

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un peuple-un but- une foi

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS – MEMBRE DU GROUPE SUP DE CO DAKAR



Boulevard de l'Est rue 3 prolongée
Point E. BP : 21354 Dakar – Tel : 33
859 95 95 / 33 823 25 14 Fax : +221 33
860 52 02 www.supdeco.sn /
ist@supdeco.sn



7, Avenue Faidherbe – BP : 21354
Dakar – Sénégal – Tel :(+221) 33 849
69 19 Fax : +221 33 821 50 74
www.supdeco.sn/ supdeco@supdeco.sn

THEME :

**ANALYSE DES OPERATIONS DE DEDOUANEMENT DES
MARCHANDISES IMPORTEES PAR VOIE MARITIME AU
SENEGAL : CAS DE KAPI'O GROUP**

**Mémoire pour l'obtention du Diplôme de Master I (Maîtrise)
en Transport et Logistique**

Présenté par :

M. Kellog ETOUA – ABABE - EBOMO

Sous la direction de :

**M. Sekhou SOUMARE,
Commissionnaire en Douane
et professeur à l'IST de droit
et contentieux douanier**

INTRODUCTION

De nos jours, le commerce extérieur constitue l'un des moteurs indéniables du développement économique et social. Il est devenu aussi un facteur déterminant dans les stratégies de croissance adoptées par les pays optant pour le libéralisme, dans un contexte marqué par la globalisation poussée des marchés et la mondialisation croissante des échanges internationaux.

En effet, conscient de l'importance du commerce extérieur dans leur développement économique, les pays développés et les pays en développement ont opté pour l'ouverture de leur économie nationale, afin de favoriser l'intégration à l'économie mondiale. Ladite intégration se fait à travers une stratégie ambitieuse de libéralisation économique et commerciale dans laquelle ces pays sont résolument engagés depuis le début des années 1947. Cette situation a permis la création du GATT¹ entré en vigueur en janvier 1948. Sa mission fut de définir un ensemble de règles communes applicables au commerce international et de libéraliser les échanges entre les Etats membres. Il a été remplacé par l'OMC², en janvier 1995, avec comme objectif principal de favoriser les échanges internationaux. L'OMC est une organisation internationale, contrairement au GATT qui n'était qu'une série d'accords internationaux entre Etats.

Par ailleurs, le commerce international est, aujourd'hui encore, étroitement lié au transport maritime. L'explosion des échanges internationaux des produits manufacturés dans les années 70 n'a été possible que parce que le transport maritime a connu lui aussi, dans cette même période une révolution, celle de la conteneurisation.

La généralisation du conteneur a permis des gains de temps, de productivité considérable par l'augmentation de la taille des navires, l'accélération des opérations de manutention, l'absence des ruptures de charge et la facilitation des opérations de transbordement. Le conteneur a aussi permis d'optimiser l'espace à bord de ces navires.

Aujourd'hui, le transport maritime, avec ses porte-conteneurs et pétroliers géants tournant autour du monde, est très différent des autres modes de transport. Cette révolution technique a permis à ce mode de transport de se hisser à la première place, avec des trafics, tous types de produits

¹ General Agreement on Tariffs and Trade en français Accord General sur les Tarifs Douaniers et le Commerce.

² Organisation Mondiale du commerce.

confondus, qui représentent plus de 80% du commerce mondial en valeur et 90% en volume, demeure l'épine dorsale de la mondialisation³.

En outre, le commerce international implique des échanges entre les Etats à travers les importations et les exportations des produits manufacturés qui jouent un rôle primordial dans le processus de développement économique de ces pays. Par conséquent, l'économie d'un pays repose en grande partie sur des recettes perçues par la douane qui contribuent au dynamisme des activités économiques nationales en facilitant les échanges.

C'est dans ce contexte que, l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) a été créée en 1952 sous le nom de *Conseil de coopération douanière*. Elle est un organisme intergouvernemental indépendant, dont la mission principale est d'améliorer l'efficacité des administrations douanières membres de par le monde. Aujourd'hui, elle est reconnue comme le porte-parole de la communauté douanière internationale regroupant 180 Membres. Ses Membres, dont les trois quarts font partie des pays en développement, sont responsables de la gestion de plus de 98% du commerce mondial.

À l'instar de sa mission principale, l'OMD joue un rôle essentiel dans l'harmonisation des activités des administrations douanières à travers le monde, et l'élaboration des conventions internationales, (la Convention internationale sur le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises ; la Convention internationale sur la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers et la Convention relative à l'admission temporaire, etc.), instruments et outils (le système A.T.A. et le carnet A.T.A.), afin de concilier les procédures et les documents douaniers, notamment sur les sujets suivants : Classement des marchandises (espèce tarifaire), Evaluation en douane (valeur en douane), Règles d'origine (certificat d'origine).

Le système A.T.A. permet la libre circulation des marchandises à travers les frontières et leur admission temporaire dans le territoire douanier en franchise de droits et taxes. Les marchandises sont couvertes par un document unique dénommé carnet A.T.A. qui est assorti d'un système de garantie internationale. Par conséquent, le carnet A.T.A. permet de faciliter les échanges internationaux en simplifiant les formalités douanières tout en réduisant les coûts des opérations. L'acronyme A.T.A. résulte de la combinaison des initiales de l'expression française « Admission temporaire » et de l'expression anglaise « Temporary admission ».

³ Information tirée dans le rapport de la CNUCED publié en octobre 2015, intitulé «Review of Maritime Transport» 90p.

Ainsi, l'administration des douanes sénégalaise, entant que Membre de l'OMD et à caractère fiscal, rattachée au Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, exerce des activités intégrantes de plus en plus dans le contexte international et communautaire. Pour exécuter ses activités, elle assure trois missions essentielles à vocation fiscale, économique et protecteur.

En effet, la mission fiscale porte sur le recouvrement de toutes les impositions dues à l'importation et à l'exportation des biens et services conformément à la réglementation communautaire et nationale. En 2013, les recettes douanières se sont élevées à 567 milliards de francs CFA soit 33% des recettes ordinaires⁴. La mission économique porte sur la protection de l'économie nationale en assurant la surveillance des échanges extérieurs, l'application de la politique commerciale de la CEDEAO/UEMOA, la compétitivité des opérateurs économiques, le contrôle du commerce extérieur. Enfin la mission de protection consiste à lutter contre les trafics illicites, contribuer à la sécurité publique, à protéger les entreprises nationales, les consommateurs, l'environnement et à préserver le patrimoine culturel.

Ainsi, quand une marchandise franchit le territoire douanier, elle est assujettie à une formalité particulière à savoir l'établissement de la déclaration en douane. Cette déclaration en douane attribuera un statut douanier à la marchandise en fonction de ce que l'importateur veut en faire. L'ensemble des opérations qui conduira à l'établissement de la déclaration en douane s'appelle le « dédouanement ».

De ce fait, pour assurer la rapidité, l'efficacité et la compétitivité de ces opérations, la douane sénégalaise par le biais de l'Etat, a mis en place plusieurs outils informatiques qui permettent d'améliorer la fluidité des opérations de dédouanement des marchandises à savoir : le système GAÏNDE, ORBUS, et CORUS communément appelé GAÏNDE Intégral. Le premier, assure toutes les opérations douanières en amont et en aval, par contre le second, est un outil de collecte de données de pré-dédouanement et de rattachement des documents électroniques (dématérialisation) et enfin le dernier, est un outil de paiement électronique des droits et taxes perçues par le trésor public (l'Etat).

Rappelons que dans le souci de sécuriser ces opérations, l'Etat sénégalais a mis œuvre plusieurs mesures pour la transparence des importations par voie maritime et aérienne à travers le décret N° 91-1221 du 14/ 11/1991 portant institution d'un Programme de Vérification des Importations (PVI), stipulant que « Toute importation dont la valeur FOB est supérieure ou égale à 1 million de francs de CFA est soumise au dépôt d'une Déclaration Préalable d'Importation (DPI). Toutefois, seules les DPI portant sur des valeurs FOB égales ou supérieures à 3 millions de francs FCA sont

⁴Information tirée sur <http://www.douanes.sn/fr/node/1>

soumises au PVI »⁵. C'est un système de contrôle, ayant pour objectif la prévention des intérêts de l'Etat lors des procédures de dédouanement par voie maritime et aérienne.

L'administration des douanes en tant que représentant des pouvoirs publics dans l'exécution de ses fonctions, est régulièrement en collaboration avec les importateurs, exportateurs et d'autres intermédiaires. Mais le plus important, au regard de celle-ci, est le commissionnaire agréé en douane (transitaire) qui travaille pour ses clients en tant que déclarant en douane. Les transitaires peuvent agir, soit en leur nom propre, soit comme mandataire du propriétaire de la marchandise et sont devant la loi, responsables des déclarations qu'ils établissent. Ils sont détenteurs d'un agrément leur permettant de pouvoir exercer les opérations en douane.

C'est dans ce contexte que la société KAPIO a obtenu son agrément en douane en juin 2004. Ce dernier lui permet d'accomplir toutes les opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime et aérienne en toute sécurité et conformément à la réglementation douanière en vigueur. Par ailleurs, l'accomplissement de ces opérations nécessite la mise en place des moyens logistiques adéquats pour satisfaire sa clientèle dans le respect des délais.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi d'analyser les opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal par le biais de la société KAPI'O Group. Pour faire ce travail, nous allons, entre autres, traiter la question dans trois parties distinctes et complémentaires à savoir :

- 1. Le cadre théorique et méthodologique dans la première partie ;**
- 2. Le cadre organisationnel, juridique et politique dans la deuxième partie ;**
- 3. Le cadre analytique dans la troisième partie.**

⁵ Instauré au Sénégal depuis 1991, le PVI consiste essentiellement à la l'inspection des marchandises à destination du Sénégal avant embarquement. Cette inspection est assurée par la COTECNA.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Dans cette première partie de notre mémoire, nous aborderons successivement le chapitre I consacré au cadre théorique, avec ses différents items et le chapitre II avec six rubriques distinctes et complémentaires.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Ce présent chapitre consacré au cadre théorique de l'étude est composé de sept items qui traitent respectivement du contexte de l'étude, de la problématique, des objectifs de la recherche, des hypothèses de recherche, du cadre conceptuel, de la revue de la littérature et de la délimitation du champ de l'étude.

1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE

Le Sénégal est situé entre 12° et 17° de latitude nord et 11° et 18° de longitude ouest. Il est limité au nord par la Mauritanie, à l'est par le Mali, au sud par la Guinée et la Guinée Bissau. La Gambie constitue une enclave de 10 300 km² à l'intérieur du territoire sénégalais avec une ouverture sur l'océan. Le pays couvre une superficie de 196 720 km² et compte 14 régions administratives. Sa population totale est estimée à 14 799 859 millions d'habitants en 2016, selon les projections faites par l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) dont la population totale des femmes s'élève à 7 427 372 millions d'habitants soit 50,19% de la population totale et celle des hommes s'élève à 7 372 487 millions d'habitants soit 49,81% de la population mère. Il compte une dizaine d'ethnies inégalement réparties sur le territoire national.

Le Sénégal fait partie de l'espace économique UMEOA et de la CEDEAO. Il est aussi membre des organisations internationales mentionnées dans notre introduction. Le Sénégal fait également partie de l'Union Africaine. Rappelons que le Sénégal a réalisé un taux de croissance annuel du Produit Intérieur Brut (PIB) réel de 6,5% en 2015 contre 6,6% attendu en 2016, publié en avril 2016, par le Fonds Monétaire International (FMI) dans sans rapport intitulé : « Perspectives de l'économie Mondiale ». Ce rapport établit un classement des pays émergents et en développement de l'Afrique Subsaharienne et du nord, selon la « variation annuelle » du PIB en 2015.

Le Sénégal dispose d'une façade maritime longue de 700km. Son espace maritime s'étend sur 198 000 km² ; sa zone économique exclusive est de 200 000 miles marins. Son plateau continental qui s'élargit du nord vers le sud surtout à partir de Dakar, a une superficie de 23 800 km². Le littoral est caractérisé par une forte densité de population et un grand nombre d'activités socio-économiques parfois conflictuelles.

Par ailleurs, la ville de Dakar qui est la capitale économique et politique située à l'extrême ouest du Sénégal et du continent africain, s'étend sur une superficie de 550 km², soit 0,28 % du territoire national. Sa population est estimée à 3 429 370 millions d'habitants, soit 23,17 % de la population totale selon l'ANSD.

C'est la raison pour laquelle, la majorité d'entreprises qui sont implantées au Sénégal, préfèrent s'installer dans la région de Dakar en raison de la forte croissance urbaine, la concentration des activités économiques, du système de transport adapté, et surtout la présence du Port Autonome de Dakar qui contribue directement à l'économie nationale et qui a favorisé la création de plusieurs sociétés de transit.

Au Sénégal, les opérations de dédouanement des marchandises sont régies de façon harmonieuse et chronologique par les dispositions de la loi 2014-10 du 28 février 2014 portant code des douanes du Sénégal. Il s'agit précisément du titre cinq de ce code. Ainsi, le dédouanement est compris comme toute la procédure applicable aux marchandises importées ou exportées afin d'assurer, d'une part, la correcte perception des droits et taxes que l'Administration des douanes est chargée de liquider et, d'autre part, d'appliquer les diverses mesures réglementaires (règlementations nationale et communautaire).

Nous n'aborderons ici que les opérations de dédouanement à l'import, avec les deux phases suivantes qui prennent en charge la marchandise depuis son entrée dans le territoire douanier jusqu'à son enlèvement à savoir : les formalités préalables au dédouanement que sont : la conduite et la mise en douane des marchandises ; les procédures de dédouanement qui vont de l'établissement de la déclaration en détail jusqu'à l'enlèvement des marchandises, en passant par la vérification de la déclaration et la liquidation, et l'acquiescement des droits et taxes. Le respect des règles à ces opérations constitue la procédure de droit commun. C'est une procédure très contraignante, puisqu'elle oblige l'opérateur à les respecter dans l'attente de la **mainlevée**⁶ qui sera accordée par le bureau des douanes compétent au terme de la procédure.

Autrement dit, les difficultés liées à l'organisation, à la gestion et à la synchronisation des opérations de dédouanement de marchandises importées par voie maritime sur la plateforme logistique de KAPI'O Group peuvent d'ordinaire, être expliquées par :

⁶Acte par lequel le service des douanes, après accomplissement des formalités de la déclaration en détail, autorise le déclarant à enlever des marchandises pour donner la destination conforme au régime sous lequel celles-ci ont été déclarées.

- ❖ les lourdeurs administratives qui pèsent souvent sur la synchronisation et l'articulation des flux et des objectifs de la chaîne logistique ;
- ❖ un déficit de synchronisation des flux logistiques dans le temps et sur les espaces maritimes ;
- ❖ l'absence *de stratégies appropriées et viables dans l'organisation et dans la gestion des flux d'informations* capables de contenir les différents types d'expédition⁷ de marchandises dans le temps, dans l'espace et en fonction des circonstances ;
- ❖ les goulots d'étranglement récurrents dans la synchronisation des flux logistiques et des objectifs de l'entreprise KAPI'O Group ;
- ❖ les déficiences d'entrepôts de stockage, de réception et d'expédition intrinsèques aux différents métiers du transport maritime de marchandises.

Et c'est dans ce contexte général que nous avons choisi d'analyser les opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime.

1.2. PROBLEMATIQUE

L'Etat en tant que puissance publique, a besoin des ressources à l'instar des personnes physiques pour réaliser ses objectifs économiques, politiques, sécuritaires, sociaux. Pour y parvenir, il met en œuvre des mécanismes de tout genre, reposant sur les finances publiques : la fiscalité, la non fiscalité, la parafiscalité et plusieurs autres systèmes financiers pourvoyeurs des recettes publiques à travers les budgets. Ces budgets sont alimentés en ressources par les droits de douanes perçus sur les marchandises importées.

Aussi, la Douane en tant que grand pourvoyeuse des recettes de l'Etat sénégalais, fournit-elle à celui-ci les ressources financières pour qu'il parvienne à réaliser ses objectifs sur le plan économique, politique et social. Ainsi, au cours de l'année 2013, les recettes douanières sur les importations et (exportations) se sont élevées à 567 milliards de francs CFA, soit le tiers des recettes ordinaires. De ce fait, nous notons qu'aucune marchandise ne peut entrer ou sortir du territoire national sans le respect des dispositions de la loi 2014-10 du 28 février 2014 portant code des douanes du Sénégal.

C'est ainsi que l'article 4 de ce code dispose que : « *les marchandises qui entrent dans le territoire douanier ou qui sortent sont passibles selon le cas, des droits d'importations ou des*

⁷FCL/FCL ; LCL/LCL ; FCL/LCL et LCL/FCL

droits d'exportations inscrits aux tarifs des douanes ». L'acte d'importer ou d'exporter une marchandise rend celle-ci passible des droits d'importation ou d'exportation, mais l'application effective de ces droits par le service des douanes, est fonction du régime douanier et fiscal de la marchandise importée ou exportée. Par conséquent, le fait générateur de la perception des droits de douane est donc l'acte concret d'importation ou d'exportation, si les marchandises sont passibles de droit de douane.

Au Sénégal, les personnes habilitées à déclarer les marchandises en détail sont régies par l'article 123 alinéa 1 et 2 du code des douanes stipulant que : « *nul ne peut faire profession d'accomplir pour autrui les formalités de douane concernant la déclaration en détail, s'il n'a été agréé comme commissionnaire en douane. Cet agrément est délivré par le Ministre chargé des Finances sur proposition du Directeur Général des Douanes* ».

Sur ce rapport, nous considérons que les commissionnaires agréés en douane sont les intermédiaires entre l'Administration des douanes et les importateurs ou les exportateurs. Ils accomplissent ces opérations douanières en accord avec les prescriptions du code des douanes et des autres dispositions légales, réglementaires et communautaires.

Cependant, l'administration des douanes, qui est un levier incontournable de l'économie sénégalaise, se voit mandater la responsabilité de surveiller le territoire douanier. C'est ainsi que cette responsabilité commence dès l'entrée des marchandises (cargaisons) dans la zone maritime du rayon des douanes, c'est-à-dire sur le territoire douanier par la présentation d'un document appelé Manifeste Cargo, signé et daté par le capitaine du navire ou son représentant.

Dès lors, avant l'arrivée du navire, le capitaine du navire ou son représentant doit, dans les quarante-huit (48) heures après, télécharger le manifeste électronique dans la plate-forme prévue à cet effet. Au plus tard, vingt-quatre (24) heures après l'arrivée du navire et sous peine de sanctions requises par l'administration des douanes, ce dernier doit enregistrer le manifeste Cargo dans le système de dédouanement du service des douanes « ORBUS LOGISTICS »⁸.

Par ailleurs, c'est l'enregistrement de ce manifeste qui rend effective la mise en douane des marchandises. Sur le manifeste est mentionné : le nombre de colis, leurs marques et numéros, la nature des marchandises et leurs lieux de chargement. La déclaration sommaire est déposée dès que la présentation en douane des marchandises a eu lieu (présentation du manifeste). Ce dépôt en

⁸ Article 70 du Code des Douanes du 28 février 2014

douane de la déclaration sommaire ne doit pas dépasser un délai de vingt-quatre (24) heures suivant la présentation en douane des marchandises. Les dimanches et jours fériés n'étant pas comptés. Article 99 du Code des Douanes.

Rappelons que le capitaine du navire ou son représentant est tenu de déposer, huit (08) jours francs après l'arrivée du navire, une copie physique du manifeste Cargo signé, auprès du service des douanes.

En effet, en cas d'inaction du consignataire au-delà d'un délai de trente-six (36) heures après l'arrivée du navire, la plate-forme de téléchargement transfère automatiquement (dématérialisation des procédures douanières), le manifeste dans le système de dédouanement, pour enregistrement. Ainsi les demandes de transfert peuvent être effectuées avant l'arrivée du navire, dans les conditions fixées par décision du Directeur général des douanes.

Après l'accomplissement de ces formalités de dédouanement par le capitaine du navire ou son représentant, et grâce à la dématérialisation des procédures du commerce extérieur par le biais d'un système informatique intégré, les déclarants en douane peuvent maintenant faire le **tracking**⁹ pour apurer leurs déclarations en assignant un régime douanier à la marchandise. Ce régime est assigné par l'importateur qui est lié avec le déclarant en douane par un document juridique appelé « ordre de transit ».

C'est dans cette optique que la dématérialisation des procédures du commerce extérieur apparaît comme un outil incontournable dans le processus de dédouanement des marchandises qui permet d'une part au commissionnaire agréé en douane ou déclarant en douane (personne morale ou physique) d'optimiser ses procédures de dédouanement tout en réduisant substantiellement le support papier dans les formalités de dédouanement y compris un gain sur les délais et les coûts et d'autre part, elle permet à l'Administration des douanes le suivi et la traçabilité des opérations de dédouanement.

Par ailleurs, la dématérialisation assure les opérations douanières en amont comme en aval. Elle offre ainsi plusieurs services aux utilisateurs à savoir : la transmission électronique de la facture commerciale et des documents joints à la déclaration via le système ORBUS, la soumission électronique du manifeste au format EDI (Echange de Données Informatisées), le traitement et le partage des données du manifeste, les formalités d'enlèvement électronique (collecte électronique,

⁹ Le tracking, est une possibilité de suivre le parcours d'un colis quasiment en temps réel à partir de la saisie du numéro du connaissance ou du navire sur une interface spécifique du marchand ou transporteur.

consolidation et routage des bons et visas pour l'enlèvement des marchandises au port) et le paiement en ligne des droits et taxes (appréhension de CORUS).

La dématérialisation est devenue une exigence aussi bien pour les économies en quête de compétitivité que pour les entreprises qui souhaitent maîtriser leur organisation et assurer leur pérennité.

C'est la raison pour laquelle, la société KAPI'O Group, en tant que commissionnaire agréé en douane, s'assure améliorer la compétitivité de ses opérations douanières sur le marché intérieur. Elle s'est adaptée impérativement avec ces outils informatiques qui assurent ces opérations de dédouanement depuis la phase de pré-dédouanement jusqu'à l'enlèvement des marchandises. Cette option permet aussi l'optimisation des délais, la réduction des coûts de prestations et l'amélioration de la qualité des services rendus à la clientèle. Ainsi, pour exécuter ces opérations de dédouanement, elle a mis en place plusieurs moyens adéquats (moyens matériels, financiers et humains) pour satisfaire sa clientèle tout en respectant les procédures en vigueur édictées par la douane.

Au regard de ce qui précède, nous nous posons la question principale suivante : **Comment la société KAPI'O GROUP organise-t-elle ses opérations de dédouanement de marchandises importées par voie maritime ?**

Pour mieux investir cette problématique dans son ensemble, nous l'avons subdivisée en questions spécifiques à savoir :

- les étapes fondamentales des processus et des procédures inhérents aux opérations de dédouanement de marchandises à l'import sont-ils respectés au pied de la lettre par les acteurs de la chaîne logistique de KAPI'O Group?
- la dématérialisation peut-elle, à l'état actuel des choses, optimiser les procédures de dédouanement entre la douane et les structures de KAPI'O Group ?
- les moyens logistiques mis en place par la société KAPI'O Group sont-ils en adéquation avec les domaines d'activités couverts par les opérations de dédouanement des marchandises importées par ses clients ?

1.3. OBJECTIFS DE RECHERCHE

Notre étude de recherche consistera à analyser les méthodes de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au sein de la société KAPI'O Group en vue de comprendre, de maîtriser et d'analyser le fonctionnement des opérations de dédouanement de marchandises importées par voie maritime.

Pour l'accomplissement harmonieux de notre travail de recherche, nous avons fractionné les objectifs de recherche en deux parties essentielles à savoir : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

3.1. OBJECTIF GENERAL

Relativement à notre thème, le but général visé à travers cette étude consiste principalement à analyser les opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal. Et pour atteindre cet objectif général, nous avons jugé nécessaire de le subdiviser en objectifs spécifiques comme indiqué dans l'item ci-dessous.

3.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES

Pour cerner rationnellement notre objectif général, nous avons jugé nécessaire de subdiviser en objectifs spécifiques. Cette subdivision se décline de la manière suivante :

1. décrire la procédure de dédouanement des marchandises importées par voie maritime ;
2. montrer l'utilité de la dématérialisation dans les procédures de dédouanement des marchandises à l'import ;
3. étudier entre autres, les processus et les procédures mis en place par la société KAPI'O Group ;

1.4. HYPOTHESES DE RECHERCHE

Les hypothèses de recherche sont souvent des réponses anticipées aux questions spécifiques en vue d'une confrontation aux données empiriques. Elles servent ainsi de lignes de conduite et permettent entre autres approches, de vérifier les problématiques posées dans une étude donnée.

C'est dans ce cadre que nous avons élaboré les hypothèses suivantes pour traiter notre problématique:

Hypothèse n°1

Une bonne maîtrise des opérations de dédouanement à l'import permet la compétitivité et rend plus efficace la société KAPI'O Group sur le marché intérieur.

Hypothèse n°2

La dématérialisation est un outil indispensable dans la recherche d'une amélioration et d'une optimisation des procédures de dédouanement à l'import (qualité, coût et délai).

Hypothèse n°3

Des moyens appropriés dans le temps et dans l'espace peuvent, entre autres démarches, faciliter l'organisation et la gestion des opérations intrinsèques aux activités de dédouanement des marchandises importées par voie maritime.

1.5. CLARIFICATION DES CONCEPTS

Pour mieux appréhender notre travail de recherche, il est nécessaire de clarifier un certain nombre de concepts qui assurent une bonne visibilité du sujet traité. C'est dans cette démarche que les notions liées aux opérations de dédouanement à l'import sont des concepts fondamentaux qui méritent d'être élucidés. Au nombre de ceux-ci, nous avons :

☞ Analyse :

Selon le Grand Larousse illustré 2015, on entend par analyse une « étude faite en vue de discerner les différentes parties d'un tout, de déterminer ou d'expliquer les rapports qu'elles entretiennent les unes avec les autres ».

☞ Dédouanement :

Accomplissement des formalités douanières nécessaires pour mettre des marchandises à la consommation, pour les exporter ou encore pour les placer sous un autre régime douanier.

☞ Déclarant en douane :

C'est une personne qui établit sous son entière responsabilité une déclaration en douane sous un régime donné pour une marchandise importée ou exportée. Ce déclarant peut être le commissionnaire en douane, un transitaire, un agent maritime, etc.

☞ Déclaration en douane :

C'est un acte fait dans la forme prescrite par la réglementation douanière et par lequel, une personne indique, le régime douanier à assigner aux marchandises et communique les éléments exigés pour l'application de ce régime.

☞ Déclaration en détail :

C'est un acte juridique qu'un déclarant assigne un régime douanier et s'engage sous les peines de droits à accomplir toutes les obligations découlant de ce régime et à fournir toutes les indications nécessaires pour permettre l'identification des marchandises.

☞ Dématérialisation :

La dématérialisation est le fait de transformer un flux de documents, ainsi que les processus qui lui sont appliqués, en flux et traitements numériques tout en respectant les principes de base sécuritaire et parallélisme des formes.

Un document numérique est la résultante d'une numérisation de documents physiques, ou de la création dès le départ (à la source), de documents sous forme numérique, ou encore de la transmission électronique des documents dématérialisés.

☞ Douane :

Services administratifs responsables de l'application de la législation douanière et de la perception des droits et taxes et qui sont également chargés de l'application d'autres lois et règlements relatifs à l'importation, à la réexportation, à l'exportation, à l'acheminement ou au stockage des marchandises.

☞ Droit de douane :

Le droit de douane est un impôt qualifié de portable, qui frappe les marchandises importées ou exportées conformément à la loi tarifaire et dans les conditions précisées par la législation douanière. À l'importation, le droit de douane est destiné à protéger la production nationale, en alignant les prix des produits venant de l'étranger sur les coûts du marché intérieur.

☞ Commissionnaire agréé en douane :

Communément appelé « transitaire », le commissionnaire agréé en douane est une personne physique ou morale qui agit pour le compte d'un commettant. Il revêt donc du point de vue juridique, la qualité de mandataire professionnel agréé dont la vocation est d'accomplir pour le compte de son client, les formalités de dédouanement des marchandises. C'est ainsi qu'il reçoit la déclaration en détail, liquide provisoirement les droits et taxes et présente la déclaration et les documents qui y sont annexés ainsi que les marchandises sujettes à la vérification documentaire et/ou physique. Il peut déléguer son pouvoir de déclarer en détail à ses employés salariés qui agissent exclusivement à son service.

☞ Importation :

Une importation est l'introduction de marchandises étrangères dans le territoire douanier.

Toutefois, pour l'application des dispositions de l'article 20 de code des douanes sénégalais, on entend par importation la mise à la consommation ou l'admission temporaire de marchandises étrangères.

☞ Manifeste :

C'est un document de transport maritime ou aérien qui énumère l'ensemble des marchandises chargées dans un port ou aéroport à destination d'un autre port ou aéroport. Il y'a trois sorte de manifestes :

- le manifeste de cargaison, c'est-à-dire les marchandises destinées aux marchés ;
- le manifeste des provisions de bord, c'est-à-dire les biens de consommations de l'équipage ;
- le manifeste de pacotille, c'est-à-dire les biens qui ne sont pas destinés à la consommation.

☞ Marchandises diverses :

Selon le dictionnaire du transport et de la logistique, les marchandises diverses ou générales sont constituées de colis divers, appelées aussi marchandises générales. Celles-ci sont de plus en plus utilisées et conteneurisées. On procède, si nécessaire, à un groupage de ces dernières, ce qui nécessite un dégroupage sur le lieu de destination.

☞ Opération :

Selon le Grand Larousse illustré 2015, on entend par opération, une « action concrète et méthodique individuelle ou collective, qui vise un résultat ».

☞ Procédure :

Une procédure est l'action de procéder ou la méthode d'exécuter certaines choses. Il s'agit d'une succession de tâches imposées permettant de répondre à des impératifs non discutables.

☞ Procédure de dédouanement :

Ensemble des formalités que les importateurs ou exportateurs doivent accomplir dans un bureau de douane, dans le bon ordre, pour placer leurs marchandises sous un régime douanier et en obtenir la mainlevée.

☞ **Processus :**

Un processus correspond à un enchaînement organisé et ordonné de faits ou de phénomènes actifs répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé.

☞ **Transit :**

Le transit est un régime douanier qui a pour objet de permettre le transport, en suspension de tous droits et taxes, prohibition et autres mesures économiques, fiscales ou douanières, de marchandises sous douane, circulant d'un bureau à un autre de territoire douanier ou circulant d'un bureau des douanes national à un autre bureau des douanes situé dans un autre pays.

☞ **Voie maritime :**

Selon le dictionnaire du transport et de la logistique, une voie maritime est une voie résultant d'un aménagement pouvant être empruntée par des navires de mer.

1.6. REVUE DE LA LITTERATURE

L'élaboration d'un mémoire nécessite une recherche bibliographique à la fois riche et variée sur le sujet à étudier. Ainsi, dans le souci d'une réalisation harmonieuse de notre travail de recherche, nous avons exploité un certain nombre de documents qui nous ont permis d'appréhender les opérations de dédouanement et surtout la clarification des concepts douaniers afin de bien aborder notre thème.

En effet, réfléchir sur les procédures de dédouanement à l'import, exige l'accès à un certain nombre d'informations. Aussi, ce travail de recherche s'inscrit-il dans une perspective de continuité. Il autorise et encourage la confrontation entre les résultats des différentes recherches recueillies dans plusieurs ouvrages. Il est alors important de les illustrer :

Dans l'un des ouvrages de M. Jean-Baptiste DIOUF intitulé « **Douanes et Echanges** »¹⁰, il affirme que dans les opérations de dédouanement à l'import, il y a deux catégories d'obligations qui donnent lieu à deux séries de formalités distinctes : la première, concerne celles qui ont pour but d'imposer un passage des marchandises par un bureau de douane. Il s'agit des formalités inhérentes à la conduite et à la mise en douane et incombent généralement aux transporteurs de marchandises. Par contre, la seconde implique, celles qui contraignent l'utilisateur à assigner un régime douanier définitif, c'est-à-dire à fournir au service des douanes, tous les éléments

¹⁰ Jean Baptiste DIOUF, Douanes et échanges. Dakar, Edition sénégalaise de l'import/export, Mai 2009 ; 327p.

nécessaires à l'application de la loi tarifaire et des autres mesures douanières. Il s'agit alors des formalités de dédouanement à proprement parler, qui doivent être accomplies par le déclarant des marchandises, le plus souvent, le propriétaire ou un commissionnaire en douane agréé.

Le même auteur a publié un autre ouvrage intitulé « **Guide de Procédures de Dédouanement** »¹¹. Dans celui-ci, Jean-Baptiste DIOUF affirme que : « ...la procédure de dédouanement est caractérisée par une dualité, mais tout d'abord il faut affranchir les étapes de formalités relatives aux franchises douanières, aux régimes économiques douaniers ou particuliers et au Programme de Vérification des Importations ». Cette dualité se résume premièrement par les procédures informatisées, gérées par le système de Gestion Automatisée des Informations Douanières et des Echanges (système GAINDE), et d'autre part par les procédures manuelles qualifiées, des procédures dégradées ou des procédures de secours. Ces procédures sont en vigueur dans les bureaux non encore dotés de l'outil informatique de gestion des procédures de dédouanement, voire dans les bureaux informatisés en cas d'anomalie de fonctionnement du système informatique. Cependant, quelle que soit la procédure utilisée, celle-ci est le fait d'une personne propriétaire des marchandises ou ayant reçu mandat pour effectuer pour le compte d'autrui, la procédure définie par la loi.

DECHAUME Jacques et VENTURELLI Walter affirment dans leur ouvrage intitulé « **Gestion des procédures douanières** »¹² : « ...que le dédouanement s'entend de toute procédure applicable aux marchandises importées ou exportées afin d'assurer, d'une part, la correcte perception des droits et taxes que l'opérateur économique est chargé de liquider, d'autre part, du respect des règles ». Dans ce bouquin, ils proposent des méthodologies claires et complètes pour appréhender les différentes étapes des opérations de dédouanement à l'import et export.

BARRY Éric, MORAND-KHILIFA Nathalie, PASCON Jean-Louis et RIETSCH Jean-Marc décrivent l'importance de la dématérialisation dans leur ouvrage intitulé « **Mise en œuvre de la dématérialisation : Cas pratique pour l'archivage électronique** »¹³. En effet, ils relèvent que la dématérialisation des procédures douanières va bien au-delà d'une simple numérisation de documents papier. Son but est de mettre en œuvre des processus totalement dématérialisés sans aucun papier qui assurent la « mémoire » et l'efficacité de l'entreprise. L'archivage électronique

¹¹ Jean Baptiste DIOUF, Guide de procédures de dédouanement. Edition sénégalaise de l'import/export, Octobre 2009 ; 324p

¹² DECHAUME Jacques et VENTURELLI Walter, Gestion des procédures douanières. 3^{ème} trimestre 2012 ; 257p

¹³ BARRY Éric, MORAND-KHILIFA Nathalie, PASCON Jean-Louis et RIETSCH Jean-Marc. Mise en œuvre de la dématérialisation. Collection : InfoPro, Dunod 2010 – 320p.

suppose une adaptation du système d'information et d'une prise en compte de l'ensemble du cycle de vie de données.

En définitive, par rapport à ces différents points de vue, nous pouvons dire que les outils informatiques utilisés dans les opérations du commerce extérieur et de changes ont nettement simplifié les procédures de dédouanement depuis la transmission de la facture commerciale jusqu'aux formalités d'enlèvement au port, grâce à une réduction nette de *32% des délais de traitement allant de deux jours à sept heures*¹⁴, « dématérialisation des procédures du commerce extérieur ». La dématérialisation permet d'une manière ou d'une autre d'alléger les démarches administratives des entreprises, favoriser leur compétitivité et améliorer l'environnement des échanges pour doper la compétitivité des économies nationales.

1.7. DELIMITATION DE LA ZONE D'ETUDE

Compte tenu du volume des importations à destination du Sénégal, nous pouvons porter cette étude qui s'articule autour de l'analyse des opérations de dédouanement des marchandises à l'import, plus précisément, dans le cadre du transport maritime, en prenant le cas de la société KAPI'O Group. Pour spécifier notre champ d'étude, nous nous concentrons notre travail sur les secteurs suivants :

- **Au plan économique** : sur le cas de la société KAPI'O Group ;
- **Au plan spatial** : la plateforme logistique de la société KAPI'O Group, sise à Ouest Foire, en face du CICES - Dakar – Sénégal. B.P : 4358 - Tel. : (+221) 33 869 36 26 - Fax : (+221) 33 820 62 82
Email : kapio@kapiogroup.com - son Site Web : www.kapiogroup.com.
- **Au plan chronologique** : sur l'amplitude de temps portant sur la période 2012-2014 ;
- **Sur la nature des marchandises** : toutes marchandises diverses importées par voie maritime et traitées par la société KAPI'O Group ;
- **Au plan logistique** : il concerne la chaîne de réception, de stockage et d'expédition de la société KAPI'O Group.

¹⁴ Information tirée du rapport d'activité de la société GAINDE 2000 intitulé "Solutions informatiques pour l'efficacité du commerce et du transport". Janvier 2016 ; 32p.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

La méthodologie se définit comme étant un outil de travail mis à la disposition du chercheur et organisé par la théorie dans le but de la recherche. Elle est aussi perçue comme le moyen dont dispose un chercheur pour obtenir des informations nécessaires en vue de réaliser un travail scientifique. Ainsi, la méthodologie consiste à définir dans le temps et dans l'espace, l'univers de la recherche, voire la stratégie de recherche utilisée pour orienter un travail scientifique.

Dans le cadre de cette étude, nous déclinons par le biais des différentes rubriques composant ce chapitre, les méthodes et techniques d'investigation, les instruments ou outils de collecte de données et d'informations, la constitution de l'échantillon, les indicateurs de recherche et les difficultés rencontrées durant la rédaction de ce mémoire.

2.1. Méthodes et techniques d'investigation

Pour mener à bien nos recherches, nous avons entre autres, jugé important de faire recours à un certain nombre de méthodes dont :

- ☞ **l'observation ;**
- ☞ **l'interview ;**
- ☞ **la recherche documentaire.**

Et les techniques d'investigation nous ont permis de fouiller les documents tels que les ouvrages, textes, des lois, des livres et autres documents inhérents à notre étude. Hormis l'investigation, nous avons fait aussi recours aux techniques suivantes :

- ☞ **L'observation participative** : qui nous a permis de constater certaine réalité en étant sur le terrain.
- ☞ **La technique d'entrevue** : qui nous a permis de collecter les informations nécessaires à la rédaction de notre mémoire.
- ☞ **La recherche documentaire** : l'essentiel des informations qui ont servi à la rédaction de ce mémoire sont principalement les ouvrages sur les procédures de dédouanement, le transport, le commerce international, etc.
- ☞ **Les visites sur le terrain.** Il est très difficile de rédiger sur les procédures de dédouanement à l'import sans effectuer les visites de terrain, car elles ont une importance capitale pour l'atteinte de l'objectif général de l'étude. Elles nous ont permis de collecter

les informations et documents au niveau des bureaux de douanes, des entrepôts (magasins et aire de dégroupage), les entreprises exerçant dans le secteur, etc. afin de consolider notre travail de recherche. Ces visites nous ont permis d'une part, de comparer les réalités du terrain par rapport à la théorie acquise en classe ou à l'entreprise et d'autre part, d'acquérir de l'expérience professionnelle. C'est au cours des visites de terrain que nous avons réalisé des entretiens et soumis nos questionnaires aux professionnels tout en respectant leurs domaines d'inventions.

☞ **La communication téléphonique.** La communication téléphonique nous a beaucoup aidé, dans la mesure où elle nous a permis d'une part, de fixer les rendez-vous avec les professionnels exerçant dans le domaine du transit pour la réalisation des entretiens et d'autre part, lorsque nous nous sommes trouvés face aux empêchements de ces professionnels que nous étions censés rencontrer pour réaliser notre entretien. A cet effet, bien que les informations acquises au téléphone ne soient pas nombreuses, elles nous ont été cependant utiles dans l'éclaircissement de certains points de notre étude.

☞ **L'observation participative.** L'observation participative est un mode de collecte de données par lequel, le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps bien déterminé¹⁵. Cette observation se résume par un stage de deux mois que nous avons eu à effectuer à la société KAPI'O Group, plus précisément, au département de transit. Ce stage nous a permis d'être en contact directement avec les documents qui permettent de traiter les dossiers de transit, de collecter les données (documents) relatives à notre étude, de maîtriser les outils informatiques douaniers, afin de bien capter les procédures de dédouanement à l'import, de côtoyer le personnel de cette société, et, surtout d'acquérir l'expérience professionnelle. De plus, nous avons participé à plusieurs activités comme le dépôt physique des documents au niveau des bureaux de douane, l'enlèvement des marchandises à l'entrepôt, le transfert des marchandises sous douane à l'entrepôt, etc. Ainsi, cela nous a permis de connaître certains aspects du transit.

¹⁵ Raymond-Alain Thietart "Méthodes de recherche en management" Paru en janvier 2003 Etude (broche) p238.

2.2. Outils de recherche ou de collecte de données et d'informations

Pour mieux cerner notre problématique, les outils de recherche ou de collecte de données s'avèrent être utiles d'autant plus qu'ils permettent d'orienter notre cadre méthodologique et notre analyse.

C'est dire que ces outils sont nombreux et variés. Mais dans le cadre de notre étude, nous avons jugé important de prendre les instruments suivants :

- ☞ **Questionnaire.** C'est un instrument de collecte des données quantitatives. Il a pour but, d'assurer le recueil d'informations en comparant les réponses de tous les sujets interrogés.
- ☞ **Le guide d'entretien.** C'est un outil de collecte de données quantitatives et qualitatives. Notre guide nous a permis d'entrer en contact avec certains responsables du secteur concerné pour recueillir des informations dans le but de les analyser.
- ☞ **La grille de lecture.** Elle nous a permis entre autres, de recueillir des informations par le biais de notre recherche documentaire. Cet outil que nous avons combiné avec notre recherche documentaire, constitue une démarche systématique qui, consiste à identifier, collecter et analyser les informations relatives aux documents qui traitent directement notre sujet de recherche, en s'appuyant sur les sources fiables pour atteindre des objectifs de ce travail. A travers cette démarche, nous avons recueilli un certain nombre d'informations relatives à cette étude à l'aide des ouvrages spécifiques que nous avons pu consulter, dans les centres de documentation comme celui de notre école, plus précisément celui du Campus Point E et la bibliothèque du Conseil Sénégalais des Chargeurs. L'internet et les travaux de recherche de nos prédécesseurs ont également été consultés. Ces derniers nous ont permis d'obtenir plusieurs données qui traitent directement du domaine de notre étude.

A cet effet, ces ouvrages spécifiques que nous avons consultés et les travaux de recherche de nos prédécesseurs, se sont penchés sur les questions relatives aux opérations de dédouanement à l'import et export, le transport, le commerce international. Il importe dès lors, de les illustrer :

- Les deux ouvrages de M. Jean-Baptiste DIOUF intitulés « Douane et Echange, et « Guide des Procédures Douanières », qui nous ont permis de comprendre la réglementation douanière y compris les opérations de dédouanement des marchandises importées.

- L'ouvrage de M. JEAN BELOTTI intitulé « Transport international de marchandises » : qui nous a donné des éléments nécessaires à la maîtrise de l'évolution du transport maritime y compris les concepts douaniers. 4^e édition Vuibert, janvier 2012, 360p ;
- Le mémoire sur « L'impact de la dématérialisation de la procédure douanière au Sénégal », présenté et soutenu par M. BAYE KANDE DIOP. Institut Supérieur des Transports 2013, 59p ;
- La loi 2014-10 du 28 février 2014 portant « Code des douanes du Sénégal » : qui nous a ouvert à l'appréhension des différents articles et les termes douaniers que nous avons utilisés au cours de cette étude.

Cette documentation nous a ouverts d'une part, à la bonne maîtrise des procédures de dédouanement, des termes douaniers et du commerce international. D'autre part, ladite documentation a contribué à faciliter notre travail. La recherche documentaire est une étape fondamentale dans la réalisation de ce sujet, tant elle a permis la collecte d'une masse importante d'informations utiles à enrichir notre sujet d'étude.

☞ **Le guide d'entretien.** Cet outil de recherche est très efficace dans la réalisation d'un travail de recherche. La rédaction de ce mémoire a été rendue possible grâce aux entretiens effectués avec les professionnels du département de transit de la société KAPI'O Group. Ces entretiens avec des cibles clairement identifiées ont permis de renforcer des informations obtenues à partir de la documentation préalablement consultée. De même, les séances de travail et d'encadrement avec notre directeur de mémoire ont été favorables, dans la mesure où ces dernières nous ont permis d'avoir plus d'éclaircissements sur les termes, les méthodes, etc.

Les entretiens ont été d'un apport qualitatif considérable. A cet effet, nous avons pu élaborer un questionnaire ouvert, adressé à toutes les personnes que nous avons pu entretenir, chacun dans son domaine d'intervention. Le questionnaire a été utile dans le recueil d'informations ayant permis la formulation de la problématique de notre sujet.

☞ **L'internet.** De nos jours, l'internet représente une fédération de réseaux d'ordinateurs connectés entre eux pour faire des recherches. Grâce à l'ordinateur et le réseau informatique, nous avons pu obtenir de données sur les sites des organismes internationaux, les entreprises, et autres structures ayant un rapport direct avec notre

thématique. En outre, l'internet est une plateforme ouverte. A cet effet, nous avons jugé utile d'acquérir un certain nombre informations, bien limitées afin de ne pas diffuser des données erronées.

A ces instruments d'enquêtes, s'ajoutent également le tableau de bord et la fiche de lecture annexés au document.

2.3. La constitution de l'échantillonnage

Dans le cadre de notre étude, les entretiens ont été réalisés avec les différents employés de la société KAPI'O Group et autres professionnels du domaine. Les visites de terrain ont offert l'occasion de soumettre notre questionnaire au chef de bureau, au vérificateur et au chef de visite, tous situés au niveau de bureau 19S (bureau scanner, mole 8 du PAD), mais également aux agents d'entrepôt sous douane. Le questionnaire et les entretiens avec les acteurs de dédouanement, ont sous-tendu la réalisation de notre étude. L'étude a été accomplie sur un échantillon assez représentatif. Celui-ci est constitué des employés de la société et les autres intervenants.

Par ailleurs, les visites de terrain et les entretiens réalisés avec quelques acteurs en plein exercice de leurs activités, ont contribué à cerner la problématique liée aux procédures de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal.

Tableau n° 1 : Entretiens avec les acteurs du domaine

Nombre	Structures et Agents enquêtés	Population ciblée	Population interrogée	Ecart
01	KAPI'O GROUP	8	8	0
02	TRANSFRET	7	5	02
03	TRANS EXPRESS	8	5	03
04	TRANS CONTINENTAL TRANSIT	5	4	01
05	SNTT LOGISTICS	7	5	02
06	AGENTS DE DOUANE (Bureau 19S)	5	4	01
TOTAL		40	31	09

Source : Enquête Kellog ETOUA Novembre 2016

2.4. Les techniques d'analyse de données

Après avoir recueilli les informations (données), nous les avons triées afin de procéder à des analyses statistiques basées sur des données quantitatives ainsi que des analyses de contenus basées sur les données qualitatives dans le but de réaliser une synthèse globale de notre étude.

Les techniques d'analyse de données sont des outils qui permettent de transformer une masse d'informations en informations structurées. Elles ont eu une importance capitale dans notre étude. Elles nous permettent d'élaborer un plan d'action d'analyse de données recueillies au moyen de la recherche documentaire, de l'internet, de la communication téléphonique. Ces données recueillies ont été traitées et analysées par la méthode S.W.O.T pour un meilleur entendement des résultats obtenus.

Nous avons réalisé notre étude à l'aide des entretiens avec les professionnels du secteur ; en utilisant un questionnaire et en réalisant des visites de terrain, etc. C'est la somme de ces interrogations formulées et administrées à notre échantillon qui a fait l'objet de cette analyse en vue d'une critique objective.

2.5. Les indicateurs de recherche

La douane est un métier qui s'accommode souvent d'un nombre important de difficultés depuis la réception jusqu'au stockage, eu égard aux opérations de manutention et d'inventaire. C'est dire que, les opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime font intervenir des coûts logistiques dans le temps et dans l'espace.

Subséquentement à ces considérations indissociables des objectifs spécifiques de notre thème, nous avons jugé nécessaire pour la pertinence de notre étude, les indicateurs de recherches ci-après :

1. La cadence moyenne journalière requise pour le dédouanement de la marchandise importée ;
2. Le degré de disponibilité des agents de la société KAPI'O Group ;
3. La rotation¹⁶ de la marchandise importée sur la plateforme logistique de l'entreprise KAPI'O Group ;
4. Le stock moyen¹⁷ trimestriel dans les entrepôts de la société KAPI'O Group ;
5. Le stock moyen trimestriel à dédouaner par KAPI'O Group ;

¹⁶ Rotation du stock = utilisation (consommation) / Stock moyen. Elle indique la fréquence à laquelle le stock moyen est utilisé.

¹⁷ Stock moyen = stock initial + stock final / 2. Le stock moyen indique quelle était la quantité moyenne stockée durant une année. Différentes méthodes de calcul existent dans la pratique et sont en corrélation avec les types d'inventaires : mensuel, trimestriel ou annuel.

6. Le nombre d'incidents dans les processus et procédures de dédouanement par trimestre ;
7. Le taux de satisfaction de la clientèle ;
8. Le temps moyen d'attente pour le dédouanement des marchandises importées par voie maritime.

2.6. Les difficultés rencontrées

Comme dans toute œuvre humaine, les difficultés n'ont pas manqué. Au cours de nos recherches, nous avons rencontré beaucoup d'obstacles. Ce n'est guère facile d'écrire un mémoire, un document d'au moins cinquante pages où toutes nos idées liées au sujet doivent être rassemblées de manière cohérente et harmonieuse. Ainsi, les obstacles que nous avons rencontrés durant notre étude sont :

- ☞ la barrière linguistique ;
- ☞ l'indisponibilité des personnes ciblées pour nos enquêtes ;
- ☞ l'impossibilité d'accéder à certains endroits au port, car la société KAPI'O Group ne dispose pas de cartes d'accès pour les stagiaires. Ce qui constitue des blocages tant l'accès à ces structures est assujetti à la carte d'accès.

Mais toutefois, force est de reconnaître que notre démarche, notre méthodologie de recherche et nos outils d'investigation ont permis de recueillir les informations nécessaires à la rédaction de ce mémoire.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE ORGANISATIONNEL, JURIDIQUE ET POLITIQUE

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE KAPI'O GROUP ET SON ENVIRONNEMENT

3.1. PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

La compréhension de l'environnement de l'entreprise nous permet de mieux la connaître. Ainsi, l'environnement d'une entreprise se définit comme étant l'ensemble de ses éléments internes et externes susceptibles d'influer positivement et/ou négativement ses activités et ses équilibres. C'est dire que, l'environnement présente plusieurs dimensions dont chacune est importante. Et c'est dans ce sens qu'on distingue à ce jour :

- ☞ **le microenvironnement,**
- ☞ **le macro-environnement.**

3.1.1. LE MACRO-ENVIRONNEMENT

Dans le cadre général, le macro-environnement intègre tous les facteurs d'évolution de la société. Ces facteurs influencent la vie de l'entreprise sans que celle-ci ne puisse exercer aucune influence en retour. Autrement dit, le macro-environnement est constitué d'éléments sur lesquels l'entreprise n'a aucun pouvoir de décision mais qui, influent considérablement sur son équilibre et sur son activité. Ainsi, le macro-environnement de la société KAPI'O Group est entre autres, constitué d'éléments suivants :

3.1.1.1. L'environnement géographique

La ville de Dakar est la capitale économique, politique et culturelle du Sénégal. Les caractéristiques du Sénégal ont été développées dans la première partie de cette étude, plus précisément, dans le contexte de l'étude. Par contre, la ville de Dakar est située à l'extrême ouest de la Presqu'île du Cap-Vert, au bord de l'océan atlantique. Sa population est estimée 23,17% de la population nationale et concentre près de 80% des activités économiques du pays. C'est la raison pour laquelle, la majorité d'entreprises industrielles et commerciales sont implantées dans la région de Dakar.

C'est ainsi que la société KAPI'O Group a été implantée dans la ville de Dakar, afin de bénéficier de ses avantages géographiques et voire, ceux du pays. En effet, son implantation dans la ville de Dakar s'explique en grande partie par la présence du Port Autonome de Dakar qui offre de formidables conditions nautiques aux opérateurs maritimes grâce à sa position géographique. Il est situé à la pointe de la côte occidentale de l'Afrique, à l'intersection des lignes reliant l'Europe

à l'Amérique du sud, l'Afrique du nord et à l'Afrique du sud. Il représente ainsi une escale naturelle des navires croissants sur les lignes nord-sud. Par rapport à sa position géographique, il sert aussi les pays avoisinants et constitue un couloir naturel des dessertes pour les pays enclavés tels que le Mali et le Burkina Faso.

En parallèle, tous ces avantages permettent aux sociétés qui évoluent dans le secteur de transit, plus précisément, la société KAPI'O Group, d'accroître sa part de marché, grâce au trafic des importations, des réexportations vers ces pays enclavés qui croît de manière exponentielle et des marchandises en transit via le port de Dakar pour l'hinterland.

3.1.1.2. L'environnement économique

L'économie sénégalaise repose en grande partie sur l'agriculture, mais aussi sur les droits et taxes perçues par le Trésor public. Le Sénégal a une économie extravertie, c'est-à-dire, tournée vers l'extérieur et une balance de paiement déficitaire. Ce qui indique, que la valeur des importations l'emporte sur celle des exportations. Ces importations sont réalisées en grande partie, par voie maritime, car le Port Autonome de Dakar demeure l'un des poumons de l'économie du Sénégal. Cette réalité justifie en grande partie, la création des sociétés de transit notamment. Celles-ci, grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), réalisent leurs opérations en douane dans un laps de temps, par le biais du système GAINDE intégral et permet aux opérateurs économiques de contrôler simultanément les trois flux qui comptent dans le transport, c'est-à-dire, la cargaison, l'information qui l'accompagne et le règlement financier. C'est ainsi que ce système assure en grande partie la gestion des opérations douanières de la société KAPI'O Group, tout en minimisant le facteur temps.

3.1.1.3. L'environnement politique et social

Le Sénégal est un pays reconnu pour sa stabilité politique. Avec la mondialisation, le secteur des transports, autrefois sous exploité, est aujourd'hui, très sollicité avec l'augmentation des transactions et les relations entre différentes entreprises nationales et multinationales.

Au niveau social, on note une forte présence des transitaires qui évoluent dans le secteur informel, et ces derniers ralentissent le développement des sociétés qui évoluent dans le secteur formel, à l'instar de la société KAPI'O Group. En dépit de la concurrence, cette société affirme toujours, sa volonté d'accepter des étudiants stagiaires et d'assurer la formation de son personnel. Ces actions seront bénéfiques à long terme et constitueront une source de croissance et de développement pour le Sénégal.

3.2. LE MICROENVIRONNEMENT

Généralement, il intègre tous les facteurs d'évolution de la société. Ainsi, quatre facteurs ou éléments influent la vie de l'entreprise sans que celle-ci ne puisse exercer immédiatement une influence en retour. Autrement dit, le microenvironnement est composé d'éléments ou de forces sociétales [souvent proches de l'entreprise] sur lesquelles, l'entreprise n'a qu'un pouvoir de décision limité et qui influent considérablement sur son activité, son équilibre, eu égard à son secteur d'activité et sa compétitivité. Il s'agit des clients, des fournisseurs, des partenaires, des financiers entre autres. Ainsi, le microenvironnement comprend donc les concurrents et les partenaires immédiats de l'entreprise.

Partant de ces faits, le microenvironnement de la société KAPI'O Group regroupe notamment, les éléments suivants :

3.2.1. La concurrence

Les activités de transit, déménagement, transport, consignation, etc., sont de plus en plus soumises à une concurrence internationale rude et aux aléas des marchés financiers. La qualité et le coût de services offerts à ses clients ainsi que le respect des délais de livraison constituent, par conséquent, de sérieux arguments pour fidéliser ses clients dans un domaine très concurrentiel. En effet, les principaux concurrents de la société KAPI'O Group sont notamment : DHL Global Forwarding, Bolloré Africa Logistics, la société MARITALIA SA, la société SNTT Logistics.

3.1.2.2. Les clients de la société KAPI'O Group

L'ambition première de la société KAPI'O Group est, la satisfaction de ses clients. Elle est au cœur de sa stratégie commerciale, tout en restant un partenaire incontournable pour ces derniers. En effet, aux clients, sont offerts des solutions sur mesure, compétitives, à forte valeur ajoutée et dans les meilleurs délais, ainsi que des services très innovants. Les principaux clients de la société sont : Dubaï Port World, Grande Cote Opération, la société SNCA et ORCA, l'Ambassade des Etats-Unis d'Amérique, l'Ambassade de l'Angleterre, etc.

1.2.3. Les partenaires de la société KAPI'O Group

Les différents partenaires de la société sont :

- ❖ **International Air Transport Association (IATA)** en français, **Association internationale du transport aérien**. Créée en 1945 à La Havane (Cuba), l'association regroupe la majorité des compagnies aériennes du monde (quelques 240 compagnies aériennes, soit 84% du trafic aérien). IATA a pour but de favoriser le développement du transport aérien en unifiant et en coordonnant les normes et les règlements internationaux. Elle intervient notamment dans les domaines de la sécurité des passagers et du fret aérien, ainsi que l'amélioration et la modernisation des services, sans négliger la réduction et l'optimisation des coûts.

- ❖ **Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés (FIATA)**. Créée à Vienne (Autriche) en 1926, FIATA est la plus grande organisation non gouvernementale du monde dans le domaine des transports. Elle représente aujourd'hui une industrie couvrant environ 40 000 transitaires et entreprises de logistique, employant environ 8 millions de personnes dans 150 pays. Elle a pour objectif de représenter, promouvoir et protéger les intérêts de la profession en participant en tant que conseiller ou expert, aux réunions d'organes internationaux ayant pour thème le transport. La FIATA s'investit également à améliorer la qualité des services fournis par les transitaires, à aider à la formation professionnelle des transitaires sur les problèmes d'assurance responsabilité, les outils pour le commerce électronique, y compris l'échange de données informatisées (EDI) et des codes à barres etc.

- ❖ **International Association of Movers (IAM)** en français, **Association Internationale des Déménageurs** fondée en 1966 aux Etats-Unis. Elle représente plus de 2000 entreprises dans plus de 170 pays. Plus que de déménageurs, ces entreprises sont des partenaires et des innovateurs dans la prestation de déménagement, le transfert, le transport maritime, la logistique et les services connexes.

- ❖ **Logistics International Network (LINK)**, est un réseau international de transitaires avec plus de 239 bureaux situés dans 62 pays. Ce réseau a été officiellement fondé en 1994 par Jacques Van Den Berg, dont sa mission est d'assurer la prise en charge de la cargaison de ses clients, depuis l'origine jusqu'à destination, à partir d'une simple livraison à une expédition logistique.

3.2. PRESENTATION DE LA SOCIETE KAPI'O GROUP

3.2.1. L'historique de la société KAPI'O Group

La société KAPI'O Group a été créée le 11 novembre 2002. Elle a démarré ses activités en février 2004, sous le statut d'une société à responsabilité limitée (SARL) et a connu une évolution rapide. Cette même année, elle obtenu son agrément en douane en qualité de commissionnaire agréé en douane, ce qui lui permet d'accomplir les formalités douanières de ses clients. Elle obtenu aussi son adhésion à l'International Association of Movers (IAM) et dispose d'un entrepôt de stockage.

En 2006, la société a obtenu son adhésion à l'International Air Transport Association (IATA), en français, Association internationale du transport aérien et à la Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés (FIATA). En suite en 2009, elle adhère à la Confédération Mondiale des Entreprises (World Confédération of Businesses) et au réseau LINK (Logistics International Network). Depuis le 1^{er} janvier 2010, la société a été transformée en société anonyme (SA).

La société KAPI'O Group comprend KAPI'O VOYAGE et KAPI'O MALI. Sa filiale KAPI'O VOYAGE est basée également à Dakar et spécialisée dans la billetterie, l'organisation de pèlerinage (Islam & Chrétienté), les voyages d'affaires, le tourisme, etc. Par contre sa filiale implantée au Mali depuis décembre 2014, est spécialisée dans le transit aérien, le transport, etc.

Cette évolution a été rendue possible grâce à une équipe composée d'agents compétents et déterminés, qui ont su élaborer une stratégie reposant sur une approche systémique, tout en prenant en compte les préoccupations individuelles de tous les acteurs placés aussi bien en amont qu'en aval de la chaîne logistique.

Mais aujourd'hui, le monde subit des mutations profondes. Face à la mondialisation croissante des économies et aux changements qui caractérisent son environnement, résister, survivre, ensuite croître, s'organiser et se développer, relèvent de l'extraordinaire.

Cependant, la société KAPI'O Group a su faire face à ce défi de la mondialisation, grâce à ses atouts que constituent : la flexibilité de son organisation, son adaptation aux contraintes, sa maîtrise de l'environnement et sa capacité d'apporter toujours une réponse fiable aux besoins spécifiques de chaque client, partenaire, etc. Ces atouts caractérisent le style autre, particularité qui fait de KAPI'O Group, une société autre.

3.2.2. Localisation de la société KAPI'O Group

La direction générale de la société KAPI'O Group est localisée à Ouest Foire, en face du CICES Dakar ; B.P. : 4358 Dakar-Sénégal, Tel. : (+221) 33 869 36 26 ; Fax : (+221) 33 820 62 82 ; Email : kapio@kapiogroup.com et son Site Web : www.kapiogroup.com.

3.2.3. Statut juridique et organisation de KAPI'O Group

2.3.1. Statut juridique de KAPI'O Group

KAPI'O Group est une société anonyme de droit sénégalais, composée de quatre actionnaires dont le capital social est de trente millions (30 000 000) de francs FCA. Elle est immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier de Dakar sous le numéro SN-DKR-2012/M9764, NINEA 226 47452-R2. Elle bénéficie également d'un agrément en douane sous le numéro 000939/DGD/DFPE/BREP/mmb/ du 1^{er} juin 2004.

3.2.3.2. Organisation de KAPI'O Group

Dans le cadre de notre étude, qui porte sur la société KAPI'O Group, plus précisément sur les procédures de dédouanement de ladite société, nous avons jugé utile de présenter quelques directions et départements de la société afin de mieux appréhender sa structure organisationnelle et fonctionnelle. Elle se compose de la manière suivante :

☞ Direction générale

Elle est dirigée par un directeur général qui est en même temps, l'administrateur général de la société. Il est chargé de garantir le bon fonctionnement quotidien de la société et son organisation. Garant également de la rentabilité de la société, il gère les moyens d'actions mis en œuvre et définit les grands axes de développement, renforce l'image de la société afin d'élaborer la politique d'investissement.

☞ Direction des ressources humaines

Elle est gérée par une directrice des ressources humaines. Comme son nom l'indique, elle est la chef du personnel qui a pour mission, de mettre en place le système de services au profit des ressources humaines de la société à savoir : programmes de formation et des congés du personnel, recrutement des stagiaires et des prestataires de service, etc. Elle gère également les conflits dans le cadre des relations humaines, en plaçant au cœur de la société un climat propice, d'entente, un esprit de travail collectif, d'objectivité, de motivation (primes d'encouragement, primes de fêtes, primes de productivité, de rendement). Tout ceci contribue à l'amélioration des valeurs morales du personnel et à l'atteinte des performances de la société.

☞ Direction financière

Cette direction est dirigée par une directrice des affaires financières. Elle a pour mission de gérer les finances de la société et de définir la stratégie de l'entreprise sur le plan financier tout en s'occupant du suivi de la comptabilité, du contrôle des analyses de comptes, du versement des impôts et charges sociales, de l'élaboration des inventaires physiques, des arrêts des comptes afin d'établir le bilan de fin d'exercice, de la supervision de l'équipe comptable (caissiers et comptable), etc.

☞ Direction d'exploitation

Elle est dirigée par un directeur d'exploitation, qui est chargé de coordonner et de superviser le fonctionnement des différentes activités de la société qui sont sous sa responsabilité telles que le transit, le transport, le déménagement. Elle gère aussi l'exploitation du magasin et aire de dégroupage temporaire dont dispose la société. Ceux-ci sont situés au km 4,5 sur la route de Rufisque y compris les engins de manutention, les véhicules. La direction d'exploitation est aussi chargée de gérer les relations entre la société et la douane (contentieux et litige douanier et les procédures douanières en vigueur).

☞ Département de transport et de la logistique

Ce département est sous la responsabilité du directeur d'exploitation. Mais, il est composé d'un directeur adjoint d'exploitation, d'une responsable logistique et de déménagement et son adjointe, deux agents, un responsable du service des transports et son adjoint, trois chauffeurs et quatre prestataires.

Le service logistique est chargé d'élaborer les dossiers de déménagement, d'organiser le transport de bout en bout des marchandises importées ou exportées, d'étiqueter les colis avant la livraison, etc. Par contre, le service transport est chargé de l'enlèvement des marchandises et la livraison des conteneurs chez le client, d'organiser les tournées de livraison.

☞ Département de transit

Il est également sous l'autorité du directeur d'exploitation. Il est composé d'un chef de transit, d'une responsable de rattachement des dossiers de transit, trois agents de saisie, deux agents d'entrepôt et quatre agents de terrain (circuit en douane). Le chef de transit a pour mission de contrôler et de signer les ordres de transit, les déclarations en détail, les BAE, les APE, les pièces de caisse, etc. Par contre, les autres sont chargés d'élaborer les notes de détail et les APE, la saisie

Analyse des opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal : Cas de KAPI'O Group

des TE, et les déclarations en détail, de l'ouverture et de l'enregistrement des dossiers de transit sur carnet interne, de l'enregistrement des déclarations effectuées sur le carnet de la douane, de faire le rattachement des dossiers de transit (dématérialisation), et le circuit en douane. Pour la saisie, le rattachement et autres opérations en douane, ils utilisent le système GAÏNDE Intégral pour exécuter ces tâches.

- **La performance du département de transit**

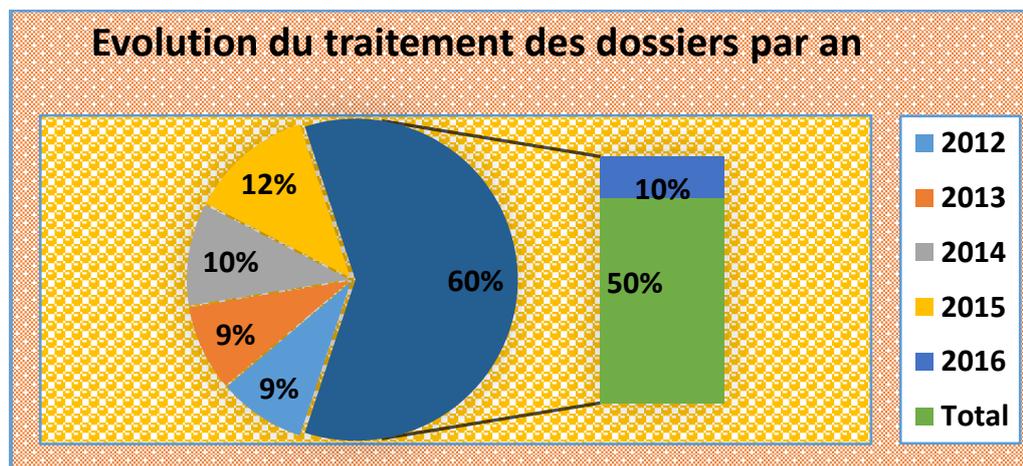
L'évolution des dossiers traités par le service de transit du 1^{er} janvier 2012 au 30 novembre 2016 est mentionnée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 2 : l'évolution du nombre de dossiers traités par année depuis 2012 jusqu'en novembre 2016

Période	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Nombre de dossiers traités	681	669	796	962	786	3894
Pourcentage (%)	18	17	21	24	20	100

Source : service de transit de la société KAPI'O Group 2016

Et cette évolution peut aussi être représentée de la manière suivante :



☞ Département de la comptabilité et de la facturation

Ce département est sous la direction de la directrice des affaires financières. Il est composé d'un chef comptable et son assistant, plus deux caissières et un responsable de la facturation.

Pour le de département de la comptabilité, le chef et ses collaborateurs jouent un rôle primordial au sein de la société, car ils sont chargés de contrôler toutes dépenses effectuées par le service de transit et autres, les pièces de caisses, les décaissements effectués et de faire les vérifications du fonds de dossier de transit et de déménagement. Ils sont également chargés de gérer les relations avec les banques, d'établir les bulletins de salaire, la paie, de recueillir les données financières, et de réorganiser la société financièrement.

Concernant le département de la facturation, le responsable de ce service est chargé de faire le routage (traitement de la facture du transitaire, facture du transport et l'enregistrement), d'établir les états de règlement et de paiement des fournisseurs, de faire les recouvrements. Il traite aussi avec les banques pour la certification des chèques. Ces deux départements utilisent le logiciel Thalia-Gescom, qui est un outil de gestion des activités commerciales, comptables, de stock ou d'achats, et de l'établissement des devis des factures.

☞ Département de marketing, communication et développement

Ce département est dirigé par la chef du département marketing, commercial et développement et un responsable marketing. Ils sont en contact permanent avec la clientèle. Leur mission est d'étudier les tendances du marché afin d'offrir aux clients les meilleurs services tout en sauvegardant les intérêts de la société. Ce département s'occupe également de la prospection des nouveaux clients, du suivi et met en place les stratégies pour assurer leur fidélisation. Il gère aussi la clientèle de KAPI'O voyage dans la billetterie, dans la proposition de cotation en fonction de la destination du client. La chef du département est chargée d'améliorer la politique commerciale de la société et de faire les innovations dans les secteurs d'activités exercées par la société.

☞ Département de la qualité

Il est dirigé par un responsable qualité, qui est chargé d'entretenir et de développer de façon continue, la compétence et le savoir-faire de la société, d'assurer la sécurité du personnel, d'inculquer aux différents départements l'esprit de la gagne, de s'assurer que la satisfaction du client reste au cœur de la stratégie globale de la société et de fournir des services de qualité conformes aux exigences légales et réglementaires, d'organiser les audits internes de chaque service, afin de déterminer les indicateurs de performance pour l'élaboration du tableau de bord. Il s'occupe également de la démarche de la certification de la société par la mise en place d'un système de management de la qualité conforme au référentiel ISO 9001 : 2015 au plus tard le 1^{er} janvier 2017.

3.2.4. Activités et missions de la société KAPI'O Group

3.2.4.1. Activités de la société KAPI'O Group

Les domaines d'activités exercées par la société de nos jours, sont essentiellement constitués par :

- ❖ le transit maritime et aérien ;
- ❖ le déménagement national et international ;
- ❖ l'entreposage des produits sous douane ;
- ❖ le transport.

3.2.4.2. Missions de la société KAPI'O Group

Les missions de la société sont centrées sur une approche globale de l'environnement local des affaires où l'excellence, la stabilité, la compétitivité, la proximité, la fiabilité, l'innovation, la sécurité et la réactivité sont la base de la philosophie de la société qui est de rendre un service de qualité exceptionnel pour la satisfaction de ses clients qui est au cœur de sa stratégie globale.

3.2.5. Les ressources de la société KAPI'O Group

Elles sont constituées par l'ensemble des moyens mis en œuvre par la société pour son bon fonctionnement. Ainsi comme ressources nous avons :

- ☞ les ressources humaines ;
- ☞ les ressources matérielles ;
- ☞ les ressources financières.

3.2.5.1. Les ressources humaines

L'entreprise a besoin d'un nombre déterminé de personnes et surtout qualifiées pour effectuer les tâches. Elles constituent le maillon essentiel pour le fonctionnement de l'entreprise. La société KAPI'O Group emploie 48 personnes regroupées en quatre catégories socioprofessionnelles.

Tableau n°3 : Classification des agents de la société par catégorie socioprofessionnelle

Catégories socioprofessionnelles	Effectifs	Pourcentage (%)
---	------------------	------------------------

Analyse des opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal : Cas de KAPI'O Group

Cadres supérieurs	6	13
Cadres moyens	18	39
Agents d'exécution	14	31
Prestataires de service	8	17
Total	46	100

Source : service des ressources humaines KAPI'O Group 2016

D'après ce tableau, nous constatons que la société KAPI'O Group ne dispose pas assez de cadres supérieurs (six cadres supérieurs dont trois femmes et trois hommes), cela peut avoir un impact négatif sur le bon déroulement de ses activités.

3.2.5.2. Les ressources matérielles

Les ressources matérielles ce sont des moyens matériels et équipement d'exploitation dont dispose la société, pour la réalisation et l'exécution de ses activités.

La société dispose d'un magasin de stockage, du matériel de transport (sept véhicules dont deux véhicules pour le transport de personnels et le reste pour la livraison de marchandises, quatre motos pour le déplacement des agents de terrain), des engins de manutention (deux fourchettes de 7 et 10 tonnes, un chariot élévateur de 7 tonnes de marque Hyster, une palette Jack de 5 tonnes et un Heavy Duty industriel transpalette), du matériel informatique (environ 50 ordinateurs, 15 imprimantes, 10 photocopieurs), du mobilier de bureau (chaises, tables, classeurs ...) et du matériel de communication (téléphone fixe, téléphone mobile, etc.).

3.2.5.3. Les ressources financières

Il ne suffit pas seulement d'avoir un matériel pour le bon fonctionnement d'une entreprise, mais aussi des moyens financiers qui constituent le moteur de son activité afin de se procurer des actifs nécessaires.

La société KAPI'O Group est une société anonyme de droit sénégalais dont le capital social s'élève à 30 000 000 francs CFA et son chiffre d'affaires (en francs CFA) de 2012 à 2014 est réparti dans le tableau ci-dessous :

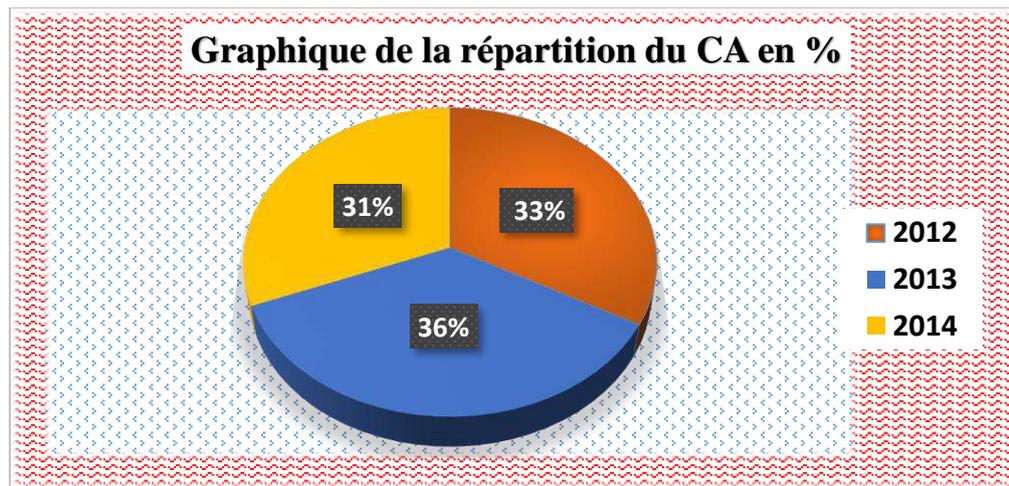
Tableau n°4 : Répartition du chiffre d'affaires de la société de 2012 à 2014

Analyse des opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal : Cas de KAPI'O Group

Années	2012	2013	2014	Total
Chiffre d'affaires (CA)	650 000 000	700 000 000	600 000 000	1 950 000 000
Pourcentage du CA	33%	36%	31%	100%

Source : société KAPI'O Group 2016

Et cette répartition peut aussi être représentée de la manière suivante :



CHAPITRE 4 : OPERATIONS DE DEDOUANEMENT A L'IMPORT

Dans ce chapitre nous allons mettre en évidence les opérations de dédouanements à l'import qui sont constituées par plusieurs étapes. La première étape constitue par les formalités préalables ensuite, la seconde étape constitue la procédure de droit commun qui va jusqu'au contrôle de la déclaration et enfin la troisième étape constitue les procédures simplifiées.

4.1. FORMALITES PREALABLES AU DEDOUANEMENT

La dématérialisation des procédures du commerce extérieur du Sénégal a considérablement impacté les procédures de dédouanement et les formalités de dédouanement. Les formalités de dédouanement qui sont relatives au manifeste électronique (articles 69, 70 et 71 du Code des Douanes), se résument en trois étapes suivantes :

4.1.1. Conduite en douane des marchandises importées

La conduite en douane est une obligation pour le transporteur d'acheminer les marchandises importées vers le bureau ou le poste des douanes compétent afin d'accomplir certaines formalités. Elle recouvre toutes les mesures permettant une parfaite canalisation des marchandises importées vers le bureau ou poste des douanes compétent. Toutes les marchandises entrant au Sénégal, doivent être présentées à un bureau ou un poste de douane pour y être déclarées, puis vérifiées si les agents l'exigent et soumises aux droits s'il y a lieu. Les modalités de conduite en douane dépendront du mode de transport utilisé.

En effet, toutes les marchandises transportées à destination du Sénégal par voie maritime sont inscrites sur un document appelé « manifeste » qui est daté et signé par le capitaine du navire ou son représentant. Ce dernier est tenu de le présenter au service des douanes compétentes à la première réquisition lorsque le navire pénètre dans la zone maritime du rayon des douanes. Ce document est déposé dans les 24 heures qui suivent l'arrivée du navire, les dimanches et jours fériés n'étant pas comptés.

4.1.2. Mise en douane des marchandises importées

Dès leur introduction dans le territoire douanier, les marchandises importées sont assujetties à des formalités de prise en charge, afin d'éviter qu'elles n'échappent à la surveillance du service des douanes et ne soient irrégulièrement versées sur le marché intérieur sans être dédouanées. Elle est matérialisée d'une part, par l'enregistrement du manifeste électronique dans la plateforme de dédouanement qui rend effective la prise en charge des marchandises importées et autorisation de

débarquer et d'autre part, le dépôt physique du manifeste cargo qui constitue alors la déclaration sommaire au niveau du service des douanes compétentes.

4.1.3. Prise en charge des marchandises et l'attente en douane

Après la conduite et la mise en douane, la prise en charge constitue la première des opérations nécessaires au service des douanes pour identifier, prendre en garde sous son contrôle, les marchandises importées, jusqu'à la fin des opérations de dédouanement. Elle revêt ainsi une importance particulière puisqu'elle permet à la douane de cerner correctement le trafic commercial après le contrôle physique des documents (déclaration sommaire) et des marchandises importées (cargaison).

☞ Attente en douane des marchandises importées

L'attente en douane fait référence aux marchandises qui n'ont pas fait l'objet d'une déclaration, qui permet d'assigner un régime douanier à celles-ci (mise à la consommation, entrepôt, transit) dans les trente (30) jours qui suivent l'enregistrement de la déclaration sommaire. Ainsi, les opérateurs sont tenus d'assigner, dès l'enregistrement du manifeste, une destination douanière aux marchandises mises en douane. Cette obligation est parfois difficile à respecter pour des différentes raisons (attente des documents nécessaires au dédouanement, et autres).

4.2. PROCEDURE DE DEDOUANEMENT : PROCEDURE DE DROIT COMMUN

La procédure de dédouanement fait entrer un autre acteur en jeu. En effet, au transporteur responsable de la marchandise transportée, au consignataire mandataire du transporteur au propriétaire des marchandises, s'ajoute le commissionnaire agréé en douane, mandataire du propriétaire de la marchandise pour assigner un régime douanier à la marchandise en attente de dédouanement.

4.2.1. Procédure de pré-dédouanement

La procédure de pré-dédouanement est matérialisée par le traitement et la collecte des documents de pré-dédouanement et le lien qui lie l'importateur et le déclarant en douane dans les opérations de dédouanement des marchandises importées.

4.2.1.1. Importateur et le déclarant en douane

☞ Importateur ou propriétaire de la marchandise

L'importateur qui a l'intention d'importer les marchandises en provenance d'un pays tiers et à destination du Sénégal, doit s'adresser à une structure de transit agréée par la douane (déclarant en douane), et sur présentation de la facture pro forma et la liste de colisage pour permettre à ce dernier de procéder au traitement des documents de pré-dédouanement. Ces documents sont entre autres : la déclaration préalable d'importation, l'autorisation de change et l'attestation d'importation. Le déclarant et l'importateur sont liés par un document appelé « Ordre de Transit ».

☞ Déclarant en douane ou commissionnaire agréé en douane

Dans la procédure de dédouanement des marchandises, le déclarant en douane (société KAPI'O Group), assure le rôle de support entre la douane et l'importateur. Ce dernier, après avoir reçu l'ordre de son mandant d'accomplir les formalités douanières par le biais de son agrément en douane, s'engage sous les peines de droits à collecter les documents requis dans la transaction donnée afin d'accomplir les obligations découlant du régime douanier déclaré par son donneur d'ordre.

4.2.1.2. Ordre de Transit (OT)¹⁸

C'est un document juridique élaboré par la société KAPI'O Group (chef de transit) mais, rempli, signé, daté et déposé par l'importateur auprès de son mandataire. Il constitue un acte fondamental par lequel, l'importateur exprime son désir ou son engagement de confier au déclarant en douane, les opérations de dédouanement de ses marchandises. Ce document juridique permet à la société KAPI'O Group d'une part, d'intervenir juridiquement à l'enlèvement des marchandises après avoir accompli toutes les formalités relatives au dédouanement et d'autre part, à procéder à l'ouverture du dossier de transit.

4.2.1.3. Ouverture du dossier de transit

L'ouverture des dossiers de transit au niveau de la société KAPI'O Group est faite par le chef de transit ou par les agents du service de transit après le dépôt de l'OT par le client. Lorsqu'il est ouvert, on considère que les deux parties sont tombées d'accord sur les termes du contrat qui les lie afin que l'autre partie (déclarant en douane) puisse commencer à effectuer les opérations en douane. L'ouverture du dossier de transit n'est rien d'autre que l'enregistrement du dossier dans le carnet interne de la société. Elle comprend les mentions suivantes : le numéro de répertoire du

¹⁸ Annexe C

dossier ouvert, la date d'ouverture du dossier, le nom de l'importateur et du port d'embarquement, le nombre, la nature et le poids brut des colis, le numéro du connaissement, d'ORBUS et de la déclaration, et enfin, le régime douanier assigné par l'importateur.

4.2.1.4. Traitement et collecte des documents dans la procédure de pré-dédouanement

Comme nous l'avons décrit plus haut, le traitement et la collecte de ces documents dans la phase de pré-dédouanement sont réalisés à l'aide du système ORBUS, qui est un outil de traitement et de collecte des documents de pré-dédouanement.

2.1.4.1. Traitement des documents de pré-dédouanement

Ces documents sont entre autres :

☞ Déclaration Préalable d'Importation (DPI)¹⁹

Lorsque l'importateur a pris la décision d'importer une marchandise dont la valeur FOB est supérieure ou égale à un million (1 000 000) de francs de CFA, ce dernier doit mandater son déclarant en douane qui doit suivre une procédure pour mettre en place le processus PVI. Ce déclarant, dans un premier temps, doit obtenir le formulaire disponible gratuitement au Bureau de Liaison de la COTECNA, ensuite, il procède à remplir ce formulaire de DPI manuellement en deux exemplaires originaux et enfin, le soumettre avec une copie de la facture pro-forma à ce Bureau ainsi qu'une copie de contrat de vente, s'il y a lieu. A la réception de ce formulaire, la COTECNA entreprend divers contrôles et vérification pour s'assurer que le dossier est complet et bien rédigé. Ces contrôles permettent de vérifier si les marchandises sont soumises au PVI de COTECNA. Après ces derniers, lorsque tout est en ordre, elle attribue un numéro de référence unique (numéro séquentiel). Ce numéro est inscrit sur toutes les copies du formulaire DPI et doit être indiqué par l'importateur sur toute correspondance avec COTECNA pour tout détail relatif à l'importation.

☞ Attestation de vérification (AV)²⁰

Toutes les DPI portant la mention « soumise », c'est-à-dire les marchandises dont la valeur FOB est supérieure ou égale à trois millions (3 000 000) de francs FCA ou encore lorsqu'il s'agit de conteneurs personnalisés, quelle qu'en soit la valeur, sont obligatoirement soumises au contrôle de PVI, sauf les marchandises qui sont exemptées de PVI. Ce contrôle est effectué par la COTECNA

¹⁹Annexe H

²⁰ Annexe G

du pays exportateur qui reçoit de la part de la COTECNA Sénégal toutes les informations relatives à la marchandise importée.

☞ **Attestation d'Importation (AI)**

L'attestation d'importation est un document bancaire, émis par la banque de domiciliation de l'importateur dès que la valeur de la marchandise (valeur FOB) est supérieure ou égale à dix (10 000 000) millions de francs CFA, à l'exception des importations en provenance de la France à destination du Sénégal.

☞ **Autorisation de Change (AC)**

Elle est également un document bancaire, établi par la banque de domiciliation du client lorsque la valeur de la marchandise (valeur FOB) est en devises (en euro, en dollar, etc.).

4.2.1.4.2. Collecte électronique des documents de pré-dédouanement

Dans la procédure de pré-dédouanement de leurs marchandises, les opérateurs économiques (importateurs) ou leurs représentants (déclarants en douane) doivent collecter l'ensemble des documents nécessaires pour l'établissement de la déclaration en détail. La collecte électronique de ces documents est réalisée à base du système ORBUS (intégré dans le système GAÏNDE) qui a été mis en place dans le but d'assurer la célérité des opérations commerciales et la fiabilité des documents présentés à la douane. Il s'agit d'un réseau qui permet de collecter et de router des documents exigés pour toute opération d'import-export dans le système GAÏNDE. Ce réseau met en ligne : les utilisateurs, les pôles publics et privés. Ainsi, au niveau de chaque service de ces pôles, les terminaux sont ouverts pour transmettre ou recevoir des documents (documents de transport, commerciaux, bancaires et administratifs).

4.2.2. Procédure de dédouanement proprement dite

Après l'enregistrement du manifeste dans le système GAÏNDE, le déclarant en douane mandaté par son client, doit procéder au retrait des documents de transport au niveau des compagnies maritimes et commence ainsi les formalités de dédouanement proprement dites des marchandises importées, dénommée « **procédure de droit commun** ». Cette procédure va de l'établissement de la déclaration en détail à l'enlèvement des marchandises, en passant par la vérification de la déclaration et la liquidation et l'acquittement des droits et taxes. En définitive, la procédure de dédouanement proprement dite, est matérialisée par une obligation de lever une déclaration en détail.

4.2.2.1. Etablissement de la déclaration en détail ²¹

Toutes les marchandises autorisées à l'importation en provenance d'un pays tiers et à destination du Sénégal, doivent faire l'objet d'une déclaration en détail, ensuite soumises à la douane pour les éventuels contrôles, quels que soient leur nature et leur régime douanier choisi par l'importateur. Cette déclaration doit être établie (écrite) soit par le déclarant ou par une personne physique ou morale bénéficiant d'un crédit d'enlèvement, mais dans certains cas, la déclaration verbale (orale) est admise (par exemple : le contrôle des voyageurs et des touristes). L'établissement de cette déclaration est matérialisé par la « note de détail ».

➤ Note de détail ²²

Encore appelée brouillon du transitaire (déclarant en douane), elle permet de confectionner la déclaration en détail. Elle permet également au chef de visite du bureau de douane, lors du contrôle de la déclaration qui lui est soumise par le déclarant, de savoir comment et quelle méthode il a adoptée pour aboutir à la fiscalité qu'il a obtenue. La note de détail ne doit pas dépasser onze (11) articles (positions tarifaires) et chaque article contient le poids net et le poids brut, la valeur FOB, le fret, la valeur de l'assurance locale, la valeur CAF, etc. (Cf. l'annexe I). Après l'établissement de cette dernière, le déclarant procède à la rédaction, à l'enregistrement et à l'édition de la déclaration en détail sur le système GAÏNDE.

➤ Rédaction de la déclaration en détail sur le système GAÏNDE

La rédaction de cette déclaration est faite sur des pré-formats (segments)²³ qui constituent la déclaration informatique. Ces segments permettent au déclarant de saisir toutes les informations relatives à la note de détail sur le système, ensuite, le système procède au contrôle de recevabilité et informe le déclarant des erreurs éventuelles décelées. La saisie de ces informations se fait segment par segment et le système demande au déclarant de valider le segment saisi. Ainsi, pour chaque segment, article de la déclaration, le système détermine la valeur en douane et celui-ci procède à la validation du segment aux fins de création. La validation de tous ces segments entraîne la création de la déclaration en détail par le système et sa mémorisation pour une durée de deux (2) jours pendant lesquels, doit impérativement intervenir la demande d'enregistrement de celle-ci ainsi créée.

²¹Annexe I

²²Annexe K

²³ Il existe trois types de segments ou pré-formats : le segment des données générales, le segment des données propres aux marchandises déclarées et le segment des données comptables et récapitulatives.

➤ **Enregistrement de la déclaration en détail sur le système GAÏNDE**

Après la rédaction de la déclaration en détail en bonne et due forme sur le système GAÏNDE, le déclarant donne l'ordre au système d'enregistrer cette dernière et le système procède automatiquement au calcul des droits et taxes s'il y a lieu, affiche le montant de la liquidation ainsi que la liste des documents exigibles, à annexer à la déclaration, ensuite le déclarant accepte les résultats affichés. L'acceptation de ces résultats, vaut confirmation de la décision d'enregistrement, à partir de là, le système attribue alors un numéro d'identification à la déclaration, composé de trois éléments à savoir : l'année, le bureau de douane compétent et le numéro d'ordre (par exemple **2016-19S-10955**).

➤ **Edition de déclaration en détail**

Une fois enregistrée, elle peut être éditée par le déclarant. Après son édition par le système, la déclaration en détail, avant d'être déposée au service des douanes désignés après enregistrement (par exemple le bureau **19S**), doit être signée et cachetée par le chef de transit de la société KAPI'O Group, et si nécessaire, cautionnée notamment dans le cas des déclarations de régimes suspensifs. En outre, au moment de son dépôt en douane, elle doit être accompagnée de tous les documents nécessaires à l'application par le bureau **19S** des lois et règlements relatifs à l'opération envisagée.

4.2.2.2. Caractère de la déclaration en détail

Toutes les déclarations en douane des marchandises importées et autres, sont obligatoires quelles que soient leur nature et leur origine. Ces déclarations peuvent être verbales, expresses ou écrites.

La déclaration verbale concerne souvent les effets et objets personnels transportés par les voyageurs ; alors que, la déclaration expresse qui est effective que lorsque le voyageur emprunte le couloir « rien à déclarer », qui vaut déclaration ; et enfin la déclaration écrite, qui est établie par le déclarant sur un imprimé spécial, signée et cachetée, est obligatoire à chaque fois que la valeur déclarée excède les deux cent mille (200 000) francs CFA et devient alors irrévocable, personnelle, réglementaire et authentique.

Elle est irrévocable, c'est-à-dire qu'une fois établie, on ne peut plus en changer les termes, sauf dans certaines conditions bien définies, telles que l'erreur sur le nombre de colis ou sur le cours de devise. Elle est personnelle parce qu'elle est l'œuvre du déclarant, de l'importateur, etc. ; en revanche, elle est réglementaire, même si la marchandise déclarée, est exemptée des droits et

taxes, ceci, pour des raisons de statistiques ou de contrôle de change. Enfin, elle est authentique, du fait qu'elle peut être produite en justice comme élément de preuve.

4.2.2.3. Formes de la déclaration en détail

La déclaration en détail doit être scripturale sur un formulaire imprimé spécial selon le régime douanier choisi par l'importateur. En effet, elle est scripturale parce qu'elle permet un contrôle plus efficace des opérations de dédouanement. La forme de la déclaration est choisie par le Directeur général des douanes et signée et cachetée par le déclarant en douane. Les modèles de déclaration sont au nombre de quatre (4), à savoir :

- ❖ le modèle **C** concerne le régime de mise à la consommation ;
- ❖ le modèle **S** se rapporte aux régimes suspensifs ;
- ❖ le modèle **E** s'applique à l'exportation en simple sortie ;
- ❖ le modèle **R** couvre les réexportations, le transbordement.

4.2.2.4. Principaux éléments de la déclaration en détail

Les principaux éléments de la déclaration en détail concernent les éléments de taxation qui sont les éléments quantitatifs (la valeur, le poids et le volume) et les éléments qualitatifs (l'espèce tarifaire, l'origine et la provenance).

☞ Espèce tarifaire

L'espèce tarifaire est une dénomination attribuée à chaque marchandise en fonction de ses caractéristiques propres par le tarif de douane commun, sous forme de nomenclature de dix (10) chiffres. Ces chiffres sont scindés en trois parties : les six premiers chiffres concernent le système harmonisé, ensuite les deux chiffres suivants, concernent la précision communautaire, et enfin les deux derniers chiffres indiquent la précision nationale. La détermination de l'espèce tarifaire est indispensable pour la fixation des droits de douane et du contrôle du commerce extérieur. En effet, ce numéro d'espèce tarifaire qui se trouve dans le tarif douanier permet d'avoir l'accès aux cédérans contenant la réglementation applicable au produit concerné.

☞ Origine et provenance

A l'importation, les droits de douane sont perçus suivant l'origine des marchandises.²⁴ En effet, elle permet de déterminer : les taux de droits applicables à l'importation, les statistiques du commerce extérieur, et enfin l'application des réglementations particulières et la mise en œuvre de politiques commerciales. L'origine peut être préférentielle ou non préférentielle. L'attribution de l'origine préférentielle est justifiée par la présentation d'un certificat d'origine et l'existence d'un transport direct du pays d'origine au pays destinataire ; les transbordements et/ou entreposages sous douanes dans les pays intermédiaires sont admis.

☞ Valeur en douane

La valeur en douane sert au calcul des droits et taxes exigibles (droit ad valorem), à la mise en œuvre de cautions des régimes suspensifs et à déterminer l'application éventuelle de mesures de contrôle de commerce extérieur. En effet, depuis l'entrée en vigueur des accords de l'OMC, la valeur en douane des marchandises à l'importation est la valeur transactionnelle, c'est-à-dire, le prix effectivement payé ou à payer pour celles-ci vendues pour l'exportation à destination du Sénégal et incorporant les frais (transport, assurance, etc.) jusqu'au point d'introduction dans le territoire douanier. Cette valeur doit être matérialisée pour tout document justificatif de la réalité, de la véracité et de l'exactitude de la transaction (facture commerciale, attestation de vérification, etc.).

4.2.2.5. Documents à annexer à la déclaration en détail

Les énonciations et mentions qui sont portées sur la déclaration doivent être attestées par des documents qui lui sont annexés et déposés au bureau de douane compétent pour permettre à ce dernier d'appliquer les dispositions relatives à la réglementation douanière en vigueur.

➤ les documents dont la production ne dépend pas de la nature de la marchandise, il s'agit :

- ❖ la facture définitive toujours exigée et destinée au contrôle de la valeur en douane des marchandises et des renseignements financiers²⁵ ;
- ❖ le certificat d'origine : atteste l'origine ou la provenance de la marchandise importée²⁶ ;
- ❖ le titre de transport : le connaissement maritime, permet d'avérer les conditions de transport (port payé ou port dû)²⁷ ;

²⁴ Article 17 alinéa 1 de la loi 2014-10 du 28 février 2014 portant Code des Douanes du Sénégal

²⁵ Annexe E

²⁶ Annexe L

²⁷ Annexe D

- ❖ la liste de colisage : permet à la douane de faire la vérification des marchandises importées²⁸;
 - ❖ le bordereau électronique de suivi de cargaison, qui est une obligation pour toutes les importations par voie maritime à destination du Sénégal²⁹ ;
 - ❖ les documents commerciaux : Déclaration Préalable d'Importation et l'Attestation de Vérification;
 - ❖ les documents du commerce extérieur : l'Autorisation et l'Attestation d'Importation ;
 - ❖ la note de détail ;
 - ❖ le titre d'exonération³⁰ ;
 - ❖ le certificat d'assurance³¹.
- **les documents dont la production dépend de la nature de la marchandise importée :**
- ❖ la déclaration d'importation des produits alimentaires : qui atteste la qualité et la sécurité de ces produits alimentaires importés au Sénégal³² ;
 - ❖ le certificat phytosanitaire : pour l'importation de produits végétaux ou de règne végétal
 - ❖ le certificat sanitaire : pour l'importation des anneaux ou de produits du règne animale³³;
 - ❖ le certificat de fumigation : concerne les marchandises de friperie, l'arachide, etc.³⁴

4.3. Contrôle de la déclaration en douane

Selon la procédure de droit commun, le contrôle de la déclaration en détail par le service des douanes répond au double objectif de vérifier la cohérence des éléments déclarés par rapport à la marchandise présentée, et de s'assurer de la conformité de la déclaration avec les obligations réglementaires. Ainsi, elle doit suivre un circuit électronique et physique avant d'être soumise au niveau des bureaux des douanes (traitement de la déclaration) et au niveau de la brigade (enlèvement des marchandises).

4.3.1. Circuit électronique de la déclaration en détail

Le déclarant, après avoir accompli toutes les formalités relatives à l'établissement de la déclaration en détail, doit procéder à la création électronique du dossier qui consiste à lui attribuer

²⁸ Annexe F

²⁹ Annexe O

³⁰ Annexe M

³¹ Annexe N

³² Annexe P

³³ Annexe Q

³⁴ Annexe R

un numéro ORBUS qui figure sur les documents à rattacher comme sur la DPI ou l'AV. Après l'attribution du numéro ORBUS, les documents devant accompagner la déclaration et la déclaration elle-même, seront scannés pour la constitution du dossier électronique qui doit être envoyé à la douane pour un éventuel traitement. Le déclarant doit obligatoirement lever le BESC au niveau du COSEC afin que le système valide le numéro du BESC obtenu.

Les documents qui constituent ce dossier électronique seront attachés un à un sur le système ORBUS et signés par le déclarant en douane à partir d'une clé qui contient sa signature électronique pour être transférés au bureau des douanes compétents. Avant envoi, on attache au dossier électronique le numéro de la déclaration, c'est-à-dire, l'année, le bureau et le numéro d'ordre de la déclaration (exemple, **2016 19S 12358**) pour pouvoir imprimer la copie appelée dématérialisation.

Le dossier électronique ainsi traité par le déclarant est envoyé au niveau de la section du bureau compétent pour effectuer un contrôle de forme sur le système GAINDE, ensuite après ce contrôle, le chef de section transfère celui-ci au niveau de la visite pour la vérification de fond dudit dossier. Après avoir vérifié, il envoie le dossier à l'inspecteur des douanes, chef du bureau.

L'inspecteur des douanes à son tour, étudie le dossier en amont et en aval, c'est-à-dire, un traitement approfondi de la régularité ou non du dossier électronique, car ayant le dernier mot. Si le dossier électronique a été bien traité par le déclarant et que les documents obligatoires sont joints et en cours de validité, l'inspecteur peut demander la visite de toute ou partie des marchandises ou valide le Bon-à-Enlever électroniquement.

4.3.2. Circuit physique de la déclaration en détail

Après son édition, la déclaration en détail, accompagnée de toutes les pièces justificatives, est déposée physiquement à la section des écritures qui procéda à un contrôle de régularité de la déclaration en détail par rapport aux documents joints pour s'assurer qu'ils sont conformes à celle-ci. Cette procédure est appelée « contrôle des documents ».

Si le dossier est régulier, il sera transféré au chef de section qui fera un contrôle de forme et en cas de régularité, ce dernier envoie le dossier au chef de visite pour une vérification de fond. Ensuite, l'inspecteur va procéder à un dernier contrôle dudit dossier et donne son appréciation par rapport au dossier qui lui a été confié, pour voir s'il va libérer ou pas le B.A.E ou encore avant de libérer le B.A.E, il peut demander une visite physique des marchandises déclarées. Une infraction peut être constatée en cas d'irrégularité de ces dernières, dans ce cas, l'importateur sera sanctionné.

4.3.3. Contrôle de la déclaration en détail au niveau des bureaux de douane

Ce contrôle doit respecter une procédure bien définie par la réglementation douanière, il s'agit :

4.3.3.1. Procédure de recevabilité de la déclaration au niveau des bureaux de douane

Toute déclaration établie régulièrement et dans sa forme exigée par le Directeur général des douanes et accompagnée de tous les documents requis, est recevable par le bureau désigné (exemple bureau 18N) après son enregistrement dans le système GAÏNDE. Par conséquent, la section de ce bureau doit s'assurer que :

- ❖ Sur le bordereau de dépôt du dossier est bien mentionné ledit bureau en bonne et due forme ;
- ❖ le délai de dépôt de la déclaration en détail est respecté ;
- ❖ la déclaration est régulière dans sa forme requise et toutes les cases sont bien remplies ;
- ❖ toutes les énonciations de la déclaration en détail sont en harmonie avec les documents joints et qu'ils sont en cours de validité.

4.3.2. Procédure d'enregistrement de la déclaration au niveau des bureaux de douane

Après avoir franchi la procédure de recevabilité, la déclaration est illico enregistrée sur le carnet de douane ensuite, sur un ordinateur préalable après son dépôt, les droits et taxes commencent à courir. Ainsi, la déclaration devient irrévocable car, l'enregistrement consiste à attribuer un numéro d'ordre à celle-ci et de prendre acte des éléments déclarés. Enfin, elle est revêtue de ce numéro d'ordre, datée et cachetée par la section d'enregistrement du bureau compétent et du paraphe de l'agent qui exécute ces opérations.

La procédure d'enregistrement constitue le début du contrôle approfondi. Elle revêt un caractère juridique et la base de l'intervention du service des douanes. C'est pourquoi, à la fin de cette procédure, si elle satisfait aux conditions requises, la section d'enregistrement transfère le dossier au niveau de la section visite pour la vérification de fond de la déclaration. Dans le cas contraire, le déclarant est informé des inexactitudes de cette dernière.

4.3.3.3. Procédure de vérification de la déclaration au niveau des bureaux de douane

La vérification de fond de la déclaration porte sur la valeur, le poids et le nombre de colis. Elle peut porter aussi sur l'espèce tarifaire, l'origine ou la provenance. Le vérificateur, après réception du dossier, doit premièrement, procéder à la vérification électronique du dossier à l'aide du

système GAÏNDE, pour s'assurer que les documents annexés à la déclaration ont été rattachés. Si c'est le cas, il transfère le dossier au niveau du chef de visite pour effectuer la vérification de fond, en même temps, il dispense le dossier à ses assistants qui feront la même chose. Après cette vérification de fond, s'il déclare que la déclaration est « admise pour conforme », le chef de section libère le bon à enlever sur le système GAINDE. Mais, si sur la copie de déclaration en détail est mentionnée soit « circuit rouge, orange ou circuit jaune », ce dernier doit respecter ces mentions avant de libérer le B.A.E.

En effet, le circuit rouge et le circuit jaune exigent au bureau de douane concerné, de déléguer un agent qui effectuera une visite physique à quai pour le premier cas, et une visite à domicile pour le second, des marchandises importées, alors que le circuit orange impose au déclarant de passer le conteneur sous scanner et enfin le circuit jaune exige à l'inspecteur des douanes de déléguer un agent pour effectuer la visite à domicile des marchandises déclarées. A la fin de la visite, le certificat de visite est délivré par l'agent qui a procédé à la vérification ou par la COTECNA (pour le conteneur sous scanner), ensuite ce dernier est transmis au chef de section ou à l'inspecteur. Si sur le certificat de visite est mentionné « no suspect », il libère le B.A.E automatiquement dans la plateforme, dans le cas échéant, le déclarant ou l'importateur doit répondre aux inexactitudes constatées.

4.3.3.4. Obtention du Bon A Enlever (B. A. E)³⁵

Dès que la déclaration en détail a été « admise pour conforme » par le chef de la section ou par l'inspecteur de service de douane compétent et les droits et taxes à liquider ont été réglés, au niveau de trésor public, consignés ou garantis par le propriétaire de la marchandise ou encore le déclarant en douane, il délivre le bon à enlever sur le système GAINDE. Ainsi, le déclarant procède à l'impression de celui-ci en un seul exemplaire sur un imprimé qui a la même forme que l'imprimé de la déclaration en détail. Après l'impression, il est signé et daté par le déclarant ensuite envoyé physiquement au niveau des brigades pour l'enlèvement des marchandises importées.

4.3.3.5. Règlement des droits et taxes liquides

Indépendamment de l'obligation de la déclaration en détail, les marchandises importées doivent donner lieu, d'une part, à la liquidation par l'administration des douanes des droits et taxes prévus par le Tarif des Douanes et, d'autre part, au recouvrement de ces droits et taxes par le Trésor

³⁵ Annexe S

public. La perception de ces droits et taxes par celui-ci dont sont passibles les marchandises importées, sont payés soit au comptant, ou à crédit pour les bénéficiaires d'un crédit d'enlèvement. Ils sont perçus selon un calcul ad-valorem, c'est-à-dire assis sur la valeur CAF multiplié par le taux cumulé (**Montant des Droits et Taxes = CAF x Taux Cumulé**).

Les modalités de paiement des droits de douane et taxes assimilées sont :

- ☞ **le paiement au comptant** : il est réalisé en une seule fois après la liquidation des droits de douane et taxes assimilées par le service des douanes ;
- ☞ **le paiement électronique** : la douane sénégalaise a nettement simplifié les procédures de dédouanement du commerce extérieur par la mise en place du système CORUS pour le paiement électronique des droits de douane et taxes assimilées, par imputation sur un compte ouvert auprès d'une banque commerciale ;
- ☞ **le paiement à crédit** : il est réalisé par les opérateurs économiques bénéficiant d'un crédit d'enlèvement.

4.3.4. Contrôle de la déclaration au niveau des brigades

Une fois les droits et taxes payés, le vérificateur délivre le bon à enlever qui permet au déclarant d'enlever la marchandise. Aucun enlèvement ne peut être effectué sans autorisation du vérificateur et sans paiement des droits et taxes, d'une consignation ou, dans certains cas, dépôt d'une garantie suffisante au niveau de Trésor public.

Cette autorisation est donnée sur une copie de la déclaration par le vérificateur qui appose la mention Bon-A-Enlever pour les Mises à la Consommation et les autres régimes ou le Bon-A-Exporter pour la déclaration de la Série E. Le Bon-A-Enlever doit être daté, signé et doit comporter aussi le numéro d'entrée du manifeste pour apurement. Il doit être transmis à la brigade commerciale pour la signature et l'enregistrement dans le cahier de transmission.

Après la signature du Bon-A-Enlever par le chef de la brigade, les agents de la brigade de contrôle procèdent alors à l'enlèvement de tout ou partie des marchandises et gardent la pièce d'**écor**³⁶ et apurent aussi le manifeste sur la base du numéro d'entrée du manifeste figurant sur le B.A.E. Si l'enlèvement n'a été fait que sur une partie des marchandises déclarées (cas des sorties partielles en MADT), l'agent de douane appose donc la mention vue enlever par exemple 100 colis sur 200,

³⁶ L'Ecor est une activité de contrôle et de dénombrement des éléments du manifeste par des agents des douanes de la section « Écor », soit à quai, soit dans les MADT

ensuite, un bon de service est délivré pour être remis aux agents des douanes au moment de la sortie des marchandises du lieu de dédouanement (MADT ou autre).

4.4. PROCEDURES SIMPLIFIEES DE DEDOUANEMENT

Comme nous l'avons annoncé dans la première partie de notre étude plus précisément dans le contexte d'étude, ces procédures ont pour objectif essentiel d'offrir aux opérateurs économiques la possibilité de disposer de leurs marchandises sans attendre que l'ensemble des formalités douanières soient accomplies. Ils bénéficient de celles-ci sous certaines conditions à savoir : avoir un volume et une fréquence d'opérations suffisamment important ; disposer d'un crédit d'enlèvement ; signature d'une convention entre le bénéficiaire et la douane ; mais encore, selon la nature des marchandises importées. Ces procédures par voie maritime sont bâties autour de deux déclarations simplifiées :

4.4.1. Déclaration de transfert de marchandises sous douane

La douane sénégalaise a nettement simplifié la procédure de transfert de marchandises en magasin sous douane en facilitant la gestion des marchandises en magasins et en évitant à l'exploitant les charges supplémentaires par rapport à ces dernières qu'il a effectivement réceptionnées en qualité de consignataire de la cargaison.

En effet, tout transfert de marchandises vers les MADT doit être autorisé par le service des douanes sur une déclaration de transfert dénommée « **Demande de transfert de marchandise sous douane et dépotage** »³⁷, établie par le consignataire de la cargaison en cinq exemplaires et déposé soit au Bureau 10S Dakar port/Sud (Mole 2) ou au Bureau 18N Dakar port/Nord (Mole 8). Cette déclaration, reprend la liste des colis à transférer, et son enregistrement vaut à la fois « bon d'enlèvement » pour l'exploitant cédant (la douane), le titre d'accompagnement pendant l'opération du transfert et déclaration sommaire d'entrée en magasin pour l'exploitant cessionnaire (société KAPI'O Group). Ce dernier s'engage à prendre la responsabilité des marchandises depuis leur enlèvement jusqu'à leur entrée dans ses proprement magasins.

³⁷ Annexe U

4.4.2. Autorisation Provisoire d'Enlèvement (A.P.E)³⁸

L'autorisation provisoire d'enlèvement est applicable à certains types de produits, compte tenu de leur nature ou de leur caractère urgent. Elle s'inscrit dans le cadre de l'application de la note n° 0582/D.G.D/D.E.R.D. du 22 février 1991.

Cette autorisation est établie (saisi et imprimé) en un seul exemplaire original et plusieurs copies datée, signée et déposée au bureau des douanes compétant (10S ou 18N) par le déclarant en douane. Elle reprend toutes les références de l'envoi (Cf. à l'annexe V) ainsi que de façon sommaire, les éléments de taxation. Après son dépôt au bureau compétent, elle suivra un circuit douanier très court en raison de sa spécificité, pour que le vérificateur procède à la vérification de la cotation et autres mentions de celle-ci par rapport aux documents joints (facture commerciale, demande d'autorisation, connaissance, etc.). Si elle est conforme, il valide par un cachet accompagné de la signature et attribue à cette autorisation un numéro d'ordre et autorise l'enlèvement des marchandises.

Avant l'enlèvement des marchandises, elle doit suivre un autre circuit au niveau de la brigade pour vérifier la quantité à enlever par rapport à celle mentionnée sur le titre de transport, etc. Ensuite, le chef de brigade valide à nouveau cette A.P.E par des cachets, signature et pose son visa qui vaut enlèvement effectif de la marchandise par le déclarant. A la sortie, l'agent de brigade valide par la mention « vu à la sortie ». La régularisation de l'A.P.E intervient dans les 15 jours qui suivent son autorisation par une déclaration en détail en bonne et due forme.

³⁸ Annexe V

TROISIEME PARTIE :
CADRE ANALYTIQUE

Dans cette troisième et dernière partie de notre mémoire, nous allons présenter :

- **dans le chapitre 5:** l'analyse des données et des informations recueillies ;
- **dans le chapitre 6 :** Suggestions et recommandations.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES, INFORMATIONS ET RESULTATS DE L'ENQUETE

Dans ce chapitre de notre mémoire, nous allons présenter, puis analyser les informations et les données recueillies.

5.1. Présentation des données, des information et résultats de l'enquête

Les informations et données collectées durant cette étude et par le biais du questionnaire, du guide d'entretien, de la grille de lecture entre autres, sont regroupées dans les tableaux suivants :

Tableau n° 5 : Résultat de l'enquête relatif à l'hypothèse n°1

Hypothèse n° 1 : Une bonne maîtrise des opérations de dédouanement à l'import permet la compétitivité et rend plus efficace la société KAPI'O Group sur le marché intérieur ?	
QUESTIONS	REPOSES
Que dédouaner ?	Des marchandises : <ul style="list-style-type: none"> ✚ L'espèce tarifaire ✚ L'origine ✚ La Valeur
Pourquoi dédouaner ?	Rendre compte de la situation des marchandises : <ul style="list-style-type: none"> ✚ Mise à la consommation ✚ Admises en régimes économiques ✚ Envoyées à l'étranger
Quand dédouaner ?	A l'importation : avant l'arrivée des marchandises au plus tard 30 jours après.
Comment dédouaner ?	Appliquer les Codes des Régimes douaniers et fiscaux plus Documents Justificatifs.
Où dédouaner ?	Dans les Bureaux et Poste de Douanes localisés dans un territoire douanier (national ou communautaire)
Qui peut dédouaner ?	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Propriétaire des marchandises ✚ Commissionnaire agréé en douane (déclarant en douane) ✚ Autorisation de dédouaner pour soi-même

Source : Enquête Kellog ETOUA 2016

Tableau n° 6 : Résultat de l'enquête relatif à l'hypothèse n°2

Hypothèse n°2 : La dématérialisation est un outil indispensable dans la recherche d'une amélioration et d'une optimisation des procédures de dédouanement à l'import (qualité, coût et délai) ?	
Informations recueillies (tris)	Résumé (regroupé en information générale)
<p>Les besoins des clients consistent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ en la rapidité d'acquisition ou d'expédition de leurs marchandises ; ▪ en la synchronisation des flux d'informations ; ▪ en efficacité et efficience de prestations. <p>La simplicité de la fourniture documentaire pour la constitution d'un dossier requiert :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la fréquence journalière d'ouverture d'un dossier est dans la tranche de 3 à 5 jours au moins et 6 à 10 jours au plus ; ▪ enregistrer des marchandises à temps et/ou dans des délais raisonnables. <p>Les modes de paiement les plus utilisés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le paiement à crédit ; ▪ le paiement au comptant (de manière électronique ou physique). <p>Les documents exigibles pour le transport maritime :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance ; ▪ Facture commerciale ; ▪ Certificat (sanitaire-origine) ; ▪ DPI ; ▪ Déclaration en détail ; ▪ Bon de Livraison ; ▪ Autorisation de change ; 	<p>1. Concernant l'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les besoins des clients consistent en la rapidité d'acquisition ou d'expédition de leurs marchandises, en la sécurité lors de la livraison de leurs produits, aux coûts abordables des prestations de services, la simplicité de la fourniture documentaire pour la constitution d'un dossier. ▪ Généralement, la fréquence journalière d'ouverture d'un dossier client varie de 3 à 10 jours et des fois même plus. ▪ Les modes de paiement les plus utilisés sont à crédit et au comptant. <p>2. Les documents à annexer dans un dossier de transit intrinsèque au transport maritime sont constitués :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Du connaissance, Facture commerciale, certificat (sanitaire-origine-assurance-qualité), DPI, déclaration en détail, bon de livraison, autorisation de change, attestation import ;....

Tableau n° 7 : Résultat de l'enquête relatif à l'hypothèse n°3

Hypothèse n°3 : Des moyens appropriés dans le temps et dans l'espace peuvent, entre autres démarches, faciliter l'organisation et la gestion des opérations intrinsèques aux activités de dédouanement des marchandises importées par voie maritime?	
Informations recueillies (tris)	Résumé (regroupé en information générale)
<p>Les marchandises sont classées en vrac :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dans les conteneurs spécialisés ; ▪ en entrepôt en fonction de leur poids ; ▪ sur les palettes. <p>Les unités de chargement sont classées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ selon chaque mode de transport. <p>Les types d'emballages sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ cartons ; ▪ caisse en bois, papier ou plastique ; ▪ cerclage en plastique et en fer ; ▪ conteneur. <p>Le matériel de transport de marchandises est :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les navires dans leur diversité ; ▪ les camions dans leur diversité; ▪ les camions plateau ; ▪ les véhicules de trac. <p>Le matériel de manutention est constitué de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fourchettes ; ▪ camions ; ▪ grues ; ▪ transpalettes. <p>Les avantages sont entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la capacité de transport en termes de volume et en lourd ; ▪ la possibilité d'embarquement de toutes 	<p>1. Les caractéristiques des moyens utilisés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ en entrepôt, les marchandises sont rangées selon le poids mais s'agissant du transport, elles sont rangées en vrac dans des conteneurs et palettes. ▪ les marchandises emballées dans des cartons, caisses en bois, cerclage en plastique et en fer et conteneur. ▪ les équipements de manutention sont généralement les fourchettes, camions grues ou transpalettes. ▪ le matériel de transport utilisé pour la marchandise est généralement le navire, le camion, camions plateau, et les véhicules de trac. <p>2. Les avantages et inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les avantages sont la capacité de transport en termes de volume et en lourd, la possibilité d'embarquement de tous types de marchandises

Analyse des opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal : Cas de KAPI'O Group

<p>sortes de marchandises en grande quantité et sur de longue distance.</p> <p>les inconvénients sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la lenteur administrative ; ▪ un trafic irrégulier ; ▪ les délais de parcours long ; ▪ coût d’emballages et prime d’assurance onéreux ; ▪ dessert uniquement les zones ayant un accès à la mer ou à un fleuve. 	<p>en grande quantité et sur les longues distances</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les inconvénients c’est surtout la lenteur, l’irrégularité du trafic, les délais de parcours long, les coûts d’emballages et les primes d’assurance onéreux.
---	--

Source : enquête Kellog ETOUA 2016

Tableau n° 8 : Comparaison selon les critères étudiés :

	Procédures	Tarifification	Caractéristiques	AVANTAGES ET INCONVENIENTS
	Bureaux	Débours et prestations	Nécessite comme infrastructure un terminal à conteneur compte tenu de l’emballage utilisé qu’est le conteneur. Sa manipulation nécessite quant à elle des appareils de manutention dont la société dispose ainsi que des bâtiments de stockage (2 entrepôts moyen et une plateforme).	<p><u>Avantages</u></p> <p>Capacité de transport en termes de volume et en lourd, possibilité d’embarquement de toutes sortes de marchandises en grande quantité et sur de longue distance.</p> <p><u>Inconvénients</u></p> <p>Lent. Ce qui entre autres, rend le trafic maritime irrégulier avec des délais de parcours long. Et les marchandises sont soumises à plus de risques d’où, le coût de leurs emballages et prime d’assurance onéreux. Les dessertes se font uniquement dans les zones ayant un accès à la mer ou à un fleuve.</p>
	Recevabilité			
	Secrétariat Chef de Section			
	Chef de Section			
MARITIME	Secrétariat Chef de Visite			
	Chef de Visite			
	Distribution			
	BAE			
	Enlèvement de la marchandise			

Source : enquête Kellog ETOUA 2016

☞ Tarification applicable :

On entend par facturation du commissionnaire de transport/transitaire, la reprise sur la facture des débours et de la prestation. Les débours sont des fonds avancés pour la réalisation des formalités douanières et portuaires mais, ces dépenses seront refacturées au client à l’identique. Quand, à la prestation c’est la contrepartie des services de KAPI'O Group.

Les débours comprennent :

- ✚ Les droits et taxes
- ✚ Le débarquement (l'acconage, relevage, taxe de port, les frais de dossier, le timbre BL, transport)
- ✚ Frais variable (TS brigade, escorte)
- ✚ Frais fixes (déclaration 3000 FCFA, PID (Prestation Information Douanière) 5000fcfa par déclaration, TS Brigade 2500, IFG 3400).

Quant à la prestation des services de KAPI'O Group, elle est facturée selon un barème en vigueur mis en place par des syndicats des transitaires qui sont le SATS (Syndicat des Auxiliaires de Transport du Sénégal) et l'USETTA (Union des Syndicats des Entreprises de Transport et des Transitaires Agrées). Par contre, de KAPI'O Group fait ses factures sur la base d'un prix forfaitaire en vue de maintenir ses clients et en même temps d'attirer une nouvelle clientèle.

En effet les prestations sur transit constituent une rubrique non négligeable et elles comprennent :

- ☞ **Le Dépotage** : c'est l'opération qui consiste à décharger la marchandise du conteneur. Comme nous le savons, le transitaire ne perd jamais même les imprimés et démarches et formalités sont facturées au client.

5.2. Analyse et interprétation des résultats

Avant d'analyser les données et les informations recueillies, nous présentons d'abord de manière concise et résumée, les procédures de dédouanement de la société KAPI'O Group à travers les deux tableaux ci-dessous.

5.2.1. Présentation des procédures de dédouanement de la société KAPI'O

Dans la procédure de pré dédouanement l'importateur adresse à la société KAPI'O une demande de traitement de dossier c'est-à-dire le traitement des documents de pré dédouanement. Dans cette étape de dédouanement, ils sont liés par un contrat verbal.

Après réception de la facture pro-forma, PPM, NINEA et les coordonnées bancaires de l'importateur, la société KAPI'O (déclarant) procède à l'appréciation de la facture pro-forma c'est-à-dire voire la lisibilité, vérifier si le montant total de la facture correspond au montant total des articles et si la devise est énumérée. Si tel n'est pas le cas, le dossier n'est pas faisable et le client est informé automatiquement du rejet ou du complément de dossier. Cependant, si c'est faisable, le dossier est ouvert (dossier ORBUS). Cette ouverture consiste à attribuer un numéro a

ce dernier, ensuite on procède à la codification tarifaire des articles et enfin saisir sur le système ORBUS puis envoyer à GAINDE 2000 qui à son tour partage le dossier au niveau des pôles (Cotecna, banque, etc.) pour effectuer les éventuelles vérifications.

Après les vérifications, la Cotecna Sénégal et les autres pôles peuvent valider ou rejeter le dossier. En cas de rejet le client est informé à l'immédiat de la nature de celui-ci. Dans le cas échéant la Cotecna valide en délivrant la DPI, ensuite les autres pôles délivrent les documents à leur tour comme l'AC, AI et le TE. Ces documents sont délivrés par les pôles sur la plate-forme ORBUS et sont ensuite imprimés par le déclarant et transmis à l'importateur, ce qui met fin à la procédure de pré dédouanement.

Par contre, la procédure de dédouanement proprement dite commence dès la réception des documents collectés dans la phase précitée. Dans cette partie l'importateur et la société KAPI'O sont liés par un contrat de mandat qui matérialisé par un Ordre de Transit.

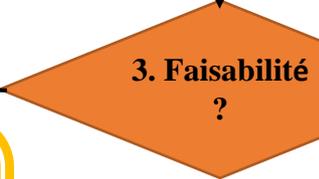
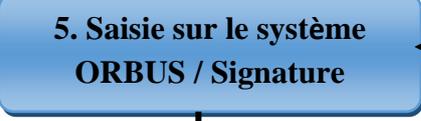
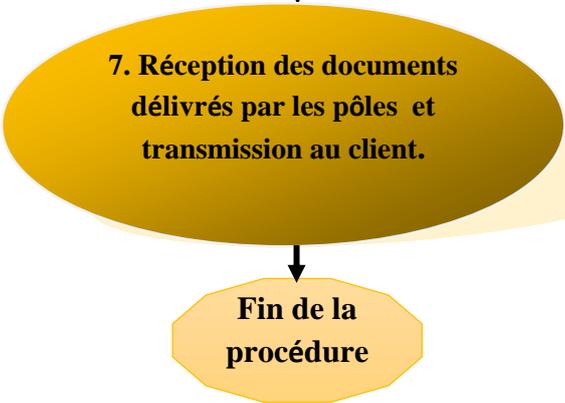
Après la réception d'une demande de traitement de dossier de dédouanement, le service de transit et le service des finances déterminent d'abord si l'opération est faisable. Si tel n'est pas le cas l'importateur est informé du manquement ou bien du rejet de dossier. Par contre si toutes les conditions sont réunies le traitement et le suivi du dossier commencent notamment par l'établissement de la note de détail, la saisie et l'enregistrement sur GAINDE ainsi que l'impression de la déclaration en détail qui est transmise à la douane de manière électronique et physique.

La transmission de la copie de la déclaration et le bordereau de dépôt suivent le circuit douanier pour l'obtention du BAE. Cependant l'obtention du BAE est synonyme de paiement de la quittance au niveau du trésor public pour l'acquiescement des droits et taxes. Après la transmission du dossier au niveau de la douane, le service de transit transmet le dossier au service de facturation pour l'établissement de la facture du transitaire³⁹.

Après la validation du BAE de manière électronique par le vérificateur du bureau compétent, la société KAPI'O procède à l'enlèvement des marchandises afin de les acheminer chez l'importateur. Ensuite, après la livraison, le dossier est classé et archivé. Ces deux procédures de dédouanement sont décrites dans les tableaux ci-dessous :

³⁹ Annexe W

Tableau n° 9 : Procédure de pré dédouanement interne de la société KAPI'O

ACTEURS	ACTIVITES	RESSOURCES
1. Importateur Déclarant		1. Mail (facture, PPM / NINEA/ coordonnées bancaire)
2. Déclarant		1.2. Facture pro-forma
3- Déclarant		4. Facture Pro-forma
4- Déclarant importateur		5. Facture pro-forma / TE
5- Déclarant Gainde 2000 COTECNA Autres pôles		6. Facture pro-forma / TE
6- COTECNA Autres pôles		7. DPI / AI / AC
7- Gainde 2000 Client Déclarant processus concernés		

Source : Société KAPI'O département de transit

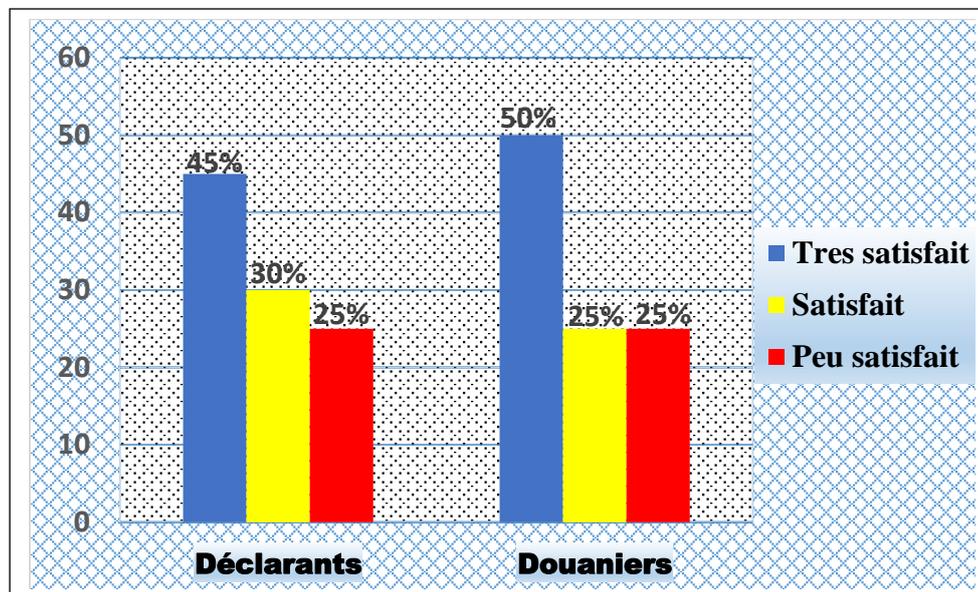
Tableau n° 10 : Procédure de dédouanement proprement dite de la société KAPI'O

ACTEURS	ACTIVITES	RESSOURCES
1. Importateur	1. Demande de dédouanement	1. Dossier (facture, doc. de transport, OT, assurance et autre docs)
2. Transit ; Finance	2. Réception appréciation du dossier	2. Dossier
3. Déclarant ; Finance	3. Faisabilité ?	
4. Déclarant; Importateur	4. Informer le client du rejet	4. E-mail
5. Transit ; Douane	5. Traitement et suivi du dossier	5. Dossier
6. Déclarant ; Agent de terrain	6. Suivi du dossier dans les bureaux de douane, validation des moyens de paiement et procédure d'enlèvement des marchandises	6. Dossier
7. Finance ; Déclarant	7. Transmission du dossier à la facturation	7. BAE
8. Déclarant	8. Archivage des dossiers	8. Dossier
	Fin de la procédure	

Source : Société KAPI'O département de transit

5.2.2. Présentation des questions et analyse des réponses et données de l'enquête

Question 1 : Quel niveau de satisfaction avez-vous par rapport à la dématérialisation des procédures douanières ?



Source : Enquête Kellog ETOUA 2016

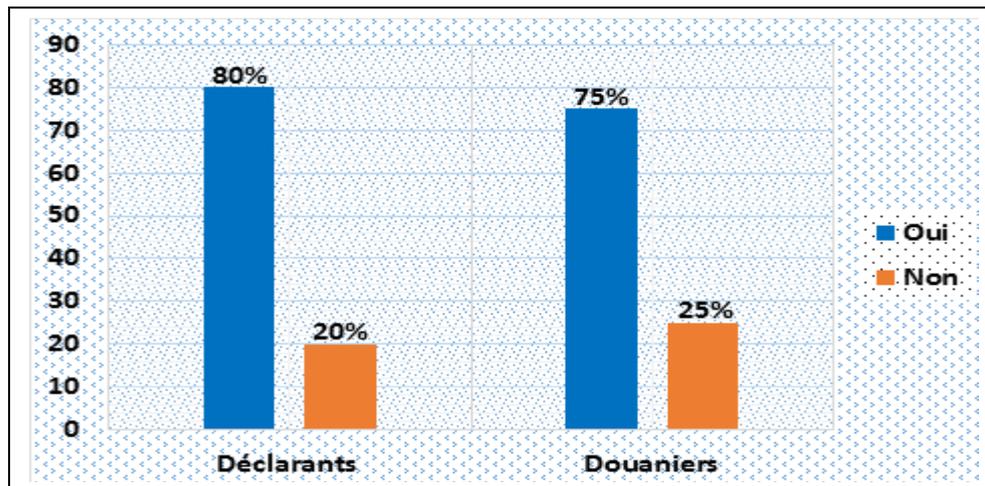
Le graphique ci-dessus nous révèle les informations suivantes :

Il révèle que parmi les déclarants, 45% éprouvent un bon niveau de satisfaction relativement à la plateforme dématérialisation. Cette opinion est essentiellement basée sur la compétitivité et les gains de part de marché à travers le gain de temps, la prévisibilité, la transparence dans les opérations de dédouanement et la réduction des coûts. Par contre, les 30% parmi eux, trouvent une satisfaction par rapport à la dématérialisation, alors que 25% restant ne trouvent peu de satisfaction. Ces deux avis résultent du fait que la dématérialisation des procédures douanières n'est pas encore intégrale, c'est-à-dire « dédouanement sans papier ». Cela signifie que toutes les opérations douanières doivent se faire sur les outils informatiques douaniers, dans la mesure d'éliminer les procédures manuelles (élaboration des APE) et la transmission physique des dossiers de transit au niveau des bureaux de douane compétents, qui est une charge non négligeable dans la procédure. La procédure doit être intégralement dématérialisée depuis les formalités préalables au dédouanement jusqu'à l'enlèvement des marchandises.

Du côté des douaniers, 50% éprouvent une bonne satisfaction de la plateforme dématérialisation. Cela résulte du gain de temps que celle-ci leur accorde dans le traitement des déclarations et du bon nombre de déclarations traitées en peu de temps, tandis que les 50% restants n'éprouvent pas une satisfaction totale. En effet, ils estiment que le système GAINDE intégrale tombe de plus en

plus en panne et présente quelques failles dans l'utilisation. Ces failles paralysent tout le processus et entraîne par conséquent, le non-respect des engagements des douaniers auprès des déclarants.

Question 2 : La mise en place des outils informatiques douaniers (GAINDE, ORBUS et CORUS) vous ont permis d'optimiser vos opérations de dédouanement ?



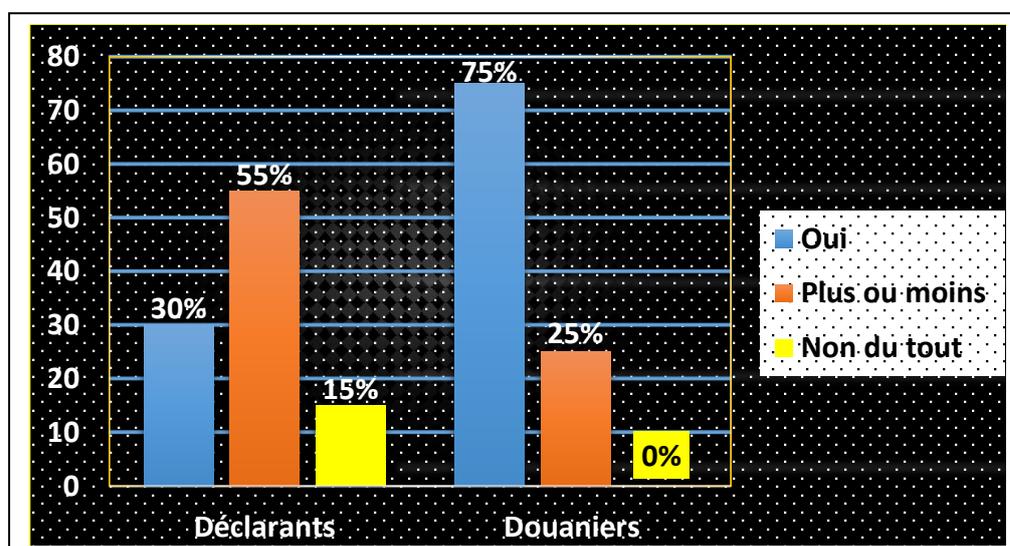
Source : Enquête Kellog ETOUA 2016

En nous référant au graphique ci-dessus, nous portons les remarques suivantes :

La majorité des déclarants (80%) enquêtés sont tous d'accord du fait que ces outils informatiques douaniers ont permis d'une part, d'optimiser leurs opérations et d'autre part, d'augmenter leur rentabilité, grâce à la réduction du facteur « temps » en supprimant le déplacement physique de ces derniers à travers la recherche des documents de dédouanement, mais également en réduisant considérablement la paperasserie qui a un coût très important dans la procédure. Elle a permis aussi d'anticiper la procédure de dédouanement, c'est-à-dire avant l'arrivée des marchandises à destination dès que celles-ci ont été manifestées par le consignataire sur le système GAINDE. Ils affirment aussi que la dématérialisation est un outil indispensable dans les opérations douanières en termes de réduction de délais et de coûts. En ce qui concerne les 20% restants, ils indexent l'existence de la transmission physique de la déclaration en détail, dans le bureau de douane compétent qui a un coût non-négligeable dans la procédure. Par ailleurs, ils relèvent qu'en cas de rejet d'un dossier transit, au lieu de compléter et de retransmettre électroniquement ce dossier, le déclarant doit à nouveau reconstituer ce dernier pour ensuite attacher à la déclaration concernée par ce rejet, afin d'être retransmis électroniquement à la douane, car ce double travail rend la procédure plus longue.

Concernant les quatre douaniers interrogés, seul les 75% d'entre eux, affirment que la dématérialisation a permis d'améliorer leur travail en simplifiant la procédure de traitement et en optimisant le temps de traitement des dossiers. De plus, elle offre également aux douaniers un système d'archivage électronique qui permet de retrouver rapidement toutes les informations nécessaires sur la plateforme conçue uniquement pour le stockage des documents, ce qui exonère ces derniers de toute recherche de documents détenus par le déclarant en cas de contrôle. Cependant, les 25% restants relèvent que le système GAINDE ne leur offre pas la possibilité de visualiser les déclarations enregistrées et transmises par les déclarants dans un bureau autre que celui d'affectation du vérificateur traitant. En effet, la dématérialisation n'est pas encore intégrale totalement. Elle est dans une phase de test et n'est accessible qu'à un nombre restreint de douaniers.

Question 3 : Selon vous, la réduction des coûts et délais des opérations douanières est-elle due à la modernisation des procédures de dédouanement via la dématérialisation ?



Source : Enquête Kellog ETOUA 2016

Relativement au graphique ci-dessus, nous pouvons noter que :

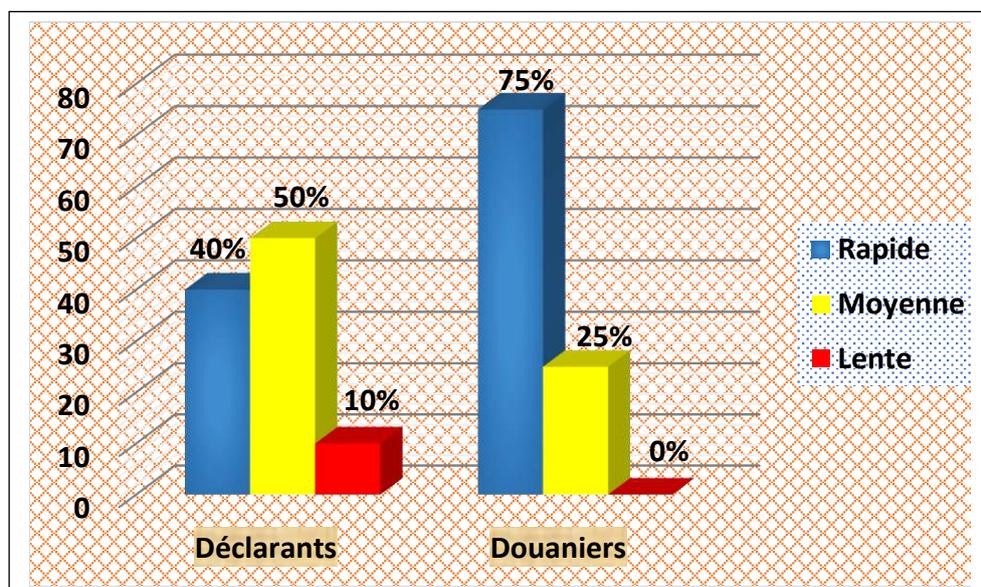
55% des déclarants estiment que la modernisation des procédures douanières par les outils informatisés, a considérablement réduit le coût et délai des formalités douanières dans l'optique où, si les marchandises ont été manifestées avant l'arrivée du navire, ces derniers ont la possibilité de lever de une déclaration en douane, c'est-à-dire de transmettre le dossier à la douane pour le circuit douanier dans le but d'obtenir le BAE, afin de payer certains frais au niveau des

Analyse des opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal : Cas de KAPI'O Group

compagnies maritimes comme la remise documentaire, etc. En effet, cette procédure d'anticipation des opérations douanières avant l'arrivée du navire permet à l'importateur d'éviter de supporter les frais supplémentaires, comme les frais de magasinage et les surestaries. Ce qui permet de réduire le coût de dédouanement. Les 30% jugent plus ou moins, dans la mesure où ces outils offrent une possibilité d'anticiper la procédure car, cette possibilité permet un gain de temps sur le délai de dédouanement et réduit de 2 ou 3 jours maximum la durée des opérations, en favorisant la réalisation de plusieurs déclarations en peu de temps. A l'inverse de ces derniers, les 15% restants quant eux, trouvent que ces outils ont permis d'augmenter le coût de dédouanement. Ils affirment également que la réduction du délai n'est pas forcément due à la dématérialisation mais, elle peut dépendre aussi du régime douanier attribué à la marchandise par l'importateur qui a un impact majeur dans la durabilité de ces opérations.

Pour ce qui est des douaniers, 75% trouvent que la simplification des procédures et la réduction des coûts et délais sont dues à l'amélioration significative de la plateforme dématérialisation car, ce qui est en vogue aujourd'hui, est la douane sans papier ou douanier électronique, alors que 25% sont un peu optimistes par rapport à la réduction des coûts, mais ils jugent que la mise en place de GAINDE intégral a permis de simplifier et d'accélérer les procédures de dédouanement dans la collecte, le partage, le routage et le traitement des documents mais également en favorisant l'efficacité du travail des douaniers dans le traitement des déclarations.

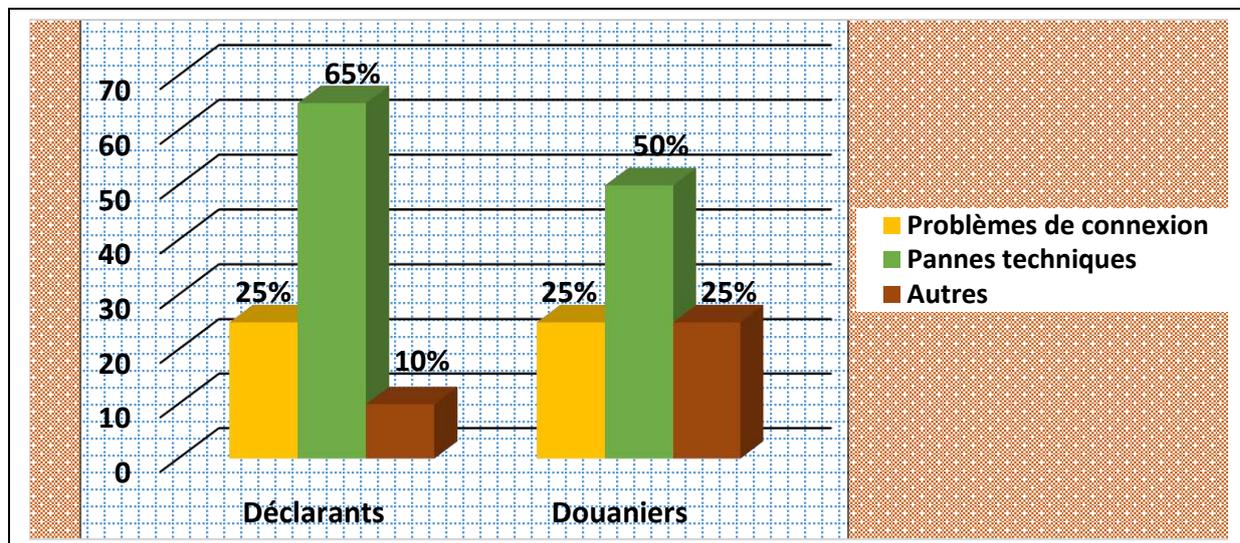
Question 4 : Qui dit dématérialisation dit traitement, collecte et échange de documents en ligne, et comment jugez-vous l'exécution de ces tâches sur le système GAINDE intégral ?



Source : Enquête Kellog ETOUA 2016

Ce graphique nous montre que la quasi-totalité des acteurs interrogés estiment que l'exécution de ces tâches sur le système GAINDE intégral est rapide et moyenne. Cet avis repose sur une comparaison entre le système classique GAINDE et la déclaration manuelle. Mais avec le système actuel, GAINDE intégral, il y aura une amélioration performante dans le traitement des documents, la collecte, le routage, etc. En effet, cette amélioration a engendré un gain de temps dans l'exécution des opérations. Ce gain de temps est dû à la dématérialisation du fait qu'un bon nombre de documents de dédouanement sont échangés en ligne entre les maisons de transit, la douane et les pôles.

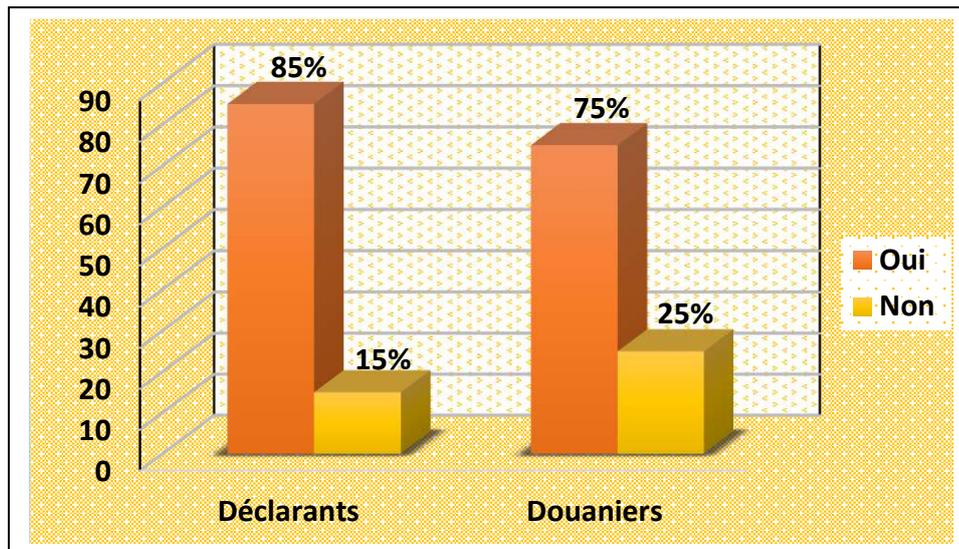
Question 5 : Quelles difficultés rencontrez-vous dans la procédure de dédouanement via les outils informatiques douaniers ?



Source : Enquête Kellog ETOUA 2016

Le graphique ci-dessus, nous montre que la majorité des difficultés rencontrées par les acteurs enquêtés dans l'utilisation de GAINDE intégral sont relativement liées aux problèmes de connexion (25% des déclarants et douaniers confirment ces problèmes) et aux pannes techniques dont 65% des déclarants et 50% des douaniers relèvent que ces dernières sont dues depuis le serveur principal. Ils ne peuvent pas remédier à ces problèmes à leur niveau pour exécuter leurs activités. Par ailleurs, les autres difficultés soulignées par les déclarants et les douaniers respectivement 10% et 25%, résultent du bon nombre des positions tarifaires non prises en compte par le système GAINDE, des erreurs qui surviennent parfois dans le segment d'enregistrement et de liquidation des droits et taxes accises à la marchandise. Le temps de chargement des cotations et de réponse pour la prévisualisation des documents groupés est de plus en plus long.

Question 6 : Selon vous le système GAINDE intégral nécessite-t-il une amélioration ?



Source : Enquête Kellog ETOUA 2016

Comme le décrit clairement ce graphique, la majorité des deux acteurs entretenus, sont positifs dans l'optique d'une amélioration du système GAINDE intégral. Ils évoquent les problèmes de connexion, le nombre important de pannes récurrentes recensées lors de l'utilisation de ces derniers et qui retardent le traitement des dossiers.

Si nous considérons les avis des déclarants enquêtés, nous pouvons remarquer que 85% estiment que le système doit être revu et amélioré au fur et mesure que les problèmes sont détectés. C'est le cas par exemple de la lenteur du système dans la rectification des déclarations en détail et autres. L'objectif est d'accroître son efficacité dans le traitement douanier des opérations du commerce extérieur et d'améliorer significativement les procédures de dédouanement. Par contre, les 15%, ont une affirmation négative par apport à cette question. Ils estiment que la dématérialisation des procédures douanières est un projet ambitieux, mais la manière dont-elle est utilisée, pose problème car, la douane sénégalaise doit organiser les séminaires de formation sur l'utilisation de ces outils afin de permettre aux utilisateurs une maîtrise totale de ces derniers.

En ce qui concerne les 75% des douaniers, ils relèvent que le système devrait être revu pour une amélioration profonde car, les mécanismes qui garantissent d'une part, la stabilité du système et d'autre part, le bon déroulement du processus, ne sont pas encore effectifs. Par contre, les 15% restants évoquent que l'administration des douanes doit impérativement collaborer avec la société GAINDE 2000 pour la mise en place des séances de formation des techniciens supérieurs sur les outils informatiques douaniers pour pallier les problèmes évoqués ci-dessus sur le système GAINDE intégral.

Question 7 : Quelle est la particularité des procédures simplifiées de dédouanement des marchandises à l'import ?

Ainsi, les agents de douane interrogés, relèvent que ces procédures simplifiées de dédouanement sont prévues pour répondre aux nécessités des échanges commerciaux nombreux et exigeants en célérité. En effet, certaines marchandises nécessitent pour leur préservation, des conditions particulières de conservation. D'autres, en raison de leur spécificité, (produits sensibles), requièrent un enlèvement urgent.

Quant aux déclarants, ces procédures sont utilisées en général, dans le cadre du Partenariat Public Privé (PPP). Ce sont des facilités qu'on accorde aux industriels et aux grandes entreprises afin qu'ils puissent disposer « dans les meilleurs délais, de leurs marchandises (matières premières, produits semi-finis, etc.) ». Cependant, ils affirment que si ces derniers bénéficient de ces procédures, c'est parce qu'ils sont des porteurs d'emplois et de revenus. Pour les marchandises non sensibles, l'importateur peut bénéficier de celles-ci par rapport au régime douanier assigné à la marchandise (régime spécial). Elles peuvent dépendre aussi de la nature de la marchandise importée.

Question 8 : Pouvez-vous nous expliquer l'importance du système ORBUS dans les opérations de dédouanement ?

Cette question a été administrée uniquement à l'ensemble des déclarants enquêtés. Selon eux, le système ORBUS a été conçu exclusivement pour la collecte, le traitement et le rattachement de documents de pré-dédouanement, afin de faciliter les procédures de commerce extérieur par les échanges électroniques entre les différents acteurs du commerce extérieur (banque, consignataire, douane, société de transit agréée, COTECNA, etc.). En effet, ce système leur a permis de réduire significativement le délai des formalités de pré-dédouanement, d'optimiser les coûts liés à ces formalités, d'améliorer la qualité du service rendu à la clientèle et de respecter leurs engagements vis-à-vis de leurs clients ainsi que la suppression totale de l'utilisation du papier dans la procédure.

5.3. L'ANALYSE SWOT

La méthode SWOT est un outil qui nous a permis de confronter l'analyse interne et externe de l'environnement de la société KAPI'O Group. Il met ainsi en relation l'influence de l'environnement et de la concurrence avec les compétences et les ressources de la société. Par conséquent, cette méthode consiste à synthétiser dans une matrice formée de forces, de faiblesses, de menaces et d'opportunités dans le but :

- ❖ de consolider les forces par le biais des opportunités qui résultent d'une situation favorable du marché ;
- ❖ de contenir les faiblesses [qui sont souvent issues d'une situation défavorable du marché] et de mettre en place des stratégies viables pour éviter la stagnation, l'arrêt, l'abandon du produit et/ou du service voire, la fermeture de l'activité ;
- ❖ d'envelopper les menaces dans les deux environnements de l'entreprise KAPI'O Group: macro-environnement et microenvironnement.

Tableau n° 11 : Analyse SWOT

A travers ce sous point, nous allons présenter les forces et les faiblesses (éléments internes) de l'entreprise de même que les opportunités et les menaces (éléments externes).

STRENGTHS (FORCES)	JUSTIFICATIONS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Procédure de dédouanement interne bien définie ; ✚ Le suivi quotidien et hebdomadaire des dossiers de transit en attente du BAE ; ✚ Un personnel qualifié ; ✚ Entrepôt de stockage et de dégroupage des marchandises importées ; ✚ Traitement des dossiers de transit et de déménagement variant entre 1000 et 1500 par an ; ✚ Rapidité de traitement des dossiers de transit ; ✚ Bonne coordination des activités de transit et autres ; ✚ Une clientèle fidélisée ; ✚ Un service informatique adapté ; ✚ L'expérience dans le secteur de transit. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Procédure de dédouanement interne bien définie ; ✚ Un personnel qualifié ; ✚ Entrepôt de stockage et de dégroupage des marchandises importées ; ✚ Traitement des dossiers de transit et de déménagement variant entre 1000 et 1500 par an ; ✚ Rapidité de traitement des dossiers de transit ; ✚ Bonne coordination des activités de transit et autres ; ✚ La qualité du service adéquat ; ✚ Une clientèle fidélisée ; ✚ Un service informatique adapté ; ✚ L'expérience dans le secteur de transit.
WEAKNESSES (FAIBLESSES)	JUSTIFICATIONS

Analyse des opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal : Cas de KAPI'O Group

<ul style="list-style-type: none"> ✚ Manque de groupe électrogène en cas de coupure d'électricité ; ✚ Manque de véhicule pour le déplacement des agents vers l'entrepôt de stockage et de dégroupage ; ✚ Vétusté et insuffisance des engins de manutention. ✚ Manque de logiciel pour l'archivage des dossiers de transit et autres ; ✚ Manque de personnel qualifié pour le suivi des dossiers archivés ; ✚ Difficulté à retrouver les dossiers de transit déjà archivés. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Manque de groupe électrogène en cas de coupure d'électricité ; ✚ Manque de véhicule pour le déplacement des agents vers l'entrepôt de stockage et de dégroupage; ✚ Vétusté et insuffisance des engins de manutention. Ce qui ralentit les opérations de manutention lors de dégroupage et de livraison des marchandises ; ✚ Manque de logiciel pour l'archivage des dossiers de transit et autres ; ✚ Manque de personnel qualifié pour le suivi des dossiers archivés ; ✚ Difficulté à retrouver les dossiers de transit déjà archivés.
<p align="center">OPPORTUNITIES (OPPORTUNITES)</p>	<p align="center">JUSTIFICATIONS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✚ L'environnement économique et politique stable du pays ; ✚ Les opérations de dédouanement bien définies par l'Etat ; ✚ La célérité des procédures et le gain de temps que procure la dématérialisation ; ✚ La sécurité des déclarations en détail saisies sur le système GAINDE ; ✚ L'optimisation des délais et la réduction des coûts. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ L'environnement économique et politique stable du pays. ✚ Les opérations de dédouanement bien définies par l'Etat, grâce à la mise en place de la dématérialisation des systèmes informatisés. Ces réseaux informatiques assurent une connexion des différents acteurs qui interviennent contribuant ainsi à améliorer significativement ces opérations au point que, ce qui est en vogue aujourd'hui, est la douane sans papier ou douane électronique. Car l'absence de papiers et de procédure physique que ces réseaux informatiques induisent, constitue une opportunité pour les sociétés de transit dans le traitement douanier des opérations du commerce extérieur. ✚ La célérité des procédures et le gain de temps que procure la dématérialisation. ✚ La sécurisation des déclarations en détail saisies

	<p>sur le système GAINDE.</p> <ul style="list-style-type: none">✚ L'optimisation des délais et la réduction des coûts, relatives aux opérations de dédouanement n'ont été possibles que par la mise en place de la plateforme dématérialisation, qui a permis d'une part, de minimiser le coût grâce au rattachement électronique des documents annexés à la déclaration et à la suppression des déplacements physiques des acteurs pour la recherche des documents de pré-dédouanement et d'autre part, de réduire les délais en accélérant la procédure.
--	--

Analyse des opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal : Cas de KAPI'O Group

THREATS (MENACES)	JUSTIFICATIONS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ La forte concurrence dans le secteur du transit, avec l'arrivée des nouveaux concurrents ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Elle évolue dans un environnement très concurrentiel, avec l'arrivée des nouveaux concurrents de jour en jour, due à la performance du port autonome de Dakar qui constitue le principal secteur d'activité de ladite société ;
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Le développement du secteur informel ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Le développement du secteur informel a un impact direct sur la rentabilité de la société du fait que les acteurs du secteur informel occupent une place assez conséquente du marché de transit grâce au prix pratiqué par ces derniers ;
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Quelques pannes et défaillances sur le système GAINDE depuis l'origine ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Les problèmes de connexion et les pannes sur le système GAINDE que nous avons détectés pendant nos enquêtes, constituent les sources de menaces car, ils bloquent tout le processus de dédouanement et freinent le déroulement des activités qui influencent directement la rentabilité de la société ;
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Les coupures récurrentes d'électricité qui entraînent une paralysie de tout le système et le déroulement de toutes les activités. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Les coupures récurrentes d'électricité qui entraînent une paralysie totale de tout le système et l'empêchement de l'exécution de toutes activités.

Source : enquête Kellog ETOUA 2016

En définitive, ce tableau nous montre que la société KAPI'O Group dispose de plus de forces de que de faiblesses. Elle a donc la possibilité de se hisser au rang des leaders dans son secteur d'activité grâce aux capacités dont elle dispose et qui restent néanmoins, à améliorer, au regard des opportunités qui s'offrent à elle, mais aussi, les faiblesses et les menaces qui sont liées à son environnement interne et externe.

CHAPITRE 6 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

Au terme de cette étude, nous sommes amenés à envisager des suggestions et des recommandations dans le but d'améliorer le dispositif existant.

A l'endroit de la société KAPI'O Group

Ces suggestions et recommandations portent sur :

➤ L'augmentation du matériel et équipement par :

- l'acquisition des engins de manutention de dernière génération, aux fins d'accélérer les opérations de manutention et de respecter les délais de dépotage pendant le transfert des marchandises sous douane ;
- la mise en place d'un logiciel pour l'archivage des documents tel que SPARK Archives, est un outil qui permet de gérer de manière centralisée à la fois des archives physiques et électroniques afin d'assurer la bonne traçabilité de documents. Mais aussi de renouveler les équipements informatiques existants et veiller à leur disponibilité et fonctionnalité en nombre suffisant avec la mise en place d'un système de connexion internet haut débit et stable, afin d'éviter ces problèmes de connexions internes au sein de la société ;
- l'acquisition des camions porte-conteneurs de 40 et 20 pieds pour l'enlèvement et la livraison des marchandises, pour conquérir les parts du marché et augmenter sa rentabilité car, la société n'assure pas ces prestations, elles sont assurées par d'autres sociétés de transport ;
- l'achat d'un groupe électrogène de 20 KVA (Kilovoltampère) de marque Diesel SDMO pour alimenter la direction générale en cas de coupure d'électricité qui entraîne une paralysie de tout le système informatique, mais également freine le déroulement des activités de la société ;
- l'utilisation des équipements modernes pendant les opérations de manutention et le déplacement des agents de terrain, pour assurer la sécurité et la sûreté de ces derniers, mais également pour l'obtention d'une productivité accrue des opérations de manutention ;

- l'achat d'un véhicule ou de deux motos pour assurer le déplacement des agents vers l'entrepôt de stockage qui est situé au kilomètre 4,5 sur la route de Rufisque ;
- l'entretien des matériels et équipements, pour garantir leur durabilité et le bon déroulement des activités.

➤ **les procédures et personnels par :**

- La mise en place de séances de formation pour les déclarants afin d'accroître leur connaissance en ce qui concerne les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), surtout celles qui sont directement en rapport avec l'exploitation de GAINDE intégral. Il faudra aussi étudier la possibilité d'augmenter le nombre des déclarants et les agents de terrain pour optimiser le temps d'exécution des tâches telles que la saisie des déclarations en douane, l'élaboration des notes de détail, des DPI, et des TE, le rattachement des documents, le dépôt physique des documents en douane, etc., mais également, pour respecter les heures de descentes ;
- le contrôle de tous les documents nécessaires et relatifs à l'importation qui feront l'objet du dédouanement des marchandises importées afin d'éviter le rejet des dossiers de transit au niveau des pôles (Banque, COTECNA) et de la douane. Le rejet ralentira la procédure et nécessitera les coûts supplémentaires. Cependant, lors de l'enregistrement des déclarations en détail sur le système GAINDE, il est important pour le déclarant d'avoir plus de concentration en vue d'éviter les erreurs sous peine d'amende. Car, celles-ci, une fois enregistrées, ne peuvent plus être modifiées ;
- la réorganisation des activités de service de transit pour assurer la bonne gestion des flux d'informations et des documents relatifs à la procédure de dédouanement qui s'accompagnent très souvent d'erreurs, d'omissions, de pertes de temps, etc. dans le traitement des dossiers de transit. Par conséquent, cette réorganisation doit procéder par une formation interne des agents de ce service pour la diversification des activités afin de concéder à la continuité de celles-ci au sein de la société. Car un personnel compétent, doit présenter plusieurs atouts, dont celui d'avoir des dispositions polyvalentes nécessaires à permettre aux employés de la société d'exécuter leurs activités avec efficacité. Ceci se traduira par l'affectation des agents de terrain au bureau afin que ces derniers puissent se familiariser avec l'outil GAINDE et apporter une aide effective aux déclarants en cas de

surcharge de travail. Par ailleurs, une mutation des déclarants au poste d'enlèvement et de circuit douanier peut être la meilleure manière d'accroître non seulement leur connaissance du déroulement de l'activité de terrain, mais aussi, leur capacité à réagir à une situation donnée sur un dossier donné.

- la mise en place d'un outil appelé « **manuel de procédures de dédouanement** », qui est un document sous la forme d'instructions claires et précises. Le manuel contient l'ensemble des opérations douanières courantes de la société. Par conséquent, il constitue pour elle, le concentré de son organisation du service de transit, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs de ses agents. Il faut souligner que, ce manuel est un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de la société car, il indique le circuit de traitement des opérations de dédouanement tout en spécifiant :

- ☞ les tâches à réaliser ;
- ☞ le niveau de responsabilité ou de prise de décision ;
- ☞ les différentes étapes de traitement des dossiers de transit ;
- ☞ le mode d'exécution de l'activité ou de l'opération.

En définitive, cet outil sert également à la formation, notamment pour les stagiaires, les personnes nouvellement recrutées ou promues tout comme les intérimaires, qui y trouvent les réponses aux questions qu'ils se posent et peuvent facilement s'imprégner de leurs nouvelles responsabilités. Ce qui constitue un gain de temps énorme dans la réalisation des activités.

➤ **les procédures à adopter par :**

- l'établissement d'un diagnostic commercial du service marketing et développement afin de déceler les différents problèmes pour une amélioration optimale du service via la politique commerciale. En effet, la mise en place de ce diagnostic consiste à faire l'analyse de la politique commerciale adoptée par la société afin d'identifier les points forts et les points faibles et de proposer les actions d'amélioration en tenant compte des paramètres (activités, services, coûts, délais, etc.) ;
- la mise en place d'une politique de conservation de la clientèle qui doit être accompagnée d'une structure souple et adaptée aux impératifs de la demande et aux attentes des clients pour pouvoir les satisfaire au mieux ;

- la mise en place d'une politique de conquête des parts de marchés, en mettant œuvre un budget conséquent pour la publicité, car à travers la publicité, la société va vendre son image.

A l'endroit de l'Administration des Douanes :

- la mise en place d'un vaste programme d'extension de son outil informatique dans tous les bureaux non informatisés et une politique de formation sur l'ensemble du territoire national afin de placer les agents au niveau souhaité ;
- l'organisation fréquente d'ateliers et de séminaires de formations pour les agents de douane et les déclarants afin de mieux les familiariser avec le système GAINDE intégral, des séminaires de concertation entre les utilisateurs et la société GAINDE 2000 pour discuter des suggestions de chacun afin de mieux l'améliorer. La douane devra veiller à ce que tous les opérateurs économiques puissent être informés des diverses décisions ou mesures découlant de ces rencontres ;
- le nombre d'opérateurs évoluant dans le secteur du transit étant très important, une optimisation des services offerts par ORBUS devrait être envisagée afin de donner à ces derniers les moyens nécessaires pour faire face à la demande de plus en plus croissante. Ceci permettra de réduire les délais de routage et de transfert des documents ;
- la restructuration de la fonction des déclarants en douane, pour lutter contre les pratiques vénales telles que la sous-traitance, par la mise en place de mécanismes fiables permettant l'identification des différents intervenants au système de dédouanement.

CONCLUSION

L'étude que nous avons eue à mener, avait pour thème « l'analyse des opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal : cas de KAPI'O Group ». Pour réaliser ce travail, nous avons entre autres, posé la question suivante « Comment la société KAPI'O GROUP organise-t-elle ses opérations de dédouanement de marchandises importées par voie maritime ? Pour y répondre, nous avons posé trois hypothèses auxquelles nous avons associé des critères afin de mener l'analyse.

Pour la première hypothèse, *une bonne maîtrise des opérations de dédouanement à l'import permet la compétitivité et rend plus efficace la société KAPI'O Group sur le marché intérieur.* Nous avons étudié comme critère, la procédure inhérente aux opérations de dédouanement de marchandises importées par voie maritime en la scindant en deux parties : la procédure de pré-dédouanement dans laquelle, nous avons décrit le traitement des documents qui accompagnent la déclaration en détail lors de son circuit douanier, et la procédure proprement dite, que nous avons détaillée chaque étape. L'hypothèse s'est avérée inexacte dans la mesure où, nous avons fait le constat que la procédure douanière qui est l'ensemble des règles établies aux opérations de dédouanement est la même pour tous les modes de transport vu qu'elle concerne les marchandises et non le mode de transport. Nous avons juste pu tirer de cette hypothèse que la différence se trouvait au niveau des documents de transport qui sont propres au mode de transport utilisé.

Pour la seconde hypothèse, *la dématérialisation est un outil indispensable dans la recherche d'une amélioration et d'une optimisation des procédures de dédouanement à l'import (qualité, coût et délai),* nous avons étudié les types d'engins dont l'entreprise se sert pour toutes les activités concernant la manutention des marchandises et nous avons conclu que, la dématérialisation est fonction de l'amélioration et de l'optimisation des procédures de dédouanement à l'import et par conséquent, plus une entreprise de transport-logistique privilégie la dématérialisation, plus, elle améliore et optimise toutes ses procédures de dédouanement aussi bien à l'import qu'à l'export. Ce qui entre autres, justifie la confirmation de notre hypothèse.

Pour la troisième et dernière hypothèse, *des moyens appropriés dans le temps et dans l'espace peuvent, entre autres démarches, faciliter l'organisation et la gestion des opérations intrinsèques aux activités de dédouanement des marchandises importées par voie maritime.* Nous avons étudié les caractéristiques des moyens utilisés, c'est-à-dire leurs corrélations avec l'organisation, la gestion et la synchronisation des flux logistiques de la société KAPI'O Group. Après traitement et

analyse des données et informations recueillies, nous avons, sans ambages, confirmé cette dernière hypothèse.

Toutefois, il est opportun de souligner, comme dans tout travail de recherche, que ce document de mémoire de Master n'est pas abject aux critiques et recommandations pédagogiques en ce sens que, son objectif général est un apport sans fin aux nombreuses questions que les praticiens, les théoriciens, les professionnels et les spécialistes des domaines d'activités couverts par les services de la douane tentent de résoudre depuis plusieurs décennies.

Et nous espérons que les recommandations et suggestions faites dans ce mémoire apporteront des compléments, voire des esquisses de réponses aux problématiques inhérentes aux opérations de dédouanement des marchandises importées par voie maritime au Sénégal. /.