



Banque Mondiale



36787
Ministère de l'Équipement
et du Transport

La Logistique du Commerce et la Compétitivité du Maroc



30 Mai 2006

Acronymes

DPE	Direction des Programmes et Etudes
CNCE	Centre National du Commerce Extérieur
EDI	Echange de Données Informatisées
EU	Union Européenne
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PIB	Produit Intérieur Brut
AMITH	Association Marocaine des Industries du Textile-Habillement
DDPI	Delivered Duty Paid
TVA	Taxe Valeur Ajoutée
SAU	Surface Agricole Utile
MFB	Maroc Fruit Board
ONT	Office National des Transports
CNR	Centre National Routier
IRU	Association Routière Internationale
FNTR	Fédération Nationale du Transport Routier
ANPME	Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
ONCF	Office National des Chemins de Fers
ODEP	Office d'Exploitation des Ports
SDTM	Société Marocaine de Transport et de Messagerie
TMSA	Tangier-Méditerranée Société Anonyme
OFPTT	Office de Formation Professionnelle Technique
INFTR	Institut de Formation du Transport Routier
TIR	Transit International Routier
RAM	Royal Air Maroc
UMT	Union Marocaine du Travail
ADII	Administration des Douanes et des Impôts Indirects
BAD	Bon à Délivrer
DUM	Déclaration Unique des Marchandises
SADOC	Système de l'Administration des Douanes et de l'Office des Charges
BADR	Base Automatisée des Douanes en Réseau

La Logistique du Commerce et la Compétitivité du Maroc

Table des Matières

Préambule	
Résumé	i
<hr/>	
CHAPITRE 1 : Le défi logistique marocain dans un environnement concurrentiel sans précédents	1
1.1 <i>La nécessité d'une croissance économique forte</i>	1
1.2 <i>Le secteur exportateur marocain reste peu diversifié</i>	1
1.3 <i>Des opportunités et contraintes nouvelles pour les entreprises marocaines</i>	3
1.4 <i>La logistique, un facteur important de la compétitivité du Maroc</i>	5
<hr/>	
CHAPITRE 2 : Impact des problèmes logistiques sur l'économie marocaine. Une illustration par l'analyse de chaînes d'approvisionnement	8
2.1 <i>Les chaînes d'approvisionnement dans le secteur textile-habillement</i>	11
2.2 <i>Les chaînes d'approvisionnement dans le secteur des composants automobiles</i>	16
2.3 <i>Les chaînes d'approvisionnement dans le secteur des composants électroniques</i>	19
2.4 <i>L'analyse de chaînes logistiques dans le secteur des fruits et légumes</i>	20
<hr/>	
CHAPITRE 3 : Les multiples défis de la logistique interne au maroc	28
3.1 <i>Les insuffisances du transport interne</i>	29
3.2 <i>La multiplicité des obstacles au développement d'une logistique moderne au Maroc</i>	37
3.3 <i>Le manque de ressources pour le développement de la logistique : un exemple, les insuffisances de la formation professionnelle et continue</i>	46
<hr/>	
CHAPITRE 4 : Les problèmes de la logistique extérieure	49
4.1 <i>La cartographie des flux</i>	49
4.2 <i>Les infrastructures</i>	51
4.3 <i>Le transport aérien</i>	54
4.4 <i>Le transit routier par le détroit (pour le trafic TIR)</i>	56
4.5 <i>Les coûts portuaires et maritimes pour le trafic conteneurs</i>	58
4.6 <i>Les procédures de passage portuaire et leur facilitation</i>	59
4.7 <i>L'environnement économique et fiscal des opérations de logistique internationale</i>	69
4.8 <i>La sûreté, enjeu crucial pour la logistique</i>	70
<hr/>	
FICHES D' ACTIONS PROPOSEES	74
<hr/>	
ANNEXES	96
Annexe 1.1 : Le poids de la logistique dans l'activité économique.....	97
Annexe 1.2 : Structure des exportations marocaines en 2003	101
Annexe 1.3 : Principaux produits exportés vers l'Union Européenne.....	102
Annexe 1.4 : Identification des concurrents du Maroc par le biais des matrices de similarité	103
Annexe 2.1 : Les secteurs étudiés.....	105
Annexe 2.2 : Les coûts du salaire horaire.....	106
Annexe 3.1 : Le transport routier de marchandises en 2005.....	107
Annexe 3.2 : Matrice des formations initiales existantes au Maroc	108
Annexe 4.1 : Les aspects réglementaires de la logistique au Maroc.....	109
Annexe 4.2 : Synthèse des enseignements des études de supply chain	116
Annexe 4.3 : Quels indicateurs pour mesurer la performance du commerce au Maroc ?.....	121
Annexe 4.4 : L'importance de la définition d'une stratégie de formation	124

CARTES

Carte 4.1 : Les routes maritimes marocaines pour la traversée de la Méditerranée.....	50
---	----

GRAPHIQUES

Graphique 1.1 : Evolution des parts de marché du Maroc et d'un échantillon de pays émergents dans l'Union Européenne.....	3
Graphique 4.1 : Répartition du trafic des ports marocains en 2003.....	51
Graphique 4.2 : Le circuit documentaire à l'importation	60
Graphique 4.3 : L'organisation d'un guichet unique.....	68

ENCADRES

Encadré 1.1 : L'impact attendu de la fin des quotas d'importation sur la filière textile-habillement.....	4
Encadré 2.1 : La terminologie « gestion de la chaîne d'approvisionnement »	9
Encadré 2.2 : Les contraintes identifiées et les défis pour le fonctionnement efficace des chaînes d'approvisionnement au Maroc.....	10
Encadré 2.3 : Les cycles courts, cibles que le Maroc privilégie pour demain	12
Encadré 2.4 : Des nouveaux contrats pour les agrumes marocains mais avec plus d'exigences d'un point de vue logistique.....	24
Encadré 3.1 : Les difficultés de contrôle de la réglementation - Le problème du transport frigorifique	33
Encadré 3.2 : Un exemple de chargeur marocain qui prend en compte la logistique et fait du profit – l'exemple de la COSUMAR	35
Encadré 3.3 : Un exemple de prestation logistique intégrée au Maroc.....	38
Encadré 3.4 : Les décennies 80 et 90 aux Etats-Unis : le développement des plates-formes logistiques ; leur impact, des coûts logistiques totaux presque divisés par deux.....	44
Encadré 4.1 : Le projet de réforme portuaire.....	59
Encadré 4.2 : Les gains potentiels directement liés au déploiement de l'EDI.....	67

TABLEAUX

Tableau 1.1 : Direction des flux de commerce du Maroc.....	2
Tableau 2.1 : Analyse des coûts logistiques – textile	15
Tableau 2.2 : Analyse des coûts logistiques – composants automobiles	18
Tableau 2.3 : Comparaison de la compétitivité du transport entre le maroc, la tunisie et la pologne.....	19
Tableau 2.4 : Prix d'un conteneur réfrigéré de 40	22
Tableau 2.5 : Coût d'une remorque réfrigérée sur différents itinéraires.....	26
Tableau 2.6 : Comparaison des différents segments pour le transport Agadir-Perpignan	26
Tableau 3.1 : Relations entre structures logistiques et demande de transport	30
Tableau 3.2 : Trafic de conteneurs traité au port de Casablanca par train	36
Tableau 3.3 : Les activités des principaux prestataires logistiques.....	38
Tableau 4.1 : Temps moyen de transport pour l'Europe	56
Tableau 4.2 : Tarifs du fret maritime pour l'Europe du Nord	57
Tableau 4.3 : Comparaisons des frais de passage portuaire	58
Tableau 4.4 : Les statistiques des flux documentaires.....	61

FIGURES

Figure 2.1 : Les critères de sélection des fournisseurs	13
Figure 2.2 : Les faiblesses des fournisseurs marocains	13
Figure 3.1 : La configuration future de la distribution au Maroc	43

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE	125
--------------------------------------	------------

REMERCIEMENTS

Ecrit par Gaël Raballand et Jean-François Arvis, ce rapport est le fruit d'une collaboration étroite entre la Banque Mondiale et le Ministère de l'Équipement et du Transport du Royaume du Maroc.

Au sein de la Banque mondiale, les auteurs ont bénéficié des commentaires et suggestions de Hamid Alavi, Zoubida Allaoua, Michel Bellier et Hedi Larbi

Au sein du Ministère de l'Équipement et des Transports Publics du Royaume du Maroc, ce rapport n'aurait pu voir le jour sans l'aide, les conseils et l'implication de Mohammed Abdeljalil et Younès Tazi.

Les auteurs tiennent également à remercier les Directeurs du Ministère et notamment messieurs Belaich, Benjelloun et Diouri ainsi que les institutions impliquées dans la préparation du rapport à savoir le CNCE, l'ODEP, l'Administration des Douanes, l'ASMEX, l'ONCF, la RAM, l'OFPPT, l'ONT, la FNTR, TMSA, tous les membres du comité de pilotage de l'étude et tous les représentants du secteur privé ayant acceptés d'être interrogés lors des missions de la Banque mondiale.

Enfin, les auteurs du rapport sont reconnaissants auprès de Martin Donarski, Michel Fender, Karim Gharbi et Mostapha El Khayat pour les études qu'ils ont réalisées.

PREFACE

Ce rapport sur la performance de la logistique du commerce au Maroc est le fruit d'un travail conjoint entre la Banque Mondiale et le Ministère de l'Équipement et du Transport. Le programme d'actions proposé en vue de faire de la logistique un réel atout pour la compétitivité de l'économie du Maroc fait partie des priorités de la Stratégie de Coopération scellée entre le Royaume du Maroc et la Banque Mondiale, pour la période 2005-2009, qui met en particulier l'accent sur la croissance économique comme réponse aux enjeux du développement du Maroc et condition de la réduction de la pauvreté.

Une large concertation avec les acteurs du secteur a présidé à la préparation du diagnostic initial sur la performance de la logistique du commerce au Maroc. Il tire notamment parti des résultats d'enquêtes sur le terrain, tant auprès des organismes publics que d'entreprises marocaines exportatrices et importatrices, et de prestataires de services (transporteurs, agents maritimes, banques, transitaires, fournisseurs de services logistiques). Une analyse des chaînes logistiques réalisée sur plusieurs secteurs industriels représentatifs de l'économie marocaine (composants automobiles et électroniques, textile-habillement, agrumes, primeurs et grande distribution) et une analyse des métiers de la logistique et des besoins de formation ont aussi fourni des données précieuses. Enfin une étude sur le déploiement de l'Echange de Données Informatisées (EDI) pour le commerce extérieur a permis d'affiner certaines recommandations.

Pour accompagner les travaux de la Banque Mondiale et donner lieu à des échanges et réflexions dans ce domaine, le Ministère de l'Équipement et du Transport a mis en place un comité de pilotage au sein duquel les principaux organismes et administrations concernés, notamment les ministères des finances, de l'industrie, de l'agriculture, du commerce extérieur et le Centre National du Commerce Extérieur (CNCE) ont été étroitement associés au lancement et à la revue des résultats des études. En outre, les offices, l'administration des douanes et des organisations représentatives du secteur privé (comme l'Association Marocaine des Exportateurs ou la Fédération Nationale du Transport Routier) ont également été invités à participer aux groupes de travail.

Le plan d'actions proposé aborde les grands enjeux d'une logistique performante auxquels le Royaume du Maroc est tout particulièrement confronté du fait de ses marchés et de la structure de son économie : l'approfondissement et l'accompagnement des réformes sectorielles, l'adaptation du cadre institutionnel et réglementaire, et le développement des infrastructures et des services logistiques. L'expérience d'autres pays que la Banque a accompagnés dans des programmes d'amélioration de la logistique du commerce international a montré qu'il est possible de réduire de manière considérable les temps de transit internationaux, de simplifier la mise en œuvre des procédures et de rehausser la qualité de services. La compétitivité des entreprises notamment exportatrices est ainsi améliorée grâce à une diminution des stocks et à une accélération des cycles d'approvisionnement et de livraison. Ces mesures ont aussi un impact décisif sur la perception du pays par les investisseurs internationaux, pour qui il est essentiel de pouvoir mettre en place rapidement une chaîne logistique totalement fiable.

Le programme recommandé dans le rapport a déjà largement été mis en œuvre grâce à la dynamique des réformes impulsée par le gouvernement et la mobilisation de tous les acteurs autour de la résolution des obstacles au développement d'une logistique efficace. Les progrès rapides réalisés par le Royaume du Maroc pour la facilitation du commerce dans différents domaines (modernisation du transport routier de marchandises, amélioration de la sûreté de la

chaîne logistique, généralisation de l'échange des données informatisées (EDI), facilitation des passages portuaire et du détroit, développement de plate-formes logistiques, développement de la formation) apportent ainsi des leçons utiles pour d'autres pays en développement confrontés à des enjeux similaires.

A travers la large diffusion de ce rapport, la Banque Mondiale et le Ministère de l'Équipement et du Transport visent à élargir la sensibilisation de tous les acteurs de la logistique au Maroc à l'importance de ce secteur pour la compétitivité des entreprises et à renforcer le dialogue indispensable entre les acteurs du secteur, dialogue que la future plate-forme d'échanges « Observatoire de la Compétitivité Logistique » permettra de soutenir.

Nous remercions tous les partenaires qui ont participé à la préparation des recommandations pour leur précieuse collaboration, ainsi que la mobilisation de toutes les parties prenantes autour d'une efficacité accrue de la logistique, dimension cruciale pour l'amélioration de la compétitivité de l'économie marocaine.

Theodore O. AHLERS
Directeur du Département Maghreb
Bureau Régional Moyen Orient et Afrique du
Nord
Banque Mondiale

Karim GHELLAB
Ministre de l'Équipement et du Transport
Royaume du Maroc

RESUME

1. Au milieu des années 80, le Maroc a commencé à ouvrir son économie afin de dynamiser sa croissance. De 1983 à 2003, le taux d'ouverture de l'économie est passé de 40 à 55%. Les exportations ont cru en moyenne de 8,7% par an.
2. Ce choix de l'ouverture commerciale a été renforcé avec les signatures de l'accord d'association avec l'Union Européenne (1996) et plus récemment les différents accords de libre-échange, notamment avec les Etats-Unis (2004). Ces accords doivent permettre un accès privilégié à ces grands marchés pour les exportateurs marocains et ainsi être synonymes de croissance et d'emploi. A ce titre, le Gouvernement estime que 50000 emplois pourraient être créés dans le secteur textile du fait de l'accord de libre-échange signé avec les Etats-Unis.
3. Mais ces accords et le nouvel environnement international sont autant de défis lancés aux entreprises marocaines. L'expiration de l'Accord multi-fibres, en application depuis janvier 2005, permet une concurrence directe entre les entreprises textiles marocaines et les entreprises textiles asiatiques sur le marché européen. En outre, résultante de la mise en œuvre de ces accords de libre-échange, la protection tarifaire va progressivement disparaître et les produits européens ou américains pourraient directement concurrencer les produits marocains sur le marché national. Il est donc indispensable pour les entreprises marocaines d'être compétitives dans ce nouvel environnement.
4. La compétitivité contient de nombreux éléments aussi divers que le coût de la main d'œuvre (et son niveau de qualification), l'innovation, la qualité des infrastructures, le respect du droit ou bien encore la performance des services publics.
5. Pour un pays dont l'avantage comparatif est lié à la géographie, la logistique devient un élément important de cet avantage comparatif. Suivant les recommandations du Ministère de l'Equipeement et des Transports, la présente étude s'est limitée au thème de la "logistique du commerce" et son impact sur la compétitivité du Maroc. La problématique de la logistique du commerce est d'ailleurs un thème récurrent dans la presse marocaine et une préoccupation importante des exportateurs marocains. En effet, une logistique performante contribue à réduire les coûts des transactions et à améliorer l'efficacité des échanges internationaux.
6. La logistique est créatrice de valeur ajoutée et est essentielle pour la création de l'emploi. Elle pourrait permettre d'intégrer au Maroc des fonctions de l'entreprise qui sont encore réalisées en Europe. Elle pourrait aussi dynamiser l'économie marocaine en faisant apparaître de nouveaux services indispensables aux multinationales comme l'émergence de prestataires logistiques, de plates-formes logistiques qui sont créatrices de valeur ajoutée et permettent la montée en gamme de l'économie marocaine.
7. Les entreprises marocaines doivent maîtriser et optimiser les maillons des chaînes d'approvisionnement avec des contraintes de temps, de fiabilité et de qualité qui sont nouvelles. Les donneurs d'ordre évoluent vers la livraison "juste à temps" qui se traduit pour le partenaire marocain par des délais très courts : parfois moins d'une semaine entre la

commande et la livraison. Le Maroc doit être en mesure de répondre à ces nouvelles exigences de performance.

8. Les autorités marocaines ont été actives pour préparer le pays à ce nouvel environnement concurrentiel en entreprenant un programme ambitieux de réformes des douanes et des transports routier, aérien, portuaire, et la programmation et la construction de nouvelles infrastructures. D'important investissements, tels que le nouveau port de Tanger-Méditerranée et le programme d'autoroutes ont été entrepris. Malgré ces efforts notables, il reste un important potentiel d'amélioration pour bénéficier pleinement de l'arrimage à l'économie mondiale.

La logistique, un domaine clé pour l'amélioration de la compétitivité du Maroc

9. Les coûts logistiques totaux du Maroc s'élèvent à environ 20% du PIB¹. Or, ce ratio est supérieur à celui des pays de l'Union Européenne y compris ceux qui l'ont rejoint en 2004 (dont le ratio se situe entre 10 et 16%). Des grands pays émergents comme le Mexique, le Brésil et la Chine ont, quant à eux, des coûts logistiques de l'ordre de 15 à 17% du PIB. Le Maroc possède ainsi un potentiel de gain de plusieurs points de PIB qui proviendrait d'une logistique plus performante.

10. D'après les données disponibles, la logistique est un facteur important puisque, selon les entreprises et branches industrielles étudiées (textile, automobile, électronique), les coûts logistiques totaux représentent la moitié aux deux tiers du coût du travail au Maroc. Leur part dans la valeur ajoutée totale créée au Maroc varie entre 25% et 60%².

11. La proximité physique de l'Union Européenne est un atout unique pour le Maroc qui doit être mis pleinement à profit. A l'heure où, sur les grandes lignes maritimes, les navires porte-conteneurs vont de plus en plus vite et le coût unitaire de transport d'un conteneur est de plus en plus faible, le Maroc conserve, malgré tout, un avantage par rapport à l'Asie. En effet, un conteneur effectuant le trajet Shanghai-Anvers ou Singapour-Hambourg coûte environ 1300 euros mais seulement de 500 à 600 euros de Hambourg à Casablanca ou d'Anvers à Tanger.

12. L'avantage comparatif du Maroc sur le marché européen réside tout de même dans sa capacité à s'intégrer dans des cycles courts de production. D'un point de vue logistique, le Maroc se reposera ainsi de plus en plus sur le transport international routier qui doit être rapide, fiable et pas trop onéreux.

13. Aujourd'hui, le passage du détroit de Gibraltar est un souci important pour les exportateurs marocains. En effet, le Maroc n'est séparé que de 15 kilomètres de l'Europe mais le coût de la traversée du détroit correspond à plus de la moitié de la traversée de l'Espagne, soit 600 à 700 kilomètres. Le prix et la mauvaise qualité du transport interne ajoutés au prix de la traversée Tanger-Algéciras rendent difficilement compétitifs les exportations de produits frais en provenance de la région d'Agadir par exemple. Le coût de transport Agadir-Espagne est si important qu'il correspond environ au coût de la distance

¹ Les détails de ces calculs se trouvent à l'annexe 1.

² Au sein des branches industrielles étudiées en détail dans l'analyse des chaînes d'approvisionnement.

Istanbul-France. Dans ces conditions, le marché potentiel du Maroc, dans ce domaine, est considérablement réduit.

Les domaines d'amélioration de la logistique au Maroc restent importants

14. L'offre de services de qualité dans le transport routier de marchandises est très faible. Ce secteur est dominé par des micro-entreprises non structurées aux plans financier et commercial. Ces entreprises n'investissent pas et ne respectent souvent pas la réglementation en vigueur : ainsi, l'âge moyen de la flotte de camion est de 13 ans et ces camions ne possèdent généralement pas d'assurance-transport. Le transport routier rapide et fiable est le fait d'un très petit nombre d'entreprises. Les opérateurs logistiques qui veulent s'installer au Maroc peinent à trouver des entreprises suffisamment fiables pour sous-traiter les opérations de transport et doivent investir et contrôler eux-mêmes cette partie de la chaîne. La mise en œuvre de la mise à niveau du secteur, voulue par la loi 16-99, n'en est qu'à ses débuts. Ce changement implique une intervention dans la durée de la part des pouvoirs publics et des opérateurs privés.

15. Le faible développement des prestataires logistiques et le manque de sensibilisation à l'importance de la logistique parmi les entreprises marocaines ne contribuent pas à l'émergence de ces services. Seulement une poignée d'entreprises propose des services logistiques liés au transport. L'offre de conseil en logistique est quasiment inexistante. Les entreprises marocaines ont généralement peu intégré la démarche « *supply chain management* », c'est-à-dire la gestion logistique optimisée, considérée comme un facteur important de compétitivité. Pourtant beaucoup doivent répondre rapidement à des défis importants. Pour s'adapter à l'évolution des donneurs d'ordre et ainsi passer de sous-traitant à co-traitant, les entreprises, notamment dans le domaine du textile, doivent intégrer de nouvelles fonctions logistiques, notamment dans la chaîne en amont de la production.

16. Les contraintes globales au développement des activités logistiques tiennent à des causes comme le prix d'accès au foncier (notamment dans la région de Casablanca) pour les plates-formes logistiques ou bien à l'environnement fiscal ou réglementaire (comme le manque de développement des stocks sous douanes dans les entreprises exportatrices). Les plates-formes logistiques, sur le modèle européen ou américain, très peu développées au Maroc, devraient être l'un des objectifs des autorités marocaines car ces installations ont largement permis de diviser les coûts logistiques par deux aux Etats-Unis dans les deux dernières décennies. Enfin, l'offre de formation est mal calibrée aux besoins des entreprises, notamment en ce qui concerne les fonctions spécialisées de la logistique.

17. A l'exportation, les coûts et délais du passage du détroit sont des handicaps sérieux. Le coût de la traversée maritime est surtout un handicap majeur pour le transport international routier. La traversée du détroit revient à environ 550 euros par traversée, soit deux à trois fois la norme pour des distances de traversée comparables (comme le tunnel sous la Manche). Ceci s'explique par l'addition de trois postes quasiment équivalents : des coûts portuaires très élevés au Maroc (voir tableau 1) et en Espagne - sans commune mesure avec le service rendu - et un coût du passage maritime plutôt élevé en dépit de l'introduction récente de concurrence dans les services ferries.

**Tableau 1 : Comparaison des frais portuaires
(en Euros par conteneur de quarante pieds)**

Port	Casablanca	Le Havre	Anvers	Bilbao	Barcelone	Gênes	Istanbul
Frais de services aux terminaux	227	123	112	90	140	132	83
Coût de manutention	132-193	135	90	110	110	90	110

Source : Etude réalisée pour la Direction de la Marine Marchande, Drewry 2005.

18. Les temps d'attente sont aussi une contrainte forte qui résulte pour partie de la non-séparation entre les trafics passagers et marchandises. La logistique de la traversée devrait être radicalement modifiée par la mise en service du port de Tanger-Méditerranée et l'application probable par l'Espagne de l'interdiction européenne de circulation des poids lourds le week-end.

19. A l'importation, les coûts et délais liés au passage portuaire à Casablanca restent trop élevés. Pour un conteneur, le coût du passage portuaire à Casablanca est l'un des plus élevés de la Méditerranée et est bien supérieur aux tarifs pratiqués en Europe. A l'importation au port de Casablanca, et en dépit des réformes déjà entreprises (comme celles des Douanes), il faut 8 jours en moyenne entre l'arrivée de la marchandise et sa sortie, alors que ce délai est de moitié à Tunis. Ces délais sont imputables à de nombreux facteurs, dont par exemple, un manque de coopération entre les acteurs, notamment l'absence d'une culture de facilitation portuaire. La mise en œuvre des procédures est relativement lourde, la gestion de l'information pas assez efficace et les technologies de l'information peu utilisées. Plus que l'infrastructure, ces problèmes organisationnels sont la raison derrière l'encombrement des conteneurs au port.

20. La vulnérabilité du transport routier aux activités illégales. Le transport routier international est particulièrement vulnérable aux activités illégales (telles que les trafics de stupéfiants et de passagers clandestins). D'après les opérateurs, entre 0,5 et 1% des chargements sont affectés, ce qui est important. C'est un sujet majeur d'inquiétude pour les opérateurs de transport et les investisseurs internationaux car transporter des substances ou des personnes illégales peut entacher la réputation des firmes multinationales. Il n'existe pas d'aires de stationnement sécurisées à l'approche des grands ports du pays. En outre, la sûreté des ports doit être substantiellement renforcée pour aller au-delà de la satisfaction des normes internationales (ISPS) et faire face aux contraintes spécifiques au Maroc.

Pour un plan d'action ambitieux

21. La réussite de la transition du Maroc vers une logistique moderne passe par la réalisation de deux grands objectifs précités :

- L'amélioration de la logistique extérieure du Maroc notamment dans sa relation avec l'Union Européenne.
- Le développement de la logistique comme vecteur d'activité au Maroc, à la fois au travers du développement de nouveaux services, mais aussi par la diffusion d'attitudes et pratiques modernes dans les entreprises marocaines exportatrices ainsi que celles qui produisent sur le marché local.

22. Or, il faut noter qu'il s'agit d'un sujet transversal qui recoupe beaucoup de thèmes d'interventions qui, le plus souvent, relèvent de champs d'action partagés entre le secteur public et le secteur privé. Le développement de la logistique ne pourra se réaliser sans la mise en œuvre d'une coopération entre l'État, les entreprises et les organismes spécialisés dans le développement économique ou la formation.

23. Pour tirer pleinement profit du potentiel d'amélioration lié à une meilleure logistique au Maroc, une coopération tripartite entre l'État, les entreprises et les organismes spécialisés dans le développement économique ou la formation est nécessaire. L'expérience récente du plan d'action « Maroc 2010 » en faveur du tourisme, montre qu'une telle opération en partenariat est tout à fait possible au Maroc. L'intérêt très vif, porté par les organisations professionnelles, pour la logistique, justifie d'engager un tel programme. Son intérêt est d'avoir un caractère contractuel et d'identifier précisément les responsabilités de mise en œuvre des actions qui composent le programme.

24. Un facteur clé de la réussite du plan d'action sera la capacité à vraiment impliquer les entreprises directement concernées par les mesures. C'est vrai non seulement pour la définition des actions mais aussi leur mise en œuvre. Etre à l'écoute des utilisateurs est également fondamental pour la mesure des résultats et la capacité à faire évoluer les actions proposées dans le domaine des services publics. C'est pourquoi le pilotage du plan d'action devra être épaulé par une capacité de collecte d'indicateurs auprès du public et du privé sous formes d'enquêtes d'utilisateurs de ces services par exemple.

25. La coopération pourrait comporter trois axes principaux :

- Une structure de pilotage privée-public dont la fonction serait de mobiliser les acteurs, superviser la mise en œuvre des projets confiés aux chefs de files compétents, et mesurer les résultats.
- Des projets visant à accompagner les grandes réformes actuellement en cours au Maroc telles que celles des ports et du transport routier.
- Des initiatives ayant un caractère transversal destinées à développer la logistique au Maroc, à la fois au travers de nouveaux services mais aussi par la diffusion d'attitudes et pratiques modernes dans les entreprises marocaines.

La matrice 1 résume les différentes composantes du programme proposé³.

³ Les actions envisagées sont détaillées dans la partie plan d'actions en fin de rapport, page 75.

Matrice 1: Le Plan d'Actions

- 1 -

Thème	Action	Législation	Organisation procédures	Financement public	Parties prenantes (Chef de file)	Lancement immédiat	Fiches
Pilotage du projet	Mobilisation initiale des partenaires, approbation du plan d'action et lancement	décret			Tous acteurs	Oui	1
Pilotage du projet	Mesurer les résultats : observatoire			oui	<u>MET</u> , Min Industrie		2
Approfondissement et accompagnement des réformes actuelles							
La qualité de l'offre de transport routier	Accompagnement de la loi 16-99 : <ul style="list-style-type: none"> • Moyens pour la mise en œuvre du plan de contrôle • Mesures d'aides à la consolidation des entreprises • Mesures d'aides au renouvellement partiel du parc • Action de responsabilisation des chargeurs face au problème de l'informel 		organisation	oui	<u>MET</u> FNTR ANPME Chargeurs, industrie	Oui	3
			procédures	oui			
			procédures	oui			
			organisation				
Les coûts et délais de passage portuaire et maritime	Améliorer la compétitivité du Ro-Ro en alignant les tarifs sur ceux d'autres grands détroits		organisation	oui	<u>MET</u> , TMSA Compagnies Maritimes	Oui	4
Les difficultés liées aux procédures	Dynamiser les communautés de facilitation portuaire pour résoudre les problèmes et améliorer les procédures sur le terrain, notamment au port de Casablanca	oui	organisation procédures		MET (ODEP), Douanes, Banques, Transitaires Agents M., MCE	Oui	5
Actions transversales ou sectorielles de renforcement de la logistique							
Les difficultés liées aux procédures	Déploiement de l'EDI afin de réduire le temps de passage	oui	organisation procédures	oui	MET (ODEP), Douanes Banques, Transitaires, Agents M., CNCE	Oui	6
Vulnérabilité aux activités illégales	Renforcer la sureté dans les ports et réduire la vulnérabilité des camions en transit	à évaluer	organisation procédures	oui	<u>MET</u> Intérieur FNTR	Oui	7
Les développements des investissements et des services (action sur l'offre)	a) Promouvoir l'investissement dans les projets logistiques : en incitant au développement de plate-formes logistiques et en intégrant les projets logistiques dans les programmes de développement et d'aménagement	oui	organisation	oui	Interministériel, collectivités locales		8
	b) Faciliter la mise en œuvre des régimes économiques applicables aux opérations de logistiques internationales (fiscalité, douanes)	à évaluer	procédures		<u>Finances</u> , AMITH, logisticiens	Oui	9
La diffusion d'une approche moderne de la logistique et le renforcement des capacités (action sur la demande)	a) Préparer un plan national de formation pour les métiers de la logistique			oui	MET, ONPTT, Associations professionnelles Interministériels, AMITH, logisticiens, transporteurs		10
	b) Au travers d'actions sectorielles renforcer la fonction logistique dans les PME-PMI notamment dans les secteurs textile et agro-alimentaire			oui		11	

CHAPITRE 1 : Le défi logistique marocain dans un environnement concurrentiel sans précédents

1. La compétitivité est un concept vaste et à multiples facettes. Elle couvre des aspects aussi divers que le coût de la main d'œuvre et son niveau de qualification, l'innovation, la qualité des infrastructures, le respect du droit ou bien encore la performance des services publics. Les autorités du Royaume et les principaux acteurs du secteur privé disposent d'une bonne connaissance des enjeux de leur compétitivité. Pour un pays dont l'avantage comparatif est lié à la géographie, la logistique est un élément important de la compétitivité. Suivant les recommandations du Ministère de l'Équipement et des Transports, la présente étude s'est limitée au thème de la "logistique du commerce" et sa relation avec la compétitivité. La problématique de la logistique du commerce est d'ailleurs un thème récurrent dans la presse marocaine et une préoccupation importante des exportateurs marocains. En effet, une logistique performante contribue à réduire les coûts des transactions et à améliorer l'efficacité des échanges internationaux.

1.1 La nécessité d'une croissance économique forte

2. Le Maroc est à la recherche d'une croissance forte qui lui permettrait de réduire son taux de chômage et par conséquent son niveau de pauvreté. En effet, la croissance a atteint en moyenne 3,5 pourcent au cours des années 1996-2000 et 4,6 pourcent au cours des années 2001-2004. En d'autres termes, durant la période 1996-2004, la croissance a atteint environ 4 pourcent permettant une croissance du revenu par tête de 2,3 percent, taux insuffisant pour réduire le taux de chômage, particulièrement dans les zones urbaines et péri-urbaines. En effet, le taux de chômage urbain a continué d'augmenter et a atteint 18,4 pourcent en 2004.

3. Dans ce contexte de nécessité de croissance forte, le gouvernement marocain a cherché à augmenter la productivité du pays, développer ses exportations, attirer l'investissement étranger et enfin favoriser l'investissement national. Le Maroc est passé d'une économie fermée à une économie ouverte, reposant désormais sur le secteur privé. Ces réformes sont les fondations nécessaires pour le nouveau décollage de l'économie marocaine. L'un des piliers de l'économie marocaine est le secteur exportateur.

1.2 Le secteur exportateur marocain reste peu diversifié

4. Le secteur exportateur est un secteur important pour l'emploi et l'activité économique du Maroc. Le ratio exportations de biens et services sur PIB est proche de 30%. Même si ce chiffre a progressé entre 1993 et 2002 (de 26,1% à 32,3%), un fort potentiel de croissance persiste moyennant une réduction des contraintes à l'exportation⁴.

5. Les entreprises exportatrices marocaines emploient aujourd'hui plus de 900000 personnes, soit 8% de la population active. Les entreprises exportatrices marocaines sont concentrées géographiquement dans les villes ou à la périphérie des grandes villes (notamment dans la région de Casablanca et dans le Nord du pays). Près de 50% de l'emploi

⁴ En outre, si on retire la part des phosphates dans les exportations, ce ratio est bien plus faible.

industriel se trouve dans la Grande Région de Casablanca. Ce mouvement est encore plus fort pour des activités quasiment exclusivement exportatrices comme la sous-traitance électronique : près de 70% des sous-traitants électroniques sont implantés dans la région du Grand Casablanca. Le secteur textile est la première branche à l'exportation avec près de 200000 personnes. Il a été très créateur d'emplois à la fin des années 80 en contribuant à la création de 60% des emplois totaux créés dans l'industrie manufacturière. Mais même s'il reste le principal employeur du pays dans l'industrie manufacturière, il connaît aujourd'hui des difficultés.

6. Les exportations marocaines sont concentrées sur un nombre assez réduit de produits (voir annexe 1.1). Trois groupes de produits représentent 80% des exportations totales, à savoir les produits agricoles et de la pêche, les textiles et vêtements, et les phosphates et ses dérivés.

7. La destination des exportations marocaines est aussi concentrée vers les pays de l'Union Européenne. Sur les cinq dernières années, près de 70% des exportations marocaines ont été destinées aux pays de l'Union Européenne contre moins de 5% à destination des Etats-Unis et moins de 3% à destination du Japon. Du côté des importations, la tendance est similaire puisque 60% des importations proviennent de pays de l'Union Européenne contre 4% pour les Etats-Unis et tout juste 1% pour le Japon. En 2002, la place de l'Union Européenne dans le commerce marocain s'est encore renforcée (voir tableau 1.1).

Tableau 1.1 : Direction des flux de commerce du Maroc

	Exportations	Importations
Union Européenne	77,0%	65,0%
Amérique	6,5%	10,0%
Afrique	5,5%	5,5%
Asie	10,5%	19,5%

Source : données de l'Office des Changes.

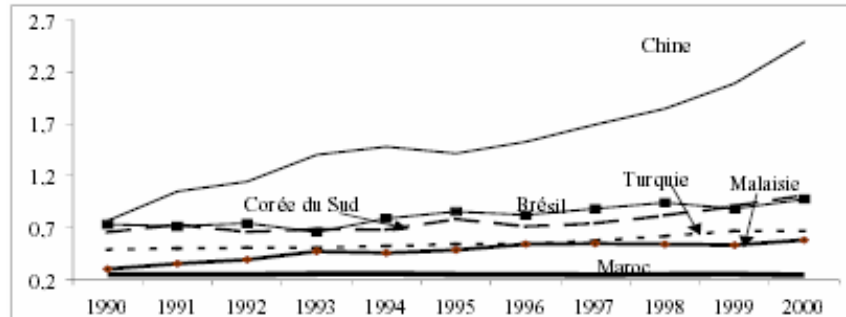
8. Depuis plusieurs décennies, le Maroc s'est placé dans un processus de fragmentation de la production avec les pays de l'Union Européenne. Il a fondé sa compétitivité sur la proximité géographique et des salaires moins élevés qu'en Europe. La spécialisation verticale des pays méditerranéens avec les pays de l'Union Européenne est forte et a peu évolué au cours de la dernière décennie (voir annexe 1.2 pour les exportations en volume). 84% des échanges entre l'UE et le Maroc sont des échanges interbranches et seulement 16% des échanges intra-branches⁵. La spécialisation des pays du Maghreb reste majoritairement sur des segments de production intensifs en travail non qualifié et souvent sur des secteurs peu dynamiques qui répondent ni à la demande européenne, ni à la demande internationale⁶. Seulement 9% des exportations marocaines sont sur des créneaux où la demande mondiale est en forte croissance.

⁵ Péridy (2004).

⁶ Menegaldo et al. 2004, p.23.

9. Les pays asiatiques ou est-européens concurrencent de plus en plus le Maroc sur le marché européen (voir graphique 1.1). La part du Maroc est restée assez stable à 0,25%. Le Maroc a une structure d'exportation de produits manufacturés très comparable à celle de la Tunisie, mais aussi à celle de la Bulgarie ou de la Roumanie⁷. De tous les pays du pourtour méditerranéen, le Maroc (ainsi que la Turquie) semble être le plus en concurrence avec les pays de l'est européen.

Graphique 1.1 : Evolution des parts de marché du Maroc et d'un échantillon de pays émergents dans l'Union Européenne
(en pourcentage)



Source : Chelem, Calculs : DPEG

Source : Tourkmani (2004 : 10).

10. En outre, l'intensité de la concurrence dans un secteur comme le textile s'est fortement intensifiée. Il y a dix ans, le Maroc partageait sa spécialisation sur le marché européen avec la Tunisie et un peu moins nettement avec certains pays de l'Est. Aujourd'hui, la concurrence est exercée par la Tunisie, les pays de l'Est européen mais aussi certains pays asiatiques comme le Sri Lanka ou la Malaisie. Dans le textile, les pays proches de l'Union Européenne n'ont clairement pas su maintenir leur avantage de spécialisation lié à la géographie. La plus grande concurrence entre pays méditerranéens et pays de l'est européen se trouve dans le textile et l'habillement puisque ce secteur explique 60% de la concurrence entre ces deux zones. Or, les pays de l'est européen ont connu une croissance importante de leurs flux commerciaux avec la France bien supérieure à la croissance de ceux en provenance des pays du Maghreb⁸.

1.3 Des opportunités et contraintes nouvelles pour les entreprises marocaines

11. Les prochaines années vont être décisives pour le tissu économique marocain. Le Maroc a en effet choisi la voie des réformes et de la libéralisation. La mise en œuvre des différents accords de libre-échange et l'accord d'Association avec l'Union Européenne peuvent être synonyme de nouvelles opportunités mais aussi de graves problèmes si le Maroc ne se prépare pas à ces nouvelles échéances. Le nouveau contexte dans lequel va évoluer le Maroc conduira inéluctablement à une concurrence renforcée sur les marchés mondiaux mais aussi sur le marché national à moyen terme.

⁷ Cette comparaison provient du calcul des indices de similarité. Pour les détails sur la méthodologie et les résultats dans le textile, voir annexe 1.3. Périody (2004) a calculé cet indice de similarité des exportations à destination de l'Union Européenne pour l'année 2000 et met en lumière les pays précités (Tunisie, Roumanie et Bulgarie, en plus de la Turquie).

⁸ Andreff et al. (2001).

12. Des bénéfiques sont attendus de la mise en œuvre de l'accord d'association entre le Maroc et l'Union Européenne⁹. Il existe un potentiel de commerce important avec certains pays de l'Union Européenne comme l'Allemagne, l'Italie ou les Pays-Bas. Le potentiel de commerce avec les Etats-Unis atteindrait près de 20%. Aussi, avec des droits de douane réduits dans le cadre de l'Accord d'Association, le Maroc peut avoir accès plus facilement à de plus grands marchés.

13. Pourtant, l'application de l'accord d'Association avec l'UE (1996)¹⁰, l'accord de libre-échange avec les Etats-Unis (2004)¹¹ et la fin de l'accord multi-fibres (2005) (voir encadré 1.1) sont des défis sans précédents pour le tissu économique marocain. Les entreprises marocaines ont jusqu'alors bénéficié d'une protection tarifaire qui a permis le développement de nombreuses PME-PMI. Un fonctionnement dual de l'économie s'était mis en place au Maroc. Or, une asymétrie dans la protection tarifaire existe aujourd'hui avec les pays de l'Union Européenne. Le taux moyen pondéré de la protection tarifaire du Maroc vis-à-vis de l'UE est de 33% mais seulement de 1.5% pour l'UE vis-à-vis du Maroc.

Encadré 1.1 : L'impact attendu de la fin des quotas d'importation sur la filière textile-habillement

Au 1^{er} janvier 2005, les restrictions quantitatives à l'importation dans le domaine du textile ont pris fin. L'abandon des quotas dans ce domaine a de grandes chances de bénéficier à la Chine et à l'Inde qui étaient contraints par ces restrictions quantitatives. Etant donné leur niveau de productivité notamment pour les articles à bas prix et les cycles longs, on peut parier que certains donneurs d'ordre, notamment issus de la grande distribution qui font du prix leur premier critère de choix, vont se diriger vers la Chine et l'Inde pour s'approvisionner. Sur le marché Européen, la part de marché de la Chine pourrait passer dans le textile de 16 à 29% selon certains professionnels du textile européen. Ces estimations peuvent être optimistes. Néanmoins, il est sûr que la concurrence sur le marché Européen va très probablement se renforcer dans l'année à venir. Le défi à relever est d'autant plus fort que, depuis la fin des années 90, les exportations marocaines dans ce domaine croissent plus lentement que celles de la majorité des pays de l'Est européen ou même de la Chine ou du Bangladesh (Péridy 2004). La part de marché du Maroc dans ce secteur pourrait baisser d'un point sur le marché européen. Comme le montre l'OCDE dans son rapport « *a new world map in textiles and clothing* », la « facilitation des affaires » (*business facilitation*) dans ce domaine doit devenir la stratégie prioritaire : améliorer les infrastructures, le passage en douanes, l'harmonisation des normes et standards et le soutien aux PME du secteur. L'analyse de la chaîne d'approvisionnement présentée au chapitre 3 met en exergue l'interdépendance entre tous ces éléments et le caractère critique de la logistique dans ce cadre avec pour objectif ultime de maintenir la compétitivité de l'industrie textile au Maroc.

⁹ D'après les études du réseau FEMISE, les accords d'Association avec l'Union Européenne font ressortir que (i) les gains en bien-être seront d'autant plus élevés que la protection initiale est forte, (ii) les gains seront plus élevés pour les pays qui échangent le plus avec l'UE, (iii) les risques de détournement de trafics seront sensiblement réduits pour les pays qui s'engageront dans un processus de libéralisation des échanges plus étendu avec l'OMC (Handoussa et Reiffers 2001).

¹⁰ Le désarmement tarifaire avec les pays de l'Union Européenne devrait être progressif jusqu'en 2012. Six listes de produits ont été constituées : trois présentant un caractère général et trois concernant des produits particuliers. S'agissant des produits industriels fabriqués localement, l'abandon de la protection tarifaire devrait s'échelonner jusqu'en 2012. Les trois listes générales comportent 60% des importations marocaines en provenance de l'UE.

¹¹ Dès l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange, les droits de douane seront abolis pour 95% des biens échangés entre les deux pays. En ce qui concerne les 5% du commerce restant, l'élimination des droits de douane devrait s'étaler sur une période de 9 années. Hors textile, le Département du Commerce américain a calculé que cela concernera 92% des exportations américaines à destination du Maroc. Or, aujourd'hui, le niveau moyen des droits de douane est de 28,3% pour les produits américains exportés vers le Maroc.

14. Or, les PME marocaines sont surreprésentées dans des secteurs protégés¹². Suite à l'entrée en vigueur des différents textes signés avec l'Union Européenne et les Etats-Unis, cette protection tarifaire devrait décroître sensiblement dans les prochaines années ce qui pourrait avoir d'importantes conséquences sur le tissu économique marocain.

15. Le manque de préparation à ces changements majeurs demeure assez évident. Moins de 35% des entreprises interrogées en 2000 déclaraient qu'elles avaient pris des mesures pour anticiper la libéralisation. En 2003, ce ratio est le même plafonnant à 34%. En outre, pour les entreprises ayant pris des mesures, cela a majoritairement consisté en investissement en équipement.

16. D'après l'enquête sur le climat des affaires au Maroc réalisée en 2004, les entreprises font face à de nombreuses contraintes comme l'accès au financement, l'accès au foncier pour des opérations industrielles¹³, des barrières administratives mais aussi des problèmes de logistique.

1.4 La logistique, un facteur important de la compétitivité du Maroc

17. Les entreprises marocaines sont aujourd'hui confrontées à des coûts logistiques très élevés qui grèvent leur compétitivité. Dans un environnement de plus en plus intégré dans le commerce mondial, une évolution à la marge de ces coûts peut avoir d'importantes conséquences positives ou négatives. Aujourd'hui, la concurrence est si importante qu'un retard de quelques heures dans l'arrivée des produits peut conduire à la perte d'un marché. Les entreprises mondiales de logistique réalisent des profits en s'engageant prioritairement sur le respect des délais, la préservation de la qualité du produit tout au long de la chaîne avec un prix compétitif.

18. Mondialement, il n'existe pas de grand pays exportateur avec une logistique coûteuse et peu fiable. La logistique¹⁴ englobe l'ensemble des activités qui concernent les flux de produits (et d'information) en permettant l'optimisation des ressources et la réduction des coûts pour un niveau de service donné. En simplifiant pour le Maroc, les principaux maillons de la logistique sont : (en amont) l'achat de matières premières, le transport international, le passage de frontière, la gestion documentaire, le dédouanement, le transport local, la gestion des stocks ; (en aval) le traitement des commandes par l'entreprise européenne, les expéditions, le transport international (y compris le transit au Maroc) et la gestion des stocks de produits finis.

19. Il est vrai que certaines entreprises marocaines ont atteint un certain niveau de service et de compétence dans ce domaine. Pourtant, au cours des chapitres suivants, on montrera que, hormis quelques rares entreprises à la pointe, les entreprises marocaines, dans leur

¹² Augier et Gasiorek (2003).

¹³ Le Maroc, mal classé, dans cette catégorie est à égalité avec le Bangladesh. Comme on le verra au cours du chapitre 4 sur les contraintes logistiques, à un moment où la nécessité de développer des plates-formes logistiques devient impérieuse pour améliorer la distribution nationale, avoir autant de problèmes pour avoir accès au foncier est une contrainte très forte pour l'essor d'une logistique moderne au Maroc.

¹⁴ Les coûts logistiques comprennent plus que les coûts de transport. Ce concept de coûts logistiques permet de prendre en compte tous les éléments ayant un impact sur les coûts de transaction comme la gestion publique des infrastructures, l'environnement institutionnel et réglementaire, la qualité et l'organisation des infrastructures de transport.

ensemble, se fondent non seulement sur des pratiques de transport archaïques mais surtout n'apprécient pas encore l'importance d'une logistique performante. Comme le montre McKinsey, dans les pays asiatiques émergents, les coûts logistiques indirects comme des stocks-tampons trop élevés, des gestions de flux et d'informations inefficaces atteignent près de 10% du PIB et sont presque aussi importants que les coûts directs. Ces coûts sont beaucoup moins visibles que la construction d'une route mais leur coût est quasiment aussi important et leur impact peut être même plus fort. Une réduction des coûts logistiques de 15 à 20% induirait une hausse du PIB de 1,5 à 2% contre 0,7 à 1% pour les travaux actuels d'infrastructures dans les pays asiatiques émergents¹⁵.

20. Le Maroc semble de plus en plus en retard par rapport à tous ses concurrents directs sur le marché européen. Comme on le montrera au cours des chapitres suivants, le prix et la mauvaise qualité du transport interne ajoutées au prix de la traversée Tanger-Algéciras rendent difficilement compétitifs les exportations en provenance de la région d'Agadir par exemple. Le coût de ce segment est si important qu'il correspond environ au coût de la distance Istanbul-France.

21. En outre, étant donné le faible avantage relatif dans le coût de la main d'œuvre et le besoin de rechercher des produits à plus forte valeur ajoutée, le Maroc essaie de s'orienter vers ce qu'on appelle généralement "la montée en gamme" dans les produits exportés. A l'aide d'études de chaînes de valeur, il a été montré que les gains les plus importants du commerce résident dans la capacité d'innovation ou d'adaptation à la demande internationale. Les entreprises marocaines ayant la plus grande profitabilité sont celles qui fabriquent des produits de gamme moyenne. Certains secteurs ont donc ouvertement choisi comme stratégie principale la «montée en gamme». Ainsi, dans l'industrie textile, sous l'impulsion de l'Association Marocaine des Industries du Textile-Habillement (AMITH), les entreprises marocaines de ce secteur essaient de développer la fabrication de produits finis en plus de la maîtrise des approvisionnements. Pourtant, aujourd'hui, la montée en gamme a beaucoup de difficultés à émerger au Maroc¹⁶.

22. Ceci pourrait être expliqué (au moins partiellement) par des problèmes de logistique. En effet, dans ce cas de figure, plus encore que pour les produits bas de gamme, la qualité de la logistique ainsi que le prix des services de logistique se révèlent capitaux. La ponctualité des approvisionnements et les délais d'acheminement des exportations sont, par exemple, une condition *sine qua non* de la réussite de la montée en gamme. Dans le cas de la France, il a été calculé que l'augmentation du délai de livraison du transport express de 24 heures peut conduire à une baisse du chiffre d'affaires de 25% pour les entreprises interrogées et, dans 30% des cas, à une délocalisation des activités dans un autre pays.

23. Les entreprises marocaines sont aujourd'hui confrontées à des coûts logistiques bien supérieurs à ceux de leurs concurrents. D'après les enquêtes d'entreprises, le coût du transport pour le textile (à destination des Etats-Unis) est plus de deux fois plus important pour une entreprise marocaine que pour une entreprise chinoise ou thaïlandaise. D'après les chiffres de la CNUCED, les coûts de transport du fret (*freight costs*) rapportés à la valeur des importations est l'un des plus élevés de la région MENA, à savoir 14,3% en 2000. Dans cette

¹⁵ Dobberstein (2005).

¹⁶ Menegaldo (2004).

même étude, ce ratio n'était que de 11,4% en Algérie, 7,3% en Tunisie et seulement 4,7% pour la Turquie.

24. L'avantage en coût de la main d'œuvre des entreprises marocaines peut être compensé dans une large mesure par des coûts logistiques plus élevés que leurs concurrents de la région ou de l'Est européen. La Banque Mondiale (1994) relevait que les coûts de transport devaient être réduits de manière à augmenter la compétitivité des entreprises marocaines. Il avait été calculé que les coûts de transport au Maroc étaient 5 fois supérieurs à ceux des pays de l'Union Européenne et 2 fois supérieurs à ceux d'un pays en développement, notamment vis-à-vis de tous ceux du Sud-Est Asiatique. Or, dix années après, certaines questions restent présentes. Réduire les coûts logistiques et améliorer la performance de la logistique du commerce deviennent désormais des impératifs urgents pour les entreprises marocaines.

CHAPITRE 2 : Impact des problèmes logistiques sur l'économie marocaine. Une illustration par l'analyse de chaînes d'approvisionnement

25. Ce chapitre résume les différentes opportunités et contraintes liées au fonctionnement des chaînes d'approvisionnement au Maroc.

26. Pour les pouvoirs publics, le recours à l'étude de ces chaînes d'approvisionnement peut être intéressant pour trois raisons :

- l'étude des chaînes permet d'identifier précisément les goulots d'étranglement ;
- l'étude des chaînes permet de réaliser l'impact de ces goulots d'étranglement sur le commerce et, dans certains cas, de les quantifier précisément ;
- elle permet enfin précisément d'étudier les relations entre acteurs et la capacité des entreprises marocaines à s'intégrer plus ou moins efficacement dans ces chaînes mondiales d'approvisionnement.

27. L'analyse des chaînes d'approvisionnement dans des secteurs-clés pour l'économie marocaine est aussi accompagnée de l'audit de facilitation du transport et du commerce qui a été mené en parallèle (et dont les résultats sont présentés au cours des chapitres 3 et 4 de ce rapport).

28. Ce chapitre présente l'étude de quatre chaînes d'approvisionnement : le textile-habillement, les composants électroniques, les pièces automobiles et l'exportation de fruits et légumes. Il se fonde sur des enquêtes de terrain et des entretiens réalisés dans ce pays au cours de l'année 2004. Pour chacun des secteurs retenus, l'analyse a été réalisée en trois étapes :

- aperçu du secteur incluant sa structure, ses produits, ses entreprises, ses marchés et son positionnement concurrentiel sur les marchés cibles ;
- profil des principales chaînes d'approvisionnement (dans chacun des secteurs) en identifiant les principaux liens entre les participants en amont et en aval de la chaîne (*backward and forward linkages*) ;
- études de cas des entreprises incluant l'identification des participants et leurs fonctions, l'identification des liens critiques, des facteurs de succès à l'intérieur de la chaîne et des contraintes et des goulots d'étranglement dans la gestion de la fonction logistique.

Encadré 2.1 : La terminologie « gestion de la chaîne d’approvisionnement » (*supply chain management*)¹⁷

Même si l’utilisation de la terminologie *supply chain*¹⁸ est désormais bien connue, il peut être utile de rappeler quelques définitions des termes qui sont largement employés dans ce chapitre.

Chaîne d’approvisionnement (*supply chain*) est un ensemble d’organisations directement reliées entre elles ou liées par un ou plusieurs flux de produits, services, finances ou information en amont ou en aval, d’une source vers un client.

Gestion de la chaîne d’approvisionnement implique la gestion active et la coordination des flux de produits, services et informations. Cette gestion s’étend du stade de matière première jusqu’à l’utilisateur final du produit. Elle a pour objectif principal d’optimiser de manière globale les flux fournisseurs-clients c’est-à-dire réduire les coûts et le cycle de vie du produit tout en conservant la qualité.

Chaîne logistique désigne l’ensemble des maillons relatifs à la logistique d’approvisionnement. C’est une succession d’interventions industrielles et commerciales qui débute par l’approvisionnement en matière première et se termine par la vente du produit. Elle implique l’entreprise, ses fournisseurs et ses sous-traitants.

Chaîne de valeur, développée par E. Porter, est une approche qui examine le développement de l’avantage compétitif. La chaîne consiste en une série d’activités qui créent ou construisent la valeur et sont agrégées pour estimer la valeur totale de l’organisation.

Benchmarking est le processus d’apprentissage qui permet d’identifier comment les entreprises connues pour être « meilleures dans leur secteur » dans des aspects spécifiques de leurs opérations atteignent l’excellence dans leurs performances.

Tracking / Tracing : ces notions de « *tracking* » et « *tracing* » sont liées à la traçabilité et désignent la capacité à localiser le produit en tout point de la chaîne d’approvisionnement (*tracking* ou traçabilité descendante), et la capacité de retrouver l’origine et les caractéristiques d’un produit en tout point de la chaîne d’approvisionnement (*tracing* ou traçabilité ascendante).

Cross-docking : le *cross-docking* (utilisation d’entrepôts de transit) est un procédé visant à réduire les stocks le long de la chaîne d’approvisionnement. Il permet aux distributeurs de faire livrer à une plateforme des camions en provenance tous de leurs fournisseurs et d’acheminer ensuite des camions remplis de produits hétérogènes dans les surfaces commerciales. Le *cross-docking* permet ainsi, en partant du besoin du consommateur, d’optimiser les approvisionnements en réduisant le temps et le nombre de livraisons aux points de vente tout en gardant une grande disponibilité du produit.

Source : Géomar, Mentzer et al. (2001).

29. L’analyse identifie les principales contraintes et freins au fonctionnement de ces chaînes aussi bien celles qui concernent les secteurs étudiés mais aussi les problèmes

¹⁷ Dans ce rapport, on aura recours aux termes français et anglais dans la mesure où une bonne partie des concepts utilisés est plus connue en anglais qu’en français.

¹⁸ L’origine de ce mot remonte au milieu des années 80 aux Etats-Unis avec le développement de la gestion logistique (*logistics management*).

transversaux qui touchent tous les autres secteurs¹⁹. D'après ces études, un nombre important de défis reste encore à relever (encadré 2.2).

Encadré 2.2 : Les contraintes identifiées²⁰ et les défis pour le fonctionnement efficace des chaînes d'approvisionnement au Maroc²¹

1. Contraintes et défis globaux

- Vide institutionnel concernant la logistique et la gestion des chaînes d'approvisionnement,
- Contractualisation nécessaire des relations entreprises/administration des douanes,
- Présence limitée de fournisseurs tiers de services logistiques,
- *Utilisation limitée de l'EDI,*
- Déploiement faible des outils informatiques tout au long des chaînes,
- *Développement nécessaire de plates-formes logistiques,*

2. Contraintes spécifiques au transport

- *Ratio qualité/prix du transport interne est faible,*
- *Coût élevé de la traversée Tanger-Algéciras,*
- *Coût du passage portuaire au Maroc,*

3. Contraintes en amont des chaînes logistiques

- Accès difficile à certains intrants ou matières premières,
- Capacité limitée de contractualisation avec les fournisseurs d'intrants,
- Gestion parfois difficile des régimes d'importation des intrants,
- *Manque de fluidité dans les transactions financières (notamment à cause des autorisations nécessaires de la part de l'Office des changes),*

3. Contraintes en aval des chaînes logistiques

- Normes imposées par les consommateurs,
- Visibilité limitée des besoins des consommateurs,
- Préservation de l'intégrité du produit tout au long de la chaîne,

4. Contraintes liées aux procédures et à la structure interne des entreprises

- Manque d'intégration de toutes les fonctions de l'entreprise,
- Délai dans la mise en œuvre de mesure facilitant la chaîne d'approvisionnement,
- *Manque de ressources techniques spécialisées dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement.*

Source : Géomar

30. Les secteurs ont été sélectionnés pour les raisons suivantes :

✦ le *secteur textile* présente un intérêt pour l'étude en raison de la place stratégique qu'il occupe dans l'économie nationale et de son expérience cumulée depuis plus de 20 ans dans l'approvisionnement des marchés européens et de la diversité de l'offre. Confronté à de sérieux défis dont la concurrence des produits en provenance d'Asie, la survie du secteur résidera en grande partie dans sa capacité à se redéployer et dans les gains de productivité à réaliser notamment le long de la chaîne d'approvisionnement.

¹⁹ Ces études identifient des contraintes exprimées à plusieurs reprises par des industriels ou groupements d'industriels opérant dans les branches d'activités sélectionnées. La généralisation peut parfois paraître excessive. Néanmoins, les points relevés dans ce chapitre ont été, à maintes reprises, cités. C'est pourquoi, il a paru utile de les exposer afin de comprendre concrètement les principales contraintes logistiques existantes dans les branches industrielles sélectionnées.

²⁰ Pour un examen plus détaillé des résultats, voir annexe 4.2.

²¹ Les contraintes en italique seront analysées en détail dans les deux chapitres suivants.

➤ les *secteurs des composants automobiles et électroniques* sont des secteurs relativement nouveaux et leur positionnement à l'échelle mondiale passe nécessairement par des niches de compétitivité où le Maroc peut faire valoir des avantages comparatifs. Néanmoins, un positionnement durable sur les marchés mondiaux dans ces secteurs technologiques à forte valeur ajoutée nécessitera le développement des aptitudes d'innovation au Maroc requises par les grands donneurs d'ordre. Ce secteur permet d'étudier des aspects particuliers tels que les exigences du "juste à temps" et l'intégration avec les donneurs d'ordre (*producer driven supply chains*).

➤ le *secteur des fruits et légumes* est un secteur traditionnel et un axe prioritaire de développement pour lequel le Maroc a su exploiter ses avantages comparatifs qui lui ont permis de se positionner sur le marché Européen. Le Maroc a réussi à mettre en place une industrie compétitive notamment pour le sous-secteur des primeurs, filière en pleine expansion. Mais, dans la commercialisation de produits frais, donc périssables, la logistique revêt une importance toute particulière. L'analyse de cette chaîne d'approvisionnement permet également d'évaluer le positionnement du Maroc face à la dynamique de la grande distribution.

31. Même si les contraintes logistiques sont bien évidemment spécifiques à chaque secteur, plusieurs éléments semblent communs :

- les coûts élevés de passage du détroit (en incluant les frais de passage portuaires des deux côtés de la Méditerranée et le transport maritime),
- un certain manque de flexibilité de la part de l'administration des douanes quant à la gestion quotidienne des dossiers,
- les capacités limitées du transport aérien,
- la faible qualité du transport routier de marchandises, notamment à l'intérieur du Maroc,
- un stockage d'intrants et de produits finis trop élevés pour la sous-traitance industrielle.

Ces éléments se traduisent en de nombreux surcoûts pour les entreprises marocaines et réduisent ainsi la valeur ajoutée redistribuée au Maroc.

2.1 Les chaînes d'approvisionnement dans le secteur textile-habillement

32. Au Maroc, l'industrie textile-habillement est forte d'une vingtaine d'années d'expérience et est résolument tournée vers l'exportation. Elle est en pleine mutation car elle doit très rapidement passer d'un modèle de sous-traitance à la co-traitance qui implique une amélioration rapide de la performance de la logistique. D'un point de vue logistique, la co-traitance implique une gestion active des approvisionnements et du transport jusqu'aux marchés de consommation dans un temps très court tout en garantissant un transport de qualité (voir encadré 2.3 pour la distinction selon les cycles des produits).

Encadré 2.3 : Les cycles courts, cibles que le Maroc privilégie pour demain

Pour des produits à cycles longs, les perspectives pour le Maroc semblent hypothétiques. Ainsi, le groupe Carrefour mise sur une politique de produits de milieu de gamme relativement standards pour lequel le prix est le premier facteur de positionnement du produit. Il a en conséquence établi un cycle d'achat prévisionnel à long terme et mise sur un transport maritime peu coûteux. En conséquence, le temps de transit n'est pas un facteur primordial dans le choix du pays de sous-traitance. En revanche, le coût global en est un. Dans cette logique, le Maroc devient une source d'approvisionnement moins attrayante que d'autres origines comme l'Asie (Chine, Inde, Thaïlande et Bangladesh par exemple) car ces dernières offrent des produits de qualité comparable à celles produites au Maroc mais à un coût produit bien moins élevé car le coût de la main d'œuvre y est au moins inférieure de plus de la moitié (voir annexe II pour les chiffres). Or, le travail représente en moyenne 35% du coût total du produit (Youssef 2004 : 34). Aussi, le différentiel du coût de transport maritime étant faible, l'écart de prix joue en défaveur du Maroc.

En revanche, une société comme les Trois Suisses, vend principalement par catalogue. Cela nécessite un très court délai d'approvisionnement pour ne pas avoir à constituer des stocks importants. Les délais moyens de livraison, qui sont de quatre à six semaines en provenance des pays d'Asie contre une à deux semaines en provenance du Maroc, offrent à ce dernier un avantage indéniable et lui permet d'accéder à un segment de marché difficile à concurrencer pour les pays d'Asie. Néanmoins, dans ce cas, la concurrence du Maroc existe encore en Turquie, en Tunisie ou en Europe de l'Est. Et c'est pourquoi l'efficacité des schémas logistiques se révèle cruciale.

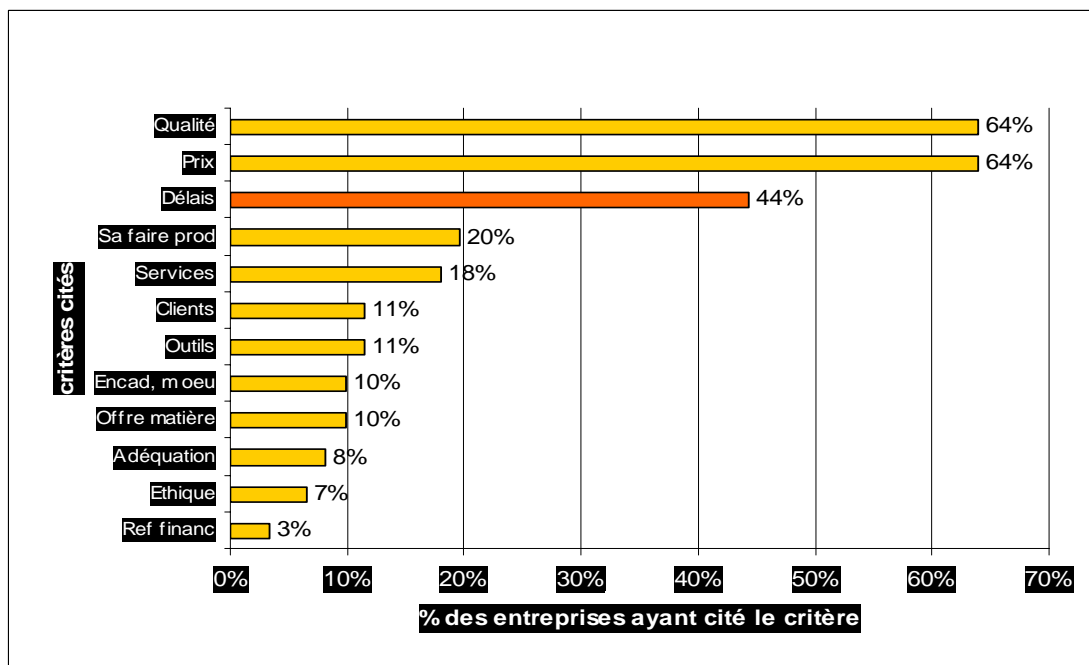
33. L'amélioration de la performance logistique du Maroc dans le textile-habillement passe notamment par une plus grande flexibilité de la part de l'administration des douanes pour contrôler les importations temporaires d'intrants pour les entreprises reconnues du secteur, un développement du transport aérien de fret notamment sur un pôle important de distribution comme Lille, une baisse des prix de la traversée pour les camions TIR et une baisse des incidents liés aux activités illégales (comme la présence de clandestins dans les camions).

34. Le marché quasiment exclusif du Maroc est l'Union Européenne puisque le Maroc exporte à plus de 80% à destination des pays de l'UE. Le Maroc est le 6ème fournisseur des pays de l'UE avec une part de marché de 5% derrière la Chine (18%), la Turquie (13%), la Roumanie (7 %), la Tunisie (6%) et le Bangladesh (5%). Les principaux marchés du Maroc sont la France (39% totales des exportations), l'Espagne (23 %) et la Grande-Bretagne (18%)

35. Les critères de sélection des fournisseurs ont évolué. Le prix n'est plus le seul critère pour le choix d'un fournisseur : la démarche qualité est tout aussi importante et le respect des délais est un autre élément capital, notamment pour les produits avec un cycle court (voir figure 2.1 sur les critères de sélection des fournisseurs et 2.2 sur les faiblesses des fournisseurs marocains)²².

²² Données de l'Institut Français de la Mode et étude réalisée par l'AMITH auprès des principaux donneurs d'ordre européens travaillant au Maroc.

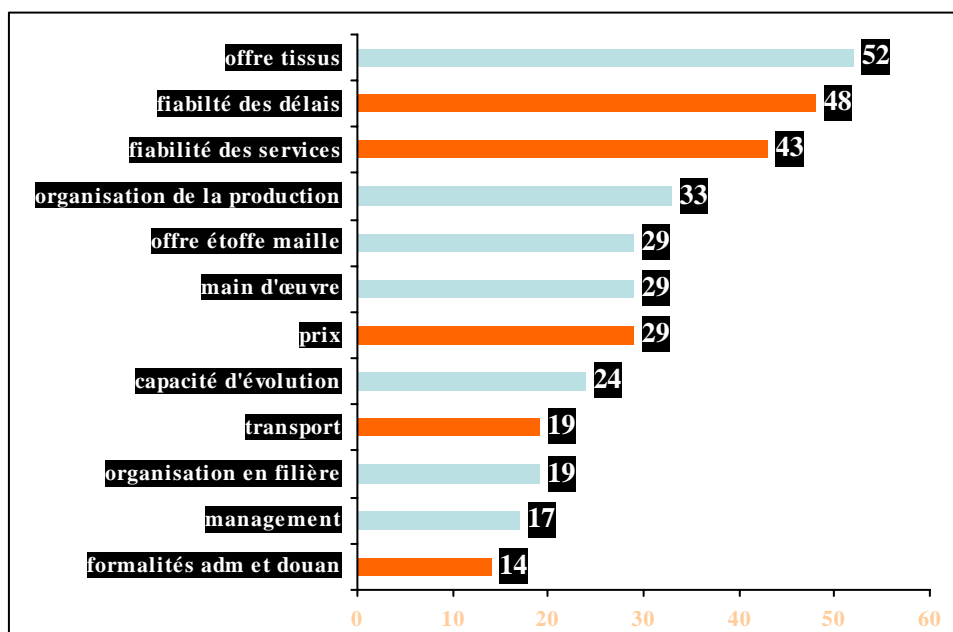
Figure 2.1 : Les critères de sélection des fournisseurs



Source : AMITH d'après les données de l'Institut Français de la Mode.

36. Pourtant, dans ce domaine, les fournisseurs marocains connaissent encore de sérieux problèmes (voir figure 2.2 sur les faiblesses des fournisseurs marocains).

Figure 2.2 : Les faiblesses des fournisseurs marocains
(% des interviewés ayant cité le critère)



Source : IFM pour l'AMITH (2004).

37. Des goulots d'étranglement sont encore présents dans la gestion de la chaîne au Maroc sur les produits à cycles courts. Une liste non exhaustive, révélée par l'étude des *supply chains*, comprend par exemple :

✦ une réactivité qui peut être faible durant la phase pré-commerciale à cause de coûts et délais inattendus de dédouanement ou de transport. L'exportateur potentiel peut, dans certains cas, être incapable de respecter les délais d'acheminement. Or, c'est une phase cruciale de développement et d'approbation des produits par les clients où tout délai dans le dédouanement (même de quelques d'heures) peut avoir un impact déterminant sur la signature ou non d'un contrat de fourniture.

✦ un problème de financement quand le délai de paiement est excessivement long (près de 150 jours en moyenne) en raison de la structure de l'amont de la chaîne et (et des délais pour l'approvisionnement en Asie) et les exigences de réactivité des donneurs d'ordre.

✦ le problème du respect des incoterms pour les centrales d'achat européennes. Un grand donneur d'ordre européen qui travaille depuis plusieurs années au Maroc relève que des entreprises exportatrices ne semblent pas être en mesure de fournir la marchandise avec des incoterms spécifiés par une des centrales d'achat du donneur d'ordres. En effet, la centrale d'achat souhaiterait être approvisionnée en DDP (*Delivered Duty Paid*). Mais le problème réside dans le paiement de la TVA qui doit être réglée sur place par une structure domiciliée en Europe. Une solution serait de faire payer la TVA par un transitaire espagnol et récupérer le montant par l'intermédiaire d'un correspondant au Maroc. Cependant, il ne semble pas y avoir d'ententes ou de procédures établies entre les transitaires marocains et espagnols pour permettre de réaliser ce type de prestation. Pourtant, selon le donneur d'ordres, ce type de transaction devrait être faisable à partir du Maroc et utile à la compétitivité du Maroc dans ce cas-là.

✦ en ce qui concerne les procédures douanières, malgré des progrès, les exportateurs continuent à être confrontés à des problèmes. A titre d'exemple, d'après la procédure d'admission temporaire des matières premières (tissus et accessoires), le système douanier enregistre pour tout le lot la date d'achat du plus ancien article figurant sur la liste. Si dans le lot un accessoire a été acheté 20 mois plus tôt, toute la livraison devra être apurée dans un délai de 4 mois même si le reste de la matière première a été acheté à une date ultérieure.

✦ un autre obstacle concerne la rigidité de la procédure d'accès à la « caution morale » pour l'administration des douanes (qui implique un engagement sans une caution bancaire, ce qui est considéré comme une avancée majeure et réelle pour les industriels marocains). Les sociétés nouvellement établies ne peuvent pas accéder à ce mécanisme avant au moins 6 mois d'opération peu importants leurs références. Pendant ce délai de 6 mois, une caution bancaire doit être émise par l'entreprise pour couvrir la valeur des droits de douane.

✦ le temps moyen de transport, de Casablanca au Nord de l'Europe, varie de 3 à 7 jours (car la majorité des transporteurs ont des navettes régulières plusieurs fois par semaine). Même si ce temps d'acheminement semble court, certains pays concurrents d'Europe de l'Est peuvent avoir des délais de transport inférieurs.

des périssables en développant des liaisons aériennes à destination des zones de concentration de la distribution comme Lille ou Barcelone par exemple.

40. S'agissant de la réactivité, le transporteur devra de plus en plus intégrer de nouveaux rôles comme l'entreposage de matières premières ou la constitution de plates-formes de produits finis. En plus des prix compétitifs et du respect des cahiers de charges, les clients demandent toujours plus de réactivité (compression au maximum du « *time to market* ») et réorientent leurs approvisionnements vers des fournisseurs qui pourront fournir une gamme de services à valeur ajoutée. Le processus d'externalisation concerne d'abord les fournisseurs des services logistiques tiers (liés au transport) qui assument de nouvelles fonctions par rapport aux distributeurs sur les marchés européens (incluant l'utilisation des plates-formes logistiques, l'assortiment et les livraisons directes aux différents centres de distribution, la gestion des stocks, le packaging, le tracking en temps réel, etc.). Il touche aussi les zones de production (avec le groupage, le contrôle de qualité avant embarquement, etc.). Idéalement, de nouvelles fonctions devront être également assurées par les producteurs/exportateurs (comme l'approvisionnement des tissus et des accessoires, l'emballage spécifique, l'étiquetage, le codage, etc.). Les entrepôts sous douane doivent donc se généraliser à l'ensemble des transporteurs respectant la qualité. En plus, la capacité de respecter des normes du travail devient un facteur incontournable pour la crédibilité des entreprises face à des consommateurs de plus en plus avertis.

41. S'agissant du coût, globalement, les coûts de transport (terrestre, aérien et maritime) sont moins compétitifs au Maroc que dans les pays concurrents. Comme on l'étudiera au chapitre 4, le coût de la traversée du détroit²⁴ est fort élevé. Enfin, l'immigration clandestine grève le coût et affecte l'image du transport en provenance du Maroc.

42. C'est seulement sur ces nouvelles bases que les relations commerciales pourront évoluer vers plus de stabilité et plus de rentabilité pour les exportateurs marocains de produits textile-habillement. Comme l'exprimait l'ancien président de l'AMITH, « les nouvelles évolutions de l'environnement compétitif exigent aujourd'hui, plus que par le passé, un partenariat tripartite entre donneurs d'ordre, transporteur et fabricant ».

2.2 Les chaînes d'approvisionnement dans le secteur des composants automobiles

43. Le développement des équipementiers automobiles au Maroc a été initialement lié à l'essor de la production qui a débuté au Maroc dans les années 50 avec l'implantation de la SOMACA. Néanmoins, les volumes produits sont restés faibles notamment en raison de l'étroitesse du marché local et les importations importantes de véhicules d'occasion. L'industrie de fabrication des composants automobiles s'est réorientée largement à l'exportation, en partie, grâce aux investissements étrangers dans ce secteur. Aujourd'hui plus d'une cinquantaine d'entreprises constitue le secteur des équipementiers automobiles au Maroc. Elles fabriquent des équipements, des pièces de rechange, distribuées sous leur marque originale ou sous celles des distributeurs. Le secteur peut être principalement divisé en deux chaînes : les faisceaux et câbles et les pièces de rechange.

²⁴ Il comprend, outre les frais de passage portuaire des deux côtés de la Méditerranée, le prix du transport maritime.

44. Outre son poids grandissant et sa forte croissance dans les dernières années, le principal intérêt de l'étude de ces *supply chains* réside dans le fait que ces chaînes sont caractérisées par des exigences de délais draconiens (livraisons juste à temps (JAT)), une grande fiabilité des fournisseurs, une flexibilité et une réactivité fortes. Ce mouvement fait partie d'une stratégie de la part des manufacturiers automobiles visant à une intégration verticale de l'approvisionnement des pièces et composants nécessaires pour la fabrication des automobiles. Afin de minimiser les risques, cette stratégie repose sur la contractualisation avec des fournisseurs se trouvant dans différents pays. C'est un secteur fortement concurrentiel non seulement entre grandes multinationales mais aussi entre les différentes unités de production avec de fortes pressions sur les marges nettes. Ces dernières se limitent souvent à 2%. Un des grands défis est la capacité des fournisseurs à réagir à des cycles de commandes très courts où l'horizon de planification prévisionnelle des composants peut se limiter à une semaine²⁵.

45. La performance logistique des fournisseurs devient un critère déterminant pour les donneurs d'ordre, notamment en ce qui concerne la répartition des commandes entre les différentes sources d'approvisionnement. De plus en plus, les manufacturiers automobiles externalisent une bonne partie de la gestion des fonctions logistiques (et notamment la gestion des stocks) à des sociétés spécialisées. Les problèmes de transport peuvent avoir un coût important sur les coûts logistiques hors transport : ainsi, les stocks de composants au Maroc sont élevés avec un minimum de 35 jours alors qu'ils ne sont que d'une semaine pour une usine en Italie.

46. La logistique, même si elle est relativement efficace, continue à poser des problèmes pour un secteur où le respect des délais de livraison et la maîtrise des coûts sont des facteurs déterminants pour le maintien de l'avantage concurrentiel.

47. L'amélioration de la performance logistique du Maroc dans ce secteur passe notamment par une plus grande flexibilité de la part de l'administration vis-à-vis d'opérateurs reconnus dans le cas où une erreur ou une omission interviendrait. Le prix du transport aérien de fret est également une préoccupation des acteurs dans ce domaine ainsi que la fiabilité du transport routier afin de garantir un approvisionnement en intrants et des exportations en respectant des délais de livraison draconiens.

48. Les entreprises du secteur citent plusieurs facteurs qui seraient susceptibles d'améliorer la compétitivité du Maroc dans ce domaine :

✚ les principaux goulots d'étranglement semblent se trouver au sein du système administratif qui est jugé lourd et inadapté pour les exigences du système «juste à temps ». Il est reconnu que le délai de dédouanement été considérablement amélioré au cours des dernières années (les marchandises sont admises conformes avec des inspections physiques peu fréquentes), des problèmes pratiques persistent surtout dans le cas d'une erreur ou d'une omission pour lesquelles les rectifications semblent nécessiter des efforts importants. A titre d'exemple, une facture non tamponnée par le service des douanes (dans un lot de 30 factures)

²⁵ Ceci s'explique par le fait que les manufacturiers automobiles peuvent planifier le nombre de véhicules fabriqués sur une période plus longue mais pas la quantité demandée pour chaque modèle qui détermine pourtant les commandes pour les différents composants

entraîne un blocage du règlement de la facture au fournisseur par l'office des changes de tout le lot.

✦ en raison du passage par le client de commandes fermes seulement une semaine à l'avance, le cycle de traitement de la commande étant de 7 jours et comme le temps de transport est de 5 à 7 jours, un stock tampon de produits finis équivalent à une semaine de commandes doit être constitué en Europe. Il peut arriver que les stocks ne suffisent même pas en raison d'un retard dans l'acheminement en provenance d'Italie. Ainsi, les arrêts de travail attribuables au manque de composants représentent 1% du nombre total d'heures travaillées dans l'usine marocaine.

✦ l'écart entre les prévisions et les commandes fermes nécessite des expéditions par voie aérienne qui sont relativement fréquentes (en moyenne une tonne/jour) avec un coût sept fois supérieur au transport routier. Les envois par transport aériens peuvent alors atteindre jusqu'à 15% du coût du transport global.

✦ Le cycle « *cash on cash* » de l'entreprise fabriquant des pièces de rechange est de 150 jours, ce qui pose des difficultés de trésorerie à l'entreprise. Les postes importants dans les coûts logistiques hors transport incluent les coûts liés au stockage des matières mais aussi les frais administratifs de traitement des commandes.

49. Ainsi, en dépit d'une valeur ajoutée beaucoup plus élevée que dans le textile, en pourcentage, les coûts logistiques totaux dans le secteur des faisceaux et câbles sont un peu plus élevés que dans le secteur textile (23,6%) du fait notamment du poids important pris par les expéditions d'urgence qui est souvent la conséquence de dysfonctionnements dans la chaîne de transport ou dans la chaîne administrative (voir tableau 2.2). Les postes importants dans les coûts logistiques globaux hors transport incluent les coûts liés au stockage des matières premières (connecteurs), notamment l'entreposage et le coût du capital pendant le stockage.

Tableau 2.2 : Analyse des coûts logistiques – composants automobiles
(en Euros)

Importation (par semi-remorque)		Exportation (par semi-remorque)	
Coûts de matières premières et produits semi-finis:	91000	Valeur des produits finis:	140000
Coûts non liés au transport		Coûts non liés au transport	
Commandes et paiement::	142	Commandes et expédition:	95
Capital encouru en transit::	120	Capital encouru:	184
Transit:	270	Transit:	270
Entreposage:	291		
Capital encouru:	933	Expéditions d'urgence:	1167
Expéditions d'urgence:	80		
Coûts de transport:		Coûts de transport:	
Transport:	2517	Transport:	3020
Assurance:	109	Assurance:	168
Coût logistiques totaux à l'importation: 4462		Coûts logistiques totaux à l'exportation: 4903	
% des coûts logistiques / valeur importée: 4,9%		% des coûts logistiques / valeur exportée: 3,5%	

Valeur des exportations	140000
Valeur ajoutée	39635
Coûts logistiques totaux	9365
% des coûts logistiques/Valeur Exp.	6,7%
% des coûts logistiques/VA	23,6%

50. Dans le cas de chaînes d’approvisionnement très compétitives avec des exigences strictes sur le respect des dates de livraison, toute entrave à la fluidité logistique aura un impact direct qui se traduira par un mouvement vers d’autres fournisseurs ou d’autres unités de production même au sein du même groupe. Des évolutions à la marge peuvent avoir des grandes conséquences positives ou négatives (voir tableau 2.3 pour la comparaison de la compétitivité du transport).

Tableau 2.3 : comparaison de la compétitivité du transport entre le Maroc, la Tunisie et la Pologne

	Maroc	Tunisie	Pologne
Facteurs liés au transport			
Mode de transport (Inbound/outbound)	Camion avec traversée maritime (+)	Camion avec traversée maritime (+)	Camion route (++)
Coût transport global (incluant les frais de passage en % de la valeur des produits (France / nord d'Italie))	4,5% (+)	3,5% (+)	3,0% (++)
Temps de transit	4-6 jours (+)	4 jours (+)	3-4 jours (++)
Disponibilité de fret / desserte	Bonne gestion par les sociétés de transport routier / desserte maritime adéquate (+)	Bonne gestion par les sociétés de transport routier / desserte maritime adéquate (+)	Bonne gestion par les sociétés de transport routier (+)
Fluidité passage des frontières	Fluide avec des délais des deux côtés de la frontière pour passage via Tanger surtout le week-end (+)	Bonne fluidité au niveau du port de Tunis (++)	Délais d'attente fréquents aux passages de la frontière (+)

51. Le Maroc semble ainsi en position défavorable par rapport à la Pologne et à la Tunisie. Dans un domaine où les marges sont réduites au minimum, un gain d’1 ou 2% sur le coût de transport global et/ou d’une demi-journée peut conduire une entreprise à délocaliser ou non au Maroc.

2.3 Les chaînes d’approvisionnement dans le secteur des composants électroniques

52. Le secteur des composants électroniques est émergent au Maroc. Il consiste principalement en plusieurs grandes entreprises qui ont implanté des unités de production au Maroc dans leur stratégie globale de développement et d’intégration des réseaux de production. Quelques entreprises de moyenne taille se sont également développées sur la base de sous-traitance et de co-traitance dans des niches de plus en plus diversifiées et pour le compte de donneurs d’ordre en Europe. En 2001, onze entreprises opéraient dans le secteur des composants électroniques au Maroc et employaient 5523 personnes (dont 4 244 femmes), soit 1,3 % des employés du secteur industriel.

53. L’étude du fonctionnement de la *supply chain* au Maroc d’une des entreprises leaders du secteur est instructive. Cette entreprise fait partie d’un grand groupe manufacturier qui produit une gamme diversifiée de semi-conducteurs destinée aux marchés mondiaux. . Même si l’Asie demeure la principale zone de production, l’entreprise est diversifiée en Amérique et en Europe (dont l’implantation au Maroc fait partie). On peut mettre en évidence les goulots d’étranglement systémiques liés à l’environnement dans lequel l’entreprise évolue, car de par sa taille, son organisation, son importance stratégique, cette entreprise opère dans ce qui se rapproche le plus au Maroc aujourd’hui de ce que pourrait être son futur d’un point de vue organisationnel, productif mais aussi logistique. Afin de rester compétitive, cette grande entreprise repousse les limites des contraintes à une logistique fluide au Maroc.

54. Si le Maroc présente plusieurs atouts favorables ayant motivé l'implantation de la société, cette dernière doit faire face à certaines difficultés, notamment sur le plan logistique. L'éloignement du Maroc vis-à-vis des principaux centres de production de l'entreprise (en Asie) implique un surcoût de l'ordre de 3% sur les achats et de 5% sur la valeur des produits finis par rapport à l'Asie. Ce surcoût est principalement attribuable aux coûts logistiques supplémentaires à l'importation et à l'exportation.

✦ la principale contrainte pour la société est de trouver des fournisseurs locaux qui puissent répondre aux cahiers de charges très exigeants de l'entreprise. Ceci est le cas, par exemple, pour le transport entre les différents sites de production et l'acheminement des produits vers les points d'expédition. L'obsolescence des véhicules, la faible formation des chauffeurs, et le manque de normes dans ce domaine font que cette entreprise ne peut pas appliquer aisément ses standards internes définis au plan mondial. Elle a dû s'investir auprès d'une société de transport (qui avait démontré le plus grand potentiel d'amélioration de la qualité de son service) afin de l'aider à se mettre à niveau. Cet exercice est coûteux et limite l'économie possible sur ce poste budgétaire là où une situation de concurrence prévaut généralement (à qualité de service égale). Ce problème semble valable dans d'autres domaines comme le nettoyage ou la sécurité, etc. Cette entreprise se trouve dans une situation telle qu'elle considérerait comme un élément positif l'implantation d'un concurrent car ceci aurait permis une certaine mise à niveau des entreprises dans le domaine de ces services connexes si importants pour l'entreprise.

✦ le problème d'approvisionnement sur le marché local est récurrent dans ce domaine. Plusieurs produits devraient normalement être achetés localement mais leur coût est plus élevé que pour un produit similaire importé d'Asie (en tenant compte des coûts logistiques additionnels). Ainsi, des produits comme les cartons d'emballages sont de 30 à 40% plus chers au Maroc qu'en Asie. De plus, la faible intégration en amont de la chaîne nécessite un approvisionnement à l'étranger d'une grande partie des consommables, des matériels et des pièces de rechanges, engendrant des coûts supplémentaires (transport, délais, nécessité de stocker), y compris un recours fréquent au transport par courrier express (DHL, FedEx, etc.).

✦ même si la situation s'est grandement améliorée avec l'arrivée de transporteurs aériens du Moyen-Orient sur le marché, la disponibilité du fret aérien reste limitée. Il est à noter qu'en revanche, le coût du fret aérien en provenance de Singapour (via Dubaï) est jugé compétitif à 1,20 Euro le kilo.

2.4 L'analyse de chaînes logistiques dans le secteur des fruits et légumes

55. La culture des fruits et légumes bénéficie au Maroc d'avantages comparatifs, notamment grâce au climat favorable, aux terroirs variés et à la proximité du pays avec le marché européen. Le développement de la filière a été favorisé par des facteurs comme l'introduction des serres en plastique et le développement de l'irrigation. Les efforts fournis par les pouvoirs publics pour soutenir le secteur et la constitution de grands groupes exportateurs ont permis de structurer et de dynamiser ce secteur. La filière fruits et légumes occupe aujourd'hui 1,2 millions d'ha dont 950000 ha de plantations fruitières et 250000 ha de cultures maraîchères, soit respectivement 11 % et 2,9 % du total de la Surface Agricole Utile (SAU). En moyenne, la filière produit annuellement 8 millions de tonnes qui se répartissent à peu près également entre les fruits et légumes : 3 millions de tonnes pour les fruits et 5 millions de tonnes pour les légumes. Pendant la campagne 2003/2004, les

exportations représentaient 920000 tonnes de fruits et légumes²⁶ pour une valeur dépassant les 460 millions d'Euros. 72% des exportations totales de ce secteur étaient à destination des pays de l'Union Européenne.

56. L'étude des chaînes d'approvisionnement des agrumes a été distinguée de celle des primeurs car les impératifs de temps ne sont pas les mêmes et influencent le mode de transport sélectionné. Ces études sont intéressantes car elles mettent en exergue les problèmes logistiques dans un domaine où les exigences sont cruciales pour le respect de la qualité du produit. Toute rupture dans la chaîne de froid pouvant provoquer la perte de toute la cargaison.

57. Même si la filière fruits et légumes commence à se diversifier grâce notamment à la croissance de la culture des fraises, melons, raisins de table, haricots verts et courgette, les agrumes et les primeurs constituent tout de même les deux piliers de ce secteur puisque les agrumes représentent 47% du total des exportations et les tomates (à elles seules) 24% de ce même total.

58. La production annuelle moyenne d'agrumes était de 1,3 millions de tonnes dont 550000 tonnes exportées, soit 42 % de la production. Les exportations ont baissé dans les dernières années pour atteindre 430000 tonnes en 2003. L'Union Européenne est le marché principal (54% du total des exportations), suivi de la Russie (30%) et du Canada (6%). En 2002, le Maroc était le troisième exportateur d'agrumes à destination des pays de l'Union Européenne (derrière l'Afrique du sud et l'Argentine). Etant donné les différentes périodes de récolte, le Maroc se retrouve véritablement en concurrence avec la Turquie et Israël.

59. En ce qui concerne les agrumes, la chaîne de froid joue un double rôle : (1) de préservation de la qualité entre le temps de la récolte et la commercialisation, (2) de conservation longue durée (de 4 à 8 semaines) visant à réguler les quantités commercialisées pendant une période de la campagne. Les insuffisances dans ce domaine, notamment en ce qui concerne le transport, ont contraint les groupements d'exportateurs à adapter leurs schémas logistiques. Les groupements d'exportateurs ont mis au cœur de leurs activités l'amélioration de la performance logistique. Les deux groupements principaux (Maroc Fruit Board (MFB) et Fresh Fruit Morocco) représentent 95% des exportations d'agrumes du pays (70% pour le premier et 25% pour le second). Ils se concentrent sur la commercialisation et la logistique. A titre d'exemple, pour le compte de ses membres, le MFB réalise la commercialisation sur les marchés de l'Europe de l'Est (Lituanie et Russie), l'Amérique du Nord, la Scandinavie et le Moyen Orient. Mais il s'occupe également de la logistique maritime telle que la planification des capacités ou la réservation de conteneurs. MFB opère à partir des trois principaux ports impliqués dans les exportations des agrumes : Casablanca, Agadir et Nador.

60. Ces groupements utilisent les différents modes de transport en fonction des circuits de commercialisation de ses clients, des disponibilités des produits et des paramètres stratégiques qui permettent d'optimiser la performance et les coûts logistiques. La répartition modale des exportations de MFB sont les suivantes : 45% par navire *reefer* conventionnel, 40% par conteneur frigorifique et 15% par camion frigorifique. Pour la quasi-totalité des

²⁶ Chiffres provenant du Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes.

marchés du Nord de l'Europe et des marchés lointains (où le Maroc dispose d'une meilleure position pour se battre contre l'Espagne), le transport maritime est utilisé car l'exportation par *reefer* est le moyen le plus économique pour le transport des agrumes (environ 100 USD/palette)²⁷. En outre, le conteneur présente beaucoup plus de flexibilité au niveau des livraisons porte à porte. Aussi, ce moyen est utilisé à 80% à destination des Pays-Bas²⁸. Néanmoins, pour la desserte des marchés où le Maroc est en pleine concurrence avec l'Espagne, notamment en Suisse ou en Italie, le transport par camion peut être utilisé car plus flexible et réactif.

61. Les goulots d'étranglement de cette filière sont multiples. Parmi les principaux problèmes logistiques du secteur des agrumes, on peut notamment citer :

➤ le temps de transport entre le Maroc et l'Europe, notamment pour le transport conteneurisé. En tenant compte du temps de sortie du port et le temps de transport du port à destination, les donneurs d'ordres européens comptent sur des temps de transport pour Casablanca – Le Havre de 10 jours et pour Agadir – Rotterdam de 6-7 jours. En comparaison, un camion partant de Casablanca atteindra Rotterdam en 4-5 jours, soit le temps équivalent au meilleur temps de transport annoncé par la compagnie maritime. En outre, le camion se rendra directement au point de destination²⁹.

➤ le Maroc souffre également d'un coût du transport maritime qui n'est pas si faible (voir tableau 2.4).

Tableau 2.4: Prix d'un conteneur réfrigéré de 40 pieds ³⁰

Trajet	Prix total	Prix / palette*	Prix / tonne**
Agadir - Rotterdam	2 400 €	109 €	114 €
Casa – New York	2 950 €	134 €	140 €
Santos – Rotterdam	2 200 €	100 €	105 €
Dakar – Rotterdam	3 400 €	155 €	162 €

* Calculé sur la base de 22 palettes. ** Calculé sur la base de 21 tonnes

²⁷ L'unité de commercialisation et d'expédition pour les agrumes est la palette. Elle est consolidée en lots d'expédition qui peuvent être un conteneur frigorifique de 40 pieds (20-22 tonnes) ou un camion semi-remorque (24-28 tonnes) et un nombre déterminé de palettes (d'environ une tonne chacune) pour des expéditions par navire *reefer*.

²⁸ Le navire *reefer* est considéré comme plus performant que le conteneur frigorifique pour l'efficacité du refroidissement mais présente des inconvénients en termes de bris possible des produits en raison des manipulations supplémentaires. En outre, le risque est plus important en cas de panne du système de refroidissement car ce sont alors 300 à 500 palettes qui sont endommagées et non 22 comme dans un conteneur.

²⁹ Les temps de transport pour le segment de transport maritime est annoncé comme suit :

- Casablanca – Algéciras : 2 jours
- puis Algéciras – Le Havre : 2 jours = 4 jours au total
- Algéciras – Rotterdam : 2,5 jours = 4,5 jours au total
- Algéciras – Halifax : 14 jours = 16 jours au total
- Algéciras – New York : 18 jours = 20 jours au total

³⁰ Les prix par palette d'un navire *reefer* sont en moyenne plus bas de 10 à 15%. A titre d'exemple, le prix est de 140 €par conteneur contre 125 €par cale pour le transport entre Casablanca et New York.

L'équivalence entre Agadir-Rotterdam et Santos-Rotterdam peut également s'expliquer par des effets de différence de volumes traités.

✦ les groupements se plaignent d'une desserte insuffisante en porte-conteneurs à partir d'Agadir. Mais les transporteurs maritimes expliquent qu'une insuffisance dans la programmation des volumes affrétés est à l'origine de cette situation. Or, les capacités limitées de programmation et de remplissage des bateaux rendent plus difficiles le respect des cahiers des charges imposés par les centrales d'achat des supermarchés surtout françaises, italiennes et allemandes, ce qui est un frein au développement des exportations marocaines. La capacité des groupes d'exportateurs à affréter des navires *reefer* est limitée par les problèmes de prévisions de la production de la part des membres des groupements appelés à charger entre 1500 et 2500 palettes par bateau.

✦ à certaines périodes de l'année, les volumes exportés par *reefer* (2000 tonnes en moyenne) sont tels que l'arrivée de tels bateaux sur les marchés peut faire baisser sensiblement les prix³¹, ce qui milite en faveur du transport par camion.

✦ les insuffisances des infrastructures frigorifiques, de manutention spécialisées et de sûreté (incluant les dispositifs de sécurité et les scanners) aux ports de Casablanca et d'Agadir ainsi que le sous-équipement du port de Nador (matériel de manutention, branchement pour conteneurs frigorifiques, etc.) sont aussi cités par les groupements expliquant partiellement pourquoi une partie des exportations est désormais acheminée par camion.

62. En définitive, sur plusieurs marchés européens comme la France, l'Allemagne ou l'Italie, les fournisseurs espagnols disposent d'atouts considérables en termes de volumes disponibles à l'exportation, d'assortiment de produits, de capacité de régulation des approvisionnements (grâce à une grande capacité de stockage frigorifique) et de réactivité. Dans ce cas, on est quasiment arrivé à du juste à temps dans les centrales d'achat par un système de camions. Sur des marchés plus éloignés, le Maroc semble pouvoir mieux se défendre contre l'offensive espagnole grâce à des relations bien établies, des niches spécifiques desservies et une notoriété acquise par les fruits « made in Morocco ». Ceci est le cas de marchés comme la Russie, le Canada ou le Moyen-Orient. Néanmoins, ceci pourrait ne pas durer. L'offre marocaine devra évoluer pour mieux s'adapter à la demande des chaînes d'approvisionnement de plus en plus exigeantes et sophistiquées en termes de volume, d'assortiment, de réactivité et de flexibilité. Des demandes avec des exigences plus fortes progressent dans ce domaine (voir encadré 2.4). A cette fin, la planification des exportations, le prix du transport maritime, la qualité du transport routier sont des facteurs clés pour redynamiser les exportations marocaines d'agrumes.

³¹ Pendant les périodes de forte production, les groupements font également appel à des affrètements *spot* avec des navires venus spécialement pour charger les agrumes.

Encadré 2.4 Des nouveaux contrats pour les agrumes marocains mais avec plus d'exigences d'un point de vue logistique

Une importante maison d'importation néerlandaise est arrivée sur le marché avec un système de contrats innovants. Cette entreprise a signé des contrats avec des producteurs d'agrumes pour plus de 50000 tonnes de produits. Il se fonde sur un système d'achat des fruits sur l'arbre. Le transport sera effectué par une ligne maritime régulière entre Nador et Rotterdam (réalisé par la compagnie SEATRADE). Ceci constitue un programme ambitieux car, en achetant les fruits sur l'arbre, cette société importatrice fait le pari que les volumes escomptés seront finalement produits et exportés. C'est intéressant pour le Maroc car cela ajoute une ligne régulière. Aussi, les coûts de transport maritime pourraient baisser entre Nador et Rotterdam et ces navires pourraient véritablement concurrencer le transport routier à destination de l'Europe du Nord. Seulement, cette liaison est totalement dépendante de la production locale d'agrumes et de sa programmation pour l'exportation. Les volumes destinés à l'exportation doivent être prêts au chargement lorsque le navire arrive à quai. Et les manutentionnaires du port et les *stevedores* doivent travailler efficacement pour s'assurer que le navire quitte le port le plus rapidement possible. Sans les volumes escomptés et sans cette organisation sans failles, cette société importatrice ne pourra respecter le contrat d'affrètement et cette ligne régulière pour Nador avec cette compagnie aura des chances de disparaître.

63. Le secteur maraîcher est aujourd'hui l'un des moteurs de l'agriculture marocaine avec des progrès significatifs et des volumes progressant pratiquement tous les ans. La culture des primeurs occupe désormais une place significative dans le secteur des fruits et légumes puisqu'elle couvre une superficie cultivée de 24000 ha et produit plus d'1 million de tonnes de fruits et légumes, soit 13% de la production totale de fruits et légumes. La production de primeurs concerne essentiellement les tomates (environ 600000 tonnes), la pomme de terre (environ 150 000 tonnes), ainsi que d'autres légumes divers (comme les courgettes, les haricots verts, les poivrons, etc.) et la fraise. Le secteur des primeurs compte près de 8000 producteurs et génère annuellement environ 12 millions de journées de travail.

64. Ce secteur exporte une part importante de sa production puisqu'en moyenne 40% de la production des primeurs est exportée chaque année. En 2003/2004, les exportations des produits maraîchers ont atteint 486000 tonnes et ont représenté environ 3 % de la valeur des exportations totales du Maroc. L'Union Européenne est la principale destination des primeurs marocains puisqu'elle a absorbé plus de 90 % des exportations totales du Maroc. Le Maroc a pris une place importante sur ce marché des primeurs puisque la part de marché du Maroc se situe entre 5% et 18% selon les produits. Les principaux clients sont la France (72%)³² suivie loin derrière de l'Espagne (10%). La tomate demeurant le produit phare du Maroc.

65. L'étude de ce secteur est intéressante car le corollaire de sa croissance rapide a été une évolution rapide de sa logistique et notamment un transfert du transport maritime vers le transport routier. Aujourd'hui, pour la plupart des groupements d'exportateurs, près de la totalité des primeurs est exportée par camion frigorifique. Or, 10 ans plus tôt, l'un de principaux groupements avait commencé par affréter annuellement six camions pour la France. Aujourd'hui, il en affrète annuellement plusieurs dizaines de milliers.

66. Il semble que le transport maritime n'ait pas pu évoluer de manière à répondre de manière adéquate à une demande de services logistiques évolutive. Le résultat a été un transfert massif du transport maritime vers le transport routier. La durée de vie de ces

³² La plupart des produits sont exportés sur la plate-forme de Perpignan même si le marché final peut être le Bénélux, l'Italie ou même l'Allemagne.

produits est très faible (par exemple sept jours pour les haricots). Aussi, la vitesse est un facteur crucial dans le choix du mode de transport mais il existe d'autres raisons à ce mouvement. S'agissant des impératifs hors coût de transport, les groupements d'exportateurs expliquent leur choix par le fait que le transport routier est plus flexible, plus rapide et les manutentions sont moins nombreuses. Les groupements d'exportateurs expliquent ainsi que :

- le transport intermodal n'étant pas développé, seul le transport routier (de bout en bout) peut proposer une flexibilité pour effectuer le transport porte-à-porte, ce qui limite le nombre de manutentions ;
- le transport par camion offre une facilité de panachage pour la grande distribution (avec 1 ou 2 palettes), ce que ne permet pas le transport maritime ;
- importance des volumes lors d'une arrivée au port (1800-2000 tonnes par bateau) peut faire baisser les prix sensiblement ;
- les taxes portuaires et les entraves au port sont considérées comme augmentant les coûts de manière sensible ; et
- enfin et surtout l'absence de lignes régulières pour l'exportation de primeurs rend très difficile l'exportation par bateau. Il faut compter 2-3 jours pour le transport Agadir-Algéciras puis les produits sont embarqués sur un autre navire. Ce deuxième voyage est souvent encore plus long que le premier. Il faut ainsi compter plus de 5 jours pour rejoindre Gioia Tauro en Italie d'Agadir. Or, par route, ce transport ne prend que 3 à 4 jours. Si les exportateurs utilisaient le transport maritime dans ce cas, ils auraient de grandes chances d'avoir à l'arrivée une cargaison partiellement perdue.

67. S'agissant du temps et du coût de transport, l'exportation par camion frigorifique connaît, elle aussi, des problèmes importants.

✦ le passage du détroit entre Tanger-Algéciras est le principal souci des exportateurs de primeurs. Le passage via le port de Tanger est considéré comme le principal goulot d'étranglement, non seulement pour les exportateurs de primeurs mais également pour tout exportateur qui travaille sur des cycles courts. Les contrôles physiques au port de Tanger posent un réel problème de traçabilité et de maintien de la chaîne de froid pour les primeurs. En effet, les inspections (parfois affectant plus de 10% des envois) nécessitent le déchargement des produits en plein air. Pour des produits extrêmement fragiles comme la fraise, ces inspections peuvent avoir des conséquences très graves sur la cargaison. Une entreprise du secteur explique que des arrêts imprévus (donc des retards) sur le trajet affectent en moyenne 10% des expéditions et sont dus pour moitié à des difficultés au passage du détroit.

✦ le transport frigorifique est coûteux pour les exportateurs marocains puisqu'il représente 15 à 30% de la valeur de la marchandise. Le coût du transport pour 26 palettes (environ 25 tonnes de produits) d'Agadir à Perpignan est de 3500-3600 Euros. Le prix du transport est deux fois plus élevé pour une entreprise marocaine que pour une entreprise turque et trois fois plus élevé que pour une entreprise espagnole (voir tableau 2.5).

Tableau 2.5 : Coût d'une remorque réfrigérée sur différents itinéraires

Trajet	Prix	Prix / Kg (brut)
Agadir – Perpignan :	3 800 €	0,144 €
Agadir – Paris :	4 100 €	0,184 €
Algéciras – Paris :	1 500 €	0,060 €
Ankara – Paris :	3 200 €	0,128 €
Agadir – Rotterdam :	4 800 €	0,184 €
Agadir – Royaume Uni. :	5 000 €	0,200 €

Maroc = 2x Turquie et
3x Espagne
Turquie = 2x Espagne

68. Les coûts du transport au Maroc et notamment de la traversée paraissent exorbitants par rapport aux autres segments du transport en Europe³³. La traversée représente le quart du coût total pour moins de un pour cent de la portion kilométrique du trajet. Le coût réel de la portion marocaine est légèrement supérieur au coût européen³⁴. Le tableau 2.6 présente une ventilation du coût des différents segments entre Agadir et Perpignan via Tanger-Algéciras.

Tableau 2.6 : Comparaison des différents segments pour le transport Agadir-Perpignan

Segment	Distance (en kms)	Prix (en euros)	Prix (en euros/ Km)	Poids du segment (en pourcentage du total)
Agadir – Tanger	905	905	1,00 ³⁵	25,28
Frais divers Maroc	-	220		6,15
Traversée	15	650	43,33 ³⁶	18,16
Frais divers Espagne	-	120		3,35
Algéciras – Perpignan	1320	1100	0,83	30,73
Marge transporteur	-	585		16,34
Total	2240	3580	1,60	100,0

69. Le coût d'accès au sol européen³⁷ pour un exportateur marocain est d'environ 2100 euros. En retenant un coût moyen kilométrique de 0,9 € pour le transport en Europe, nous pouvons déduire que toute origine située en deçà de 2300 kilomètres d'un point de destination devrait pouvoir offrir un meilleur prix de transport que le Maroc. En prenant l'exemple de la filière turque, il est facile de constater que le Maroc peut ainsi difficilement la concurrencer, à cause du prix de transport, sur la majorité des marchés européens. Le

³³ Il existe des craintes de nouveaux surcoûts en Europe avec la mise en place du projet Marco Polo en Europe car les règles pour le transport routier devraient être plus strictes notamment en Espagne avec l'interdiction de circuler le week-end, ce qui impliquerait une nouvelle baisse de compétitivité pour le Maroc.

³⁴ Ceci peut être dû au déficit de transport retour sur la partie marocaine car les transporteurs européens réalisent des retours à plein en provenance du Nord de l'Europe vers le sud de l'Espagne, ce qui permet d'amortir le coût moyen du transport en Europe.

³⁵ Ce prix est facturé par des transporteurs agréés respectant les réglementations et la qualité du service. Des tarifs bien inférieurs peuvent être obtenus mais dans des conditions de transport bien plus précaires.

³⁶ Le chiffre de 650 euros tient en compte de tous les coûts afférant à la traversée pas seulement le prix de la traversée maritime.

³⁷ Il est calculé comme étant la somme des coûts supportés au Maroc plus celui de la traversée et enfin la part de marge du transporteur sur les tronçons correspondants.

marché potentiel du Maroc se limite ainsi à l'ouest de l'Europe (Paris, Londres etc.). La seule solution pour rester compétitif à cause de ce handicap est de proposer des prix du produit plus bas mais cette politique a des limites. En outre, par rapport à son concurrent direct qu'est l'Espagne, la position du Maroc est encore plus problématique puisque l'exportateur marocain a déjà payé près de 2000 euros de plus par rapport à son concurrent direct avant de toucher le sol européen.

70. Ces études de chaînes d'approvisionnement ont le mérite de mettre en exergue les différents problèmes récurrents au Maroc aujourd'hui. A l'aide d'études de chaîne de valeur intégrée, Kaplinski (2004) a montré que les gains les plus importants du commerce résident dans la capacité d'innovation ou d'adaptation à la demande internationale. Au travers de ces études, il apparaît que plusieurs réformes tant au niveau public que privé doivent être mises en œuvre rapidement pour une véritable intégration dans les chaînes globales d'approvisionnement.

CHAPTIRE 3 : Les multiples défis de la logistique interne au Maroc

71. L'amélioration de la logistique interne est capitale. C'est vrai pour les entreprises travaillant à l'international qui ont besoin de trouver aujourd'hui, au Maroc, d'une part, une offre de service diversifiée et de qualité et, d'autre part, des partenaires commerciaux capables de répondre à leurs exigences. Mais rapidement, c'est l'ensemble du secteur privé qui bénéficiera du développement d'une approche moderne de la logistique avec un impact positif sur la compétitivité et le développement de nouveaux services.

72. Aujourd'hui, la démarche logistique n'est pas encore intégrée dans la majorité des entreprises marocaines. Au premier stade de la prise de conscience de l'importance de la logistique, le transport est synonyme de logistique. Dans ce cas, les fonctions comme le stockage, l'emballage ou bien le contrôle qualité peuvent être totalement délaissés.

73. Dans les pays industrialisés, l'évolution de la fonction logistique fait apparaître des nouveaux types de service et des nouvelles formes de valeur ajoutée. La montée en gamme se traduit par un déplacement de l'importance relative des types d'entreprises. Du transport de marchandise à la gestion de la *supply chain*, il est possible de distinguer quatre générations d'activités logistiques³⁸ dont l'importance relative se succède :

Niveau 1: Approche séquentielle des opérations physiques. Ce premier niveau se limite à une approche centrée sur le transport dont l'optimisation économique est recherchée et appliquée au seul champ interne de l'entreprise (outils de recherche opérationnelle).

Niveau 2: La logistique fragmentée. Les opérations logistiques sont intégrées au sein d'une véritable fonction dont l'objectif est de réduire les coûts de gestion des commandes, les coûts des stocks mais aussi l'amélioration du service. Ce niveau est caractérisé par le développement du secteur de la prestation logistique (3PL).

Niveau 3: La logistique intégrée. La logistique devient à ce stade productrice de service, ce qui lui permet de rechercher une valorisation par la production de service (exemple : conseils, systèmes d'information...).

Niveau 4: La gestion de supply chain. A ce stade de maturité, la logistique en tant que telle devient un produit du processus plus global de *supply chain* qui a pour objectif la création de valeur ajoutée auprès du client.

74. D'après Smouny (2003), qui a réalisé plusieurs études d'entreprises, les seules entreprises au Maroc qui ont véritablement intégré une démarche logistique, dans une optique de compétitivité, sont les filiales d'entreprises multinationales³⁹, une observation confortée par les entretiens réalisés pour le présent rapport.

³⁸ Cette typologie est extraite du rapport de M. Fender (2004).

³⁹ La typologie, définie par cet auteur, est un peu différente de celle de Fender au niveau de la terminologie mais les idées développées sont similaires. D'après cet auteur, il existe une première catégorie d'entreprise qui se placent dans une démarche "pré-logistique" où le concept logistique ne figure pas dans la structure organisationnelle de l'entreprise mais certaines pratiques logistiques centralisées par la direction peuvent

75. Pour permettre l'intégration d'une logistique moderne dans les entreprises, le Maroc doit progresser dans plusieurs domaines. C'est évident pour la qualité de service du transport routier mais il est important d'envisager le développement du transport intermodal, de plates-formes logistiques, ou des services liés à la logistique. Enfin, le Maroc doit renforcer la formation dans ce domaine de compétence.

76. Prenant en compte la division traditionnellement faite par les entreprises à propos de la logistique, ce chapitre est divisé en deux parties : la première consacrée aux insuffisances du transport interne et la seconde consacrée aux obstacles du développement de la logistique dans son ensemble.

3.1 Les insuffisances du transport interne

77. Le transport interne est confronté principalement au problème du transport routier de marchandise qui ne permet pas aujourd'hui de garantir une offre de qualité. Le faible développement du transport intermodal contribue aussi à la faiblesse du secteur.

78. Au Maroc, le transport routier de marchandises se caractérise par un faible rapport qualité/prix. Pour de nombreuses entreprises marocaines, le transport routier n'est pas un problème dans la mesure où il est peu onéreux. Il est vrai que la fiabilité et la vitesse ne sont pas aujourd'hui des impératifs pour de nombreuses entreprises marocaines non exportatrices. Pourtant, la situation devrait assez rapidement changer. En effet, avec la libéralisation de l'économie et l'arrivée sur le marché des grands distributeurs européens, ces impératifs de qualité et de vitesse devraient émerger.

79. La demande de transport devrait évoluer à terme vers plus de qualité et de vitesse (voir tableau 3.1). Car, avec l'émergence des chaînes logistiques globales, la demande de transport a les caractéristiques suivantes :

- augmentation de l'externalisation du transport avec une réduction du recours au transport pour compte propre (recentrage sur le cœur de métier) ;
- recours à un nombre plus limité d'entreprises de transport mais qui offrent une palette de services plus importante ;
- augmentation des volumes transportés avec le groupage/dégroupage sur des plates-formes logistiques.

être mises en œuvre. La seconde catégorie a commencé à intégrer la logistique mais, néanmoins, elle se limite exclusivement au transport. C'est une technique d'optimisation opérationnelle. La troisième catégorie est celle de la "transversalité logistique". Elle est formée de filiales d'entreprises multinationales. Cette démarche s'est inscrite en deux étapes : premièrement, une prise de conscience de l'importance de la démarche logistique et, deuxièmement, la fonction logistique disparaît pour permettre la création de cellules logistiques au sein de toutes les fonctions de l'entreprise.

Tableau 3.1 Relations entre structures logistiques et demande de transport

Evolutions logistiques	Changements de la demande de transport							
	Tonne-km	Couverture géographique	Taille des expéditions	Fréquence	Vitesse	Qualité	Flexibilité	Couverture de Service
1. Globalisation des approvisionnements	++	++	+	-	+	+	-	+
2. Partenaires moins nombreux			+	+		+	-	-
3. Transfert de fonctions vers l'extérieur	+				+	++		++
4. Points de stockage moins nombreux		+	--	+	++	+	+	+
5. Stock en amont		+	-	+	+	+	+	+
6. Approvisionnements locaux	--	--	-	+	-		-	-

+ Important

++ Très Important

Source : OCDE (1996), p.82.

80. Pendant des décennies, le transport routier de marchandises s'est caractérisé par les éléments suivants :

- une prédominance du secteur informel, estimé à 70-75% du transport annuel total ;
- une offre de transport particulièrement atomisée⁴⁰ : 90% des entreprises possédant 1 ou 2 camions⁴¹ et 50 entreprises ayant une flotte de plus de 20 camions ;
- une limitation des opérations internationales à quelques entreprises ;
- une vétusté du parc de camions (avec une moyenne d'âge du parc de 13 ans) ;
- une gestion rationnelle (avec une véritable comptabilité) limitée à 10 à 15% des entreprises ;
- une distance parcourue par les camions de moins de 8 tonnes de PTAC supérieure à ce qu'elle devrait être ;
- une absence d'assurance-transport ;
- un tarif moyen est en deçà du prix de revient, notamment dans le transport informel.

81. A titre de comparaison, l'âge moyen du parc au Maroc est le double de ceux des pays d'Europe centrale. S'agissant de l'utilisation du parc, un camion opère 90 jours par an en

⁴⁰ Même dans les pays industrialisés, le transport routier est peu concentré néanmoins une offre organisée est disponible pour les chargeurs.. En France, sur 40000 entreprises de transport routier de marchandises, moins de 100 ont plus de 250 salariés et plus de 34000 ont moins de 9 salariés. De même, aux Etats-Unis, les cinq plus grandes entreprises du secteur possèdent moins de 5% du parc total de camions.

⁴¹ Pour plus de détails sur la flotte et la structure de marché, voir annexe sur le transport routier de marchandises.

moyenne au Maroc contre 220 jours en France. La distance de transport moyenne en France (qui est souvent le fait de camionnettes ou camions) est de 41 kilomètres alors qu'au Maroc, nombreux sont les camions de moins de 8 tonnes qui sillonnent le pays.

82. L'offre de transport routier marocaine est dans son ensemble abondante mais le transport routier de qualité ou spécialisé fait cruellement défaut. Les opérateurs internationaux rencontrés indiquent la difficulté à trouver des partenaires de transport répondant à leurs exigences : certains ont été jusqu'à investir dans leur propre flotte de distribution, ce qui accroît le coût d'entrée au Maroc. Très peu d'opérateurs marocains de qualité ont émergé. Ainsi, une entreprise comme Marotrans a l'exclusivité du transport routier pour de nombreuses entreprises multinationales travaillant au Maroc car c'est l'une des seules qui respectent un cahier des charges strict qui fait de la qualité un impératif aussi important que le coût. De même, le transport frigorifique est si peu développé que la part des transporteurs espagnols dans le transport de fruits et légumes en provenance de la région d'Agadir est supérieure à 90%.

83. D'après les professionnels interviewés, les principaux obstacles à la modernisation du transport routier de marchandises sont les suivants :

- difficulté d'accès au financement ;
- surcoûts, notamment pour le transport international, à cause des problèmes de sécurité, notamment aux ports (avec l'absence de parkings sécurisés dans les zones d'attente) ;
- concurrence déloyale du transport informel (pour le transport interne) confortée par l'absence de prix de références depuis la disparition de l'ONT (Office National des Transports)⁴² ;
- manque de contrôle pour les contrevenants aux règles ;
- pas de respect strict des règles d'accès à la profession⁴³.

84. Les principaux éléments de la stratégie à suivre pour sortir de cette situation font l'objet d'un large consensus entre la profession et les pouvoirs publics :

- création d'un observatoire du transport routier pour l'information sur les prix de références pour ceux qui n'ont aucune notion sur leurs coûts ;
- inciter à une responsabilité conjointe chargeur/transporteur ;
- consolider les transporteurs en créant des sociétés de gestion qui regrouperaient plusieurs dizaines de véhicules car aujourd'hui, ils n'ont pas le poids économique nécessaire vis-à-vis des chargeurs ;
- strict respect des critères d'accès à la profession (comme la capacité financière ou l'aptitude professionnelle).

⁴² Néanmoins, depuis la réforme inscrite dans la loi 16-99, la quasi-totalité des propriétaires des camions opérant dans le segment de transport interurbain pour compte d'autrui est inscrite au registre spécial de profession tenu par les délégations du département du transport. La spirale à la baisse des prix est plus une conséquence de la surabondance de l'offre (voir ci-dessous).

⁴³ L'inscription des transporteurs au registre de la profession se fait au vu d'une demande d'inscription accompagnée des pièces justificatives exigées par les textes de la loi 16-99. La production des justificatifs se rapportant à l'aptitude professionnelle concerne particulièrement les nouveaux entrants car les transporteurs déjà sur le marché sont supposés disposer de l'expérience professionnelle nécessaire.

Ce sont ces axes de réforme qui ont été suivis par le gouvernement.

85. L'expérience de pays qui ont réussi leur transition dans ce domaine comme l'Espagne ou la Turquie montre que l'ouverture internationale a été un moteur très important de développement d'entreprises structurées. Malheureusement les conditions sont très différentes pour le Maroc qui doit essentiellement assurer cette transition de façon endogène. Le Maroc n'a pas une vocation évidente aujourd'hui à développer un transport international important. S'agissant de la chaîne logistique marocaine, l'optimum pour les chargeurs est de faire passer les remorques à travers le détroit mais pas l'attelage complet. L'intégration économique en Afrique du Nord pourrait, en revanche, dynamiser le secteur dès lors que le Maroc deviendrait un pays de transit pour ses voisins maghrébins.

86. A ce stade, et en l'absence de pression externe, la transition implique une participation et un accompagnement forts des pouvoirs publics.

La réforme du transport routier et son accompagnement

87. Conscient de ces problèmes et des solutions possibles, le gouvernement a lancé une réforme ambitieuse du transport routier de marchandises. Etant donné l'ampleur de la tâche, elle s'articule en deux étapes principales : dans un premier temps, faire respecter la loi et diminuer l'importance du transport informel et, dans un second temps, développer de manière considérable le transport de qualité.

88. Dans un premier temps, la réforme s'est illustrée par l'adoption de la loi 16-99 (entrée en vigueur le 13 mars 2003)⁴⁴. Les objectifs principaux de la réforme étaient de mettre à niveau le cadre législatif et institutionnel et essayer de créer une régulation efficace du marché. Les principales mesures de cette loi étaient :

- Suppression du monopole d'affrètement de l'ONT ;
- Libéralisation de la tarification ;
- Intégration dans le secteur organisé des propriétaires des véhicules de 8 tonnes et moins moyennant une simple procédure d'inscription au registre de transport ;
- Mise en place de critères qualitatifs d'accès aux métiers de transport portant sur l'aptitude professionnelle, la capacité financière et l'honorabilité ;
- Instauration du contrat type de transport de marchandises pour compte d'autrui et de la location de véhicules de transport de marchandises.

89. Depuis 2003, en reprenant de nombreuses propositions provenant de la profession, le gouvernement a accompagné la loi 16-99 de plusieurs mesures destinées à mieux faire respecter la législation en vigueur. Ainsi, dans le Code de la route, la responsabilité des chargeurs a été instituée. Un plan de contrôle a également été adopté (avec l'installation de 5 stations fixes de pesage en 2005-2006) pour limiter les surcharges. Il est également prévu la création d'un observatoire du transport, sur le modèle du CNR (Centre National Routier) français qui permettrait la publication de prix de référence qui font défaut aujourd'hui. Un

⁴⁴ Une période transitoire de trois ans pour la mise en œuvre de la loi 16-99 avait été accordée. Durant cette période, six grands types d'actions devaient être pris. Pour un détail des mesures, voir Transport News et Logistique (2004). Un contrat-programme 2003-2006 de vingt-cinq mesures a été signé entre la FNTR et le Ministère des Transports pour faciliter la mise en œuvre effective de la loi 16-99.

manifeste de fret a été institué pour faciliter la collecte des données sur les flux de transport au Maroc.

90. Il est probablement prématuré de tirer un bilan définitif de cette réforme. Néanmoins, les résultats récents sont encourageants. En février 2005, 13450 opérateurs étaient enregistrés⁴⁵. En ce qui concerne les véhicules, plus de 40000 véhicules avaient été enregistrés. Avant la réforme de 2003, le nombre de véhicules affectés au transport routier de marchandises était estimé entre 50000 et 60000 véhicules. Aussi, c'est une grande majorité des camions, opérant au Maroc, qui a été enregistrée. D'après la Direction des Transports Routiers du MET, la part du transport informel dans le transport interurbain a régressé de manière très importante pour ne représenter aujourd'hui que 30% du transport⁴⁶. Ainsi, la réglementation s'applique de plus en plus dans le secteur du transport routier mais cette tâche continuera à demander une volonté politique très forte dans les prochaines années pour confirmer ce mouvement.

**Encadré 3.1 : Les difficultés de contrôle de la réglementation -
Le problème du transport frigorifique**

Un texte sur le transport de denrées périssables d'origine animale a été adopté en 1999 pour mettre en application cet accord (et est entré en application en mars 2002) pour mettre en œuvre l'Accord relatif aux transports internationaux de denrées périssables et aux engins spéciaux à utiliser pour ces transports (ATP) qui date du 1 septembre 1970. Ce texte définit les engins (isothermes réfrigérants ou frigorifiques) et définit également les normes que doivent satisfaire les engins de transport, les conditions d'attribution et les modèles des certificats d'agrément délivrés par l'administration ainsi que les marques d'identification à apposer sur lesdits engins. S'agissant du transport interne, il reste dominé par les camions conventionnels, généralement de moins de 8 tonnes, l'accord ATP ne s'appliquant pas. En outre, le décret de 1999 ne prévoyait pas de sanctions. Or, sans sanctions possibles, ces normes peuvent difficilement être respectées.

91. Pour ce qui est de la seconde étape, le renforcement du transport de qualité, il reste plusieurs chantiers importants à entreprendre ou bien à développer.

92. Aujourd'hui, il existe une spirale à la baisse du transport routier de marchandises au Maroc qui est préjudiciable pour la qualité du transport : le prix du service est toujours plus faible ce qui entraîne une qualité toujours plus faible du service. L'offre étant surabondante, les tarifs sont bas mais à cause de ces tarifs en dessous du prix de revient, les réparations, les investissements ne sont pas réalisés. Le parc vieillit, les chauffeurs ne sont pas formés et *in fine* la qualité du service est encore plus faible. A titre d'exemple des problèmes de qualité, les conteneurs sont souvent attachés avec des sangles ou des cordes sur un plateau sans être arimés. Il y a quelques mois, un conteneur a ainsi chaviré à l'entrée du port d'Agadir paralysant l'entrée du port pendant quelques heures.

⁴⁵ D'après la loi 16-99, l'inscription au registre est nécessaire pour tout camion supérieur à 3,5 tonnes destiné au transport pour compte d'autrui et un carnet de circulation est nécessaire pour tout camion supérieur à 3,5 tonnes destiné au transport pour compte propre.

⁴⁶ Les camions qui ne sont pas encore enregistrés au niveau des délégations du transport opèrent généralement dans les transports locaux de marchandises, notamment en compte propre. Toutefois, considérant leur vétusté, ces camions sont appelés, soit à disparaître et retirés de la circulation, soit à être enregistrés à l'occasion du changement de propriétaire.

93. Les transporteurs informels demandent 5 Dhs/km (soit 0,45 USD). Le respect de la réglementation (charge à l'essieu) conduirait mécaniquement à des prix majorés de 30 à 50%. Dans ce cas, le prix avoisinerait les 7 à 7,5 Dhs/km, soit environ 0,65 USD par km. Ce niveau de prix resterait modéré et très acceptable pour les chargeurs si les transporteurs proposent un service fiable et de qualité. D'ailleurs, les transporteurs opérant à l'international facturent entre 8 et 10 dirhams au km⁴⁷, soit 0,70-0,9 USD par km. Avec ces tarifs à 0,7-0,9 USD/km, le transporteur marocain continue à être moins cher que le transporteur européen puisque d'après l'Association Routière Internationale (IRU), dans l'Union Européenne, le tarif du transport est d'environ 1-1,1 USD/km⁴⁸ (contre 0,75 USD/km aux Etats-Unis).

94. La qualité du transport routier semble dépendre de plusieurs facteurs tels que : le cadre contractuel régissant les relations entre transporteurs, chargeurs et commissionnaires mais aussi le prix du transport, la qualité du parc de camions, le professionnalisme des chauffeurs et des entreprises et l'organisation de la profession.

95. La Direction des Transports Routiers, en partenariat avec la FNTR, essaie de travailler sur différents fronts comme :

- l'émergence d'entreprises organisées, notamment en favorisant le regroupement de transporteurs individuels en coopératives,
- le renouvellement du parc qui est une question cruciale qui mérite une grande attention car aujourd'hui le financement de ce renouvellement est difficile à obtenir,
- la formation des chauffeurs routiers,
- le développement du recours à un prix de référence.

Il pourrait également être intéressant de faire reconnaître par l'ANPME l'éligibilité des sociétés de transport pour bénéficier d'une aide au conseil qui pourrait leur permettre d'obtenir une certification qualité.

96. Dans le cas du Maroc, la contrainte financière joue probablement un rôle très important, notamment pour le renouvellement nécessaire d'une partie du parc. Il existe des réflexions aujourd'hui entre la profession et l'Administration sur d'éventuels programmes d'accompagnement. Compte tenu des enjeux, il semble que ces programmes ne devraient pas seulement porter sur le renouvellement du parc mais plus généralement soutenir l'émergence d'entreprises de transport performante. L'expérience internationale suggère qu'une forte mobilisation est nécessaire. La Commission Européenne avait relevé que les consolidations dans ce secteur, incitées par les pouvoirs publics sont des chantiers complexes qui peuvent échouer notamment à cause de la complexité des mesures, des contraintes financières ou d'une marge de manœuvre politique limitée pour prendre des mesures qui peuvent avoir un impact social négatif

97. En outre, il ne faut pas oublier la responsabilité des chargeurs dans ce domaine. Les chargeurs ne s'engageront sur cette voie que lorsqu'ils y verront un gain⁴⁹. Il est important de

⁴⁷ C'est notamment ce tarif qui est pratiqué pour le transport sous température contrôlée pour les fruits et légumes produits dans le sud du pays.

⁴⁸ Comme il a été démontré dans le rapport du projet SOFTICE (*Survey on Freight Transport including Cost Comparison for Europe*), ces prix varient de plus de 20% selon les différents pays de l'Union.

⁴⁹ L'association des cimentiers a fait signer à ses membres des accords sur la charge des véhicules afin de respecter la PTAC.

faire connaître les exemples de chargeurs qui ont réussi dans cette voie (voir encadré 3.2 sur l'exemple de la COSUMAR).

Encadré 3.2 : Un exemple de chargeur marocain qui prend en compte la logistique et fait du profit – l'exemple de la COSUMAR

La COSUMAR est l'entreprise nationale pour le raffinage et la distribution de sucre au Maroc. Elle possède une raffinerie à Casablanca et sept dépôts régionaux dans le pays. Elle affrète régulièrement du sucre aux dépôts régionaux.

La direction s'est rendue compte des coûts de l'inefficacité de la logistique de cette entreprise : les attentes pour les chargements à la raffinerie duraient des heures, la dégradation de la marchandise était évidente à cause des chargements manuels, le nombre de transport à vide était très important.

Aussi, il a été décidé d'intégrer pleinement la dimension logistique qui s'est articulée autour de trois axes :

- la construction d'une plate-forme de stockage de 10000 m² à la sortie de la raffinerie qui permet de réduire considérablement les stocks dans les dépôts régionaux et une meilleure efficacité du chargement,
- la palettisation obligatoire des produits sortis de la raffinerie car le chargement (avec un chariot) de palettes dans un camion ne prend que 20 minutes contre 4h manuellement,
- la sous-traitance intégrale du transport routier en identifiant 2-3 entreprises répondant à des normes de qualité avec qui un contrat de transport de 1-2 ans sera signé. La garantie du trafic (400-500 tonnes) procure un revenu assuré pour le conducteur avec un retour charge plus important donc une meilleure utilisation du camion.

Pour la COSUMAR, les bénéfices attendus sont importants. L'entreprise a estimé que ces innovations lui feraient gagner 6 Millions de Dirhams/an seulement en frais liés aux retards actuels de chargement/déchargement, ce qui représente 10% du budget transport de l'entreprise. En outre, la qualité du service va considérablement augmenter et les entreprises de transport choisies devraient avoir une plus grande visibilité en ce qui concerne leurs revenus futurs et ainsi envisagent des investissements en formation et en matériel.

Le transport intermodal

98. Malgré des efforts récents, notamment de la part de l'ONCF, le Maroc se caractérise par une faiblesse du transport intermodal. Le développement de plates-formes logistiques, et plus généralement du transport intermodal, est devenu un axe stratégique de développement pour l'ONCF. Depuis 2002, l'ONCF s'est engagé dans d'importantes réformes structurelles : organisation par centre de profit, transformation de l'ONCF en société anonyme, recherche de sources d'investissements autres que celles des pouvoirs publics et essai de développer des projets intermodaux.

99. Pourtant, le transport intermodal peine à se développer avec notamment un déclin progressif du transport ferroviaire pour les marchandises hors vrac. Tandis que le trafic de conteneurs au port de Casablanca progresse en moyenne de 10% par an, le nombre de conteneurs arrivé ou évacué par rail a décliné dans les dernières années (voir tableau 3.2). La part du rail est désormais inférieure à 2,5% du nombre total de conteneurs traité au port de Casablanca.

Tableau 3.2 : Trafic de conteneurs traité au port de Casablanca par train⁵⁰

Année	Nombre de conteneurs évacués par train à l'importation au port de Casablanca	Nombre de conteneurs évacués par train à l'exportation au port de Casablanca	Total de conteneurs évacués par train au port de Casablanca	Nombre total de conteneurs manipulés au port de Casablanca	Part du train dans le total de conteneurs manipulés (en pourcentage)
2001	1 385	6 931	8 316	247 191	3,36
2002	1 519	6 345	7 864	273 978	2,87
2003	1 537	5 952	7 499	304 156	2,47

100. Le transport ferroviaire possède un inconvénient majeur : l'insuffisance de son réseau puisque seuls les ports de Safi, Jorf-Lasfar⁵¹ et Casablanca sont reliés par voie ferrée⁵².

101. Néanmoins, un programme ambitieux d'investissements a été entrepris. Il comprend notamment la construction de la ligne Taourirt-Nador (117 km) et la connexion entre Tanger et le port de Tanger-Méditerranée (45 km) prévue pour 2007.

102. L'ONCF essaie de se positionner sur le marché des conteneurs. L'objectif pour l'ONCF est de capter 30 à 35% du trafic en provenance de Tanger-Méditerranée à destination de Casablanca. La société ferroviaire prévoit un trafic de 150000 EVP en 2010, soit près de 15 fois le trafic actuel.

103. Pour cela, deux solutions (complémentaires) sont possibles pour la réexpédition par rail : soit l'ONCF achemine des camions⁵³ vers des lieux d'entreposage reliés sur les voies ferrées afin de les réexpédier par rail vers les destinations finales, soit l'ONCF essaie de développer avec l'ODEP un partenariat pour aboutir au déchargement direct des conteneurs sur les wagons. Mais, l'ONCF peut également combiner ces deux solutions. C'est d'ailleurs cette dernière voie que l'Office a choisi. En effet, il a acquis des moyens de transport routier, il cherche à développer des plates-formes logistiques intermodales et est en pourparlers avec l'ODEP.

104. Les atouts du rail sont les suivants :

- massification possible du trafic ;
- sécurité et respect de l'environnement ;
- possibilité de transport groupé après le port (alors qu'aujourd'hui le dépotage se fait sur le port) ;
- suppression d'un mouvement de manutention (si le déchargement a lieu directement sur les wagons) ;

⁵⁰ La majorité des clients de l'ONCF pour ce segment se trouve dans la région de Marrakech et Fès.

⁵¹ Ces deux ports sont reliés car ce sont principalement par ces deux ports que le phosphate est exporté.

⁵² Les ports de Nador et Agadir ne sont, par exemple, pas encore reliés par voie ferrée.

⁵³ Ces camions peuvent être en comptes propres, loués, ou sous-traités.

- des prix attractifs sur des distances supérieures à 200 kilomètres, notamment entre Fès, Marrakech et Casablanca ou entre Tanger et Casablanca (0,75 dirhams par tonne-kilomètre pour un transport aller-retour⁵⁴) ;
- disponibilité de foncier bien situé à mettre en valeur.

105. En outre, l'ONCF a décidé de construire trois plates-formes logistiques dans les années à venir : en 2005, à Casablanca et Fès et en 2006, à Marrakech. L'objectif de ces installations est de mettre à la disposition des entreprises une gamme de services intégrés et d'assurer des prestations diversifiées et créatrices de valeur ajoutée (tels que le stockage, l'emballage, le conditionnement...).

106. Pourtant, malgré une demande potentielle importante, le succès de ces installations n'est pas automatique car il dépend notamment de l'efficacité de la gestion de ces plates-formes. Gérer un type de port sec demande une gestion optimale des conteneurs et des opérations d'éclatement (importation) et de consolidation (exportation). L'opérateur ferroviaire doit développer trois partenariats essentiels : avec un opérateur privé pour les opérations logistiques tel que Maersk, Exel, avec l'administration des douanes pour développer un type de magasin où le dédouanement est effectué, avec le port pour que le déchargement soit fait directement et sans délais sur les wagons.

107. C'est donc une volonté sans failles de la part de la direction de l'ONCF qui garantira le succès de ce projet qui requière de véritables partenariats et des compétences techniques et humaines importantes.

3.2 La multiplicité des obstacles au développement d'une logistique moderne au Maroc

108. Le transport moderne et de qualité est une exigence que peu d'entreprises marocaines ont prise en compte. Etant donné la complexité d'une démarche logistique allant au-delà du transport, il semble que ce domaine soit délaissé par les entreprises marocaines et soit plutôt défaillant au Maroc. Pourtant, les études de chaînes logistiques (chapitre 2) mettent en évidence l'importance des coûts hors transport. Si on se réfère aux calculs de Dobberstein et al. (2005), c'est dans ce domaine où les "coûts cachés" sont les plus élevés et, sans cette intégration de la démarche logistique la libéralisation risque d'avoir des conséquences néfastes sur tout le tissu industriel marocain.

109. Le développement des prestataires logistiques est freiné pour les raisons suivantes : coût élevé du foncier pour le développement de plates-formes logistiques (notamment à Casablanca), méfiance des chargeurs marocains pour communiquer les stocks, les cadences de production etc..., petite taille de nombreux chargeurs qui ne peuvent supporter le coût de l'externalisation, faiblesse de la main d'œuvre compétente dans ce domaine. Tous ces éléments sont interdépendants et, sans une stratégie globale, la logistique au Maroc aura du mal à émerger dans un avenir proche.

110. L'offre de prestations logistiques est faible et peu diversifiée au Maroc. Premièrement, les entreprises qui offrent un palette importante de services logistiques

⁵⁴ 70% des clients sont conventionnés avec l'ONCF et ont des tarifs bien inférieurs à ces prix « officiels », par exemple 0,4 dirhams par tonne-kilomètre pour certains pondéreux.

sont peu nombreuses : moins d'une dizaine sur tout le territoire marocain. Deuxièmement, les entreprises qui offrent une palette complète de services logistiques sont quasiment exclusivement des filiales de groupes européens et ont, le plus souvent, comme clients des entreprises multinationales (voir tableau 3.3).

Tableau 3.3 : Les activités des principaux prestataires logistiques

	La Voie Express	SDTM	Marotrans⁵⁵	Exel	Geodis	Maersk logistics
	Marocain	Marocain	Marocain	Etranger	Etranger	Etranger
Entreposage	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion du stock	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Préparation des commandes	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non
Transport	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Recouvrement	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non
Conseil	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
Services informatiques associés	Non	Non	Non	Oui	Non	Non

111. Exel et Geodis sont les deux logisticiens, d'envergure mondiale, qui ont pris pied assez récemment sur le marché marocain de la logistique. Ils sont implantés à Casablanca (et Tanger dans le cas de Géodis). Géodis offre une gamme complète de services (voir encadré 3.3). Pourtant, ce marché est bipolaire : les prestations logistiques sont exclusivement demandées par des entreprises étrangères tandis que les compagnies marocaines n'ont recours qu'au transport ou bien au stockage.

Encadré 3.3 : Un exemple de prestation logistique intégrée au Maroc

L'optimisation de la supply chain est l'un des principaux leviers d'action du plan stratégique quinquennal lancé en 2000 par le groupe Unilever, après le rachat de la société Bestfoods (Knorr, Lipton, Findus...). C'est dans ce contexte qu'Unilever Maghreb a signé le 26 janvier 2004 un contrat de transport et de logistique avec Géodis Maroc. En lançant son appel d'offres, Unilever Maghreb cherchait à optimiser l'ensemble de la chaîne logistique, depuis l'approvisionnement des sites de production jusqu'à la distribution des produits finis.

Les prestations assurées par Géodis Maroc pour Unilever Maghreb s'articulent comme suit : premièrement, avant acheminement par voie maritime vers le Maroc, l'Algérie et la Tunisie, les produits Unilever sont centralisés à Marseille sur une première plate-forme logistique de plus de 3000 m². Deuxièmement, au Maroc, Géodis assure deux types de prestations logistiques situées en amont et en aval de la production. En amont, Géodis réceptionne et stocke les matières premières nécessaires à la production des produits *Home and Personal Care* (lessives, produits d'entretien, produits de soins corporels...) et leurs emballages, puis approvisionne en flux tendu les usines marocaines. Pour cela, une plate-forme de 10000 m² a été construite à Ain-Sebaâ, près de Casablanca. En aval, Géodis stocke les produits finis sortis d'usine et prépare les commandes. Cette logistique de post-production concerne les produits HPC (stockés également sur la plate-forme de Casablanca), mais aussi les produits alimentaires, stockés sur une plate-forme située à Had Soualem. Signé pour cinq ans, ce contrat permet l'emploi de 70 personnes au Maroc.

Source : site internet de Géodis.

⁵⁵ MAROTRANS fait partie d'un groupe qui possède plusieurs entreprises dans différentes activités liées logistiques. Elle bénéficie ainsi de l'entreposage ou la gestion de stocks de Logismar qui est une autre entité du groupe.

112. La messagerie se développe mais, comme dans les autres domaines, ce secteur de la logistique reste dominé par les filiales d'entreprises multinationales comme DHL, CHRONOPOST, UPS, FEDEX ou TNT. Contrairement à ce qui se passe en Europe, ces entreprises de messagerie acheminent non seulement du courrier mais aussi des produits qui requièrent une expédition fiable et rapide. Le développement rapide de cette activité est le symptôme de problèmes de distribution interne au Maroc.

113. Dans la logistique, les entreprises marocaines se concentrent sur la commercialisation de solutions de transport plus ou moins complexes. SDTM et La Voie express ont des clients à majorité marocaine. Dans leur cas, ces entreprises s'appuient sur quelques entrepôts dans les principales villes de province où le groupage peut être effectué. La Voie Express essaie d'élargir la gamme de ses services en offrant en plus du transport, la gestion des stocks, la préparation des commandes des clients et la distribution. Néanmoins, jusqu'alors la demande de la part des entreprises marocaines reste faible. Généralement, la seule externalisation⁵⁶ faite par les entreprises marocaines concerne le transport. Aussi, il n'est pas étonnant de constater que les prestataires logistiques marocains se concentrent sur le transport.

114. De même, le conseil en logistique est une activité quasiment inexistante au Maroc. Exel est entré sur ce marché mais la demande reste faible. Les professionnels du métier relèvent que la méfiance des chargeurs marocains pour une transparence sur leurs stocks, leurs cadences de production etc...est un frein important au développement des services logistiques. De même, la petite taille de nombreux chargeurs explique pourquoi l'externalisation logistique peine à émerger. La réduction des coûts est un des avantages recherchés mais il est compris dans un ensemble d'autres justifications comme l'amélioration du service, la flexibilité ou le recentrage sur les compétences-clés (Van Laarhoven et al. 2000). La réduction des coûts est visible à partir du moment où l'entreprise a une idée exacte de ces coûts cachés. Pour la majorité des entreprises marocaines, cette information n'est pas disponible et les impératifs de flexibilité et d'amélioration du service ne sont pas intégrés.

115. La faiblesse des services connexes à la logistique est patente. Ce fait est corroboré par la faible activité dans ce domaine. Cela a des conséquences importantes pour le développement de ce qui fait partie intégrante d'une logistique moderne, le développement de plates-formes logistiques.

116. La logistique des circuits locaux est en pleine mutation et ceci aura des répercussions sur le fonctionnement de l'économie dans son ensemble. La situation actuelle est peu

⁵⁶ Une externalisation des services logistiques n'apporte pas une solution automatique aux problèmes fonctionnement de la chaîne globale. L'externalisation pourra contribuer à la rationalisation de la chaîne logistique de l'entreprise à la seule condition qu'elle fasse partie d'un processus de mise à niveau des acteurs impliqués en amont et en aval de la chaîne. Ces fournisseurs de biens (producteurs) mais aussi de services (comme le transport) devront se doter de matériel adapté (la partie « hardware », incluant des entrepôts, du matériel de manutention, des camions adaptés, du matériel de palettisation, etc.) mais aussi et surtout d'un niveau d'organisation et de compétences nécessaires (la partie « software » incluant les protocoles de gestion, des manuels d'opération, des systèmes de gestion de flotte, des formations du personnel, etc.). Pour le moment, pour répondre aux nouvelles exigences logistiques les entreprises ont tendance à mettre des ressources additionnelles (plus de camions, plus de magasiniers, plus de manutentionnaires) et suivent donc le principe « *work harder* ». Pourtant elles devront inévitablement se tourner vers une rationalisation et une optimisation des opérations basée sur le principe « *work smarter* ».

différente de ce qui existait en Europe dans ce domaine il y a 25-30 ans. Même s'il existe des différences dans le niveau de développement, on peut relever des similitudes et tirer des leçons du bouleversement de la logistique provoquée par la grande distribution. En effet, ces changements entraîneront inéluctablement une plus grande professionnalisation des différents acteurs, tels que les transporteurs et créeront une nouvelle génération de cadres et de professionnels de l'approvisionnement ayant des compétences dans la gestion moderne de la logistique. Le développement parallèle des plates-formes logistiques sera une autre tendance engendrée par la modification de la distribution interne qui est, aujourd'hui, problématique.

117. Malgré l'apparition de la grande distribution, le marché de la distribution reste très fragmenté au Maroc avec une myriade de petites épiceries. La grande distribution représente environ 10% du commerce de détail. Elle compte 200 magasins ayant des superficies supérieures à 300 m² et dix-sept hypermarchés ayant des superficies supérieures à 2 500 m² dont six magasins *cash and carry*. 60% de ces unités sont situées dans la région côtière Casablanca-Rabat. Néanmoins, la grande distribution s'étend progressivement à d'autres villes du pays. Elle a démarré avec la distribution alimentaire mais s'est progressivement diversifiée. Aujourd'hui, apparaissent des enseignes de la grande distribution spécialisée (meubles, électroménager ou bricolage).

118. Le secteur devrait croître dans les prochaines années. En effet, dans le cadre de l'application de l'accord d'Association avec l'Union Européenne, l'Etat marocain offre la possibilité aux investisseurs étrangers de signer des conventions d'investissement, les exonérant de droits de douane et de TVA sur l'équipement et le matériel nécessaire à la réalisation de leurs projets d'investissement. Ces dispositions ont, semble-t-il, encouragé certaines grandes enseignes de la distribution européenne à s'installer dans le pays telles que Auchan qui a pris une participation de 49 % dans le capital de Cofarma⁵⁷ et le groupe marocain Ynna qui a conclu un partenariat avec Casino. Cofarma a ouvert le premier hypermarché à Rabat en 1991. Le groupe possède désormais huit hypermarchés à Casablanca, Rabat, Marrakech, Tanger et Fès.

119. Traditionnellement, une grande partie des produits de consommation courante (alimentation, produits de la maison, etc.) était de fabrication marocaine (bénéficiant aux fournisseurs locaux issus d'implantations industrielles qui pendant de nombreuses années ont bénéficié de positions monopolistiques sur le marché national). Les biens importés se limitaient à certaines catégories de biens comme les appareils électroménagers, les systèmes audio-visuels, le matériel informatique, le matériel de bricolage, et certains articles spéciaux de beauté et d'alimentation. Etant donné le volume limité de ces biens, la grande distribution s'approvisionnait auprès de fournisseurs en Europe qui assuraient eux-mêmes les fonctions logistiques pour le compte de leurs clients au Maroc (comme l'approvisionnement, le groupage, la préparation des lots ou l'expédition). Jusqu'à présent, la distribution des produits marocains est demeurée relativement archaïque car la pression de la grande distribution sur la distribution locale était quasiment inexistante.

120. On constate aujourd'hui un décalage important entre le fonctionnement des chaînes logistiques liées aux activités d'exportation et celles qui desservent le marché national. Même si des goulots d'étranglement persistent, les premières sont relativement bien structurées et

⁵⁷ Cofarma est une filiale de l'ONA (Omnium Nord Africain). Cette entreprise a introduit le concept d'hypermarché au Maroc. Marjane (hyper) et Acima (super marchés) sont ses enseignes commerciales.

performantes. Une grande partie des exportateurs a su développer des capacités et s'organiser pour contourner les problèmes afin de respecter les exigences logistiques de leurs clients⁵⁸. En revanche, la maîtrise des chaînes à l'importation est souvent moins optimisée pour les entreprises qui sont passées d'une position de sous-traitant à celle de co-traitant (notamment dans le textile) qui exige notamment de gérer les approvisionnements. Le décalage est encore plus important pour la distribution nationale, l'ensemble des facteurs précités alliés à l'absence de prise en compte de la logistique et à l'existence de pratiques informelles dans certains domaines, contribuent au maintien d'un environnement peu propice à l'innovation et à un nivellement par le bas.

121. Quatre piliers de la grande distribution moderne sont généralement identifiés :

- l'existence de centres de distributions ;
- des grossistes spécialisés ;
- des fournisseurs privilégiés par une enseigne avec la signature de contrats liant le fournisseur à l'enseigne de la grande distribution ;
- des normes privées de qualité strictes pour les produits.

122. La distribution au Maroc ne possède pas ces caractéristiques. Aujourd'hui, on peut caractériser la distribution locale de la sorte :

- le marché est fragmenté : le Maroc compte aujourd'hui 50.000 points de ventes ;
- des grossistes mal équipés : ils n'ont souvent pas de système d'information ;
- des épiciers aux méthodes archaïques : les épiciers se fournissent encore sur tout le territoire du Maroc ; ils n'ont pas d'équipement pour la manutention et reçoivent jusqu'à trente commandes par jour ce qui crée des délais d'attente pour les camions et réduit donc l'efficacité du transport ;
- la plupart des produits ne sont pas palettisés, ce qui contribue à augmenter les délais de chargement qui peuvent atteindre plusieurs heures dans les entreprises industrielles ;
- une mauvaise organisation de l'entreposage : des entreprises avec plusieurs unités de production ont souvent chacune plusieurs entrepôts de stockage même lorsqu'elles approvisionnent un seul et même client. De plus, les unités de production sont concentrées dans la région de Casablanca mais leurs entrepôts se trouvent souvent en périphérie ou même dans des régions éloignées ce qui provoque une double logistique (centre-périphérie puis périphérie-centre) pour livrer à des clients en ville ;
- un service de transport de mauvaise qualité et peu rentable : le parc de camions est obsolète, souvent mal entretenu. En outre, les camions font de multiples livraisons, souvent sur de longues distances avec de nombreux points de livraison et des itinéraires de route complexes qui peuvent prendre une semaine et plus (ils font ce qu'on appelle des *milk runs*) ;
- une caractéristique institutionnelle : une quasi-inexistence de procédures écrites pour la gestion des entrepôts, des flottes de camions ou des procédures d'exploitation.

⁵⁸ Dans les secteurs fortement orientés vers l'exportation, la fonction de gestion de la chaîne logistique au Maroc est définie et menée par les donneurs d'ordres opérant sur les marchés mondiaux. Les transporteurs qui opèrent sur les principaux axes d'exportation du Maroc sont, quant à eux, en mesure d'assurer des liaisons relativement fiables et efficaces.

123. En conséquence du manque d'efficacité de la distribution au Maroc, les grandes entreprises étrangères font face à des surcoûts et sont obligées d'avoir des procédés de distribution assez peu efficaces. L'une des entreprises leaders sur le marché des produits d'entretien continue à desservir directement 70% de ses clients (et seulement 30% des centres de distribution). L'une des seules entreprises ayant érigé la qualité du transport comme priorité, Marotrans, a ainsi l'exclusivité du transport routier au Maroc pour de nombreuses entreprises étrangères dont McDonald's, Cofarma, Carnaud, le transport de lait pour Nestlé... Dans le cadre du contrat d'externalisation d'Unilever avec Géodis, cette dernière est en charge de la logistique et de l'entreposage mais pas de la distribution sur le territoire national car ces entreprises de logistique étrangères estiment que le marché de la distribution est assez archaïque et mérite des réorganisations et des investissements importants notamment en plates-formes logistiques sur tout le territoire marocain.

124. Il est sûr que la distribution va pouvoir bénéficier rapidement d'infrastructures routières de très bonne qualité. Plusieurs nouveaux axes autoroutiers ont été construits entre les principaux centres urbains du pays. Ces nouvelles infrastructures sont un facteur important d'amélioration compétitive du transport routier en permettant notamment des temps de transit plus rapides. Ainsi, l'Axe Casablanca-Tanger fut un premier pas capital. Le développement d'une voie autoroutière entre Settat et Marrakech (dont la mise en service est prévue en 2006) puis entre Marrakech et Agadir (dont l'achèvement des travaux est prévu pour 2009) sera un facteur crucial pour la desserte de la région d'Agadir⁵⁹. Actuellement, les trajets se calculent encore en temps plutôt qu'en distances. La vitesse moyenne de parcours est d'environ 65-75 km/h. Lorsque les axes autoroutiers seront entrés en service entre les principales villes du pays, une logique kilométrique pourra alors être appliquée. Le temps moyen de parcours devrait alors être réduit de 20 à 30 %, et la conduite effectuée dans de meilleures conditions de sécurité.

125. La centrale d'achat COFARMA⁶⁰ fait figure de pionnière dans ce domaine avec son projet de changement de son système d'approvisionnement pour son réseau de supermarchés ACIMA. Elle peut préfigurer la distribution telle qu'elle sera à l'avenir.

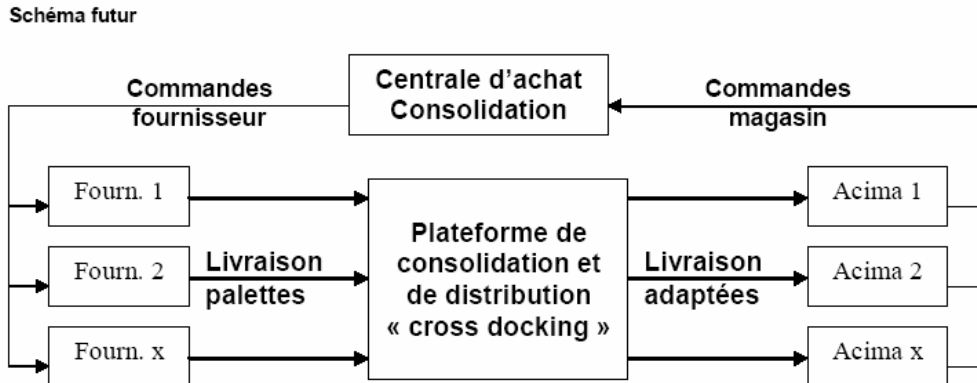
126. Ce projet prévoit le passage d'un système de livraisons directes à un système d'approvisionnement via une plate-forme centralisée et un service de *cross-docking* pour l'ensemble de ses magasins (voir figure 3.1)⁶¹.

⁵⁹ La liaison Fès-Oujda (320 kilomètres) est prévue pour 2010 et sera le dernier maillon de l'autoroute trans-maghrébine.

⁶⁰ COFARMA compte couvrir les frais de fonctionnement de sa nouvelle plate-forme par des ristournes qui seront négociées avec tous ses fournisseurs. Les niveaux des ristournes seront déterminés par les économies que pourront réaliser les fournisseurs en livrant de plus grands lots à un seul point de livraison centralisé. L'objectif à moyen terme pour le groupe est de réaliser des économies de l'ordre de 25% sur les coûts logistiques pour l'ensemble de son réseau de distribution.

⁶¹ La plate-forme sera gérée par le prestataire de services logistiques, EXEL, le numéro un mondial des services logistiques et de *supply chain management*. Dans le cas de COFARMA, il s'agit d'externaliser ses opérations logistiques d'approvisionnement de son réseau de magasins à un fournisseur tiers de services logistiques (FTSL).

Figure 3.1 : La configuration future de la distribution au Maroc



127. Ce passage peut être perçu par des fournisseurs de petite taille comme une opportunité puisqu'ils pourront accéder au réseau ACIMA en passant par ce système centralisé de livraisons alors que dans le passé, cela aurait été beaucoup plus coûteux car nécessitant des livraisons atomisées pour chaque point de vente.

128. Mais, le nouveau système ne constituera une opportunité que pour les fournisseurs qui se seront adaptés aux nouvelles exigences de la chaîne logistique de COFARMA, par exemple, la livraison de marchandises palettisées et non plus en vrac. Ainsi, ceci implique des changements radicaux pour de nombreuses entreprises se trouvant à tous les maillons de la chaîne : des usines de production jusqu'aux entreprises de transport en passant par les entrepôts et les entreprises de manutention qui devront s'adapter et travailler ensemble avec une nouvelle unité qui ne sera plus le carton ou le sac mais désormais la palette.

129. Une plate-forme logistique⁶² caractérise la distribution moderne. Elle permet de mutualiser différents coûts comme le foncier, la manutention et les coûts salariaux pour une qualité de service plus importante. Les plates-formes peuvent être un lieu de création de valeur ajoutée et d'emplois. Elles tendent à devenir, dans certains pays, des pôles attractifs pour la localisation des activités. Une plate-forme s'oppose à un entrepôt car elle implique des activités multiples, une gestion active des stocks plutôt que passive (voir encadré 3.4).

⁶² Elles peuvent résulter de plusieurs types d'initiatives :

- Les plates-formes construites à l'initiative exclusivement du secteur privé (industriels, distributeurs, prestataires de services logistiques, ...);
- Les plates-formes incitées par des interventions publiques limitées et ponctuelles mais réalisées par le secteur privé;
- Les plates-formes publiques. Cela ne signifie pas nécessairement qu'elles soient gérées par des entreprises publiques. Néanmoins, elles offrent un service public regroupant souvent l'ensemble des activités connexes au transport et à l'industrie (bourse de fret, douane, chantiers multitechniques, interfaces intermodales, banques, assurances, centres de formation et de conseil en logistique, ...). Elles peuvent être intégrées dans un schéma d'aménagement durable.

**Encadré 3.4 : Les décennies 80 et 90 aux Etats-Unis :
le développement des plates-formes logistiques⁶³,
leur impact, des coûts logistiques totaux presque divisés par deux**

Une plate-forme logistique est un outil pour mieux gérer le temps et l'espace et offre une flexibilité de gestion de la chaîne logistique. Elle peut servir à grouper/dégrouper les marchandises, à mélanger plusieurs produits pour remplir un conteneur et ainsi rendre plus efficace le transport, à améliorer la qualité du service en servant en temps réel un client important etc... Le stockage occupe aujourd'hui une fonction dynamique dans la chaîne logistique.

Dans les pays industrialisés, ce type d'installations a pris une ampleur considérable : aux Etats-Unis, entre 1990 et 1999, la surface des centres de distribution est passée de 65 millions de mètres carrés à plus de 565 millions de mètres carrés. Dans les pays industrialisés, le coût du stockage inefficace a été chiffré par les entreprises et une gestion optimisée des stocks a été rapidement mise en place. Chaque entreprise, soucieuse de réduire les coûts et améliorer la qualité de son service, a essayé de rationaliser sa distribution en réduisant le nombre de lieux de stockage au profit de grandes plates-formes logistiques moins nombreuses.

D'un point de vue macroéconomique, l'impact de cette évolution a été très fort. Aux Etats-Unis, de 1981 à 2002, les coûts logistiques totaux ont baissé de 16% à 9% du PIB. D'après les professionnels, cette baisse est très largement imputable à la gestion optimisée des stocks et donc au développement de plates-formes logistiques car sur la même période, les coûts de transport ont peu baissé (mais la qualité du transport a, quant à elle, augmenté).

Source : Coyle et al. (2003).

130. Les conditions *sine qua non* de constitution d'une plate-forme logistique sont les suivantes : d'une part l'accès à un terrain industriel localisé près des grandes infrastructures intermodales et des zones industrielles - donc par nature rare -, d'autre part l'existence de prestataires logistiques capables de gérer ce type d'infrastructures.

131. Qu'en est-il de ces deux éléments au Maroc ?

- comme énoncé précédemment, l'offre de prestataires logistiques est faible au Maroc. Pourtant, ce sont ces prestataires qui sont les opérateurs de ces plates-formes. Ce type d'infrastructures requiert des compétences (humaines et techniques) et des moyens financiers qui doivent être mobilisés même si cette tâche reste difficile.
- en outre, dans la région de Casablanca, étant donné le prix d'accès au foncier, ce type d'investissement est difficile⁶⁴ et ne peut être que le fait d'entreprises possédant déjà un patrimoine immobilier important. Etant donné le coût prohibitif du foncier, cet investissement peut représenter jusqu'à 60% de l'investissement total du projet⁶⁵ et décourage donc l'investissement dans ce domaine.

132. Deux types de plates-formes ou de projets de plates-formes existent actuellement dans le Grand Casablanca :

- les projets qui ont vu le jour sont des plates-formes avec des surfaces limitées de 1000 à 5000 m² gérées ou construites par des logisticiens. On peut citer à cet égard

⁶³ Aux Etats-Unis, c'est le terme de centre de distribution (*distribution center*) qui est privilégié et le terme de *logistics platform* est moins courant.

⁶⁴ Cet élément est probablement moins problématique pour les plates-formes se trouvant hors Casablanca.

⁶⁵ Fender (2004).

- Oukacha 1 et 2, Atlantic Logistique, Géodis, M&M, Maersk logistics, Logismar et Acima⁶⁶. Au total, ce sont moins de 30000 m² qui ont été construits. Même si le mouvement a été rapide dans les dernières années, ces installations sont généralement créées à la demande d'un donneur d'ordres important comme Décathlon, McDonald's, LG⁶⁷ ou Unilever. Néanmoins, les surfaces consacrées à ces infrastructures restent faibles. Aussi, ce type de service ne peut véritablement être proposé qu'à des chargeurs qui ont un volume d'affaires encore assez faible.
- aujourd'hui, dans la région de Casablanca, il existe deux plates-formes (déjà réalisées ou proches de l'être) avec des surfaces supérieures à 100000 m² : celui d'un important groupe immobilier, la SOFILOG, et celui de l'ONCF⁶⁸. Conscients de l'importance du défi logistique, ces entreprises ont décidé de mettre en valeur leur patrimoine immobilier. C'est ce type d'installations dont ont besoin les grands chargeurs marocains.

133. Lorsque tous ces projets fonctionneront véritablement, le sous-équipement de la région de Casablanca devrait être largement comblé. Néanmoins, pour les grandes villes régionales du pays, ce problème conserve toute son importance. Il existe aujourd'hui entre 250 et 300 dépôts dans la région de Marrakech, ce qui implique un transport inefficace et coûteux.

134. Hormis les projets dans la région de Casablanca, il faut tout de même citer le projet de zone franche logistique de 130 hectares, directement adjacente au port de Tanger-Méditerranée, qui augure dans un futur proche d'une nouvelle donne au Nord du pays. Ce type d'installations revêt une autre forme de plates-formes logistiques. En effet, TMSA envisage de dédier cette zone à des activités commerciales essentiellement *off-shore*. Il s'agit notamment de permettre à des grands opérateurs non-européens, principalement asiatiques, d'établir une base logistique à Tanger pour la distribution en Europe. Pour ce faire TMSA a d'ailleurs établi un partenariat avec l'opérateur de la zone de Jebel Ali aux Emirats Arabes Unis. En effet, Jebel Ali est positionné sur le même type d'activités mais pour une distribution vers une zone complémentaire : réexportation de produits asiatiques vers le Moyen-Orient et l'Afrique de l'Est.

135. Il est incontestable que ce concept de « hub » logistique a connu des succès considérables que se soit à Jebel Ali pour le Moyen-Orient ou précédemment en Asie de l'Est à Singapour. Il est difficile de prédire l'avenir de ce genre d'initiative. Pourtant, il y a des différences fondamentales entre Jebel Ali et Tanger. Le fait d'avoir une liaison excellente avec les producteurs asiatiques peut ne pas suffire au succès de la formule. En effet, Jebel Ali, comme Singapour, s'est développé en étant au centre d'un marché de pays peu

⁶⁶ Elles se trouvent généralement à Ain-Sebaâ.

⁶⁷ Le fabricant coréen de matériel électroménager a établi une importante plate-forme logistique de distribution à Casablanca (qui couvre près de 40 000 m² dont 10 000 m² de magasins couverts). Ce projet est réalisé en collaboration avec la compagnie MAERSK Logistique qui assurera la gestion de tous les aspects logistiques pour le compte de l'entreprise (comme le transport, la gestion des stocks ou les livraisons sur le territoire du Maroc jusqu'aux points de vente).

⁶⁸ L'ONA Immobilier voudrait également développer une plate-forme de 250 hectares près de l'aéroport Mohamed V.

développés au plan industriel et peu intégrés d'un point de vue logistique⁶⁹. La situation est différente pour Tanger-Méditerranée qui est à la périphérie d'un marché de pays industrialisés, très sophistiqués au plan de l'organisation de la distribution. Sauf niche particulière, il n'est pas sûr que l'implantation d'une plate-forme logistique à Tanger-Méditerranée optimise la logistique de distribution en Europe à cause du trajet routier relativement long et coûteux.

136. En revanche, cette localisation est certainement très intéressante pour des opérateurs souhaitant distribuer au Maroc à partir d'un entrepôt sous douane. Maersk logistique opère déjà une plate-forme de ce type dans la région de Casablanca pour des importateurs asiatiques. En profitant du développement du transbordement, on peut imaginer que la localisation de Tanger-Méditerranée facilite des activités de distribution vers des pays hors Europe, par exemple vers l'Afrique de l'Ouest, rejoignant ainsi le concept de Jebel Ali.

137. Au delà du cas de la zone logistique, il est évident que Tanger est déjà l'autre pôle de développement de plates-formes logistiques au Maroc avec un potentiel très important autour du port de Tanger-Méditerranée. Ces installations devraient servir au développement des zones franches industrielles ou à organiser la distribution des importations à partir du nouveau port.

138. Des zones d'ombre restent présentes sur le territoire marocain. Le défi de la gestion de la chaîne logistique pour la distribution sur tout le territoire marocain est donc lancé. Les gains à réaliser dans le domaine de la distribution sont potentiellement considérables et auront des retombées capitales non seulement pour la distribution mais également pour l'ensemble des secteurs économiques au Maroc.

139. C'est dans ce domaine où le partenariat public-privé prend tout son sens. En effet, aujourd'hui, les institutions publiques ou para-publiques, possédant un patrimoine immobilier, ne sont pas conscientes de l'intérêt stratégique de consacrer une partie du foncier pour la constitution de telles plates-formes logistiques qui sont essentielles pour le développement de la logistique moderne au Maroc. Les pouvoirs publics devraient aussi accompagner le développement de la logistique en prenant, par exemple, en compte cette dimension dans l'urbanisme ou les schémas d'aménagement

140. Ce partenariat constitue un élément-clé pour l'émergence et la réussite de plates-formes logistiques au Maroc. Il est tout aussi important pour la mobilisation de ressources tant humaines que financières. Une première étape serait l'établissement d'une sorte de plan directeur et stratégique sur les besoins en infrastructures dédiées entre les acteurs économiques et les autorités publiques.

3.3 Le manque de ressources pour le développement de la logistique : un exemple, les insuffisances de la formation professionnelle et continue

141. Une analyse dynamique des besoins de compétences peut être faite, en fonction du type de fonction demandée et de la nature de la prestation logistique.

⁶⁹ En outre, dans les deux cas, le succès s'est appuyé sur le dynamisme des réseaux commerciaux ethniques traditionnels.

142. Une logistique performante doit s'appuyer sur quatre niveaux de métiers complémentaires :

- (i) La conception : ce niveau est essentiel car les systèmes économiques sont aujourd'hui marqués par l'évolution simultanée des réseaux industriels en amont, des réseaux de distribution en aval et des technologies.
- (ii) Le pilotage des flux logistiques : ce niveau comprend la prévision, la planification, l'optimisation pour éviter notamment des transports et manutentions inutiles.
- (iii) L'encadrement des opérations : ce niveau consiste à mener à bien l'exécution des opérations en matière de logistique.
- (iv) L'exécution des opérations : ce niveau est au cœur de la performance ; il recouvre la livraison, la gestion des stocks, les opérations d'importation et d'exportation...

143. Le Maroc est dans une situation intermédiaire où les fonctions classiques d'exécution des opérations, d'encadrement et de pilotage des flux logistiques sont les plus répandues. Inversement les métiers de conception ne font qu'émerger au Maroc, comme en témoigne la quasi-inexistence du secteur conseil.

144. S'agissant de la formation dans le domaine du transport et de la logistique, à ce stade, le Maroc n'a pas développé de vision stratégique et globale des besoins de formation dans ce domaine. L'offre actuelle résulte souvent d'initiatives isolées qui résultent de demandes ponctuelles de la part de certaines entreprises ou bien d'une politique d'offre opportuniste de la part de certains établissements d'enseignement supérieur. Là encore, un partenariat public-privé est nécessaire pour promouvoir une offre qui réponde aux besoins et améliorer la qualité des enseignements.

145. Il existe une inadéquation entre l'offre et la demande. L'offre en formation initiale au niveau 3^{ème} cycle est probablement suffisante (eu égard aux besoins actuels). En revanche, le nombre de programmes de formation initiale et continue au niveau bac et bac+2 est insuffisant. En outre, la formation vers des métiers conceptuels et la formation de logisticiens de haut niveau est également requise⁷⁰ (pour un détail des formations, voir annexe 3.2).

146. Les deux insuffisances les plus importantes sont aux extrémités de la pyramide :

- les formations initiales ne s'inspirent pas assez des standards de formation disponibles aux Etats-Unis ou en Europe qui tiennent en compte des dernières évolutions dans ce domaine.
- les formations opérationnelles liées à l'exécution des opérations (telles que magasinier, cariste,...) sont très déficientes alors qu'elles sont au cœur de la performance logistique du pays. La formation initiale est exclusivement le fait d'organismes privés dont la qualité des enseignants et des enseignements n'est pas certifiée. Par rapport à un pays comme la France, il y a déficit important de formation de niveau CAP ou BAC professionnel.

147. Pour résoudre ce problème, les entreprises prennent souvent en charge elles-mêmes la formation de leur personnel. En outre, il y a un défaut d'information : les directeurs

⁷⁰ A ce propos, le modèle de l'Institut International de Management pour la Logistique pourrait être suivi.

logistiques ou directeurs généraux interviewés ne connaissent pas les formations logistiques disponibles. Et, à titre d'exemple, ce sont les fournisseurs d'équipement (tels que les chariots de manutention) qui sont sollicités pour former les utilisateurs. Dans ce domaine, une entreprise multinationale a été obligée de faire former ses caristes dans un autre pays africain. Cette démarche individuelle est peut satisfaisante dans la mesure où elle ne permet pas le transfert de savoir-faire à l'intérieur du pays. Il s'agit souvent de formations courtes (3 jours à une semaine).

148. Pourtant, des évolutions récentes ont eu lieu dans les deux domaines :

- un grand nombre d'établissements d'enseignement supérieur⁷¹ a lancé récemment des formations du type mastère en logistique. Cela pourrait conduire au développement de l'expertise nécessaire au développement de la conception dans ce domaine. Il est pourtant à craindre qu'il s'agisse plus du résultat d'une opportunité actuelle, voire d'un effet de mode, que d'une véritable vision⁷². L'offre doit nécessairement refléter exactement la demande qui est fonction des redéploiements stratégiques des entreprises ;
- s'agissant des formations opérationnelles, l'OFPTT (Office de Formation Professionnelle Technique) a démarré à Casablanca des programmes de formation dans ce domaine. Cet organisme de formation continue du ministère de l'Éducation a récemment augmenté son offre en lançant avec la FNTR (Fédération Nationale du Transport Routier) un Institut de Formation du Transport Routier (INFTR)⁷³ qui, depuis 2004, comporte cinq filières, dont deux concernent la logistique : technicien d'exploitation et conducteur routier. Il est à noter que cet institut peut également assurer des formations continues à la demande. A cet égard, il vient de mettre au point le premier programme de formation de caristes pour les Brasseries du Maroc.

Conclusion :

149. Ce chapitre a montré les multiples problèmes auxquels font face les entreprises pour intégrer pleinement les chaînes d'approvisionnement globales. Le Maroc connaît des retards dans tous les domaines de la logistique interne : le transport routier de marchandises, le transport intermodal, le développement des activités des prestataires logistiques, les plates-formes logistiques, la formation continue. Pourtant, ce sont ces aspects qui sont cruciaux pour le développement de la compétitivité des entreprises marocaines et du développement durable de l'économie marocaine. Ces problèmes touchent à peu près l'ensemble des secteurs d'activité, activités exportatrices, industries servant le marché intérieur, commerce et distribution mais aussi tourisme. L'impact des réformes est donc potentiellement très important. Malheureusement il s'agit de sujets complexes touchant de nombreux domaines pour lesquels l'expérience internationale montre que le succès est loin d'être évident. Ceci demande une volonté de constituer un véritable partenariat public-privé sur la durée.

⁷¹ Les Universités mais aussi les grandes écoles d'ingénieurs et de commerce prennent part à ce mouvement.

⁷² L'AMITH (Association Marocaine de l'Industrie Textile-Habillement), au sein de son école de formation, l'ESITH, offre désormais une option logistique internationale.

⁷³ Cet institut a été financé par l'AFD et le programme MEDA, les entreprises finançant 10% du programme de 1.33 million de Dirhams.

CHAPITRE 4 : Les problèmes de la logistique extérieure

150. Ce chapitre s'attache à examiner les paramètres de la logistique du commerce extérieur du Maroc. Les résultats de l'analyse indiquent que les coûts et délais de transport pour rejoindre les grands marchés européens sont importants. Le problème ne réside pas dans la qualité des infrastructures mais plutôt l'addition de politiques tarifaires désavantageuses. En outre, la complexité des procédures provoque des surcoûts importants pour les exportateurs marocains. Deux chantiers semblent particulièrement cruciaux. Le premier concerne l'échange de données informatisées dont le déploiement devrait simplifier la mise en œuvre des procédures de passage. Le second est le renforcement de la sûreté du transport au Maroc dont la vulnérabilité aux activités illégales (immigration, stupéfiants) est une très grande préoccupation des opérateurs économiques qui peut dissuader l'investissement étranger. Ce chapitre est divisé en huit parties: (i) une brève cartographie des flux logistiques, (ii) un bref bilan des infrastructures existantes ou en projet, (iii) un exposé du transport aérien et de ses défis, (iv) un exposé des problèmes liés au transit par le détroit de Gibraltar, (v) la question des coûts de passage portuaire et maritime, (vi) les procédures, leur facilitation et le déploiement de l'EDI, (vii) l'environnement économique et fiscal de la logistique internationale et (viii) une discussion sur les problèmes de vulnérabilité du transport aux activités illégales.

4.1 La cartographie des flux

151. En dehors des phosphates, les six principaux flux logistiques du Maroc sont les suivants :

- Les exportations manufacturières (principalement de la région de Casablanca) par la route (TIR⁷⁴) et ferry pour la traversée du détroit entre Tanger et Algéiras ;
- Les importations par le port de Casablanca ;
- Les importations (TIR) par Tanger principalement pour les importations d'intrants nécessaires aux industries exportatrices ;
- Les exportations des produits de l'horticulture (agrumes) par les ports d'Agadir⁷⁵ (ou bien de Nador) ;
- Les exportations des produits de l'horticulture (agrumes, primeurs) par la route (TIR) en provenance de la région d'Agadir.
- Le transport aérien qui concerne tout de même 5% du commerce en valeur.

152. La mise en service, à partir de 2007, du port de Tanger-Méditerranée devrait faire évoluer la carte des flux au Maroc. L'opérateur de ce nouveau port, TMSA⁷⁶, prévoit :

- Le transfert d'une grande partie de l'activité des ferries vers ce nouveau port ;
- Une activité annuelle conteneur de 3 millions d'EVP principalement orientée vers le transbordement mais le port devrait également servir de point d'entrée pour certaines importations conteneurisées du Maroc (10% du trafic estimé d'après TMSA).

⁷⁴ Transport International Routier.

⁷⁵ Le port d'Agadir permet également l'exportation de produits de la pêche.

⁷⁶ Agence Spéciale Tanger-Méditerranée.

153. Il paraît assez logique que la croissance de l'activité conteneur profite à Tanger-Méditerranée⁷⁷ au détriment de Casablanca pour une raison principale : le port de Tanger-Méditerranée va devenir, dans cette région de la Méditerranée, un point d'entrée pour les échanges avec les pays lointains (pays d'Asie ou d'Amérique). En outre, le port de Tanger-Méditerranée pourra également capter une partie du trafic conteneur depuis l'Europe car certains navires *feeders* auront probablement plus d'opportunités de fret retour en provenance d'Europe, ce qui fera baisser leur prix de revient du conteneur transporté.

154. Aujourd'hui, l'essentiel des flux de camions a lieu entre le Maroc et l'Espagne. Les liaisons principales par ferry sont entre Tanger et Algéiras et, dans une moindre mesure, Casablanca-Cadix⁷⁸. (voir carte 4.1).

Carte 4.1 : Les routes maritimes marocaines pour la traversée de la Méditerranée



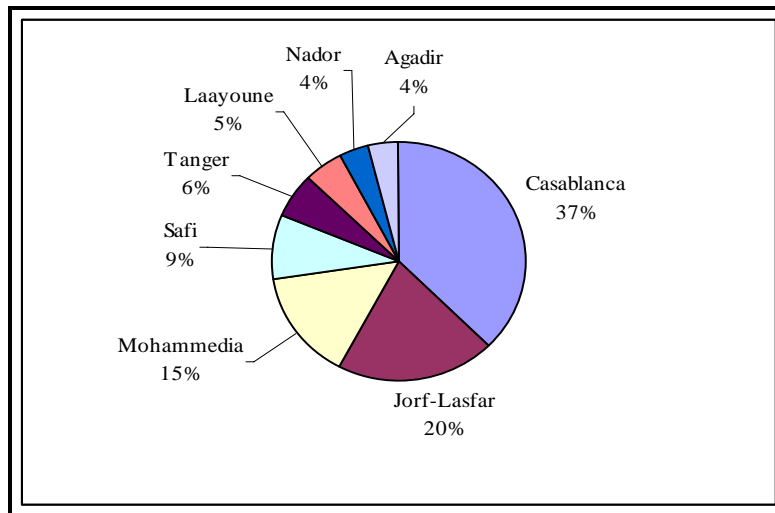
155. Pour son commerce extérieur, le Maroc repose quasiment exclusivement sur ses ports. La part du transport aérien de marchandises est extrêmement limitée puisque le transport aérien compte pour environ 0,1% du commerce marocain (mesuré en tonnes échangées). Le transport terrestre ne peut être utilisé qu'à destination des pays voisins. Or, étant donné le faible poids des pays voisins dans le commerce marocain, le transport maritime (qu'il soit effectué en vrac, par conteneur ou par navire roulier) est le principal mode de transport.

⁷⁷ Le transport de Tanger-Méditerranée vers Casablanca pourra s'effectuer aussi bien par route que par rail. L'ONCF envisage de développer ses capacités intermodales dans la région de Casablanca pour capter une partie de ce trafic. Cependant, l'avantage comparatif du chemin de fer sur route pour le transport des conteneurs par n'est pas certain car la distance entre Tanger-Méditerranée et Casablanca est relativement courte et la liaison routière excellente entre Tanger et Casablanca.

⁷⁸ Il existe également des traversées directes vers la France (Marseille), et de nouvelles liaisons se développent, part exemple entre Tanger et Port Vendres. L'essentiel du trafic reste entre le Maroc et l'Espagne. Il est à noter que la liaison Algéiras-Ceuta est également une liaison très importante de par son trafic.

156. Il existe huit ports principaux au Maroc (voir graphique 4.1). Casablanca réalise une majeure partie du trafic. La spécialisation des ports est forte et augmente ainsi l'importance des ports traitant les phosphates ou les minéraux⁷⁹. Les vracs solides comptent plus pour de la moitié du trafic total, le commerce de phosphates comptant pour le cinquième du trafic total. Les marchandises générales représentent environ un cinquième du trafic total.

Graphique 4.1 : Répartition du trafic des ports marocains en 2003⁸⁰
(en pourcentage d'après les chiffres des volumes traités)



Source : ODEP.

157. Pour ce qui est des marchandises générales, le port de Casablanca a traité, en 2002, près de 400000 conteneurs (EVP) soit plus de 85% du total traité par les ports marocains (450000). La même année, Agadir en a chargé/déchargé un peu plus de 40000 et Tanger près de 20000. La logistique externe du Maroc est caractérisée par un déséquilibre entre les entrées et les sorties : les importations transitent majoritairement par le port de Casablanca⁸¹. En revanche, les exportations transitent majoritairement par route via Tanger-Algéciras. Pour ce qui est du trafic en navire roulier (ro-ro), Tanger est le principal port avec près des 3/4 du trafic devant Casablanca (20% du total) et Nador. La proportion du trafic à l'exportation est plus faible pour Casablanca (35%) que pour Tanger et Nador (60%) et le trafic est effectué exclusivement avec un régime TIR pour les ports du Nord, ce qui n'est pas le cas pour Casablanca.

4.2 Les infrastructures

158. Le Maroc dispose de bons réseaux routier, ferroviaire et portuaire. Le Ministère de l'Équipement et des Transports a mis en œuvre une politique volontariste d'investissements. L'Office d'Exploitation des Ports (ODEP) et l'Office National des Chemins de Fer (ONCF) ont aussi une politique cohérente d'investissement et de maintenance.

⁷⁹ Les phosphates transitent majoritairement par les ports de Jorf-Lasfar et Safi.

⁸⁰ En 2003, les ports marocains ont connu un trafic proche de 57 millions de tonnes.

⁸¹ Les intrants pour des produits à cycles courts sont une exception et transitent généralement par Tanger mais ils représentent une faible part des flux d'importation.

159. Il n'existe pas d'importants goulots d'étranglement liés aux infrastructures défaillantes s'agissant du principal pôle d'activités qu'est Casablanca. En effet, la ville de Casablanca est bien desservie à la fois par la route (autoroute), le port et l'aéroport. Les problèmes logistiques les plus importants concernent :

- La route entre Agadir et Casablanca ;
- La saturation des véhicules liée aux activités des ports de Casablanca et de Tanger ;

160. Pour pallier le problème de communications entre Agadir et Casablanca, une autoroute est en construction de Casablanca à Marrakech et un projet d'extension est prévu entre Marrakech et Agadir (dont les travaux devraient être achevés en 2009). Cela devrait directement profiter au transport de marchandises depuis le sud du pays.

161. La création du port de Tanger-Méditerranée est accompagnée par la construction de nouvelles infrastructures pour mieux relier ce nouveau pôle logistique au reste du pays :

- Prolongation de l'autoroute au Nord de Larache vers Tanger ville et Tanger port ;
- Embranchement ferroviaire vers Tanger-Méditerranée, au sud de Tanger ;
- Shunt ferroviaire au Nord de Kenitra pour éviter le détour actuel vers la ligne de Fès et assurer une liaison plus rapide entre Tanger et Casablanca.

162. Le problème de l'encombrement au port de Casablanca se manifeste par la queue de camions à l'entrée du port qui se forme pendant la nuit (à l'extérieur de l'enceinte du port) et se développe ensuite à l'intérieur de l'enceinte lors de l'ouverture des portes. La queue peut atteindre une dizaine de kilomètres. Plus qu'une question de capacité, il s'agit d'un problème d'organisation qui résulte du manque de coordination des heures d'ouverture. Au port de Tanger-ville, l'encombrement de camions a été pratiquement éliminé en novembre 2004, quand les différents services administratifs sont passés d'une à deux équipes⁸².

163. En revanche, même si la circulation autour du port de Casablanca est dense, le problème de l'accès au port ne semble pas être trop problématique. En effet, la sortie principale du port est relativement bien située par rapport à la zone industrielle d'Aïn Sebaa qui est la destination et l'origine principale des marchandises.

164. La question du développement des infrastructures pour la logistique du commerce ne se pose pas aujourd'hui en fonction de la localisation actuelle des centres de production et de consommation (essentiellement Casablanca-Rabat, voire Tanger) mais plutôt dans une perspective d'aménagement du territoire. L'une des questions importantes en termes d'infrastructures est la suivante : comment le développement de services logistiques peut-il contribuer à promouvoir un développement économique plus harmonieux du Maroc? il s'agit non seulement d'améliorer des liaisons physiques mais aussi de créer l'environnement pour que les services de qualité (qui émergent à Casablanca) puissent aussi être disponibles dans d'autres régions.

⁸² Comme étudié dans la section 4.6, cette mesure est également possible pour le port de Casablanca mais il reste à savoir comment prendre en charge le surcoût lié à ce changement.

4.3 Le transport aérien

165. Globalement, le transport aérien de marchandises reste marginal dans le commerce extérieur marocain puisqu'il compte pour environ 0,1% du commerce marocain en tonnage (40000 tonnes). C'est logique, puisque le Maroc trouve d'abord son avantage comparatif dans la proximité et la liaison routière avec ses principaux marchés. Néanmoins, dans une stratégie de montée en gamme de l'économie marocaine et de livraison juste à temps, le transport aérien est un maillon indispensable pour accompagner le développement industriel qu'il s'agisse de sécuriser la logistique terrestre ou de développer de nouveaux marchés notamment pour certaines branches industrielles à haute valeur ajoutée. En valeur, le transport aérien compte désormais pour 5% du commerce total marocain.

166. La compagnie nationale, Royal Air Maroc (RAM), détient 55% des parts de marché pour le fret aérien en provenance et à destination du Royaume. La RAM qui vient de filialiser son activité cargo (Atlas Cargo) a eu une politique relativement dynamique qui a tiré le marché. Néanmoins, le marché du fret cargo au Maroc n'est pas encore très profond. La RAM ne possède qu'un seul avion cargo et seules Air France et DHL desservent régulièrement le Maroc. 70% du tonnage aérien (de la RAM) est en fret mixte⁸³, ce qui est caractéristique du marché actuel où la majorité de l'offre provient du fret mixte proposé par les compagnies opérant à partir de l'aéroport de Mohammed V.

167. Comme le transport maritime, le transport aérien de marchandises se fait majoritairement en provenance et à destination de l'Europe (60% du trafic total). L'Asie représente également une part importante du trafic aérien de marchandises (près de 30%) et enfin l'Amérique du Nord compte pour 7% du trafic total. La RAM détient respectivement 75% et 60% des parts de marché pour l'Europe et l'Amérique du Nord mais seulement 7% pour l'Asie. Gulf Air et Emirates Airlines exercent une concurrence très forte (notamment au niveau des tarifs)⁸⁴ pour les relations avec l'Asie.

168. Pour le cas de la RAM, les flux à l'exportation dominent par rapport aux flux d'importation (environ 60% contre 40% du trafic total). Néanmoins, en ce qui concerne les recettes, ces parts sont inversées. La RAM développe une politique tarifaire favorable aux exportateurs notamment pour les denrées périssables (poisson, menthe, fleurs), qui bénéficient aussi d'une subvention du Ministère de l'Agriculture⁸⁵. Les ristournes sont bien plus avantageuses pour des destinations hors Europe. En effet, à titre d'exemple, la différence entre le tarif de base (*general cargo*) et le tarif spécial⁸⁶ pour les poissons n'est que de 2% pour une exportation en Europe. En revanche, la différence est de plus de 15% lorsque le poisson est exporté vers les Etats-Unis⁸⁷.

⁸³ Il s'agit du fret chargé dans les soutes des avions de tourisme.

⁸⁴ Le prix de base de la RAM pour l'Asie est supérieur à 30 Dirhams par kilogramme (pour une expédition supérieure à une tonne) et semble être inférieur de près de la moitié par Gulf Air (notamment pour leurs clients importants).

⁸⁵ Ces ristournes concernent les denrées alimentaires et épices, les fruits et légumes, les poissons et produits de la mer, les fleurs, les plantes, le textile-habillement et les produits de l'artisanat.

⁸⁶ 6,4 Dirhams par kilogramme contre 6,5 Dirhams par kilogramme pour l'exportation d'une tonne de poissons.

⁸⁷ 20,67 Dirhams par kilogramme contre 17,05 Dirhams par kilogramme avec le tarif spécial.

169. Malgré cette politique, la part des exportations de fleurs coupées, fruits et légumes, et même de poissons est en baisse voire en voie de disparition pour la RAM. Il est vrai que les volumes mis à disposition peuvent également être trop faibles notamment du fait du différentiel de prix important entre l'aérien et le maritime. Aujourd'hui, le transport aérien de fruits et légumes à destination de l'Amérique du Nord est facturé à plus de 1,5 USD par kilogramme alors qu'il est inférieur à 0,3 USD par kilogramme par conteneur *reefer*⁸⁸. De même, le textile ne représente aujourd'hui que 8% du trafic en tonnage (et 5% des recettes). Ceci s'explique notamment par le fait que ces exportations sont fortement concurrencées sur le marché européen. Les exportateurs, pour une question du prix de transport, préfèrent avoir recours au transport routier.

170. Les exportateurs n'ont recours à l'avion que :

- pour certains produits hautement périssables comme les fines herbes et les champignons,
- pour les autres produits périssables (fruits et légumes) ponctuellement pendant des périodes de très courte durée afin de profiter de fenêtres d'opportunités créées par des conditions de marché particulières (comme une situation de pénurie). Ces situations exceptionnelles garantissent alors des prix de vente élevés qui compensent le surcoût engendré par le fret aérien.

171. Les prévisions de trafic sont encourageantes pour certains biens industriels, notamment l'électronique à destination de l'Asie, les câbles aéronautiques à destination des Etats-Unis, les produits pharmaceutiques et la téléphonie mobile à destination de l'Afrique sub-saharienne, et l'automobile à destination de l'Europe. Le développement de l'aérien peut aussi permettre de fiabiliser les chaînes d'exportations dans le textile.

172. Des améliorations doivent être réalisées dans plusieurs domaines afin de véritablement dynamiser le fret aérien au Maroc :

- en premier lieu, favoriser le jeu de la concurrence dans ce secteur qui reste structuré autour d'une position toujours dominante de la RAM par rapport aux autres intervenants privés de ce secteur.
- favoriser des partenariats transporteurs-exportateurs pour développer la capacité, notamment le nombre de lignes régulières tout cargo à destination de villes importantes pour un secteur donné (par exemple Lille dans le cas du textile),
- intégrer plus de valeur ajoutée logistique et développer le service porte à porte.⁸⁹ La demande provient notamment des PME (travaillant dans l'agro-alimentaire ou dans des niches de marché comme les prothèses dentaires) dont la taille ne leur permet pas de gérer les opérations de collecte.
- éventuellement repenser la politique tarifaire qui tend à subventionner des secteurs dont les résultats semblent avoir été limités.

⁸⁸ Le transport d'un conteneur de 40 pieds (chargé de 20 tonnes d'agrumes environ) entre Agadir et New York est facturé environ 3500 USD (auxquels il faut ajouter les droits portuaires au Maroc et aux Etats-Unis).

⁸⁹ Depuis octobre 2004, la RAM effectue un service porte à porte au départ du Maroc à destination de la France, de l'Angleterre, de la Belgique et de l'Allemagne.

4.4 Le transit routier par le détroit (pour le trafic TIR)

173. Le transport par semi-remorque à travers le détroit est la solution de prédilection pour la logistique des exportations. En général les remorques sont chargées sur le ferry, mais pas le tracteur, un véhicule espagnol prenant le relai à Algéciras. Le temps total de transit du Maroc vers l'Europe varie en fonction du niveau de performance des différents segments du trajet : transport terrestre au Maroc⁹⁰, traitement au port d'embarquement, traversée du détroit ou de la Méditerranée, traitement au port de débarquement, et transport terrestre en Europe.

174. Globalement, il faut compter 3 jours et demi pour relier Casablanca à Paris et 4 jours d'Agadir à Paris. Or, il faut savoir que le délai entre Tunis et Paris n'est que de 3 jours et 4 jours entre Ankara et Paris.

Temps de traitement aux ports et de la traversée

175. Les délais à l'importation sont plus longs que ceux à l'exportation du fait de certaines procédures étudiées en détail à la section 4.6⁹¹. Le temps de séjour est de l'ordre d'une journée pour une remorque à Tanger et de 8 jours pour un conteneur à l'importation au port de Casablanca. Toutefois le passage des remorques en transit (TIR) est relativement rapide (quelques heures en moyenne).

176. Le temps total de la traversée du détroit Algéciras-Tanger est de l'ordre d'une journée (12 heures), ce qui est relativement long eu égard à la petite distance parcourue (15 km à vol d'oiseau)⁹². En outre, les périodes d'attente en période de pointe sont longues : durant les vacances, le trafic de touristes augmente considérablement, augmentant les temps d'attente pour les camions en transit vers l'Europe puisqu'il n'est donné aucune priorité au trafic de marchandises. Il n'est pas non plus prévu de système de réservation. L'absence de spécialisation pour le trafic routier est donc préjudiciable à la logistique à l'exportation également du point de vue de la sûreté. (cf. 4.8).

177. Le traitement dans les ports européens est très fluide mais peut aussi engendrer des situations de retard important, notamment à cause des encombrements au port et des traitements spécifiques (documentaires, phytosanitaire, etc.).

178. Temps de transport terrestre en Europe

Le temps de transit sur le sol européen dépend bien entendu du point de débarquement et du point de destination (voir tableau 4.1). Tous les principaux points d'arrivée (Algéciras, Cadix, Marseille), sont reliés par voies autoroutières aux principales villes de destination. Afin d'éliminer les temps morts occasionnés par les pauses, repos et repas des chauffeurs pour les longues distances, les sociétés espagnoles emploient souvent deux chauffeurs par tracteur pour assurer une journée continue.

⁹⁰ Cette question est traitée en détail dans le chapitre 3 sur la logistique interne.

⁹¹ Le temps de passage dans les ports marocains s'est grandement amélioré depuis l'entrée en application de la réforme douanière.

⁹² Ce temps moyen inclut :

- l'attente, réduite compte tenu de la haute fréquence des navires ;
- le temps de chargement et de déchargement ;
- les traitements administratifs dans les deux ports ;
- la traversée proprement dite.

Tableau 4.1 : Temps moyen de transport pour l'Europe

Trajet	Distance en Km	Nombre d'heures
Algéciras – Perpignan	1320	15
Algéciras – Paris	1855	24
Algéciras – Turin	1980	24
Algéciras – Lille	2055	26
Algéciras – Londres	2235	29
Algéciras – Rotterdam	2300	29
Algéciras – Berlin	2980	34
Marseille – Turin	235	5
Marseille – Paris	765	9

179. Afin de raccourcir les délais de transport, des services de navettes entre Paris et Casablanca ont été mis en place par des logisticiens européens. Ces camions peuvent effectuer la liaison Casablanca-Paris en deux jours et demi. Il s'agit d'une solution très attractive (par rapport à la solution aérienne) pour les envois urgents car le prix est attractif tout en assurant des délais de transport faibles.

180. Pourtant, les exportateurs craignent qu'avec la mise en place du programme de l'Union Européenne « Marco Polo », qui doit favoriser le cabotage, le transport routier soit interdit pendant le week-end en Espagne - en conformité avec la réglementation européenne. Si c'était le cas, les systèmes de navettes routières, avec un départ de Casablanca (ou de Paris) le vendredi et arrivée à Paris (à Casablanca) le lundi matin, ne seraient plus possibles. Cela pourrait avoir un impact important sur les exportateurs notamment de produits textiles ou de fruits et légumes. D'autres liaisons Ro-Ro vers le Nord de la Méditerranée devront alors probablement être créées.

181. Coût de passage du détroit

Il se décompose entre trois postes : les frais de port marocain, le transport maritime et les frais dans le port de destination. Additionnés, ils sont élevés et constituent un handicap de compétitivité non négligeable. La traversée du détroit (15 km) est aussi onéreuse qu'un trajet de l'ordre de 600 km en Espagne !

182. Coût du transport maritime

Le coût de passage maritime⁹³ est de 200 € pour une remorque. Etant donné la faible distance, ce prix peut être considéré comme assez élevé. Les prix de transport d'un conteneur de vingt pieds sont, quant à eux, de :

- 400 € pour Casablanca-Marseille (500 € au retour)
- 250 € pour Tunis-Marseille (400 € au retour).
- 160 € pour Douvres - Calais.

⁹³ C'est un coût pondéré incluant le coût aller-retour car les remorques reviennent en grande partie à vide. Le coût des traversées à vide (ou partiellement à vide) (en direction du Maroc) est répercuté sur le coût des traversées à l'exportation. On peut penser que l'augmentation des retours à plein en provenance d'Europe avec l'ouverture de Tanger-Méditerranée aura un effet direct et bénéfique sur la baisse des coûts de la traversée en provenance du Maroc à destination d'Europe.

183. Les raisons probables de ce niveau de prix s'expliquent notamment par :

- le déséquilibre des flux,
- le caractère très saisonnier du trafic de passager pour lequel est dimensionnée la flotte de transport qui crée une surcapacité de 30% en saison creuse.

184. Au total le coût aller simple de la traversée pour une remorque est de l'ordre de 550-600 euros⁹⁴. A titre de comparaison la traversée du tunnel sous la Manche revient à environ 200 euros pour un service très performant. En Amérique du Nord, les traversées de baie, assurées par des opérateurs privés et sur des distances comparables (20-50 km) et des fréquences plus faibles, sont facturées entre 100 et 150 USD. Le principal problème est celui des coûts portuaires que ce soit au Maroc ou en Espagne. La principale prestation de l'ODEP est celle d'aconage (une simple passerelle), alors qu'un opérateur privé assure la traction sur le port et à bord pour environ 500 Dirhams. Il est vrai que les opérations à Tanger génèrent 210 Mdhs de bénéfice pour l'ODEP.

185. Le coût de passage est donc un sujet important pour la compétitivité logistique du Maroc. La réforme portuaire en préparation et le transfert prévu (pour 2009) de l'activité Ro-Ro à Tanger-Méditerranée vont radicalement changer l'environnement économique de la traversée. Une fois les réformes mises en œuvre, le gouvernement devra saisir cette opportunité pour obtenir des partenaires concernés une tarification plus compétitive des services portuaires et de Ro-Ro. Il est probablement réaliste de viser un niveau de coût total de l'ordre de 350 €par remorque étant donné le poids également élevé des tarifs portuaires en Espagne pour lequel le Maroc ne semble avoir que peu de marge de manœuvre aujourd'hui.

4.5 Les coûts portuaires et maritimes pour le trafic conteneurs

186. Dans le cadre des réformes entreprises dans le secteur du transport, le gouvernement s'est attaché à améliorer la compétitivité des transports maritimes et des ports. Les coûts maritimes pour relier Casablanca avec les principaux marchés sont assez comparables avec ceux des autres pays du sud de la Méditerranée (voir Tableau 4.2).

Tableau 4.2 : Tarifs du fret maritime pour l'Europe du Nord
(en euros par conteneur de quarante pieds)

	Provenance	Destination
Casablanca	540	900
Alexandrie	625	1150
Damiette	600	1050
Istanbul	560	900
Smyrne	530	900
Tunis	650	1100
Shanghai	2000	

Source : Etude réalisée pour la Direction de la Marine Marchande, Drewry 2005

187. Il faut aujourd'hui compter quatre jours entre Casablanca et Barcelone, sept jours entre Casablanca et Hambourg. L'ouverture du port de Tanger-Méditerranée devrait améliorer sensiblement les coûts maritimes et surtout réduire les temps de transit pour les

⁹⁴ Les frais portuaires sont de l'ordre de 200€ à Tanger et 150€ à Algéciras (pour une remorque standard).

destinations lointaines : par exemple, le Maroc ne devrait être plus qu'à six jours de New York lorsque les gros navires porte-conteneurs chargeront et déchargeront dans le nouveau port.

188. En revanche, les frais de passage portuaire au Maroc sont particulièrement élevés, en comparaison des coûts en Europe.

Tableau 4.3 : Comparaisons des frais de passage portuaire
(en euros par conteneur de quarante pieds)

Port	Casablanca	Le Havre	Anvers	Bilbao	Barcelone	Genes	Istanbul
Frais de services aux terminaux	227	123	112	90	140	132	83
Coût de Manutention	132-193	135	90	110	110	90	110

Source : Etude réalisée pour la Direction de la Marine Marchande, Drewry 2005.

189. Ce niveau élevé de coût **s'explique de part l'organisation existante, fondée sur l'ODEP**. L'ODEP intervient notamment dans les 10 ports ouverts au commerce international. Sa mission est le traitement de l'ensemble des navires et des marchandises transitant par les ports marocains depuis l'escale jusqu'à la livraison de la marchandise à son propriétaire. Les services rendus à cet effet par l'ODEP sont : (1) le service d'aide à la navigation (2) le pilotage, le remorquage et le lamage (3) la manutention et l'entreposage des marchandises. En outre la loi confère à l'ODEP le rôle de police portuaire.

190. Beaucoup d'opérateurs considèrent que la performance portuaire n'est pas optimale, du fait de la rupture entre la manutention à bord et à terre et que l'exploitation est parfois inadaptée à la demande, voire entachée de clientélisme et de manque de responsabilité. Ils reprochent notamment à l'ODEP de refuser généralement toute responsabilité en cas de dommage subi par les marchandises de leur réception à quai jusqu'aux magasins. Ils se plaignent également des conflits permanents entre consignataires de marchandises et *stevedorings* d'une part et l'ODEP d'autre part lors des conférences qui se chargent de l'affectation des moyens humains et matériels pour la manutention des navires.

191. En outre, les dockers bénéficient d'un monopole à l'embauche dans les principaux ports marocains. Les dockers professionnels (représentés par le syndicat UMT auxquels ils sont tous affiliés) et l'ASSAMAT (qui regroupent les sociétés de *stevedorings* qui effectuent la manutention à bord du navire) ont signé une charte en juin 1982 qui organise et codifie les relations entre employés et employeurs. Ce monopole historique est à l'origine d'un climat portuaire assez dégradé. Il est à noter qu'un système de sous-traitance du travail, à l'extérieur de tout cadre légal, s'est également mis en place. Les chargeurs et transitaires dénoncent un certain nombre d'excès et de blocages, tels que:

- manque de discipline et de productivité,
- sureffectifs,
- manque de professionnalisme,
- absentéisme sans motif apparent,
- pannes à répétition,
- pratiques illégales comme la prévarication ou le chapardage.

192. La réforme portuaire vise notamment à réaménager l'organisation portuaire en séparant mieux les rôles, en éliminant les monopoles, en introduisant plus de concurrence et

en créant les conditions d'une meilleure transparence des coûts (voir encadré 4.1). Elle devrait donc aboutir à un alignement des coûts sur les normes régionales. Il est à noter que la mise en service du port de Tanger-Méditerranée devra pratiquer une politique tarifaire compétitive de part sa vocation de port de transbordement qui influencera les tarifs des autres ports marocains.

Encadré 4.1 : La réforme portuaire

Avec un objectif affiché d'améliorer la compétitivité des ports marocains, le gouvernement a préparé un projet de loi de réforme des ports. L'intérêt majeur du projet de loi 15-02 est de remettre en cause la situation monopolistique de l'ODEP (Office d'Exploitation des Ports) qui est un organisme souvent critiqué par les opérateurs privés. Pourtant la mise en œuvre de cette réforme reste difficile et passe par un engagement important de la part de l'Etat pour mener à bien la réforme de la main d'œuvre portuaire (personnel ODEP et dockers).

La loi doit séparer les trois fonctions qui étaient assurées auparavant par l'ODEP : les fonctions régaliennes, d'autorité et commerciale. L'Etat se limitera désormais à une fonction régalienne définissant la politique générale et la stratégie pour les ports marocains. Une autorité portuaire sera chargée de la police portuaire, de la régulation, de la signalisation maritime et de l'entretien. Elle doit également veiller au respect de la concurrence, de la qualité des services et de la sécurité. Les fonctions commerciales pourront être exercées par des entités publiques ou privées. Le projet de loi entend introduire la concurrence et encourager la participation du secteur privé dans les activités commerciales. Cette réforme prévoit également l'unicité de la manutention.

Comme dans tous les pays où une réforme portuaire a été menée, les réformes statutaires et notamment celles du statut des dockers sont un problème particulièrement épineux à traiter.

Les exportateurs soutiennent ce projet de réforme qui devrait conduire à une baisse du coût des prestations et surtout à une augmentation de la qualité de service. Néanmoins, étant donné le poids que peuvent exercer les dockers sur les ports marocains en paralysant une partie de l'activité économique du pays, la réussite de la réforme passe par une alliance sans failles entre exportateurs/transitaires/gouvernement pour mettre en œuvre cette réforme cruciale pour l'économie marocaine.

4.6 Les procédures de passage portuaire et leur facilitation

193. Actuellement, un importateur (ou un exportateur pour recevoir les intrants) peut attendre jusqu'à 15 jours pour recevoir les marchandises après leur déchargement sur le port de Casablanca. Le temps moyen, tel que mesuré par le temps de séjour des conteneurs, est d'environ huit jours. Ce temps est nettement meilleur que celui observé par exemple dans les pays d'Afrique sub-saharienne (de l'ordre de quinze jours à trois semaines pour les principaux ports). Il constitue déjà une nette amélioration par rapport aux performances observées avant notamment la réforme des douanes. Malheureusement, cette performance reste en retrait des performances des pays industrialisés et même d'autres ports d'Afrique du Nord.

194. Le port de Tunis, a vu son temps de séjour baisser de deux semaines à cinq jours par le déploiement de l'Echange de Données Informatisées (EDI) qui permet la fluidification du traitement documentaire. Dans le cas du Maroc, le traitement documentaire retarde encore le passage portuaire. Il est aussi un facteur d'imprévisibilité. Un délai de huit jours, et parfois plus, est un sérieux handicap pour les importateurs/exportateurs marocains.

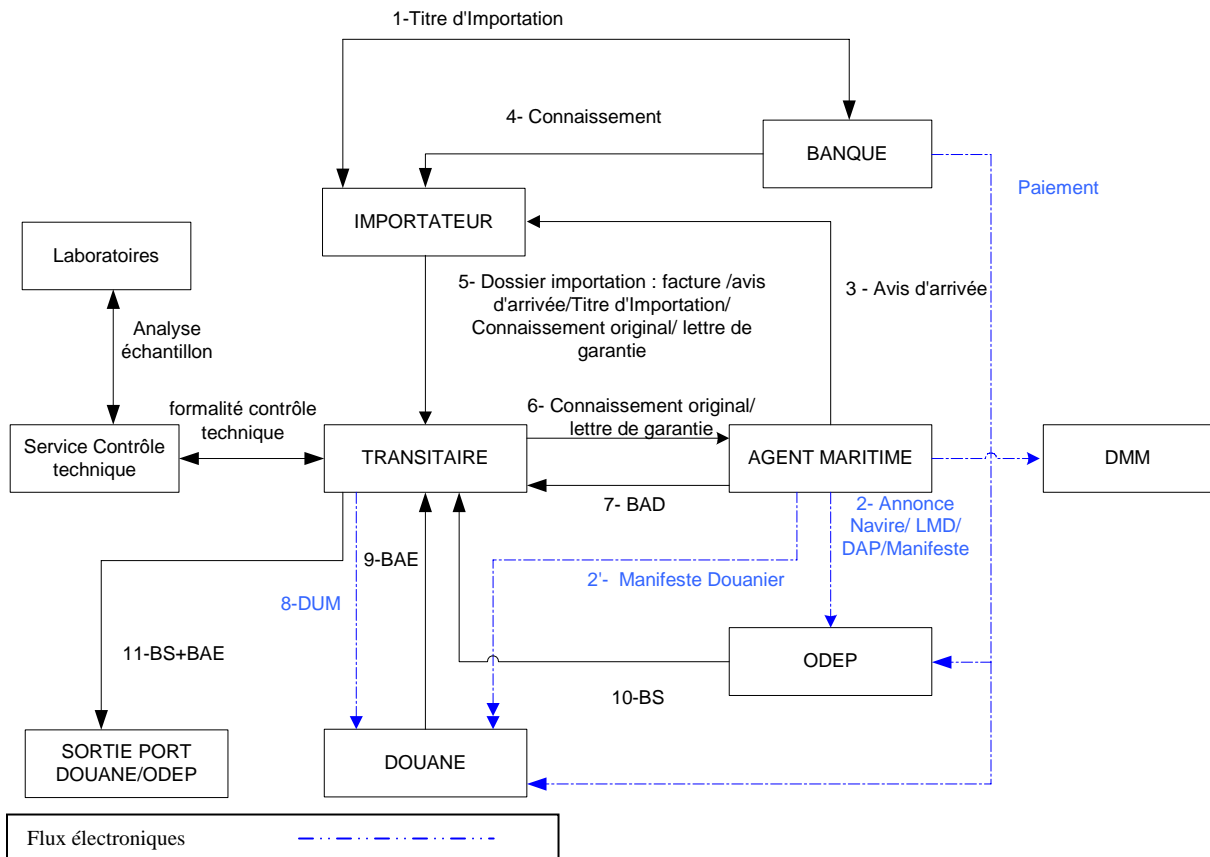
195. Les principaux acteurs impliqués dans ces circuits procéduraux sont :

- d'un coté, la communauté portuaire organisée principalement autour de l'**ODEP**, **principal acteur de la communauté portuaire**, avec les agents maritimes et compagnies maritimes et les stevedores ;
- d'un autre coté, les transitaires et les entreprises qui déclarent pour leur propre compte et qui soumettent leurs déclarations et leurs demandes d'autorisation auprès des **Douanes**, des banques, du Ministère du commerce et des divers services de contrôle technique. **L'ADII** (Administration des Douanes et des Impôts Indirects) constitue le principal acteur dans les formalités de dédouanement. Elle a en charge le contrôle du respect de la réglementation par tous les importateurs et exportateurs.

196. Les principaux circuits documentaires au sein de la communauté concernent les processus suivants (voir graphique 4.2) :

- le circuit d'importation (décrit ci-dessous à titre d'exemple),
- le circuit de dédouanement,
- les autres contrôles administratifs (sanitaire, vétérinaire, phytosanitaire).

Graphique 4.2 : Le circuit documentaire à l'importation



197. Les principaux documents échangés dans le cadre du traitement des marchandises dans les divers circuits sus visés sont, d'une part **pour la communauté portuaire**: (i) liste des prévisions d'escale ; (ii) demande d'affectation de poste ; (iii) liste des marchandises dangereuses ; (iv) le manifeste ; et (v) résultat de la conférence ; et d'autre part, **pour le reste des acteurs (Douanes, déclarants, Banques, ...)**: (i) engagement d'importation ; (ii) déclaration unique des marchandises (DUM) ; (iii) bon à enlever (BAE) ; et (iv) document des services de contrôle technique (certificat phytosanitaire,...)⁹⁵. Les statistiques des différents flux documentaires se trouvent dans le tableau 4.4.

Tableau 4.4 : Les statistiques des flux documentaires

Nature du document	Principaux organismes concernés	Nombre de documents
Déclaration Unifiée des Marchandises (DUM)	ADII	650 000
Titre de Commerce (95% des engagements d'importation)	Office des Changes/ Banques	200 000
Manifeste maritime	ODEP/ADII	18 000 (dont Casablanca 3000)
Manifeste aérien	RAM/ADII	20 000 (dont Casablanca, 15 000)
Document des services de contrôle technique	Ministère de l'Agriculture/ autres Ministères	30 000

198. Les principales étapes du processus d'importation sont les suivantes :

- (i) le client négocie les termes du contrat avec le fournisseur et celui ci lui envoie la facture proforma.
- (ii) sur la base de cette facture le client établit l'engagement d'importation qu'il soumet à sa banque pour domiciliation et pour que cette dernière puisse ouvrir le crédit documentaire⁹⁶.
- (iii) une fois la marchandise arrivée, la compagnie maritime de transport ou l'agent maritime en avise le propriétaire par un avis d'arrivée. Il faut signaler qu'en cas de crédit documentaire, le connaissement est établi au nom de la banque, qui l'endosse au profit de l'importateur moyennant le paiement du fournisseur.
- (iv) l'agent maritime dépose, dans un délai de 24 heures, une déclaration sommaire auprès des services douaniers.
- (v) l'importateur ou le transitaire effectue l'échange auprès de la compagnie maritime, qui délivre le Bon à Délivrer (BAD) à celui qui détient le connaissement.
- (vi) muni du BAD, le transitaire se rend au service de l'ODEP pour avoir le visa de reconnaissance. Par le biais de ce visa, l'ODEP reconnaît qu'effectivement la marchandise (objet du connaissement a été débarquée) est déposée dans ses magasins.
- (vii) une fois le dossier d'importation complet, c'est à dire la facture définitive, le BAD, la liste de colisage (et selon les types d'opérations et la nature de la marchandise, sont

⁹⁵ La liste exhaustive des divers documents manipulés et le détail des procédures est examinée dans l' « Etude d'un Projet de Réseau EDI Communautaire » qui est annexée au présent rapport.

⁹⁶ 50% des transactions se feraient par ce mode de paiement selon les transitaires et les banquiers interviewés.

ajoutés des documents tels qu'un certificat d'origine ou un certificat sanitaire), le transitaire procède à la déclaration qui comprend les étapes suivantes :

- détermination de la nomenclature,
 - fixation de la valeur totale déclarée,
 - saisie de la DUM par procédé informatique qui établit un lien direct avec l'ADII via le système SADOc.
- (viii) une fois la déclaration faite, le transitaire procède au dépôt physique (auprès de l'ADII) de la DUM et des autres documents qui constituent le dossier d'importation.
- (ix) l'ADII passe alors à la sélectivité c'est-à-dire décider de la nature de la vérification à faire subir la marchandise : soit une admission conforme, soit une vérification physique.
- (x) l'ADII délivre le Bon à Enlever (BAE) et la fiche du montant de droits et taxes. Paiement des droits et taxes par l'importateur ou par le transitaire agissant pour son compte.
- (xi) comme dernière étape, l'importateur (ou le transitaire) acquitte les frais de séjour de la marchandise à l'ODEP : aconage, magasinage et, à la présentation du BAE et de la quittance des droits et taxes, L'ODEP délivre alors le bon de sortie de la marchandise.

199. Plus que la complexité apparente du processus, en fait classique, le problème tient à la mauvaise optimisation des procédures le long de la chaîne. Il est relativement difficile d'attribuer les responsabilités ou des délais moyens aux participants⁹⁷. Il s'agit plutôt d'une approche de la facilitation à reconcevoir.

200. Le nombre d'exemplaires des documents en circulation dans le processus d'importation est important. On en dénombre plus d'une vingtaine. Ce nombre témoigne de la nécessité d'un système de simplification des procédures. On pourrait également penser à la création d'un guichet unique qui centralise tous les flux. La dématérialisation de ces documents serait une étape future qui nécessite l'adhésion de toute la communauté. En effet si l'initiative a été faite au niveau de l'ADII en ce qui concerne les systèmes SADOc et BADR, le reste des opérateurs doivent prendre le relais. Un autre aspect à signaler concerne la lourdeur du flux documentaire et l'obligation de fournir plusieurs exemplaires d'un même document. En exemple le titre d'importation et la DUM sont établis en six exemplaires chacun.

201. La duplication, répandue, des processus est également coûteuse. Cette dualité se traduit par l'utilisation de l'outil informatique pour l'établissement de certains documents et aussi la resaisie des informations contenues dans ces documents en cas de besoin. C'est le cas par exemple du BAD. Pour l'établissement de la facture d'aconage, les opérateurs au niveau de l'ODEP ressaisissent les informations contenues dans la DUM même si celle-ci existe déjà sur SADOc. Ces pratiques anihilent l'intérêt de l'informatisation. Même pour l'ADII, pour laquelle les échanges électroniques ont valeur de décision, le bon à enlever peut avoir été délivré électroniquement, mais l'agent peut ne délivrer l'exemplaire papier qu'après avoir vérifié les déclarations papier. Il est à noter que l'exigibilité de déposer les DUM sur support

⁹⁷ L'Etude d'un projet de réseau EDI communautaire au Maroc, réalisée pour le présent projet, comporte quelques indications.

papier est due à l'absence d'une législation concernant la reconnaissance de la signature électronique⁹⁸.

202. Au Maroc, l'anticipation des procédures est peu répandue chez les participants, ce qui retarde la sortie de la marchandise du port et engendre un allongement des délais et une augmentation des coûts. Ainsi :

- le transitaire n'établit le titre de transport qu'à l'arrivée de la marchandise⁹⁹. La pratique du prédédouanement est courante dans beaucoup de pays et constitue une source de gain de temps considérable, surtout dans un pays comme le Maroc où les procédures sont complexes et partiellement informatisées ;
- l'agent maritime perd du temps pour aviser l'importateur de l'arrivée des marchandises, par négligence, manque d'organisation ou défaillance des moyens utilisés pour transmettre cet avis (courrier, fax, téléphone) ;
- le transitaire est obligé de se déplacer jusqu'aux locaux de l'ODEP¹⁰⁰ pour obtenir le visa de reconnaissance ;
- le dossier d'importation est transmis avec retard à la banque aussi le délai de la procédure au niveau de la Banque est estimé à sept jours. Réciproquement, le connaissement est transmis par la Banque à l'importateur typiquement deux jours après l'arrivée du navire. Pour sa part, l'agent maritime n'accepte pas les lettres de garantie pour le connaissement. C'est en partie, la conséquence du recours quasi systématique au crédit documentaire dont les circuits sont compliqués dans un environnement où le traitement des procédures est manuel ;
- le débarquement et la reconnaissance faite au niveau de l'ODEP nécessite un délai moyen d'un jour. Ceci est dû au fait que la reconnaissance d'un conteneur s'effectue en shift après son débarquement et le pointage est manuel ;
- les formalités d'enlèvement qui englobent l'obtention du BAE, la facturation de l'ODEP, durent 5 à 36 heures selon que la marchandise est admise conforme ou nécessite une visite physique¹⁰¹. Le délai s'allonge si la marchandise doit faire l'objet d'une visite du service phytosanitaire et services des végétaux.

203. L'ensemble de ces nombreux dysfonctionnements introduit énormément de retards et d'incertitudes dans le processus du commerce extérieur. Les causes en tiennent principalement :

- à une mauvaise coopération à l'intérieur de la communauté. Par exemple, il n'y a pas eu encore à Casablanca de discussion sur l'harmonisation des horaires (24 heures pour l'ODEP port contre les horaires administratifs pour les douanes et les services

⁹⁸ Les services de l'ODEP n'autorisent également l'enlèvement des marchandises des magasins que pour les DUM revêtues de visas des services douaniers. De même, pour les opérations sous régimes économiques en douane et couvertes par des cautions bancaires, les douanes exigent le visa de la banque sur les DUM.

⁹⁹ La douane encourage le prédédouanement des marchandises à travers le dépôt par anticipation des déclarations. Ce mode de dédouanement est d'ailleurs consacré par le code des douanes, notamment aux articles 49 et 66 qui prévoient le dépôt des déclarations avant l'arrivée des marchandises.

¹⁰⁰ Ceci se fait sans rendez-vous néanmoins.

¹⁰¹ Le délai de dédouanement (le délai entre le dépôt de la DUM et l'obtention du BAE) ne dépasse pas actuellement 1 heure (les statistiques officielles étant disponibles sur le site internet de la douane www.douane.gov.ma à la rubrique « informations utiles »).

- de contrôles ainsi que l'ouverture du port au public¹⁰²), ce qui est la source principale d'encombrement de camions;
- à des relations qui restent un peu méfiantes entre les différents partenaires, notamment entre les douaniers et les transitaires. Il semblerait que le climat ait changé pour le meilleur avec la mise en place de la réforme des douanes en 2000, mais qu'il se soit progressivement dégradé dans les derniers mois à cause notamment de fraudes de transitaires peu scrupuleux ;
 - à une culture administrative encore bureaucratique sur le terrain avec pour conséquences : des problèmes simples qui peuvent prendre beaucoup de temps à résoudre, pas de souci d'anticipation des problèmes, un traitement séquentiel des opérations et un maintien de procédures manuelles. Dans un certain nombre de cas, il s'agit aussi probablement de maintenir des situations de rentes avec des pratiques illégales.

204. L'amélioration des conditions de passage portuaire et la solution des dysfonctionnements actuels passent par deux chantiers complémentaires qui tous les deux impliquent une volonté politique forte et durable de la part des pouvoirs publics (notamment de la part des Ministères de l'équipement, du commerce extérieur et des finances) et une participation active des opérateurs. Le premier concerne la mise en place d'une communauté de facilitation portuaire et le second le déploiement des technologies de l'information.

205. La mise en œuvre de la facilitation doit s'envisager à la fois au plan national pour faire évoluer règlements et procédures principalement localement, à l'échelon des ports afin de résoudre les problèmes en temps réel et rendre fluide la circulation des marchandises. Aujourd'hui, les institutions de facilitation sont peu actives qu'il s'agisse du comité national de simplification des procédures du commerce extérieur (créé en 1986) ou de la communauté portuaire de Casablanca. Il serait important de redynamiser la ou les communautés portuaires de façon à y établir un forum permanent de dialogue et identifier les mesures à fort impact qu'il faudrait mettre en place.

206. Les mesures à étudier en priorité devraient inclure : assurer la continuité du service et assurer l'enlèvement même en dehors des horaires administratifs habituels (avec la constitution de deux équipes). Cette mesure a été mise en place à Tanger en octobre 2004. Le principal point d'achoppement étant de déterminer comment payer le coût supplémentaire engendré par cette mesure. Il faudrait également envisager d'inciter les agents maritimes à saisir sans délai les manifestes pour ne pas retarder la validation des DUM. Enfin, il faudrait amener les agents maritimes à accepter les lettres de garantie sans se référer au vendeur.

207. Pour conforter cette dynamique, le Maroc devrait signer la convention FAL-OMI qui n'est encore qu'à l'étude.

¹⁰² A la demande des opérateurs, le dédouanement des marchandises peut être assuré en dehors des jours et heures d'ouverture des bureaux de douanes. Mais les traitements et indemnités à allouer aux agents de l'administration des douanes sont à la charge de l'exploitant conformément aux dispositions réglementaires.

L'échange de données informatisées (EDI)

208. Le déploiement de l'échange de données informatisées (EDI) peut radicalement changer les conditions du passage portuaire. Le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour couvrir toute la chaîne des formalités associées au commerce extérieur est la solution aujourd'hui naturelle pour résoudre ces problèmes. Elle permet d'accélérer le traitement des procédures et de faire en sorte que les flux des informations précède les flux de marchandises afin d'éliminer les temps de séjour des marchandises.

209. La réussite de l'expérience pilote menée à Casablanca et les progrès de la technologie et les expériences réussies dans certains pays (entre autres : Singapour, le Danemark, la Norvège, les Pays – Bas, l'Espagne et l'Ile Maurice) ont incité les autorités marocaines à envisager le déploiement systématique de l'EDI. Conscientes de l'enjeu, les autorités marocaines s'efforcent en effet depuis quelques années de promouvoir cet outil, notamment à travers le Centre National du Commerce Extérieur (CNCE). A ce stade, il existe plusieurs initiatives qui témoignent d'une grande volonté de changement, mais qui ne sont pas encore cohérentes.

210. Il y a aujourd'hui trois grandes sous-communautés d'EDI autour de l'ODEP, de l'ADII (douanes) et des banques. A l'exception d'une opération pilote portant sur l'échange de manifeste et qui est aujourd'hui dépassée, il n'y a pas eu au Maroc d'approche intégrée de l'EDI qui permette d'organiser son déploiement comme un projet cohérent et d'effectuer un saut qualitatif dans la facilitation du commerce. Les systèmes existants au Maroc sont les suivants¹⁰³ :

a) Le système pilote de la communauté portuaire de Casablanca et le nouveau projet EDI intégré de l'ODEP

211. Le système pilote a été lancé à l'initiative du CNCE. C'est essentiellement une simple messagerie, gérée par une société privée GNS qui permet aux agents et aux compagnies maritimes de communiquer à l'ODEP et aux douanes les informations relatives aux navires. L'EDI porte sur l'échange de sept messages portuaires et deux messages douaniers. 3000 manifestes sont traités annuellement (sur 18 000 escales pour l'ensemble des ports du Maroc). 20 agents maritimes sont connectés au système EDI du port de Casablanca soit près de 86% des clients de l'ODEP.

212. Le système d'information de l'ODEP est dénommé SIPOR (Système d'information Portuaire). Il automatise l'ensemble des opérations et procédures liées à l'exploitation portuaire, qu'elles soient d'ordre commercial, technique, d'exploitation, financier ou des ressources humaines. Après le projet pilote de Casablanca avec GNS, l'ODEP a engagé la

¹⁰³ Il faut signaler qu'il existe également un système EDI entre la douane et la RAM pour l'envoi des manifestes aériens. Ce système concerne tous les aéroports internationaux du Royaume. L'ONDA prévoit également de lancer très prochainement un appel d'offre pour l'acquisition d'un Système d'Information Aéroportuaire (SIA) permettant la communication entre les bases de données des différentes compagnies et prestataires de services aériens. Pourtant, dans cette partie, nous nous sommes concentrés sur le système d'EDI aux ports car les ports restent les principaux points d'entrée/sortie du Royaume.

généralisation de l'échange du manifeste par EDI à tous ses ports et a fait appel à un nouveau prestataire de service, suite à une consultation ouverte, pour connecter tous les ports à son site central (SIPOR) et offrir l'accès aux agents maritimes qui le souhaitent. Cependant ce projet n'a pas été exploité faute d'entente entre le prestataire et les agents maritimes sur le prix des services. Afin de palier ce problème, l'ODEP a engagé des investissements pour héberger elle-même la plate-forme d'échange et ouvrir le service gratuitement sur Internet.

b) L'informatisation des douanes :

213. Le système d'information de l'ADII comprend :

- Un système de dédouanement en temps réel SADOQ qui concentre les principales applications des Douanes et représente le système informatique visible pour les opérateurs économiques. Ce système est performant et répond aux exigences en terme de stabilité d'exploitation et de performance en temps réel ;
- Le système BADR est une application web qui remplace progressivement, depuis janvier 2004, le système SADOQ en apportant de nouvelles fonctionnalités. Par exemple la déclaration sommaire est prise en charge par BADR. La DUM le sera en juillet 2005. Une période transitoire existe pour permettre aux opérateurs de se familiariser avec BADR.

c) Les banques :

214. Le secteur bancaire est constitué principalement de 6 Banques : BCM – Wafa (AttijariWafa Bank), SGM (Société Générale), CM, Banque Populaire, BMCE, BMCI (BNP-Paribas). Les banques ne sont pas reliées au réseau EDI de Casablanca pour le traitement des titres d'importation. Cependant les banques disposent de leur système d'information interne pour la gestion des opérations de commerce extérieur et y saisissent les informations relatives aux titres d'importations pour le besoin de leur traitement en interne. Sur un autre plan, certaines banques sont connectées à des réseaux divers tels que : réseau de télé compensation bancaire, réseau de paiement électronique pour certaines niches comme Maroc télé commerce.

215. Les entraves au déploiement de l'EDI sont nombreuses. A ce stade, la mise en réseau des acteurs dans le projet pilote a abouti à des résultats très limités bien que les principaux acteurs, l'ODEP et l'ADII, soient bien préparés à l'EDI. L'expérience pilote, très positive, a connu elle-même des limites à cause du choix de l'architecture informatique.

216. Les principales contraintes sont :

- (i) l'absence à ce jour d'un cadre réglementaire qui accorde une valeur juridique au document électronique ;
- (ii) l'absence du cadre légal et technique de la signature électronique ;
- (iii) l'absence d'une structure projet possédant un mandat clair et conjoint de l'ensemble des ministères concernés;
- (iv) l'insuffisance de coordination technique au niveau opérationnel entre tous les acteurs concernés, malgré une bonne collaboration sur le terrain et malgré les efforts du CNCE ;
- (v) les initiatives actuelles sont tirées par l'offre alors que le déploiement de l'EDI devrait partir du « besoin du client » (importateur, exportateur, transitaire).

217. Le volume des principaux documents échangés annuellement et susceptible d'être échangés sur le réseau EDI communautaire projeté est de plus de 900000 documents. Suivant le degré d'intégration que l'on souhaite atteindre ou que l'on peut matériellement atteindre, les échanges communautaires peuvent se limiter à un service de messagerie ou à un serveur de formulaires.

218. Toutefois, la tendance aujourd'hui s'oriente de plus en plus vers le « guichet unique ». Le guichet unique est une facilité qui permet aux acteurs impliqués dans le commerce et le transport d'introduire dans un système d'information communautaire, l'information contenue dans les documents exigés par la réglementation pour toute formalité d'importation, d'exportation et de transit. L'objectif du Guichet Unique est que toute donnée ou document requis est fourni une seule fois de manière électronique afin d'accélérer et de simplifier les flux d'information entre l'entreprise et l'administration et d'accélérer ainsi la prise en charge et le traitement de l'information fournie (voir encadré 4.2).

Encadré 4.2 : Les gains potentiels directement liés au déploiement de l'EDI

Pour l'Administration le concept de Guichet Unique permet d'intégrer et de combiner les traitements opérés par différents systèmes administratifs et/ou institutionnel, tout en affichant plus d'efficacité pour servir les opérateurs économiques. Un système de Guichet Unique qui canalise la collecte de toutes les données améliorera aussi les techniques de gestion de risque dans le cadre du contrôle administratif. De même que la mise en œuvre d'un système de paiement dans un Guichet Unique garantit le recouvrement rapide des droits et taxes et des divers frais dus aux diverses Agences (ODEP,...), etc.

Pour les opérateurs du commerce international le bénéfice principal est de disposer d'un point d'accès unique pour la soumission de toute documentation et informations nécessaires à toutes les agences gouvernementales impliquées dans les formalités du commerce extérieur : l'exportation, l'importation ou les procédures de transit. Cette possibilité se traduit par un gain de temps dans la libération et la liquidation des dossiers de dédouanement, leur permettant ainsi d'accélérer la chaîne d'approvisionnement. En outre, le processus informatisé introduit une plus grande transparence dans les relations du secteur privé avec l'administration.

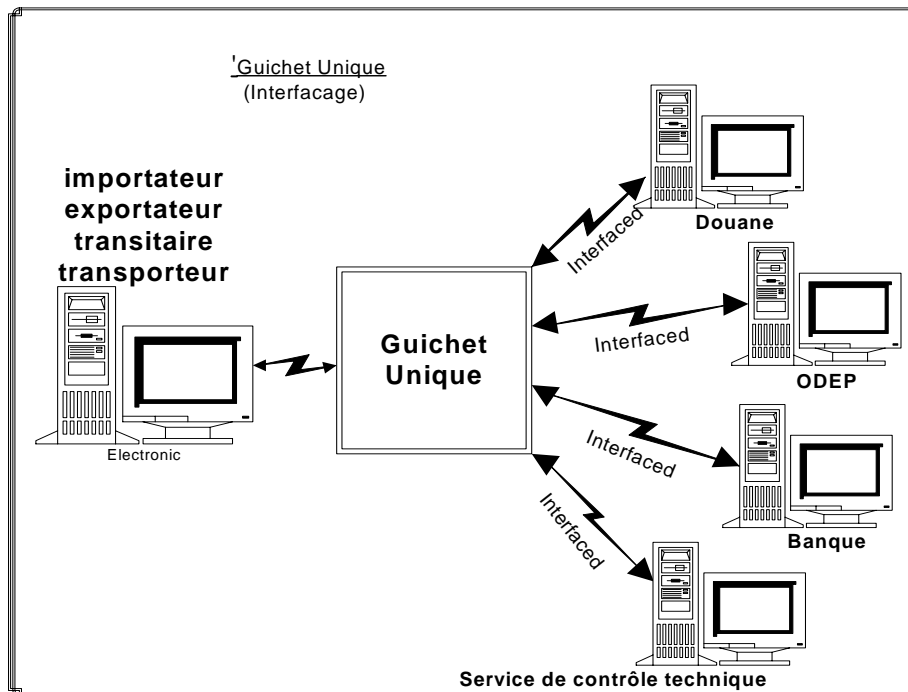
En terme de gain de temps, l'EDI devrait permettre une réduction des délais de transit portuaire comme suit : pour un dédouanement urgent de 4/5 jours à 1/2 jours et pour un dédouanement normal de 8 jours à 2/3 jours enfin pour un dédouanement exceptionnel de 11 jours à 5/8 jours.¹⁰⁴

En terme de gains économiques et financiers, les réductions de délais de transit réduisent les coûts de stockage, améliorent la rotation des navires, des engins de manutention et des unités de charge et réduisent le coût des formalités pour l'administration et les usagers.

219. L'organisation du Guichet unique dépend en fait des caractéristiques du pays et des objectifs de sa communauté portuaire (voir graphique 4.3 pour son fonctionnement). Il est adaptable à tout pays parce qu'il ne nécessite pas une infrastructure et des moyens exceptionnels.

¹⁰⁴ En misant sur un gain moyen de six jours pour le temps de passage et une réduction comparable pour les stocks, le gain lié à l'EDI et aux mesures de facilitation est de l'ordre de 0.7% du PIB marocain. Il s'agit d'une mesure statique qui ne tient pas compte des effets induits.

Graphique 4.3 : L'organisation d'un guichet unique



220. L'opérateur du système lui-même peut être une entité publique, ou concédée à une société mixte ou privée. Quelle que soit l'architecture, le réseau aura ainsi comme principale activité l'intermédiation documentaire basée sur un système de messagerie entre les opérateurs économiques (entreprises, transitaires, transporteurs) et les institutions (Banques, Douanes, ODEP, ...) qui sont sollicitées pour viser les déclarations nécessaires dans les divers circuits des formalités du commerce extérieur.

221. Un projet communautaire est une entreprise fédératrice des différents partenaires de la logistique et du commerce extérieur. Ses enjeux sont donc très importants au-delà même des aspects de simplification des procédures et d'échange d'information. Il est impératif pour sa réussite de réunir un certain nombre de facteurs clés qui constituent des conditions nécessaires :

- une volonté politique sans failles : cette volonté politique doit s'affirmer à travers la parfaite dissémination des objectifs, des implications, des bénéfices et des obstacles possibles pour l'établissement du projet ;
- une bonne organisation dans le pilotage du projet ;
- une parfaite collaboration public-privé : l'implication des acteurs privés dans le processus de développement et de conception du projet et un gage pour sa réussite en termes d'utilisation par le secteur privé, principale cible du projet ;
- préparer l'environnement juridique et réglementaire (ex. la reconnaissance de la signature électronique) afin de faciliter la soumission électronique de données et/ ou la signature électronique ;
- le développement du paiement électronique ;

222. Pour ce faire le gouvernement pourrait mettre en place une structure projet avec à la fois une composante opérationnelle (équipe projet) et un comité de pilotage qui associerait l'ensemble des partenaires. En fonction de l'expérience d'autres pays, le coût direct du projet est de l'ordre de 3 millions d'euros.

4.7 L'environnement économique et fiscal des opérations de logistique internationale

223. Les échanges de marchandises sont associés à des prestations de services et des opérations qui sont exécutées et réglées sur plusieurs pays, typiquement le Maroc et un ou plusieurs pays de l'Union Européenne. Avec l'entrée de nouveaux acteurs logistiques et la diversification des besoins, il ne s'agit plus simplement du transport international. Il est essentiel que le traitement économique et fiscal de ces nouveaux besoins soit aussi fluide que possible de façon à faciliter d'une part les exportations et d'autre part les interventions au Maroc des grands logisticiens internationaux.

224. Les entreprises interrogées lors de la mission ont mentionné régulièrement trois problèmes qui peuvent être un frein au développement :

- **Régimes économiques et stocks sous douanes** : le code des douanes permet la mise en place de stocks sous douanes. Cette possibilité est très importante pour les entreprises manufacturières qui, comme dans le textile, doivent intégrer la logistique des approvisionnements (passage de la co-traitance à la sous-traitance). Dès lors, pouvoir gérer sous douane les stocks d'intrants, dans son entrepôt, est un facteur de compétitivité important. A ce stade, la procédure n'a été autorisée que pour quelques entreprises d'envergure internationale. Il est vrai que cette procédure requiert une relation de confiance forte (conventionnement) entre l'administration et les services des douanes.
- **TVA sur les services logistiques achetés à l'étranger** : le Maroc a adopté les définitions communautaires, ce qui, en théorie, élimine les cas de double taxation de services¹⁰⁵. Toutefois, les entreprises indiquent que ces cas existent encore du fait d'une certaine interprétation de l'assiette par les services fiscaux locaux.
- **Régime fiscal (prélèvement de 10%) applicable aux règlements internationaux** : le prélèvement de 10% sur les règlements internationaux est une particularité connue du régime marocain des changes. La procédure est bien rodée pour les règlements bancaires. Elle l'est moins pour les compensations intra-groupes (qui sont pourtant des opérations typiques dans le domaine de la logistique). Les entreprises estiment que ces compensations sont, en comparaison des opérations bancaires, contrôlées de façon excessivement lourde par les services fiscaux.

225. Ces trois sujets sont importants. Les codes des impôts et des douanes ayant été modernisés, l'origine du problème tient donc à l'interprétation des concepts et aux procédures de transparence/contrôles par les services de contrôle et les entreprises. Il est difficile de se prononcer sur l'intensité du problème et les responsabilités. Toutefois, ceci est le symptôme d'une relation peu confiante entre les deux parties, ce qui peut conduire à des situations de blocages de l'activité parfois sans commune mesure avec l'origine du problème.

¹⁰⁵ Dans le cas contraire, un logisticien installé au Maroc vendra Toutes Taxes Comprise (TTC) une prestation au Maroc incluant une part européenne pour laquelle il aura déjà payé la TVA en Europe sans pouvoir la récupérer au Maroc.

226. L'expérience de la réforme des douanes montre qu'il est possible et souhaitable de mettre en place une dynamique de dialogue et de coopération qui permettrait de résoudre les problèmes. L'objectif est de permettre aux entreprises de bonne foi de développer une gestion fiscale fluide tout en préservant les intérêts budgétaires de l'Etat et en dissuadant la fraude.

4.8 La sûreté, enjeu crucial pour la logistique

227. Les enquêtes de terrain démontrent que la question de vulnérabilité de la chaîne d'exportation est une des toutes premières préoccupations des opérateurs qu'il s'agisse des transporteurs ou des exportateurs eux-mêmes. Deux activités illégales affectent plus particulièrement le transport en provenance du Maroc et principalement le TIR : le trafic de stupéfiants et de passagers clandestins.

228. D'après les sociétés rencontrées, les opérateurs d'envergure internationale ont à faire face à un nombre d'incidents de l'ordre de 0.5% à 1% du nombre de voyages. C'est dire que les sociétés de transport international qui effectuent plusieurs milliers de voyages par an constatent plusieurs dizaines de voyages à problème, ce qui est important¹⁰⁶.

229. Les problèmes se posent au niveau du port mais aussi en amont pendant le trajet routier entre les centres de chargement et le port. Les organisations illégales profitent des arrêts des camions pour faire des intrusions dans les camions. Ces derniers ne disposent pas aujourd'hui d'aires de stationnement sécurisées sur le trajet, même à Tanger, où la pression des activités illégales est permanente. Les ports de Tanger et Casablanca ont des accès réglementés, mais la nuit tombée on peut observer les clandestins faisant le « mur ».

230. Cette situation a des coûts directs importants pour les opérateurs : en cas d'incident, la police immobilise à la fois le véhicule et la cargaison. Et, dans la plupart des cas, la cargaison peut être considérée comme perdue. Plus grave encore sont les coûts indirects : cette situation entache la crédibilité des transporteurs et des exportateurs et peut ainsi contribuer à dissuader l'investissement au Maroc ou la relation commerciale¹⁰⁷.

231. Les activités illégales doivent être non seulement considérées comme un problème social mais aussi comme un problème de compétitivité de l'économie, au travers :

- des coûts et délais induits pour les opérations de passage ;
- une capacité réduite à répondre aux exigences de fiabilité des donneurs d'ordre ;
- des choix d'investissements par les opérateurs internationaux pour lequel le risque de réputation lié à la probabilité d'incidents importants peut devenir inacceptable.

232. S'attaquer à l'origine du problème et lutter contre les organisations criminelles relèvent de problématiques qui dépassent largement le sujet du présent document. En revanche, la sûreté de la chaîne logistique doit faire l'objet de mesures spécifiques. En effet, l'impact réel (ou perçu) ira grandissant si rien n'est fait pour atténuer la vulnérabilité de la chaîne logistique.

¹⁰⁶ Le Ministère de l'Intérieur ne semble pas tenir de statistiques publiques sur ces incidents.

¹⁰⁷ Ainsi, un grand acheteur français a trouvé des cadavres de passagers clandestins en ouvrant des conteneurs en provenance de Casablanca.

233. La sûreté portuaire est en cours de renforcement, notamment avec la mise en service de scanners dans les ports de Tanger et Casablanca. Malheureusement, ces scanners, qui sont sous la responsabilité des douanes, ont souvent deux vocations assez difficilement conciliables dans une optique de facilitation du commerce :

- inspection des marchandises importées (pour le contrôle douanier) ;
- contrôle à la sortie (pour la répression des activités illégales).

234. Il est souvent préférable de bien spécialiser les scanners, l'un pour les opérations et l'autre pour les opérations de police. L'ODEP ayant installé deux scanners à Casablanca, cette spécialisation ne devrait pas poser de problèmes particuliers. Un autre problème majeur est celui de la non-spécialisation des ferries entre trafic roulier et trafic passager. De façon générale, l'objectif de sûreté doit être plus ambitieux que la simple conformité aux standards internationaux (ISPS) mais viser avant tout à résoudre le problème posé aux exportations marocaines.

235. La sûreté portuaire ne résout pas le problème des exportateurs, si elle n'est pas complétée par des mesures vigoureuses pour sécuriser la chaîne de transport TIR pendant le transit au Maroc. Le Ministère de l'Équipement et des Transports pourrait en tout état de cause engager un dialogue à ce propos avec les autres administrations concernées (en priorité l'Intérieur et les Douanes) et les opérateurs de transport. Les mesures à envisager peuvent porter sur des infrastructures (aires sécurisées), sur les programmes à mettre en œuvre par les entreprises (formation des chauffeurs, techniques de sécurité¹⁰⁸) et éventuellement des procédures de certification.

* * *

236. En définitive, malgré des mesures remarquées comme la réforme des douanes, les coûts et délais de la traversée, les problèmes de procédure et de sûreté entravent encore la performance de la logistique du commerce marocaine.

¹⁰⁸ Afin de minimiser les risques d'être tenue pour responsable en cas d'éventuelles activités « criminelles » pendant le trajet, une entreprise a pris des mesures très strictes pour limiter les risques y compris l'enregistrement vidéo de toutes les opérations de chargement de camions au niveau de la station de conditionnement

Matrice 1: Le Plan d'Actions

Thème	Action	Législation	Organisation procédures	Financement public	Parties prenantes (Chef de file)	Lancement immédiat	Fiches
Pilotage du projet	Mobilisation initiale des partenaires, approbation du plan d'action et lancement	décret			Tous acteurs	Oui	1
Pilotage du projet	Mesurer les résultats : observatoire			oui	<u>MET</u> , Min Industrie		2
Approfondissement et accompagnement des réformes actuelles							
La qualité de l'offre de transport routier	Accompagnement de la loi 16-99 : <ul style="list-style-type: none"> Moyens pour la mise en œuvre du plan de contrôle Mesures d'aides à la consolidation des entreprises Mesures d'aides au renouvellement partiel du parc Action de responsabilisation des chargeurs face au problème de l'informel 		organisation procédures procédures organisation	oui oui oui	<u>MET</u> FNTR ANPME Chargeurs, industrie	Oui	3
Les coûts et délais de passage portuaire et maritime	Améliorer la compétitivité du Ro-Ro en alignant les tarifs sur ceux d'autres grands détroits		organisation	oui	<u>MET</u> , TMSA Compagnies Maritimes	Oui	4
Les difficultés liées aux procédures	Dynamiser les communautés de facilitation portuaire pour résoudre les problèmes et améliorer les procédures sur le terrain, notamment au port de Casablanca	oui	organisation procédures		MET (ODEP), Douanes, Banques, Transitaires Agents M., MCE	Oui	5
Actions transversales ou sectorielles de renforcement de la logistique							
Les difficultés liées aux procédures	Déploiement de l'EDI afin de réduire le temps de passage	oui	organisation procédures	oui	MET (ODEP), Douanes Banques, Transitaires, Agents M., CNCE	Oui	6
Vulnérabilité aux activités illégales	Renforcer la sureté dans les ports et réduire la vulnérabilité des camions en transit	à évaluer	organisation procédures	oui	<u>MET</u> Intérieur FNTR	Oui	7
Les développements des investissements et des services (action sur l'offre)	a) Promouvoir l'investissement dans les projets logistiques : en incitant au développement de plate-formes logistiques et en intégrant les projets logistiques dans les programmes de développement et d'aménagement	oui	organisation	oui	Interministériel, collectivités locales		8
	b) Faciliter la mise en œuvre des régimes économiques applicables aux opérations de logistiques internationales (fiscalité, douanes)	à évaluer	procédures		<u>Finances</u> , AMITH, logisticiens	Oui	9
La diffusion d'une approche moderne de la logistique et le renforcement des capacités (action sur la demande)	a) Préparer un plan national de formation pour les métiers de la logistique			oui	MET, ONPTT, Associations professionnelles		10
	b) Au travers d'actions sectorielles renforcer la fonction logistique dans les PME-PMI notamment dans les secteurs textile et agro-alimentaire			oui	Interministériels, AMITH, logisticiens, transporteurs		11

Le Plan d'actions - Impact prévu par secteurs

Thème	Action	Textile	Automobile	Electronique	Commerce & distribution	Agrumes	Primeurs	Attractivité du Maroc pour les Investisseurs étrangers
Pilotage du projet	Mobilisation initiale des partenaires, approbation du plan d'action et lancement							
Pilotage du projet	Mesurer les résultats : observatoire							
La qualité de l'offre de transport routier	Accompagnement de la loi 16-99 et notamment :	XX	X	X	XXX	XX	XX	X
Les coûts et délais de passage portuaire et maritime	Améliorer la compétitivité du Ro-Ro	XXX	XXX	XX	X	X	XXX	XX
Les difficultés liées aux procédures	a) Dynamiser les communautés de facilitation portuaire pour résoudre les problèmes et améliorer les procédures sur le terrain, notamment au port de Casablanca.	XXX	XX	X	XXX	X	X	XX
Les difficultés liées aux procédures	b) Déploiement de l'EDI afin de réduire le temps de passage	XXX	XX	X	XXX	X	X	XXX
Vulnérabilité aux activités illégales	Renforcer la sécurité dans les ports et réduire la vulnérabilité des camions en transit	XX	XX	X	X	XX	XXX	XXX
Les développements des investissements et des services	a) Promouvoir l'investissement dans les projets logistiques : en incitant au développement de plates-formes logistiques et en intégrant les projets logistiques dans les programmes de développement et d'aménagement	X	X	X	XXX	XX	XX	X
<i>(action sur l'offre)</i>	b) Faciliter la mise en œuvre des régimes économiques applicables aux opérations de logistiques internationales (fiscalité, douanes)	XXX	XX	XX	X	X	X	XXX
La diffusion d'une approche moderne de la logistique et le renforcement des capacités <i>(action sur la demande)</i>	a) Préparer un plan national de formation pour les métiers de la logistique au sens large	XX	XX	XX	XXX	XX	XX	X
	b) Au travers d'actions sectorielles renforcer la fonction logistique dans les PME-PMI notamment dans les secteurs textile et agro-alimentaire	XXX	XX	X	XX	XXX	X	-

FICHES D' ACTIONS PROPOSEES

Action 1 : Création d'une structure de pilotage et de suivi du plan d'action

Objectif : assurer une mise en œuvre effective du plan d'action par la création d'une structure nationale privé public de pilotage du plan d'action (par exemple un « comité national de la facilitation du transport et du commerce »).

Constat : la logistique est un thème transversal qui transcende les responsabilités administratives traditionnelles. La solution des problèmes identifiés requiert une mobilisation large et la mise en place de mesures dans des domaines très divers : politique des transports, mise à niveau, formation, fiscalité...

Création de la structure : par décret.

Missions : deux options sont possibles:

Option 1 : Une structure de pilotage et de suivi purement attaché au plan d'action : exemple « Comité de Pilotage du plan d'action Maroc Express 2015 »

Option 2 : Une structure dont la vocation est éventuellement indépendante du plan d'action : « comité national de la facilitation du transport et du commerce » ou « Comité national de la logistique »

Composition :

Présidence : une présidence permanente est préférable à une présidence tournante. Elle peut être assurée par le Ministre de l'Équipement et des Transports, une autorité supérieure (Primature), ou encore par une personnalité reconnues par son expérience et qui serait désigné par le gouvernement.

Secrétariat : Ministère de l'Équipement et des transports

Membres : l'ensemble des Ministres concernés (Finances, Industrie, Agriculture, Commerce Extérieur, Education, Intérieur, Justice...), une représentation du secteur privé : personnalité qualifiée, associations professionnelles (CGPM, ASMEX, AMITH, FNTR, AMLOG...). Les principaux opérateurs publics pourraient être observateurs.

Fonctionnement : afin de dynamiser la mise en œuvre du plan d'action, il convient de prévoir un secrétariat logiquement au MET et d'un conseil opérationnel qui rassemblerait les fonctionnaires et les privés directement impliqués dans la mise en œuvre du plan et éventuellement des experts. Il se rassemblerait très fréquemment pour faire état des progrès réalisés dans la mise en place des actions individuelles ou des problèmes rencontrés.

Financement : le MET devra affecter les moyens humains et matériels nécessaires à la fonction de secrétariat.

Actions initiales du Comité :

1. Analyser, commenter et avaliser les résultats de l'étude.

2. Faire approuver le contenu du plan d'action par les partenaires et obtenir un engagement de participation active.
3. Elargir la communication à différents cercles en aidant les partenaires privés à s'approprier les recommandations de l'étude.
4. Lancer les actions individuelles sous la responsabilité d'un ou plusieurs chef(s) de file administratifs ou privés.
5. Définir, sous l'autorité du MET, les responsables des différentes actions préconisées.

Indicateurs de résultats : lancement et mise en œuvre des actions prédéfinies avec un calendrier précis à respecter.

Action 2 : Création d'un Observatoire de la Performance Logistique

Objectif : mesurer les progrès réalisés dans l'amélioration de la performance logistique.

Constat : insuffisance voire inexistence, dans certains cas, d'indicateurs de la performance logistique. Les sources primaires de données (statistiques) sont d'origines et de natures très diverses et relèvent d'au moins trois départements ministériels (MET (statistiques transports), Industrie, Finances (statistiques douanières et fiscales)). En outre, le secteur privé est appelé à jouer un rôle croissant pour la collecte et l'analyse des données notamment dans le cas du transport routier. Cet effort devra compléter les efforts déjà existants pour mesurer les différents aspects de la compétitivité comme ceux de l'Observatoire de la compétitivité (Industrie) ou du Centre National du Commerce Extérieur.

Mesure : création d'un observatoire de la performance logistique qui serait une structure virtuelle rattachée soit au secrétariat du comité national (fiche n°1), et/ou à un observatoire existant. Il n'aurait pas vocation à se substituer ou regrouper les efforts existants. Sa vocation serait de (i) rassembler continuellement des données sur la performance logistique du pays produites par les institutions publiques et privées, ii) mener éventuellement des enquêtes particulière à la demande du comité et iii) publier régulièrement les données rassemblées.

Il s'agit d'une fonction d'analyse et de synthèse tout à fait essentielle pour produire des informations qui, même lorsqu'elles sont disponibles, ne sont pas analysées dans une perspective de compétitivité du pays.

Actions initiales :

1. Le choix d'organisation qui devra prendre en compte les moyens et compétences d'analyse des principaux départements concernés (MET, Industrie, Commerce Extérieur). Il devra aussi prévoir la contribution d'experts privés (universitaires, entreprises) notamment pour les travaux de synthèses ou de comparaisons internationales.
2. La définition des indicateurs nécessaires¹⁰⁹ pour le suivi de l'amélioration de la compétitivité. Dans un premier temps l'« observatoire » devra se concentrer sur un petit nombre d'indicateurs clés pour lesquels les producteurs d'information peuvent être aisément mis à contribution.
3. L'attribution des responsabilités des différents partenaires pour la collecte et la communication à l'« observatoire » des données correspondantes à la production des indicateurs retenus.

Mandat à moyen et long terme de l'Observatoire :

1. Actualiser continuellement les indicateurs,

¹⁰⁹ L'annexe 4.3 traite des indicateurs possibles pour mesurer l'efficacité de la performance logistique et propose une matrice d'indicateurs prioritaires.

2. S'assurer de la production régulière d'indicateurs par les partenaires,
3. Assurer le financement (au moins partiel) de la production d'indicateurs, par exemple sous forme d'enquêtes,
4. Préparer des études à la demande.

Chef de file : deux options semblent possibles : DPE du MET ou bien un projet coopératif avec l'observatoire de la Compétitivité du Ministère de l'Industrie.

Partenaires : MET, Industrie, Douanes, CNCE, AMTRI, AMLOG, ASMEX, AMITH, CGPM, Universitaires.

Financement : cette action implique l'affectation à la mission d'un ou deux ingénieurs économistes, au sein du chef de file, ainsi qu'un budget étude.

Indicateurs de résultats : création puis production régulière d'indicateurs.

Action 3 : Faciliter l'émergence d'entreprises de transport routier fiables et de qualité

Objectif : développer une offre de transport répondant aux exigences de qualité et de fiabilité nécessaires au développement du commerce et de l'industrie.

Constat : aujourd'hui, les opérateurs de logistique et les industriels étrangers implantés au Maroc peinent à trouver des services de transports de proximité fiable et doivent souvent investir dans des activités qui ne sont pas leur cœur de métier. La faible qualité de service est aussi un handicap de compétitivité pour les entreprises marocaines dont elles ne sont pas toujours conscientes. La prédominance d'entreprises non qualifiées issues du secteur informel et l'état du parc, sont autant de barrières à l'émergence d'entreprises de transport offrant des garanties de qualité et de fiabilité (assurance transport, délais de livraison garantis, matériel récent et entretenu).

Les mesures réglementaires mises en place dans le cadre de la loi 16-99 créent l'environnement nécessaire à la transition vers des services de qualité : plan de contrôle, pesage, agrément, nouveau contrat de transport... La prédominance des entreprises non qualifiées, dotées de matériels obsolètes et pratiquant des prix très bas, a empêché jusqu'ici l'émergence d'un secteur de transport moderne et de qualité. Etant donné le retard considérable et l'enjeu pour l'économie marocaine, il est souhaitable d'envisager des mesures d'accompagnement en faveur des entreprises qualifiées afin de catalyser une transition qui, sans cela, risque d'être très longue à poindre.

Stratégies proposées :

Axe 1. incitation à la consolidation des entreprises de transport routier, offrant un service de qualité en mettant en œuvre des interventions ciblées dans plusieurs domaines (formation, gestion, marketing...). La plupart de ces actions sont déjà envisagées dans le cadre du contrat-programme entre le MET et la FNTR

Axe 2. définition et mise en œuvre de mesures destinées à renouveler une partie du parc de camions (pour les entreprises mises à niveau assurant des garanties de service).

Axe 3. responsabilisation des chargeurs en faisant prendre conscience aux grands chargeurs marocains, notamment les filiales des grands groupes tels que l'ONA, du coût pour la collectivité et l'entreprise d'avoir recours à des entreprises de transport non qualifiées.

Mesures:

Axe 1. il s'agit notamment de mettre en œuvre certains volets du contrat-programme entre le MET et la FNTR, et certaines mesures comme la mise en place de l'Observatoire National du Transport pour mesurer les prix de référence (mesure en cours). Il s'agit aussi d'étendre le bénéfice des programmes de mise à niveau, gérés par l'ANPME, aux entreprises du secteur transport afin de les faire bénéficier de l'aide au conseil pour la certification ISO (cette mesure relevant d'une décision des Ministres de l'Industrie et de l'Équipement et des transports). Enfin, des programmes d'incitation financière à la création ou au regroupement d'entreprises doivent être définis.

Axe 2. il est important de définir un programme d'incitations financières pour accélérer la mise à niveau en renouvelant une partie du parc de camions. Ce programme est potentiellement onéreux et devra donc faire l'objet d'une définition très précise en collaboration avec la profession et éventuellement avec une aide internationale.

Axe 3. créer un partenariat entre l'Etat, les chargeurs et les transporteurs pour :

- faire connaître aux grands chargeurs les expériences réussies (telles que COSUMAR, Lesieur...) démontrant la valeur économique des mesures d'amélioration de la distribution et du transport routier.
- établir une charte du chargeur l'engageant à faire appel à des entreprises qualifiées voire certifiées suivant le cas.

Chef de file : MET.

Partenaires : MET (Transports Terrestres), fédérations professionnelles (transporteurs et chargeurs), Finances (fiscalité), ADPME, Banques. (procédures d'aide)

Financement : Loi de finances (pour l'aspect fiscal), Lignes existantes (UE, programmes nationaux en priorité pour les procédures d'aide au conseil). Le financement de la mise à niveau (programme d'appui aux entreprises et programme de mise à la casse) est potentiellement un élément coûteux, qui nécessiterait au minimum plusieurs dizaines de millions d'euros.

Indicateurs de résultats : augmentation de l'offre de transport garantissant fiabilité et qualité.

Action 4 : Amélioration des coûts et délais de la traversée par Ro-Ro

Objectif : réduction des coûts et délais de la traversée pour les biens exportés par Ro-Ro., en accroissant la transparence des coûts.

Constat : d'après les résultats des enquêtes, le passage du détroit est le maillon le moins performant de la chaîne d'exportation vers l'Europe. Les coûts et délais de la traversée du détroit sont prohibitifs au regard des traversées comparables et correspondent à un trajet terrestre comparable à celui de moitié de la traversée de l'Espagne.

Ces coûts (560 euros pour une remorque pleine) se décomposent essentiellement en trois composantes équivalentes : frais portuaires au Maroc, traversée maritime, frais portuaires au Maroc. Les délais tiennent compte du temps d'attente en amont du chargement sur le navire et qui peut dépasser la journée en période de pointe.

Stratégie : négociations entre le MET et les différents partenaires pour réduire les coûts de 50% et éliminer les causes de délais et d'incertitude. Cette stratégie devra intégrer les évolutions prévisibles quant aux itinéraires et à la nature du trafic.

Paramètres existants et possibles: ils sont relativement complexes avec quelques inconnues pour les années à venir:

- aujourd'hui, le Maroc n'a pas directement prise sur la tarification portuaire espagnole.
- La facturation à Tanger-ville constitue aujourd'hui l'une des principales sources de revenus de l'ODEP. Une révision de la tarification restera souhaitable dans le cas prévu du transfert de l'activité à Tanger-Méditerranée mais c'est une baisse qui n'a pas été anticipée dans les projections financières de Tanger-Méditerranée.
- La séparation du trafic passager de celui des marchandises est souhaitable pour des raisons de sécurité et d'efficacité (à cause du temps d'attente des camions en périodes de pointe). Néanmoins, la séparation des flux est peu attractive pour les compagnies maritimes pour lesquelles le trafic passager est très saisonnier et demande des capacités importantes qui sont peu rentables hors saison. En outre, en raison de la configuration du nouveau port, un trafic ferry trop intense (remorques + passagers) à Tanger-Méditerranée pourrait être en conflit avec l'activité conteneurs.
- La logistique à l'exportation risque d'être radicalement modifiée lorsque l'Espagne interdira la circulation de poids lourds le week-end conformément à la réglementation européenne. Dès lors, le Maroc devra développer le trafic roulier depuis Tanger-Méditerranée vers les ports du Nord de la Méditerranée (Barcelone, Sète, Port Vendres, Marseille).

Mesures envisagées : négociation entre les pouvoirs publics et les opérateurs privés et publics concernés (ODEP puis TMSA) pour engager une réflexion sur :

1. La réduction des frais portuaire.

Il s'agit de revoir la tarification (aconage) du Ro-Ro, notamment au départ de Tanger afin de (i) ne pas pénaliser les exportations marocaines en pratiquant des tarifs élevés, (ii) pratiquer une tarification qui reflète la vérité des coûts de l'opération. Cette question est du ressort de l'ODEP, mais doit être revue dans le cadre du déplacement prévu de l'activité Ro-Ro vers le port de Tanger-Méditerranée. Elle doit donc faire l'objet d'une négociation avec TMSA qui va gérer directement cette activité. Dans l'application du principe de transparence, il est impératif d'éviter des pratiques de subventions croisées à l'intérieur d'une même entité.

Chef de file : MET

Partenaires : MET, MCE, TMSA, ODEP.

2. La mise en place de mesures simples pour limiter l'attente des camions TIR au port comme, par exemple, des files spécialisées ou un système de réservation (cf. Tunnel sous la Manche).

Chef de file : MET

Partenaires : MET, MCE, TMSA, ODEP, Compagnies maritimes.

3. Anticipation des évolutions prévisibles suite au transfert à Tanger-Méditerranée et à la mise en conformité européenne des règlements espagnols.

Il s'agit d'une réflexion à mener en commun entre le gouvernement, la communauté portuaire, maritime et les transporteurs afin d'anticiper les investissements à consentir.

Chef de file : MET

Partenaires : MET, ODEP, TMSA Armateurs (notamment COMANAV, groupe Bolloré), chargeurs (ASMEX), gouvernement espagnol, commission européenne.

Financement : manque à gagner de plusieurs dizaine de M€ pour l'ODEP puis TMSA, investissement des compagnies maritimes dont COMANAV sur des navires rouliers.

Indicateur global de résultats : alignement du coût de passage du détroit sur celui des traversées comparables (ex. traversée de la Manche).

Action 5 : Mesures de facilitation portuaire

Objectif : réduire les coûts et délais du passage portuaire, notamment au port de Casablanca.

Constat : l'étude a mis en évidence que l'organisation et les procédures actuelles ne permettent pas toujours un traitement optimal des formalités du commerce extérieur. Cela tient notamment à une mauvaise coordination des services (ex. incohérence des horaires) et à l'absence d'une culture d'anticipation qui permettrait de réduire les gaspillages de temps¹¹⁰. Contrairement aux bonnes pratiques internationales, il n'y a pas de forum permanent de facilitation : une « Communauté portuaire » existe sur le papier mais est tombé en désuétude.

Mesures : cette action doit s'envisager à deux niveaux :

1. Au plan local : il s'agit de dynamiser la communauté portuaire de Casablanca en activant la structure existante « Communauté portuaire » ou en créant une autre. La structure de facilitation aurait pour vocation de afin (i) d'identifier les mesures simples (d'organisation) ayant des effets importants sur le temps de passage, (ii) de les mettre en œuvre dans les délais les plus brefs, iii) de rapporter et de proposer au niveau national les mesures nécessitant une décision réglementaire (iv) de vérifier régulièrement la mise en œuvre de ces mesures.

Elle rendrait compte régulièrement (au Comité national, au MET et au Ministère des finances) de son activité et des mesures concrètes mises en place ainsi que des problèmes à résoudre dans un cadre national. Elle serait placée sous l'autorité du Ministère des Finances et du MET et le Comité National.

2. Au plan national : il s'agit d'examiner dans un cadre adapté les problèmes qui ne peuvent être résolus localement parce qu'ils sont de portée générale et/ou de nature réglementaire. L'expérience montre que la dynamique de facilitation est plus efficace quand les propositions proviennent du terrain comme l'harmonisation des horaires qui est un sujet à étudier localement mais qui par nature devra faire l'objet d'une mesure générale.

Actions à envisager :

- Signature par le Maroc de la convention FAL-OMI (MET, MAEG)
- Réactivation du Comité National de Simplification des procédures (MCE)
- Réactiver (MET, Finances, MCE) la communauté portuaire de Casablanca. Logiquement, l'ODEP en tant qu'autorité portuaire devrait en assurer l'organisation.
- Demander à ce comité d'identifier rapidement des mesures de simplification immédiates et signaler celles qui impliquent une action au niveau national.

¹¹⁰ Le rapport annexé sur l'EDI pointe un ensemble de mesures à mettre en œuvre au sein de la communauté portuaire.

Exemples de simplification immédiate possible :

Deux mesures doivent être envisagées en priorité parce qu'elles peuvent avoir un impact immédiat sur les performances du passage portuaire :

- (i) DUM: inciter les agents maritimes à saisir sans délai les manifestes pour ne pas retarder la validation des DUM.
- (ii) Connaissance: amener les Agents Maritimes à accepter les lettres de garantie sans se référer au vendeur.

Chef de file : ODEP (et douanes) au plan local, MET et MCE au plan national.

Partenaires : L'ensemble de la communauté portuaire de Casablanca.

Financement : limité ou néant.

Indicateur de résultats : les résultats les plus directs à attendre sont une diminution de l'encombrement au port de Casablanca et une réduction du temps de séjour des conteneurs.

Action 6 : Déploiement de l'Echange des Données Informatisées (EDI)

Objectif : réduction importante des coûts et temps de transaction par la dématérialisation de la documentation. Le déploiement de l'EDI est une action qui nécessite des ressources et une structure projet adéquate.

Constat : le temps de passage portuaire au Maroc est excessif par rapport à la concurrence. Il est lié notamment à une documentation excessive, à la lourdeur des procédures, au manque d'anticipation des parties prenantes et le manque coopération.

Mesures à envisager pour la réussite : il est indispensable de clarifier la structure projet :

- Désigner un maître d'ouvrage (Ministère) qui est le garant des décisions prises et de la mise en œuvre du projet et qui aurait la responsabilité financière. Le maître d'ouvrage associera les autres parties prenantes.
- La maîtrise d'œuvre devra être confié à une équipe projet. Il est essentiel de nommer un responsable projet ayant à la fois la légitimité, la compétence technique, et les qualités d'organisation pour diriger le projet. Ce chef de projet devra rester un contact régulier avec le comité de pilotage du plan d'actions.
- Trouver des financements destinés à la mise en œuvre du projet.

Actions initiales :

1. Activer la promulgation de la loi (et de ses textes d'application) sur la reconnaissance de la validité légale de la signature électronique.
2. Créer une structure projet opérationnelle associant les compétences des trois groupes précités (ODEP, Douanes, Banques) en désignant un chef de projet. Cette structure consisterait en un comité technique qui se chargera de la supervision technique et de la stratégie de déploiement (par secteur ou globalement,...) avec des sous-commissions sectorielles qui auront pour tâche :
 - a. **commission juridique :** faire une liste des textes existants régissant les procédures actuelles et identifier les amendements nécessaires pour introduire la reconnaissance de la validité légale de la dématérialisation de la documentation.
 - b. **commission technique informatique :** (1) valider le modèle communautaire (2) examiner les interfaces requises pour garantir une interopérabilité des systèmes (3) identifier les mises à niveau requise le cas échéant pour certains systèmes d'informations (4) examiner la solution technique pour la signature électronique.
 - c. **commission technique des procédures :** (1) élaborer les manuels de procédures adaptés au mode dématérialisé (2) superviser les programmes de formation des futurs utilisateurs.

Actions à court et moyen terme : décider de la structure de gestion du réseau communautaire et identifier les acteurs-clés qui participeront à sa gestion.

2. Mobiliser l'assistance technique requise pour accompagner le projet dès la phase de démarrage, notamment en direction des professions concernées (transitaires).

3. Démarrer si nécessaire, avec une configuration réduite (limitée à quelques opérateurs et à un segment de la chaîne des procédures) sur une plate- forme existante.

Partenaires : CNCE, ODEP, Douanes, Banques, Transitaires, ASMEX, Ministères (Finances, Equipement...)

Financement : de l'ordre de 5 M€

Indicateur de résultats : baisse du temps de passage portuaire (mesuré par le temps moyen de séjour des conteneurs) ou le temps de dédouanement des remorques TIR.

Action 7 : Renforcement de la sécurité des camions en transit

Objectif : réduire la vulnérabilité des opérations de transport aux opérations illégales, notamment dans le cadre d'une action conjointe entre les transporteurs et les pouvoirs publics.

Constat : nombreux incidents liés à des activités illégales qui provoquent des pertes importantes pour les chargeurs, nuisent à l'image du pays et dissuadent les investissements étrangers. Ce problème concerne :

- a) La sécurité portuaire qui est de façon générale un enjeu majeur, depuis le 11 septembre 2001, mais qui au Maroc trouve aussi sa justification face aux activités illégales.
- b) La vulnérabilité de la chaîne d'exportation en amont des ports et notamment celles des camions TIR car il n'y a pratiquement pas de mesures de prévention aujourd'hui comme des aires d'arrêts sécurisées.

Stratégie : sur ce sujet difficile, le Maroc doit adopter une attitude beaucoup plus active. En effet, il ne s'agit pas seulement de se conformer aux exigences de pays partenaires ou de codes internationaux, mais d'adopter des mesures nécessaires à la préservation des intérêts économiques du pays. Bien que le sujet dépasse largement la sphère économique et relève de la défense du territoire ou de la police, un certain nombre de mesures doit être envisagé dans le cadre de la logistique du commerce.

Actions proposées

Sécurité portuaire

1. Renforcement des mesures de sécurité dans les grands ports, la base minimale étant la conformité avec le code ISPS.
2. Amélioration des moyens de contrôle à l'exportation avec l'affectation de scanners dédiés à l'exportation pour Tanger et Casablanca, opérés indépendamment des scanners utilisés pour l'inspection sélective à l'importation. Cela nécessite au préalable une concertation entre les différentes administrations pour repenser les procédures de passage et d'inspection.

Sécurisation du transit routier en amont des ports

3. Création d'aires sécurisées en route et à proximité du port de Tanger.
4. Actions de prévention pour mieux sécuriser le TIR en transit à l'intérieur du Maroc.
 - Sensibilisation des chargeurs,
 - Formation des chauffeurs aux risques et aux bonnes pratiques,
 - Procédures de qualification des entreprises de transport, fondées sur leur pratique de chargement, le suivi de leurs camions et les codes de conduite donnés aux chauffeurs.
5. Nouvelle approche des poursuites favorisant les entreprises qui prennent des mesures de prévention. En cas de problèmes, cette prise en compte éviterait des pertes importantes (immobilisation d'équipement et perte de cargaison) à des entreprises de bonne foi.

Chef de file : à définir (Intérieur ou MET).

Partenaires : MET (Direction des transports terrestres), Ministère de l'Intérieur, Douanes, MCE, Professionnels du transport, OFPTT, Société des Autoroutes du Maroc, chargeurs (ASMEX).

Financement :

Sécurité portuaire : divers équipements et investissements de sécurité (quelques millions d'euros).

Sécurité en amont : investissement physiques (aires d'arrêt sécurisées), assistance technique, formation et assistance technique. (plusieurs millions d'euros).

Indicateurs de résultats : baisse relative du nombre d'incidents au port de Tanger.

Action 8 : Promouvoir les investissements dans la logistique

Objectif : évaluer puis inciter au développement des services logistiques (plates-formes, prestataires) à proximité des grands ports du pays (Casablanca, Tanger, Nador, Agadir) pour (i) rendre plus efficace la distribution destinée *in fine* au commerce international (ii) développer économiquement certaines régions qui souffrent d'un déficit en logistique. Les plates-formes logistiques sont une activité connexe désormais indispensable pour tout industriel étranger implanté au Maroc. Une fois la demande en plates-formes développée, l'offre de prestataires dans ce domaine devrait émerger.

Constat : aujourd'hui, une plate-forme logistique est souvent considérée comme une opération immobilière spéculative, notamment dans la région de Casablanca. Il est vrai que le foncier est relativement rare dans les zones d'implantation potentielles autour de Casablanca. Au Maroc, l'intérêt économique d'une telle installation est très rarement perçu notamment par les personnes responsables de l'urbanisme ou les propriétaires fonciers publics.

Stratégie: établir une meilleure gestion prévisionnelle de ce genre de projet en partenariat avec le secteur privé et l'ensemble des pouvoirs publics. Les priorités sont (i) de convaincre de l'importance économique des plates-formes logistiques pour développer le commerce (ii) d'identifier précisément les besoins actuels et les besoins potentiels sur tout le territoire national.

Mesure proposée : cette démarche devrait, dans un premier temps, s'appuyer sur une étude de type plan directeur qui procéderait sur le terrain à un recensement précis des investissements existants ou en cours ainsi que des besoins exprimés par les partenaires économiques (ex. CCI). Cette étude pourrait être pilotée conjointement par le MET, l'Industrie avec la participation d'experts marocains de la logistique. Elle devrait aussi s'appuyer sur une expertise internationale et/ou des partenariats avec des organismes européens qui auraient cette expérience de l'aménagement (ex.. les grandes communautés urbaines en France).

Les termes de références de l'étude devraient notamment comporter :

- Un recensement des facilités logistiques existantes, éventuellement en distinguant le niveau des prestations assurées sur la plate forme (MEAD ou plateforme logistique avec services).
- Un point sur les projets et publics envisagés, notamment en relation avec les partenaires économiques.
- Des études de cas sur les difficultés rencontrées pour la création de ces services : procédures, foncier, infrastructures...
- Une analyse des besoins prévisibles à l'intérieur du Maroc, en fonction des informations disponibles sur les flux de transports, de l'évolution des implantations industrielles, de distribution et des politiques d'aménagement du territoire.
- Un schéma directeur comportant des recommandations au niveau national mais également par région

Chef de file : MET.

Partenaires : MET, Domaines royaux, Habous, patronat, réseau des chambres de commerce, douanes, Ministère de l'Aménagement du Territoire.

Financement : dans un premier temps limité à la réalisation du plan directeur. Faire éventuellement appel aux lignes d'assistance technique pour les transports (ex. programme UE sur les initiatives intermodales).

Indicateur de résultats : évaluation précise des besoins en plates-formes logistiques selon les régions et adoption du plan directeur.

Action 9 : Faciliter la mise en œuvre des régimes économiques applicables aux opérations logistiques.

Objectif : faciliter les opérations logistiques internationales pour les exportateurs et les prestataires de services, en simplifiant l'environnement fiscal applicable aux transitions internationales.

Constat : les logisticiens et les industriels sont naturellement engagés dans des opérations qui sont réalisées dans plusieurs pays ce qui conduit les opérateurs résidents au Maroc à régler des prestations de services à l'étranger. L'optimisation des opérations logistiques et, partant, la compétitivité des entreprises impose une gestion très fluide des transactions et de leur traitement fiscal. Le Maroc a fait des efforts importants que ce soit au niveau des législations fiscales ou douanières pour simplifier les régimes.

Néanmoins, les opérateurs économiques et tout particulièrement les opérateurs internationaux se plaignent d'un dialogue en général difficile avec les administrations fiscales, notamment dès lors qu'il s'agit de justifier des transactions internationales. Il semble en effet qu'il n'y ait pas toujours le climat de confiance nécessaire à la fluidité des opérations. La survenance de difficultés et ambiguïtés peut conduire à des blocages très préjudiciables souvent résolus en mobilisant des agents à un niveau élevé de l'administration.

Sous réserves d'investigation plus approfondies, il semblerait que les problèmes portent plutôt sur l'application de la mise en œuvre que sur la conception même des régimes économiques et fiscaux. Les principaux sujets concernent :

- La TVA applicable aux services logistiques (hors transports) achetés à l'étranger.
- Le prélèvement libératoire de 10% pour les règlements de prestations à l'étranger et son application au cas des compensations intra-groupes.
- Les possibilités pour les exportateurs de signer des conventions avec les douanes pour gérer des stocks sous douanes, une possibilité aujourd'hui réservée à quelques entreprises.

Stratégie : il paraît ainsi urgent que le gouvernement, par le biais du Ministre des Finances, envoie un message d'écoute aux entreprises engagées à l'international (notamment les investisseurs étrangers). Sans nuire aux intérêts fiscaux de l'Etat, il s'agit d'établir un climat de confiance entre l'administration et les exportateurs/importateurs, une stratégie exemplaire et réussie par l'administration des douanes il y a quelques années.

Mesures proposées :

1. Désignation d'un médiateur pour les entreprises exportatrices, qui répondrait au Ministre des finances et qui participerait au présent plan d'action. Son rôle serait i) de faciliter la résolution des problèmes et ii) d'identifier éventuellement des problèmes plus systémiques qui justifieraient une refonte de la réglementation.

2. Désignation par les directions des douanes et des impôts de chargés de missions sectoriels (au moins pour les secteurs critiques comme le textile) dont le rôle serait de :
- Développer une connaissance des problèmes pratiques et la diffuser à son administration afin d'accroître la confiance mutuelle et fluidifier la mise en œuvre de procédures adaptées.
 - Le cas échéant établir une charte avec la profession concernée pour faciliter les régimes économiques.
 - Aider le médiateur à résoudre les problèmes portés à sa connaissance.

Chef de file : Ministère des Finances.

Partenaires, ADII, service de législation fiscale, office des changes, CGPM, AMITH.

Indicateurs de résultats : nombre d'entreprises conventionnées par les douanes pour la gestion des stocks.

Action 10 : Formation aux métiers de la logistique

Objectif : permettre aux entreprises d'accéder aux ressources humaines dont elles ont besoin en développant les qualifications techniques dans le domaine de la logistique.

Constat : en dépit de la prise de conscience, relativement récente, de l'importance de la logistique pour la compétitivité, les entreprises marocaines peinent encore à trouver les personnels qualifiés. Si quelques initiatives ont été prises au niveau des formations d'ingénieur ou de 3^{ème} cycle, le déficit est flagrant au niveau spécialiste ou technicien (qu'il s'agisse de formation initiale ou continue) et dans une moindre mesure au niveau des « concepteurs de logistique».

Mesure proposée : mettre en place les processus de concertation et de programmation entre le privé et le public pour que les processus de programmation et de mise en œuvre de formations intègrent, entre autres besoins, ceux de la logistique notamment aux niveaux CAP, Bac Pro, BTS et « conception logistique».

La démarche devra comprendre :

- (i) Dans le cadre des procédures de programmation existante, il conviendrait d'établir une concertation particulière sur la logistique par exemple dans une définition conjointe des programmes à mettre en place entre l'Education Nationale, l'ONPTT et le secteur privé (notamment AMLOG et FNTR). Il pourra être judicieux de s'appuyer sur des experts internationaux. Cette démarche devrait conduire à l'identification des programmes prioritaires, de leur localisation, de la nature des partenariats et des besoins de financement (locaux et programmes).
- (ii) Mise en place des programmes en faisant éventuellement appel à l'expertise et la coopération internationale.

Cette démarche devra prendre en compte les questions d'aménagement du territoire et pouvoir proposer des formations répondant aux besoins de bassins d'emplois hors Casablanca.

Financement : cette démarche pourrait, comme certaines initiatives existantes, s'inscrire dans la coopération européenne ou bilatérale (France).

Chef de file : Ministère de l'éducation.

Partenaires : MET, Ministère de l'Industrie, Ministère de l'agriculture, Organisations professionnelles (AMLOG, FNTR), Ministère de l'éducation. OFPTT.

Indicateurs de résultats : nombre d'étudiants formés aux métiers de la logistique au niveau CAP, Bac Pro et BTS, formations permanentes qualifiantes.

Action 11 : Intégrer la logistique dans la stratégie de mise à niveau des entreprises marocaines : actions sectorielles

Objectif : diffuser une approche moderne de la logistique, « supply chain management », dans le tissu industriel et commercial. Une meilleure gestion des approvisionnements, des stocks et de la chaîne d'exportation améliorera la compétitivité des entreprises. Elle permettra aussi aux entreprises de monter en gamme et de créer de la valeur ajoutée au Maroc en intégrant des activités qui jusque-là relevaient du donneur d'ordre.

Il est utile d'envisager des partenariats privés-publics pour développer des actions privés publics pour mettre en place des actions sectorielles :

- Les problèmes étant plus homogènes par filière, la mise en œuvre de certaines des actions horizontales pourra s'envisager de façon plus efficace et cohérente.
- Certains sujets logistiques sont propres à une filière et peuvent justifier une approche collective de la part des entreprises.

La Filière Textile

Constat : La filière est confrontée à deux défis majeurs et simultanés :

- Une concurrence accrue sur les marchés traditionnels des producteurs asiatiques avec la fin de l'accord multifibre.
- Une modification du comportement des donneurs d'ordre européens qui tendent à se désengager de la logistique amont ce qui signifie pour l'industriel marocain le passage d'une position de sous-traitance à celui de co-traitance. L'implication est la gestion des approvisionnements (en Asie notamment) et de la logistique amont, qui suppose une revue importante des stratégies, éventuellement une mutualisation entre entreprises et surtout un transfert de charges du donneur d'ordre au sous-traitant qui au plan financier impose un accroissement du besoin en fonds de roulement (BFR).

Stratégies :

- Intégrer la fonction logistique dans les entreprises,
- Maîtriser les coûts de la chaîne amont,
- Maximiser l'avantage de proximité, en augmentant le niveau de fiabilité dans les livraisons¹¹¹.

Actions qui peuvent être envisagées entre la profession, les prestataires logistiques et les pouvoirs publics.

1. **Formations :** l'AMITH a largement anticipé le besoin au niveau des ingénieurs, le secteur justifie des actions spécifiques pour les techniciens.
2. **Financement du BFR :** Etudier avec les banques, la SMAEX et les services concernés la question de la contrainte financière pour les entreprises du secteur,

¹¹¹ Pour mémoire un jour de stock dans l'industrie de l'habillement représente près de 75 millions de dirhams.

notamment l'augmentation du BFR pour l'exportation et éventuellement envisager la création d'une formule de garantie de préfinancement qui serait de court terme et surtout fondée sur la réalisation de transactions (sur le modèle de la Cotunace en Tunisie).

3. **Régimes économiques** : nomination d'un chargé de mission à l'administration des Douanes pour la filière afin d'améliorer la compréhension mutuelle entre administration et professionnels et faciliter la mise en place, dans des conditions neutres pour le Budget, des régimes économiques spéciaux comme les stocks sous douanes réservés aujourd'hui à quelques opérateurs. (cf. action 9)
4. **Chaîne d'exportation** : améliorer la fiabilité pour une parfaite livraison en juste à temps :
 - a. **Mesures horizontales** (sécurité, coût de passage...) : faire participer la profession aux groupes de travail à créer en temps que partie prenante.
 - b. **Etudier des solutions de sécurisation du juste à temps** : par exemple créer des capacités cargos en stand-by que les professionnels pourraient utiliser pour rattraper les livraisons en retard (notamment vers Lille). (MET facilitateur)
 - c. **Faire bénéficier la modernisation logistique des procédures disponibles** notamment pour faire émerger l'offre de conseil prévue par les financements de mise à niveau.

Chefs de file : AMITH, Industrie.

Partenaires : Industrie, MET, SMAEX, ADPME patronat, AMLOG.

Financement : Le thème n°2 peut justifier le financement d'un mécanisme de type fonds de garantie dont le montant doit faire l'objet d'une estimation.

Indicateur de résultats : émergence d'une offre de conseil (nombre de consultants) et de recours à leurs activités par les PME-PMI.

ANNEXES

Annexe 1.1 : Le poids de la logistique dans l'activité économique

1. D'après les données disponibles, la logistique semble être un facteur important puisque, selon les branches industrielles, **le coût de la logistique représente de l'ordre de la moitié aux deux tiers du coût du travail au Maroc.**

2. **En outre, le coût logistique total pour le Maroc est donc au minimum de l'ordre de 20% du PIB.** Ce ratio est supérieur à tous les pays de l'Union Européenne y compris ceux qui l'ont rejoint en 2004 dont le ratio se situe entre 10 à 16%. Cette performance est proche de celle des pays à faible revenu d'Amérique Centrale (situés entre 20 à 25% du PIB). Des grands pays émergents comme le Mexique, le Brésil et la Chine ont, quant à eux, des coûts logistiques de l'ordre de 15 à 17% du PIB.

3. La présente annexe détaille ces résultats. Partant des concepts et de la question cruciale de la disponibilité des données, elle explique premièrement l'importance de la logistique par rapport aux autres facteurs de production et présente l'estimation des coûts logistiques rapportés au PIB.

Un problème d'accès à des statistiques fiables pour mesurer l'importance de la logistique

4. Même pour les pays développés qui, comme la France, ont une tradition de statistiques industrielles détaillées, il n'existe pas de statistiques relatives aux coûts logistiques ou qui permettent de les reconstituer pour les entreprises industrielles ou commerciales. Dans ces conditions, les analyses et chiffres disponibles sur le poids relatif de la logistique dans les facteurs de production proviennent d'enquêtes ad hoc réalisées, en général, par des institutions privées.

5. Le Council of Logistics Management (CLM) aux Etats Unis ou l'European Logistics Association (ELA) en Europe ont réalisé des enquêtes qui permettent de répondre à la question. Alors que le CLM produit un rapport annuel, les études de l'ELA sont plus ponctuelles. Certaines associations de chargeurs de pays industrialisés comme la Norvège, procèdent à des enquêtes annuelles. Malheureusement il s'agit d'exception et la plupart des informations proviennent d'études ponctuelles. Les pays en développement en développement ne font pas exception.

6. Dans le cas du Maroc, il est possible de procéder à des estimations en combinant des informations de nature micro et macro-économique, à savoir :

- Les analyses de chaînes logistiques réalisées pour le présent rapport ;
- Les comptes nationaux
- Les statistiques de branches industrielles.

7. Notre méthodologie s'appuie des estimations faites au niveau des entreprises (agrégées au niveau des branches) qui nous permettent d'estimer la part des différents coûts logistiques (transport et hors transport) et ensuite de les agréger à un niveau macroéconomique (en se fondant sur les chiffres collectés au niveau mésoéconomique).

Le poids des différents coûts logistiques aux niveaux micro et mésoéconomique

8. Au niveau de l'entreprise, les coûts logistiques comportent plusieurs postes de coûts qui retracent les opérations associées (résumées dans le tableau ci-dessous).

	Coût logistique direct	Coût logistique indirect
Production	Transport et assurances Manutention Coût de Stockage Documentation Télécommunications	Packaging Frais de développement Coûts administratifs fixes Equipement
Frais généraux	Coût financier des stocks Services internes (ex. NTIC)	Coût de non-vente Service client

9. La société Geomar a produit une série de chiffres convergents, dans le cadre de l'enquête sur les chaînes logistiques. Les chiffres recueillis permettent de se faire une idée de l'importance des **coûts logistiques directs**.

- Pour les secteurs manufacturiers à l'exportation (mécanique, textile, électronique) :
 - La somme des coûts logistiques directs est une part importante de la valeur ajoutée, de l'ordre de 25%, mais peut être beaucoup plus élevée dans des cas particuliers
 - La structure des coûts logistiques est relativement homogène tant pour les importations que les exportations : 60% pour le poste transport-assurance, 40% pour les autres coûts logistiques directs (stocks, administration...).
C'est à dire que les **coûts logistiques hors transport pèsent pour environ 10% de la valeur ajoutée**.
- Pour les exportations agricoles ou la distribution, l'éclatement n'est pas disponible, mais les frais de transport international représentent 15 à 30% de la valeur des produits agricoles exportés.

La logistique comparée aux autres facteurs de productions

10. S'agissant des activités exportatrices l'importance relative de la logistique doit être notamment comparée au poids du travail dans la valeur ajoutée. Ce dernier est disponible grâce à deux sources relativement convergentes, les statistiques de l'ONUDI et l'enquête sur le climat des affaires réalisées par le Ministère de l'Industrie avec l'aide de la Banque Mondiale (ICA).

	ONUDI	ICA(*)
Habillement	64%	54%
Equipements automobile	42%	
Agro-alimentaire	37%	18%
Industrie	40%	47%

(chiffres relatifs à l'année 2000)

11. Les poids relatifs de la logistique et du travail sont donc relativement variables mais il apparaît que **le coût de la logistique représente de l'ordre de la moitié aux deux tiers du coût du travail** au Maroc (selon les branches industrielles).

L'agrégation au niveau macroéconomique (logistique/PIB)

12. En combinant les observations précédentes et les informations macroéconomiques, il est possible d'estimer l'ordre de grandeur des coûts de la logistique dans le PIB. Suivant une méthodologie utilisée dans le cadre de diagnostic pour de pays d'Europe de l'Est et d'Asie Centrale¹¹², il est utile de calculer séparément le coût de la logistique extérieure de celui de la logistique interne.

Logistique extérieure

13. Le coût total est estimé à partir du poids des échanges de transport internationaux dans le PIB (information extraite de la balance des paiements) auquel est ajouté une estimation des coûts logistiques non-transport en appliquant le ratio 40/60 constatés plus haut.

	(2002)
Exportations de marchandises	21.7 % PIB
Importations de marchandises	30.2 % PIB
Service de transport internationaux	
○ Achat	2.4 % PIB
○ Vente	2.2 % PIB
○ Total	4.5 % PIB
Estimation des coûts logistiques non-transport	3.0 % PIB
Coût logistique extérieure	7.6 % PIB (ou 14.6 % des échanges)

(source Global Development indicators et calcul des auteurs)

Logistique interne

14. L'estimation doit prendre en compte :

- (i) La production de la branche logistique proprement dite (principalement transport),
- (ii) L'impact des coûts logistiques non-transport sur les activités productives au Maroc, hors activités exportatrices pour lesquelles ces coûts sont déjà pris en compte dans le bilan précédent.

15. Le premier poste peut s'estimer à partir de la ligne Transport, stockage et communications 7.2 % du PIB en lui appliquant deux corrections :

- Retrancher les activités non-liées à la logistique (ex. télécommunications en particulier) estimées à 30%¹¹³,
- Appliquer un coefficient, très conservateur, de l'ordre de 2 pour estimer la production à partir de la valeur ajoutée.

Pour le second poste, le ratio constaté de 10% de frais logistique non transport sur la valeur ajoutée est appliqué au secteur commerce et au secteur industriel non-exportateur (60% de la valeur ajoutée industrielle).

¹¹² Voir Ojala 2003 et 2004 pour des exemples.

¹¹³ D'après les chiffres des pays à revenus les plus faibles de l'OCDE.

	VA secteur	Coût log
1. Production du secteur logistique	5%	10.1 % PIB
2. Coût logistique interne pour		
o Le commerce	11.8%	1.1 % PIB
o L'industrie (hors exportation)	10.1%	1.0 % PIB
Coût de la logistique interne		12.2%

(source Global Development indicators et calcul des auteurs)

Le poids de la logistique dans l'économie – une analyse comparative

16. Dans les pays industrialisés, l'émergence de nouvelles générations de services logistiques et le développement d'une approche holistique de la chaîne logistique (« supply chain management »), on conduit à une réduction drastique de la part de la logistique dans la valeur ajoutée. Ainsi, depuis le début des années 80, les coûts logistiques auraient été réduit de 20% du PIB à 8% pour les Etats-Unis dans les deux dernières décennies. Ces coûts sont nettement plus élevés pour les pays en développement : de l'ordre de 15% pour les pays émergents les plus avancés à près de 30% pour les pays enclavés à faible revenu.

17. **Suivant ce calcul le coût logistique total pour le Maroc est de l'ordre de 20%.** Compte tenu des hypothèses il s'agit plutôt d'un minimum. En comparaison, la plupart des pays de l'Union Européenne y compris ceux qui l'ont rejoint en 2004 sont dans la fourchette de 10 à 16%. Des grands pays émergents comme le Mexique, le Brésil et la Chine ont un coût logistique de l'ordre de 15 à 17% du PIB. La performance est proche de celle des pays pauvres d'Amérique Centrale (20 à 25% du PIB). L'estimation précédente montre le chemin à parcourir pour un bon arrimage du Maroc à l'Union Européenne. En outre, à long terme, la plus grande partie des gains sera à chercher dans la logistique interne.

Références.

Bowersox, D. J. – Closs, D. J. – Stank, T. P. (1999) 21st Century Logistics: Making supply Chain Integration Reality. Council of Logistics Management, Oak Brooks: IL.

World Bank, Diagnostic of Trade Integration Study, Moldova (2003), Tajikistan (2004).

**Annexe 1.2 : Structure des exportations marocaines en 2003
(en valeur)**

Groupe de produits	(Million de Dhs)	En % de la valeur totale des exportations à destination de :			
		Monde	France	Espagne	Grande Bretagne
Articles d'Habillement	26 870	32%	38%	42%	83%
Phosphates et dérivés (y compris engrais)	12 348	15%	3%	4%	3%
Composants électroniques	6 055	7%	21%	--	--
Produits de la mer	5 757	7%	0%	21%	0,22%
Fruits et légumes	4 834	6%	7%	3%	5%
Fils et câbles électriques	3 833	5%	6%	9%	0,02%
Conserves de poisson	3 225	4%	2%	2%	2%
Véhicules et équipements industriels et agricoles	2 153	3%	5%	1%	--
Cuir, chaussure, maroquinerie	2 021	2%	1%	1%	0,13%
Minerais métalliques et métaux	1 688	2%	1%	2%	--
Conserves et jus de fruits et légumes	1 159	1%	2%	0,07%	1%
Fils et tissus	631	1%	0%	1%	0,16%
Autre produits	12 995	16%	14%	14%	5%
TOTAL	83 570	100%	100%	100%	100%

**Annexe 1.3 : Principaux produits exportés vers l'Union Européenne
(chiffres en milliers de tonnes)**

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Alimentation, boissons et tabacs	878	886	1 037	938	1 016	896	888	1 115	1 009	875	922
Tomates fraîches	133	150	145	146	140	158	154	195	149	164	168
Pommes de terre sauf de semence	103	61	87	97	53	50	28	88	53	35	36
Agrumes	372	371	394	325	494	376	372	354	261	209	216
Poissons en conserve	27	30	34	30	29	28	29	48	38	56	49
Conserves de légumes	47	47	55	65	61	66	49	69	55	52	52
Conserves de fruits et de confitures	11	15	15	17	16	13	19	13	19	18	14
Energie et lubrifiants	516	423	403	427	227	282	327	1 065	1 094	1,145	653
Produits bruts	5 037	4 498	5 929	4 658	4 952	5 451	5 786	6 025	4 948	5 340	5 242
D'origine animale et végétale	93	81	107	79	91	125	87	124	103	90	121
Pâte à papier	53	40	61	29	44	61	45	65	54	35	67
D'origine minérale	4 944	4 417	5 822	4 579	4 861	5 326	5 699	5 901	4 845	5,250	5,120
Phosphates	3 586	2 865	3 380	3 080	3 597	3 901	4 010	4 063	3 097	3,527	3 199
Demi-produits	1 527	1 740	1 800	2 029	1 732	1 785	1 554	1 645	2 001	1,719	1,776
Acide phosphorique	292	469	534	517	518	489	420	420	475	482	436
Engrais naturels et chimiques	1 100	1 144	1 120	1 217	972	1 058	859	950	972	947	861
Produits finis d'équipement	9	29	13	13	10	14	25	32	39	27	65
Produits finis de consommation	66	71	70	67	66	74	80	177	196	207	210
Maroquinerie, sacs et articles de voyage	1	1	1	1	1	-	-	1	1	1	2
Tissus	2	2	3	3	1	3	4	3	6	8	6
Tapis	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2
Articles de bonneterie	17	20	20	19	18	19	20	46	52	53	53
Vêtements confectionnés	29	30	27	24	20	19	17	71	74	78	77
Chaussures sauf babouches	3	4	4	3	3	4	3	8	8	9	9
Divers	9	10	11	13	20	26	33	45	53	56	61
Total	8 033	7 647	9 252	8 132	8 003	8 502	8 660	10 059	9 287	9 311	8 868

Annexe 1.4 : Identification des concurrents du Maroc par le biais des matrices de similarité

18. Le degré de concurrence exercé sur le Maroc par les pays exportateurs de produits comparables peut s'apprécier en comparant la composition par produit des exportations du Maroc et de ses concurrents. L'indice de similarité¹¹⁴ mesure le pourcentage des exportations qui se concurrence directement. Il vaut 1 quand la composition des exportations est identique et 0 quand il n'y a aucun recoupement des exportations. Les tableaux qui suivent évaluent la concurrence suivant cette formule pour le Maroc et ses principaux concurrents sur le marché européen.

Tableau 1 : Indices de similarité pour les exportations d'habillement vers l'UE (en 1993)

	Bulgarie	Chine	Indonésie	Maurice	Maroc	Roumanie	Sri Lanka	Thaïlande	Tunisie	Turquie
Bulgarie	1.00	0.35	0.44	0.34	0.48	0.61	0.52	0.41	0.48	0.42
Chine	0.35	1.00	0.49	0.21	0.32	0.31	0.34	0.51	0.34	0.35
Indonésie	0.44	0.49	1.00	0.24	0.28	0.41	0.50	0.66	0.31	0.35
Maurice	0.34	0.21	0.24	1.00	0.33	0.32	0.39	0.28	0.39	0.43
Maroc	0.48	0.32	0.28	0.33	1.00	0.48	0.46	0.30	0.62	0.41
Roumanie	0.61	0.31	0.41	0.32	0.48	1.00	0.48	0.36	0.50	0.38
Sri Lanka	0.52	0.34	0.50	0.39	0.46	0.48	1.00	0.45	0.42	0.44
Thaïlande	0.41	0.51	0.66	0.28	0.30	0.36	0.45	1.00	0.33	0.37
Tunisie	0.48	0.34	0.31	0.39	0.62	0.50	0.42	0.33	1.00	0.42
Turquie	0.42	0.35	0.35	0.43	0.41	0.38	0.44	0.37	0.42	1.00

Source : COMTRADE, HS 6 positions

¹¹⁴ Plus la composition des exportations est comparable sur les mêmes marchés, plus la concurrence s'exerce directement. Une mesure quantitative de l'intensité de la concurrence est l'indice de similarité suivant (Hoekman et al. 2002) :

$$\text{Similarité}(a,b) = \sum_{\text{produits } i} \text{INF}\left(\frac{X_{ai}}{X_a}, \frac{X_{bi}}{X_b}\right)$$

où X_{ai} sont les exportations du produit i par le pays a , et X_a les exportations totales de a sur le marché considéré.

**Tableau 2 : Indices de similarité pour les exportations d'habillement vers l'UE
(en 2002)**

	Bulgarie	Chine	Indonésie	Maurice	Maroc	Roumanie	Sri Lanka	Thaïlande	Tunisie	Turquie
Bulgarie	1.00	0.37	0.49	0.31	0.66	0.79	0.53	0.48	0.55	0.47
Chine	0.37	1.00	0.49	0.18	0.37	0.38	0.37	0.45	0.36	0.33
Indonésie	0.49	0.49	1.00	0.25	0.48	0.53	0.49	0.74	0.42	0.38
Maurice	0.31	0.18	0.25	1.00	0.42	0.31	0.42	0.28	0.36	0.48
Maroc	0.66	0.37	0.48	0.42	1.00	0.63	0.64	0.49	0.69	0.60
Roumanie	0.79	0.38	0.53	0.31	0.63	1.00	0.52	0.51	0.54	0.45
Sri Lanka	0.53	0.37	0.49	0.42	0.64	0.52	1.00	0.50	0.52	0.56
Thaïlande	0.48	0.45	0.74	0.28	0.49	0.51	0.50	1.00	0.44	0.37
Tunisie	0.55	0.36	0.42	0.36	0.69	0.54	0.52	0.44	1.00	0.51
Turquie	0.47	0.33	0.38	0.48	0.60	0.45	0.56	0.37	0.51	1.00
Accroissement Moyen	0,06	0,00	0,07	-0,01	0,14	0,09	0,06	0,06	0,06	0,06

Source : COMTRADE, HS 6 positions

Annexe 2.1 : Les secteurs étudiés

	Exportations 2003		Entreprises 2001		Emplois * 2001		VA 2001		VA/PIB Global
	Valeur	% total	Nombre	%	Nombre	%	Valeur	%	%
Textile / habillement	26 870	32%	1 633	23%	199 000	47%	9407	17%	7%
Fruits et légumes	4 834	6%	107	1,55%	4449	1,05%	504	0,90%	0,35%
Composants automobiles	323	0,4%	34	0,49%	1928	0,45%	119	0,21%	0,21%
Composants électroniques	6 055	7%	11	0,16%	5523	1,30%	555	0,99%	0,39%
Fils et câbles électriques	3 833	5%	14	0,20%	2143	0,50%	403	0,72%	0,28%
Total secteurs industriels			6911		424 672		55954		

• Personnel permanent

Sources : Ministère du Commerce Extérieur – Maroc et MCI. Valeur en millions de DHS.

Annexe 2.2 : Les coûts du salaire horaire

Pays	Coût du salaire horaire en euros
Maroc	2,19
Turquie	2,13
Estonie	1,98
Slovaquie	1,90
Tunisie	1,77
Egypte	1,01
Bulgarie	1,01
Inde	0,57
Chine	0,41
Sri Lanka	0,40
Pakistan	0,34
Bangladesh	0,25

Source : Youssef (2004), p.35.

Annexe 3.1 : Le transport routier de marchandises en 2005

**Tableau 1 : Répartition du parc des véhicules porteurs
(camions et remorques) selon le type de véhicule**

Type de véhicule	Benne	Plateau	Citerne	Frigo	Autres	Total
Nombre de Véhicules	7741	11378	1321	987	290	21720
Pourcentage du total de véhicules	36	52	6	5	1	100

Source : Direction des Transports Routiers, MET.

Tableau 2 : Structure de marché des entreprises de transport routier

Nombre de véhicules à moteur de l'entreprise	0	1	2	3 à 5	6 à 10	11 à 20	Plus de 20	Total
Nombre d'entreprises	400	10470	1535	648	273	80	52	13458
Pourcentage du total d'entreprises	3	77.8	11.4	4.8	2	0.6	0.3	100

Source : Direction des Transports Routiers, MET.

**Tableau 3 : Répartition du parc de véhicules selon le type
(tracteurs, camions et remorques)**

Type de véhicule	Tracteurs	Camions	Remorques
Nombre	7603	13524	8196

Source : Direction des Transports Routiers, MET.

Annexe 3.2 : Matrice des formations initiales existantes au Maroc

	3 ^{ème} cycle	Ecoles d'ingénieurs BAC +4	BAC+2	BAC Pro	CAP BEP
Fonction de Conception					
Consultant/analyste flux	C	E			
Consultant en systèmes d'information logistique		C			
Fonction de Pilotage					
Planificateur approvisionnement /production / distribution			E		
Planification import/export					
Prévisionniste					
Responsable ordonnancement	E	C			
Gestionnaire de stock				E	
Responsable achat transport et logistique		C			
Assurance qualité					
Gestionnaire de flotte	E	C			
Fonctions Opérationnelles (exécution et encadrement)					
Responsable Approvisionnement					
Responsable/agent de transit /export/ import					
Déclarant en douane				E	
Directeur <i>Supply chain</i>	C				
Responsable logistique clients/fournisseurs	E	C	E		
Chef de Quai				C	E
Directeur/Responsable Transport	E	C	E		
Affréteur	E	C			
Gestionnaire de parc		C	C		
Manutentionnaire					
Directeur/chef d'agence transport ou commission transport					
Chef de quai			C	E	
Agent de maintenance			E		
Cariste					
Emballeur				E	
Magasinier/préparateur de commandes				E	
Agent d'exploitation			C		
Chauffeur				E	
Livreur				E	
Agent de quai					

C= en création, E=existante.

Annexe 4.1 : Les aspects réglementaires de la logistique au Maroc

19. Les pouvoirs publics marocains se sont engagés dans un processus de refonte profonde de l'encadrement réglementaire du transport et de sa facilitation. Cette annexe dresse la liste des principales réformes et leur impact.

La réforme des douanes

20. Jusqu'au début des années 90, la vérification physique était systématique pour toutes les marchandises entrant sur le territoire marocain. Ce type de contrôle était souvent peu efficace et générateur de délais et de coûts. Au début des années 90, l'Administration des douanes s'est rendue compte de son rôle crucial pour la facilitation du transport de marchandises. Elle a choisi une nouvelle organisation et un nouveau mode de gestion ayant pour souci d'améliorer l'efficacité de son système de contrôle et encourager un partenariat avec les entreprises. Mais avec ces changements profonds, un nouveau cadre réglementaire s'avérait nécessaire.

21. Un nouveau code des douanes a été adopté le 13 septembre 2000. Les opérateurs du secteur privé ont été associés à la rédaction de ce texte qui s'est également inspiré de conventions internationales dans le domaine des douanes. Avec un objectif affiché de facilitation du commerce, la réforme des douanes s'est appuyée sur :

- la simplification des procédures,
- l'extension de l'informatisation des bureaux,
- l'adoption de nouvelles méthodes de contrôle fondées sur l'analyse du risque et le ciblage et l'automatisation de la sélectivité,
- la désignation informatisée des vérificateurs,
- la formation du personnel et des opérateurs du commerce international¹¹⁵.

22. Cette réforme s'appuie notamment sur un système de sélectivité fondé sur l'analyse des risques. Le contrôle physique des marchandises¹¹⁶ est passé d'un système de visite systématique à une approche de vérification sélective, fondée sur une technique objective

¹¹⁵ La formation a été considérée par l'Administration des Douanes et Impôts indirects (ADII) comme un élément déterminant de la réussite de sa mission. S'appuyant sur centre de formation, créé en 1975, l'ADII a développé des formations initiales et continues pour le personnel de l'ADII mais aussi les opérateurs du commerce international (transitaires, déclarants, chargeurs, ...).

¹¹⁶ La vérification physique des marchandises dans les bureaux de douane s'effectue, soit aux magasins des de l'administration des douanes, soit dans un lieu désigné à cet effet par cette administration (magasins sous douane aux ports, aéroports, gares routières et ferroviaires, bureaux de poste pour les envois par la poste, entrepôts de stockage et entrepôts industriels francs, magasins et aires de dédouanement, usines, ateliers ou établissements produisant la matière fiscale, ...). La vérification physique s'effectue en présence du déclarant. Si le déclarant ne se présente pas dans un délai de trois jours à partir de la date d'enregistrement de la déclaration, la douane procède d'office à la vérification des marchandises déclarées. Les vérifications s'effectuent pendant les heures légales de travail (de 8 heures 30 à 12 heures et de 14 heures 30 à 18 heures). La vérification intégrale peut être décidée soit à l'initiative du service (en l'absence de détails sur la déclaration, d'un nombre réduit de colis ou en cas de soupçons d'abus ou de fraude), soit à la demande du déclarant en cas de contestation.

d'analyse de risque¹¹⁷. Dès le dépôt de la déclaration, le système informatique procède à l'évaluation du risque qui lui est associé et décide du sort à lui réserver : contrôle physique ou admission conforme. Ce choix est fonction de plusieurs critères tels que le régime d'importation, l'opérateur, le transitaire, l'origine de la marchandise, la valeur et le destinataire. A chaque critère est associé un coefficient. Ils sont définis par l'administration en concertation avec les services qui se chargent des fraudes. Ils peuvent être ajustés selon l'évolution de la fraude. Il est à noter que même les déclarations reconnues en admission conforme peuvent être soumises au contrôle physique défini aléatoirement par le système. Cette fonction aléatoire a pour but de rendre crédible le système de sélectivité, de rapprocher le taux de sélectivité du taux réel de visites et de couvrir les aléas associés aux paramètres non pris en compte dans le système.

23. L'Administration des Douanes marocaine a réalisé des progrès tant au niveau des textes, des institutions, de l'organisation mais aussi de ses relations avec les opérateurs économiques. Les chargeurs et les opérateurs de transport considèrent positivement la réforme intervenue dans les douanes. Le délai moyen de dédouanement, le laps de temps entre la déclaration et l'autorisation d'enlèvement, est d'environ 1 heure¹¹⁸. Ce résultat est le fruit des efforts entrepris par quelques bureaux, notamment Casa-port, Nouasser-Frêt, Tanger-port et Casa-Extérieur¹¹⁹, qui ont totalisé à eux seuls près de 94% des déclarations à l'importation.

24. L'efficacité de la gestion des douanes a été améliorée grâce à une gestion plus personnalisée des déclarants mais aussi grâce au dédouanement à l'extérieur du port, dans les locaux mêmes des entreprises. Ces locaux ont été baptisés MEAD : Magasins et Aires de Dédouanement¹²⁰ (voir encadré).

¹¹⁷ Indépendamment du résultat de la sélectivité, le contrôle documentaire reste en place.

¹¹⁸ Ce délai ne comprend pas le temps total du processus. Ce dernier peut être bien plus long (voir partie sur l'EDI). Le délai moyen pour l'ensemble des procédures du passage portuaire peut s'élever à une demi-journée voire une journée complète si les marchandises importées nécessitent l'intervention d'autres départements (comme la répression de la fraude, le bureau des standards...).

¹¹⁹ Tous ces bureaux sont informatisés.

¹²⁰ Les articles 61, 62 et 63 du code des douanes définissent les conditions de création et de gestion des MEAD et l'arrêté du ministre de l'économie et des finances n°10 69-00 du 24 août 2000 a défini les mentions nécessaires à la déclaration sommaire pour l'entrée des marchandises dans les MEAD.

Encadré 1 : L'importance des magasins et aires de dédouanement

L'évolution croissante du commerce extérieur a créé des difficultés de stockage et de manutention au sein des enceintes portuaires et aéroportuaires. L'utilisation de plus en plus intensive du transit routier nécessite une prise en charge rapide des chargements tout en réduisant les arrêts et déchargements inutiles. La création des MEAD en dehors des enceintes douanières et portuaires s'inscrit donc dans la perspective de réduire les délais de séjour des marchandises et d'éviter d'immobiliser inutilement les moyens de transports (véhicules routiers et conteneurs). Elle induit une réduction des coûts de transaction des entreprises et améliore en conséquence leur compétitivité.

La création des MEAD, et leur gestion sont subordonnées à l'autorisation préalable de l'administration des douanes qui en agréé l'emplacement et l'aménagement. Il s'agit de locaux privatifs dans lesquels est autorisé le stockage temporaire des marchandises destinées à être déclarées pour l'importation ou pour l'exportation. Ils sont entourés d'une clôture et ne comportent qu'une ouverture. Soumis au contrôle permanent de l'administration, le gestionnaire est tenu de mettre à la disposition des services douaniers les locaux et moyens nécessaires. L'exercice de tels magasins est subordonné à la mise en place d'un cautionnement ou d'une garantie agréée.

Pour une entreprise, l'intérêt de ces MEAD est évident puisque cela lui permet de mieux maîtriser son trafic. L'idée est d'étendre progressivement à l'ensemble du territoire ces magasins. Ceci devrait favoriser le développement de plates-formes logistiques dans le reste du pays. Car, aujourd'hui, ces MEAD sont, pour le moment, principalement concentrés dans la région de Casablanca et limités aux grandes entreprises de logistique (la région de Casa-extérieur n'en recense que huit).

Pourtant, ce type de dédouanement a connu un succès très important, notamment auprès des entreprises de logistique. Le nombre de déclarations en douane enregistrées en 2002 dans les MEAD de Casa-Extérieur a, par exemple, atteint 92476 dont 57554 à l'importation. Ces déclarations ont représenté 14,6% de l'ensemble des déclarations enregistrées nationalement. Aujourd'hui, à l'exportation, selon les douanes de la région Casa-extérieur, 70% des exportations passent par un MEAD. Pour les douanes, les conditions de travail sont souvent plus faciles et opèrent avec de véritables professionnels. Le délai de dédouanement dans les MEAD est tout juste supérieur à 30 minutes.

Le projet de réforme portuaire

25. Avec un objectif affiché d'améliorer la compétitivité des ports marocains, le gouvernement a préparé un projet de loi de réforme des ports. Le projet offre l'intérêt majeur de remettre en cause la dualité de la manutention exercée par des opérateurs différents à bord des navires et à terre ; la situation monopolistique de l'ODEP (Office d'Exploitation des Ports) qui est un organisme souvent critiqué par les opérateurs privés et la situation de l'oligopole exercé par les sociétés de *stevedoring* exploitant une main d'œuvre commune et qui échappe à leur maîtrise du fait de l'absence d'une relation directe entre les deux parties (sociétés de *stevedores* et dockers). Pourtant la mise en œuvre de cette réforme risque d'être difficile et passe par un engagement important de la part de l'Etat pour mener à bien la réforme de la main d'œuvre portuaire (personnel ODEP et dockers).

26. Outre ses missions de service public, l'ODEP dispose aujourd'hui du monopole pour les opérations portuaires et pour les services rendus à la marchandise à terre (manutention, magasinage, entreposage, etc...). De l'autre côté, et malgré l'existence de plusieurs sociétés de *stevedoring*, l'utilisation d'une même main d'œuvre par ces différentes sociétés et le système de gestion et de prise en charge des vacances de chômage de cette main d'œuvre

suppriment toute signification à une concurrence ou à une compétitivité dans ce domaine. Beaucoup d'opérateurs considèrent que la performance portuaire n'est pas optimale, du fait de la rupture entre la manutention à bord et à terre et que l'exploitation est parfois inadaptée à la demande, voire entachée de clientélisme et de manque de responsabilité due notamment à la rupture sous palan de la responsabilité du manutentionnaire. Ils reprochent notamment à l'ODEP de refuser généralement toute responsabilité en cas de dommage subi par les marchandises de leur réception à quai jusqu'aux magasins. Ils se plaignent également des conflits permanents entre consignataires de marchandises et *stevedorings* d'une part et l'ODEP d'autre part lors des conférences qui se chargent de l'affectation des moyens humains et matériels pour la manutention des navires.

27. Le projet de loi vise à séparer les trois fonctions aujourd'hui assurées par l'ODEP : les fonctions régaliennes, d'autorité et commerciale. L'Etat se limitera à une fonction régalienne définissant la politique générale et la stratégie pour les ports marocains. Une autorité portuaire sera chargée de la police portuaire, de la régulation, de la signalisation maritime et de l'entretien. Elle devra également veiller au respect de la concurrence, de la qualité des services et de la sécurité. Les fonctions commerciales pourront être exercées par des entités publiques ou privées. Le projet de loi entend introduire la concurrence et encourager la participation du secteur privé dans les activités commerciales. Cette réforme prévoit également l'unicité de la manutention.

28. Comme dans tous les pays où une réforme portuaire a été menée, le statut des dockers est un problème particulièrement épineux à traiter. Les dockers professionnels (représentés par le syndicat UMT auxquels ils sont tous affiliés) et l'ASSAMAT (qui regroupent les sociétés de *stevedorings* qui effectuent la manutention à bord du navire) ont signé une charte en juin 1982 qui organise et codifie les relations entre employés et employeurs. Les dockers bénéficient d'un monopole à l'embauche dans les principaux ports marocains. Il est à noter qu'un système de sous-traitance du travail, à l'extérieur de tout cadre légal, s'est également mis en place.

- Ce monopole entraîne un certain nombre d'excès et de blocages, dénoncés par les transitaires et exportateurs, tels que:
- manque de discipline et de productivité,
- sureffectifs,
- manque de professionnalisme,
- absentéisme sans motif apparent,
- pannes à répétition,
- pratiques illégales comme la prévarication ou le chapardage.

29. Les exportateurs soutiennent ce projet de réforme qui devrait conduire à une baisse du coût des prestations et surtout à une augmentation de la qualité de service. Néanmoins, étant donné le poids que peuvent exercer les dockers sur les ports marocains en paralysant une partie de l'activité économique du pays, la réussite de la réforme passe par une alliance sans failles entre exportateurs/transitaires/gouvernement pour mettre en œuvre cette réforme cruciale pour l'économie marocaine.

La réforme des transports terrestres

30. La réforme du transport routier de marchandises, entrée en vigueur le 13 mars 2003, vise principalement à la mise en place d'un système de transport économiquement efficace capable d'assurer la fonction de transport de marchandises aux niveaux intérieur et extérieur dans les meilleures conditions de qualité, de sûreté, de fiabilité, de rapidité et de coût. Les objectifs de la réforme étaient de deux ordres : premièrement, l'encouragement de l'initiative privée et promotion de l'investissement dans ce secteur et, deuxièmement, sa rationalisation économique et sociale.

31. La loi 16-99 s'appuyait sur les éléments suivants :

- Suppression du monopole d'affrètement de l'ONT (Office National des Transports),
- Libéralisation de la tarification,
- Mise en place de critères qualitatifs d'accès aux métiers de transport portant sur l'aptitude professionnelle, la capacité financière et l'honorabilité,
- Intégration dans le secteur organisé des propriétaires des véhicules de 8 tonnes et moins moyennant une simple procédure d'inscription au registre de transport,
- Création de deux nouveaux métiers : le commissionnaire¹²¹ et loueur de véhicules,
- Instauration du contrat type de transport de marchandises pour compte d'autrui et de la location de véhicules de transport de marchandises.

32. Pour garantir la réussite de cette réforme, le Ministère de l'Équipement et du Transport a suivi l'approche suivante :

- Forte communication et sensibilisation des transporteurs,
- Implication des représentations professionnelles dans la mise en place de la réforme,
- Mise en place d'un Contrat Programme entre le Ministère de l'Équipement et du Transport et la Fédération Nationale du Transport Routier (FNTR) relatif à la mise à niveau du secteur de transport routier de marchandises,
- Mise en place d'un cadre de partenariat visant le développement de la formation aux métiers de transport routier qui s'est traduit par la signature d'une convention de formation entre le Ministère de l'Équipement et du Transport, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) et la Confédération Nationale du Transport Routier (CNTR),
- Encouragement de groupement des entreprises dont notamment la création des coopératives,
- Renforcement des capacités managerielles des services extérieurs du Ministère de l'Équipement et du Transport.

¹²¹ La définition du commissionnaire de transport est la suivante : « est réputé commissionnaire de transport routier, toute personne physique ou morale qui organise ou fait exécuter sous sa responsabilité et en son propre nom, des opérations de groupage de marchandises ou d'affrètement pour le compte de commettant » (article premier, paragraphe 2, du titre premier de la loi 16.99). Cet article a permis l'émergence de ces organisateurs de chaîne pour adapter les règles aux tendances actuelles.

La réforme du transport ferroviaire

33. Jusqu'à la loi 52-03, le transport ferroviaire était principalement régi par le Dahir n°1-63.225 du 6 août 1963, portant création de l'ONCF (Office National des Chemins de Fer) et le Dahir n°1-70.18, du 25 juillet 1970 qui définissait de manière plus détaillée le statut et les compétences de l'ONCF. Aujourd'hui, la loi 52-03 devrait modifier en profondeur le cadre réglementaire du chemin de fer au Maroc. Les éléments-clés de cette loi sont les suivants :

- Définition et constitution d'un réseau ferré national. Ce réseau constitue le domaine public ferroviaire national et fait partie du domaine public de l'Etat.
- Ouverture du secteur ferroviaire à la concurrence autorisant l'arrivée de nouveaux opérateurs.
- Transformation de l'ONCF en société anonyme, la SMCF (Société Marocaine des Chemins de Fer) qui est détenue à 100% par l'Etat.
- Dans le cadre d'une convention de concession fixée à 50 ans, la SMCF aura la charge de gérer les infrastructures exploitées et en cours de construction d'une part et d'exploiter techniquement et commercialement les services de transport ferroviaire d'autre part.

34. Le Maroc a adhéré à plusieurs conventions et accords sur le transport ferroviaire international comme la Convention relative aux transports ferroviaires internationaux (COTIF) et le Règlement concernant le transport international ferroviaire de marchandises dangereuses. Mais il n'a pas transcrit ces règles dans la réglementation applicable au trafic national.

Un exemple de réglementation des professions : les agents maritimes et les courtiers d'affrètement

35. Il est nécessaire de définir objectivement les professions et les conditions d'entrée à cette profession pour tous les intervenants dans la chaîne logistique (agent maritime, courtier, transitaire, commissionnaire...). Ces définitions varient considérablement, et au Maroc, ces professions sont souvent inorganisées et donc menacées. La profession des agents maritimes et courtiers d'affrètement est en cours de modernisation et un projet de loi la concernant est en cours d'examen.

36. Le courtier d'affrètement est défini dans le Dahir du 22 juillet 1953 (sans toutefois le distinguer des deux autres catégories de courtier). D'après ce texte, le courtier peut demander à être inscrit sur une liste dressée par le tribunal de première instance dont ressort le port où le courtier exerce ou veut exercer son activité. Cette demande doit être déposée par la Chambre de commerce et d'industrie après accomplissement d'un certain nombre de formalités. Ce Dahir prévoit des sanctions pénales pour les infractions commises par le courtier dans le cadre de son activité professionnelle.

37. Pourtant, la profession des agents maritimes et courtiers d'affrètement mérite un certain assainissement. Tout en reprenant une majeure partie du Dahir de juillet 1953, un projet de loi sur cette profession est en cours d'examen. Si le projet de loi est adopté, il devrait rendre plus contraignant l'accès à la profession et définir des critères plus objectifs pour l'exercice de cette profession. En outre, une certification ISO a été mise en place. Ce

texte a été le résultat d'un consensus entre les professionnels (Association des Agents Maritimes et Association des *stevedores*) et l'autorité de tutelle, à savoir la Direction de la Marine Marchande.

L'application limitée des accords régionaux de transport

38. Entre les pays du Maghreb, la convention du 6 mai 1990 signée par les 5 pays de l'UMA (Union du Maghreb Arabe) constitue théoriquement un cadre pour faciliter, d'une part la circulation des biens et des personnes entre les pays du Maghreb et, d'autre part la création de sociétés communes de transport de voyageurs et de marchandises. Elle constitue un cadre régional de facilitation du transport de marchandises. La Commission des Transports Routiers issue du Conseil des Ministres des transports maghrébins avait tracé les grandes lignes de l'application de cette convention avec l'uniformisation des règles et des politiques des transports. La convention du 6 mai 1990 fixant les modalités de transport au Maghreb n'impose ni contingentement, ni paiement de taxe, ni droit de douane sur les moyens de transport des pays du Maghreb (article 3). En outre, les transporteurs des pays du Maghreb peuvent réaliser des opérations de transport en aller-retour plein sans condition particulière (article 8). De même, les transporteurs maghrébins ne sont assujettis qu'au paiement des taxes qui frappent les transporteurs nationaux (alinéa 6 de l'article 10). Néanmoins, elle reste un cadre juridique non mis en place réellement.

39. En définitive, le Maroc a connu des réformes réglementaires dans tous les domaines importants liés au développement des activités logistiques. Il reste désormais à mettre l'accent sur la mise en œuvre complète de ces nouveaux dispositifs car le non-respect de la réglementation peut être préjudiciable pour les opérateurs de qualité.

Annexe 4.2 : Synthèse des enseignements des études de *supply chain*

40. Les enseignements des *supply chain* peuvent être divisés en cinq catégories :
- les contraintes globales des chaînes d’approvisionnement,
 - les contraintes en amont des chaînes d’approvisionnement,
 - les contraintes en aval,
 - les contraintes liées aux procédures et à la structure internes des entreprises
 - les contraintes spécifiques de transport¹²².

1 Les contraintes et défis globaux

41. Le vide institutionnel concernant la logistique et la gestion des chaînes d’approvisionnement est un élément qui pénalise le développement de chaînes logistiques efficaces. Il faudrait posséder une plate-forme de discussion pour (i) assurer une coordination « public-privé », (ii) être un lieu d’échanges et de concertation pour l’ensemble des acteurs lançant des initiatives dans ce domaine au Maroc, (iii) servir à combler le manque de données en développant des indicateurs de performance au niveau des différentes chaînes, (iv) réaliser du *benchmarking* avec les pays concurrents. Néanmoins, son succès dépend de l’implication de tous les acteurs du secteur, qu’ils soient public ou privé.

42. Une contractualisation est nécessaire pour les relations entre les entreprises et l’administration des douanes. Les procédures administratives sont encore considérées comme trop rigides, y compris avec les douanes. Certes, les réformes engagées depuis quelques années au Maroc permettent aujourd’hui à l’administration des douanes d’offrir un service efficace avec des procédures permettant un dédouanement rapide. Néanmoins, il persiste de nombreuses possibilités d’erreurs liées à une circulation importante de documents. Aujourd’hui, le Maroc devrait chercher à simplifier certaines procédures et mettre en place des mécanismes efficaces pour rectifier ces erreurs souvent mineures. Il s’agit du passage à un autre stade de performance des douanes, celui qui vise à véritablement faciliter le commerce. Atteindre ce stade devient une obligation pour les *supply chains* les plus performantes de l’économie marocaines. Les Douanes marocaines devront adopter une approche de travail en réseau orientée vers les services rendus à la clientèle tout en conservant leurs fonctions de protection contre la fraude et de respect des obligations fiscales. Pour leur part, les opérateurs, voulant bénéficier d’un tel partenariat et de cette qualité de services, devront faire preuve d’un professionnalisme sans failles avec un engagement moral pour le respect de ces règles et obligations.

43. La présence des fournisseurs tiers de services logistiques (TFSL) reste limitée au Maroc. Dans ce domaine, le Maroc connaît un certain retard par rapport à d’autres marchés qui ont intégré pleinement des sociétés spécialisées en logistique. Même si le secteur des services logistiques reste relativement nouveau au Maroc, il devrait être développé rapidement car la demande de services logistiques est en pleine croissance notamment de la

¹²² Le ratio qualité/prix du transport interne, le coût élevé de la traversée Tanger-Algéciras et le coût du passage portuaire au Maroc semblent être les principaux problèmes du transport identifiés dans ces études.

part des donneurs d'ordre étrangers et de la grande distribution mais pas seulement. Certaines grandes sociétés dans ce domaine semblent prêtes à investir au Maroc dans des infrastructures logistiques spécialisées (comme les plate-formes logistiques ou les entrepôts modernes). Néanmoins, une prise en compte de l'importance de la logistique par les pouvoirs publics semble importante sinon le partenariat public-privé, si crucial dans ce domaine, risque de ne pas fonctionner.

44. L'utilisation limitée de l'EDI (Echange des Données Informatisées) apparaît de manière récurrente dans ces études de *supply chains*. Or, l'échange et le traitement efficaces de l'information et des documents sont des conditions indispensables pour réaliser un transport des biens fluide. Toute erreur ou retard dans la transmission d'un document peut interrompre le flux de biens. Aujourd'hui, la gestion d'informations et les exigences de documents liées aux activités de commerce requièrent un déploiement de ressources considérable de la part des opérateurs. Comme on l'étudiera plus en détail au chapitre 4, le potentiel d'utilisation de l'EDI au Maroc reste très grand. Aujourd'hui, la multiplicité des systèmes est trop importante pour qu'un grand nombre d'opérateurs marocains bénéficie pleinement de l'avantage de l'EDI.

45. Le déploiement des outils informatiques tout au long de la chaîne reste faible. Aujourd'hui, peu d'outils informatiques, pourtant disponibles pour le traitement et l'échange d'informations, sont utilisés de manière systématique par les entreprises au Maroc. Ce ne sont que des cas isolés de déploiement de ces outils. Ces utilisations ne recouvrent pas les fournisseurs et les clients alors que c'est précisément cette intégration qui apporte le plus de fluidité et de valeur ajoutée dans la chaîne.

46. L'utilisation et la disponibilité de véritables plates-formes logistiques restent faibles. Ceci a un impact important sur le fonctionnement et donc l'efficacité de la distribution interne au Maroc.

2 Les contraintes en amont¹²³

47. L'accès difficile à certains intrants ou matières premières concerne de nombreux secteurs. Mais il touche plus particulièrement le secteur agricole mais aussi le secteur textile car l'accès à certains produits est limité par les barrières tarifaires visant à protéger les industries locales qui sont pourtant souvent peu compétitives (c'est le cas notamment du fil de fer, du plastique, de certains accessoires pour les vêtements, etc.). La protection de ces industries nationales limite la possibilité pour ces exportateurs de se fournir à des prix plus compétitifs sur les marchés internationaux. En outre, le cas de l'industrie de l'emballage est intéressant à souligner puisque sa compétitivité a été renforcée lorsque les restrictions sur les importations ont été supprimées car elle a su engager une mutation qui s'est avérée

¹²³ Il s'agit des contraintes qui concernent les relations avec les fournisseurs en amont de la chaîne. Ces contraintes ont un impact sur le coût des matières premières, les délais d'approvisionnement et les niveaux de stocks qui doivent être maintenus par les opérateurs marocains. Cette problématique est importante au Maroc compte tenu du fait que, dans la plupart des secteurs étudiés, les entreprises exportatrices travaillent souvent en flux tendu et doivent s'approvisionner en composants ou matières premières auprès de fournisseurs souvent éloignés ce qui implique des délais importants de livraison et des quantités minimales exigées à la commande.

payante. La capacité de contractualiser les relations avec les fournisseurs d'intrants reste limitée. Cette contrainte est héritée du rôle traditionnel de sous-traitant passif demandé aux entreprises marocaines. Le donneur d'ordre était responsable de la fourniture de la quasi-totalité des matières premières pour la fabrication ou la confection. De plus, en raison, des restrictions sur les flux de devises, les entreprises marocaines faisaient souvent appel à des intermédiaires qui « organisaient » les achats et s'occupaient de la logistique pour le compte de leurs clients. Aujourd'hui la fonction d'approvisionnement prend une importance croissante au sein des entreprises marocaines. Cependant, des difficultés de contractualisation et de planification persistent avec, pour conséquence, des difficultés à gérer les niveaux de stocks de matières premières.

48. La gestion des régimes d'importation des intrants reste parfois difficile, notamment dans le secteur textile-habillement. Même si cela nécessite une mobilisation de ressources au sein de l'entreprise, globalement, les entreprises arrivent à gérer correctement les régimes d'admission temporaire pour l'approvisionnement en matières premières. Toutefois, des difficultés et des erreurs de nomenclature persistent particulièrement dans le secteur textile et habillement. Plusieurs opérateurs souhaiteraient pouvoir opérer des entrepôts sous douane pour leur compte ou en partenariat des fournisseurs de tissus. Cette option permettrait une gestion beaucoup plus rationnelle des stocks des tissus, améliorerait la réactivité des entreprises marocaines et permettrait de rationaliser la logistique d'approvisionnement à partir de l'Europe mais aussi d'autres origines.

49. Le manque de fluidité dans les transactions financières est perçu comme une contrainte importante. La procédure d'obtention des autorisations de la part de l'Office des Changes se révèle une lourdeur administrative et un facteur de coût. Elle est potentiellement la cause de retards nuisant à la capacité des entreprises à effectuer efficacement des règlements aux fournisseurs. A titre d'exemple, un cachet oublié sur une facture (de la part des douanes) peut engendrer de sérieux blocages pour l'obtention de cette autorisation. De plus, dans le système actuel, il est difficile pour les entreprises au Maroc de justifier le règlement en devises de factures pour des services rendus par des fournisseurs logistiques sur les marchés de destination (par exemple, les frais de stockage-tampon à l'étranger). En conséquence, la plupart de paiements continuent à être effectués par les clients qui refacturent ensuite aux fournisseurs marocains. En outre, le crédit documentaire est de moins en moins utilisé par les exportateurs en raison des importantes cautions requises par les banques, des frais substantiels et des retards possibles pour le transfert des documents pour la marchandise importée d'Europe. Le crédit documentaire continue à être utilisé avec certains fournisseurs asiatiques (notamment indiens). Mais le passage à des formes de paiements plus directes, comme les transferts *swifts*, est un premier signe d'intégration croissante des entreprises marocaines dans les *supply chains*.

3 Les contraintes en aval¹²⁴

50. Les normes imposées par les consommateurs deviennent des exigences majeures imposées aux fournisseurs. L'émergence de structures d'appui et d'une industrie de services

¹²⁴ Il s'agit des problèmes rencontrés par les entreprises marocaines à répondre efficacement aux besoins des consommateurs tout en proposant des services à valeur ajoutée. Ces contraintes ont un impact sur l'accès aux réseaux de distribution spécifiques et à bâtir des relations de partenariat avec les clients.

spécialisés sont des éléments fondamentaux pour le développement d'une fonction d'innovation au sein des entreprises marocaines exportatrices qui doivent pouvoir répondre à des nouvelles exigences des clients et des consommateurs dans des délais de plus en plus courts. Ces normes imposées par les consommateurs prennent diverses formes mais ont un point commun qui est une exigence croissante. Dans l'agroalimentaire, il s'agit de la sécurité alimentaire et des bonnes pratiques agricoles qui sont en cause. Dans le secteur des textiles et vêtements, le respect de normes sur les conditions du travail est la principale préoccupation. Dans le secteur des composants automobiles, le respect des règles environnementales devient primordial (par exemple l'élimination des certains métaux comme le plomb, l'utilisation des matériaux recyclables, etc.). En outre, les entreprises doivent être capables d'assurer la conformité par des systèmes d'audit, la mise en place de systèmes de traçabilité ou l'obtention d'une certification. Toutes ces normes représentent aujourd'hui un défi de taille pour de très nombreuses PME exportatrices au Maroc.

51. La visibilité limitée des besoins des consommateurs est aussi un frein à la montée en gamme pour les entreprises marocaines. Les fournisseurs de produits dans les *supply chains* modernes se rapprochent de plus en plus des consommateurs finaux pour obtenir des informations et des avis sur les produits pour coller à la demande et à ses évolutions. Au Maroc, aujourd'hui encore, beaucoup d'entreprises reçoivent des informations non des consommateurs finaux mais de leurs partenaires immédiats dans la *supply chain*. Ce retour d'informations est donc partiel compte tenu de la multitude de fournisseurs travaillant souvent avec les mêmes donneurs d'ordre. Par conséquent, les entreprises marocaines disposent d'une capacité limitée à répondre efficacement aux fluctuations de la demande et à l'évolution des préférences des consommateurs (capacités limitées de prévision, d'innovation, de co-traitance).

52. Des problèmes de préservation de l'intégrité du produit tout au long de la chaîne persistent. Un des objectifs majeurs de SCM est de préserver jusqu'à la consommation finale la qualité des produits. Des produits conformes au cahier de charges peuvent subir des dommages et des pertes si les conditions de stockage, de manutention et de transport ne sont pas optimales. Ceci est particulièrement vrai pour les produits périssables tels que les fruits et légumes où toute rupture de la chaîne de froid ou des manipulations inadaptées auront inévitablement un impact sur la qualité et la durée de vie du produit. Aujourd'hui, des problèmes de maintien de la chaîne de froid existent pour les expéditions maritimes, de même que des problèmes liés aux contrôles aux points de passage des frontières. De plus, le transport constitue un « trou noir » dans une chaîne logistique où la traçabilité parfaite est devenue une exigence. La capacité de « *tracking* » en temps réel pendant le transport demeure très limitée.

4 Les contraintes liées aux procédures et à la structure internes des entreprises¹²⁵

53. Il existe un manque récurrent d'intégration de toutes les fonctions de l'entreprise. Les entreprises se sont, tout d'abord, focalisées sur les améliorations techniques et managériales

¹²⁵ La capacité des entreprises marocaines à s'insérer pleinement et de manière profitable dans les chaînes d'approvisionnement en Europe ne dépend pas seulement d'un environnement propice à la compétitivité ; elle dépend aussi de la vitesse avec laquelle les entreprises marocaines vont évoluer. C'est un défi que celles-ci doivent relever elles-mêmes mais elles devront pour cela bénéficier d'un accompagnement adapté.

au niveau de la production. Etant appelées à jouer un rôle plus actif, elles doivent dorénavant optimiser le fonctionnement de chacune de leurs unités opérationnelles, notamment l'approvisionnement, la gestion des stocks, la logistique et le marketing. Aujourd'hui, le niveau « d'excellence fonctionnelle » (première étape d'intégration dans les chaînes globales) est très hétérogène selon les entreprises et est souvent fonction de la disponibilité de ressources humaines qualifiées. La seconde étape implique une intégration réussie des différentes fonctions de l'entreprise (*cross-functional and process-based enterprise-wide intégration*). Quelques rares entreprises ont mis en place des systèmes d'échanges d'information tels que l'ERP (*Entreprise Resource Planning*) qui vont dans cette direction. Ces systèmes pourront ensuite être intégrés avec les autres participants à la *supply chain*, notamment les fournisseurs et les clients, créant ainsi un fondement pour une véritable gestion de chaîne d'approvisionnement.

54. Un délai important est relevé dans la mise en œuvre des mesures facilitant la chaîne d'approvisionnement. De nombreuses entreprises possèdent des connaissances dans le domaine de la gestion des chaînes d'approvisionnement, mais très rares sont les entreprises qui ont lancé des initiatives dans ce domaine visant notamment à mesurer leur performance et faire ainsi une comparaison avec les concurrents marocains et étrangers.

55. Les entreprises marocaines souffrent d'un manque de ressources techniques spécialisées dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises ont besoin de services conseils dans les domaines de la logistique et de la gestion des chaînes d'approvisionnement qui sont extrêmement limités aujourd'hui. Il s'agit d'experts reconnus pour leur expérience pratique, leur connaissance du contexte local et de la situation des entreprises. Ces ressources existent au Maroc mais ne sont pas nombreuses. Ces experts devraient pouvoir répondre aux besoins des entreprises en termes d'appuis ciblés qui pourront les aider à résoudre des problèmes et améliorer leur performance dans le court terme (audits, établissement de procédures d'exploitation, préparation de cahiers de charge, configurations des entrepôts, formation pratique du personnel d'exploitation, préparation des *toolkits* etc.). Un travail d'accompagnement (*coaching*) sur le terrain est nécessaire pour optimiser et améliorer graduellement l'ensemble des fonctions liées à la logistique dans les entreprises.

Annexe 4.3 : Quels indicateurs pour mesurer la performance du commerce au Maroc ?

56. Dans un contexte global, l'objectif ultime, pour les pouvoirs publics, est de mesurer l'efficacité de la performance de la logistique du commerce au Maroc.

57. Idéalement, cet indicateur doit être mesuré en continu, simple à mettre en œuvre et couvrant tous les problèmes de la logistique.

58. Concrètement, cet indicateur n'existe pas aujourd'hui (qu'on se trouve dans les pays développement mais aussi développés). Pour les pouvoirs publics et le secteur privé, il s'agit de faire des arbitrages :

- une mesure en continu requière une simplicité qui va à l'encontre du détail de l'analyse,
- une mesure couvrant tous les aspects de la logistique requière des moyens qui ne permettent pas une mesure régulière.

59. En conséquence, pour concilier exhaustivité et mesure simple et régulière, plusieurs indicateurs sont nécessaires. En outre, comme on l'a analysé au cours du chapitre 2, la recherche de la qualité dans la logistique caractérise ce qu'on pourrait appeler une phase 2 de la logistique. Aussi, des indicateurs quantitatifs mais aussi qualitatifs sont nécessaires pour mesurer la performance des chaînes logistiques.

60. Aussi, le type d'indicateur choisi dépend de l'objectif retenu (voir tableau) pour plusieurs types de catégories :

- soit il concerne tous les éléments de la chaîne logistique, soit un ou deux maillons de cette chaîne,
- soit il concerne toutes les branches de l'économie, soit une branche spécifique.

Tableau 1 : Les différents types d'indicateurs

	Indicateur pour toutes les branches de l'économie	Indicateur par branche économique
Indicateur pour tous les maillons de la chaîne	<i>1. Macro indicateurs</i>	<i>2. Indicateurs globaux de SC</i>
Indicateur par maillon	<i>3. Indicateurs projets (port, douanes, transport interne...)</i>	<i>4. Indicateurs de performance d'industrie¹²⁶</i>

¹²⁶ Ce sont des indicateurs spécifiques aux branches qui doivent être mis en place par les associations de branches (comme le niveau des stocks, le coût de transport interne ou le temps de passage pour une industrie donnée...). Les pouvoirs publics ont peu de marge de manœuvre et peu de possibilités de développer ces indicateurs.

1. Macro indicateurs

61. Ce sont des indicateurs relativement simples à mettre en oeuvre qui doivent permettre une comparaison avec d'autres pays. Ils n'identifient pas en détail les problèmes mais expriment un retard de compétitivité globale du pays. Ils devraient être conduits annuellement.

62. Indicateurs possibles:

- le calcul des coûts logistiques totaux (selon la méthodologie de Lauri Ojala). Cela nécessite quelques hypothèses sur les niveaux de stocks et des estimations sur le coût total du transport routier, ferroviaire, aérien.
- les indicateurs-clés comme le prix et le temps de transport d'un conteneur rempli d'un produit exporté par le Maroc (par exemple un article textile) le long des axes principaux de commerce.
- des enquêtes de perception globale par les grands transitaires et transporteurs globaux comme l'Indice de Perception Logistique (*ex-Logistical Friendliness Index*).

Indicateurs globaux de SC

63. Ce sont des indicateurs qui sont collectés par les associations d'industrie. Ils doivent être utilisés pour mesurer la compétitivité de branches importantes de l'économie. L'objectif est d'agréger ces études et d'identifier les problèmes récurrents dans toutes les branches de l'économie. C'est l'approche qui a été retenue pour cette étude et dont les conclusions se trouvent présentées au chapitre 2.

64. Ces indicateurs peuvent être définis dans une optique de développement de filières mais aussi dans une optique de politique économique. En effet, grâce aux détails collectés, les pouvoirs publics peuvent avoir une idée beaucoup plus précise des problèmes que fait face la logistique pour une branche donnée. Ce type d'indicateur pourrait être utile pour le Maroc car ce pays a déjà atteint le stade 2 de la logistique. Il lui reste à mettre en oeuvre des aménagements qui pourraient avoir un impact décisif sur la compétitivité du Maroc. Non seulement des indicateurs quantitatifs sont nécessaires mais aussi des indicateurs qualitatifs dans ce domaine où la qualité est aussi importante que le prix.

65. Comme l'a défini l'OCDE¹²⁷ dans sa méthodologie destinée aux pays d'Europe centrale et orientale, l'objectif de ces indicateurs est de déterminer la fluidité (*seamlessness*) de la chaîne d'approvisionnement. L'OCDE propose alors des indicateurs sur le prix, le coût financier, le temps, le contrôle des pertes et dommages au produit, la facilité d'utilisation, l'efficacité technique et la gestion des biens. Dans ce cas, des indicateurs assez complexes doivent être définis sur la facturation, la documentation, l'assurance, la flexibilité des équipements, la gestion des stocks, la mise en oeuvre des commandes, l'emballage, le gain de temps de l'intermodal etc... Par exemple, s'agissant du temps, l'écart-type pour le temps de transport est enregistré, on peut aussi estimer le pourcentage de documents enregistrés par EDI, la valeur des pertes par rapport à la valeur du transport est aussi calculée, le pourcentage de factures correctes est également mesuré... Au total, 4 ou 5 indicateurs sont définis, soit

¹²⁷ OECD (2002), *Benchmarking intermodal freight transport*, Paris: OECD.

plus d'une trentaine d'indicateurs qui donne une idée exacte des problèmes rencontrés par ces industries.

Indicateurs projets

66. Ces indicateurs concernent les différents domaines où l'intervention publique ou semi-publique a un impact important sur l'efficacité de la logistique à savoir les ports, le transport ferroviaire, le transport routier, les douanes... Ce sont des indicateurs qui sont de plus en plus développés (voir OCDE 2001 ou la base de données de la Banque Mondiale REDI). Pour les ports, la productivité est souvent mesurée par le nombre d'EVP/hectare d'entrepôt ou par mètre de quai ou bien encore le nombre de mouvements de conteneurs par heure. S'agissant du temps, le temps moyen de déchargement est un indicateur important. D'autres indicateurs existent pour la productivité des *stevedoring* et de la manutention. Pour le transport ferroviaire ou routier, des indicateurs de productivité, de temps et de coût existent également.

67. En définitive, la constitution et le suivi d'indicateurs demandent des ressources et un partenariat avec certains représentants du secteur privé comme les associations de transitaires, de la grande distribution ou des industries exportatrices.

Annexe 4.4 : L'importance de la définition d'une stratégie de formation

68. L'enjeu national de la logistique, la nécessité d'adopter les standards internationaux, les liens étroits qu'entretiennent aménagement de l'espace, développement des infrastructures et bassins d'emplois qualifiés sont autant de raisons qui militent en faveur d'une implication de l'État et en particulier du Ministère de l'Équipement et du Transport (MET) dans la politique de formation. Cet engagement doit être développé dans plusieurs directions : financement de programmes de formation des opérateurs, certification qualité des formations au transport et à la logistique et enfin réglementation relative à l'accès de certaines professions. Le MET devrait sûrement s'appuyer sur l'OFPPT pour relayer sa politique en la matière.

➤ Suivant le diagnostic, les formations aux niveaux CAP/BEP et bac professionnel (type Cerelog en France) doivent être développées rapidement pour mettre à niveau et assurer des formations pour les opérateurs de la logistique et du transport. Il ne sera pas possible pour le Maroc de développer une véritable offre logistique sans des opérateurs formés aux standards internationaux. Ces formations doivent être offertes aussi bien en formation initiale à temps plein qu'en formation initiale en alternance ou encore en formation continue.

➤ Les formations Bac+2 sont très parcellaires. Les initiatives en cours devraient répondre aux besoins nationaux qui sont :

- la modernisation des formations actuelles proposées aujourd'hui à Agadir (50 diplômés par an), Tanger (50) et Casablanca (150). Ces formations sont destinées aux fonctions d'exploitation transport, de responsabilités d'agences de transport pour les transporteurs et les donneurs d'ordre.
- le développement d'une offre de formation plus étendue notamment à Agadir, Tanger et Casablanca. Il s'agirait de former des techniciens d'exploitation d'entrepôts, de magasins et de faire le lien entre l'ingénieur concepteur du site et les opérationnels. Ce serait une formation comparable à celle offerte par l'AFT-IFTIM en France dénommée TSMEL (Technicien supérieur en méthodes et exploitation logistique).

➤ Les formations de niveau Bac+4 ou troisième cycle sont déjà bien ciblées et il faut laisser se mettre en place les initiatives en cours.

➤ Enfin, les modalités de délivrance des formations doivent être réformées afin de prendre en compte les principes suivants :

- l'implication des entreprises dans les formations dans la conception et l'exécution des formations. Cette approche permettra une meilleure adéquation entre offre et demande et favoriser l'emploi des jeunes diplômés.
- le développement des formations sur tout le territoire national pour contrebalancer la forte polarité actuelle de Casablanca et valoriser les bassins d'emplois qui sont liés aux transports internationaux ou aux zones d'implantations industrielles. Ces formations décentralisées peuvent s'appuyer sur les ressources de l'Etat en la matière, notamment l'OFPTT qui possède des structures de formation décentralisées qui peuvent accueillir des programmes ad hoc si besoin.
- le développement de l'apprentissage pour favoriser l'intégration des jeunes de 16 à 25 ans sur le marché du travail.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

Accord Euro-Méditerranéen Etablissant une Association entre les Communautés Européennes et leurs Etats membres, d'une part, et le Royaume du Maroc, d'autre part (2000), http://europa.eu.int/eur-lex/fr/archive/2000/1_07020000318fr.html.

Achy, L., (2003), "Quel Potentiel Compétitif pour les Industries Textile Habillement au Maroc? Simulation d'Impact à l'Aide d'un Modèle d'Equilibre Partiel", Présentation faite au cours de la conférence FEMISE 2003, disponible à l'adresse www.femise.org.

Akarsu, M., Kumar, S. (2003?) "Turkish Container Ports: An Analysis of Problems and Potential Opportunities", disponible à l'adresse <http://bell.mma.edu/~skumar/TurkContPorts.pdf>.

Alessandrini, S. (2001), "Consequences of European Union Enlargement for the Mediterranean", disponible à l'adresse www.femise.org.

Amiot, F., Salama, O., (1996), "Logistical Constraints on International Trade in Maghreb", World Bank Policy Research Working Paper 1598.

Andreff, M., Andreff, W., (2001), "Outward-Processing Trade Between France and Central and Eastern European Countries", *Acta Oeconomica*, Volume 5, Numéro 1, pp. 65-106.

Augier, P., Gasiorek, M. (2003), "Une Approche de l'Effet de la Libéralisation des Echanges sur les Firmes : Un Exemple à Partir de l'Enquête Industrielle Marocaine", Présentation faite au cours de la conférence FEMISE 2003, disponible à l'adresse www.femise.org.

Berrada, A. (2004), *Un Transport Performant pour une Industrie Textile-Habillement Réactive et Compétitive*.

Bougroum, M., Ibourk, A. (2003), "The Effects of Job-Creation Schemes in Morocco", *International Labour Review*, Volume 142, Number 3, pp.341-371.

Chater, M. (2004), "Instauration d'une Zone de Libre-Echange et Politique d'Accompagnement: le Cas du Maroc", *Région et Développement*, Numéro 19, pp.83-103.

Coyle, J., Bardi, E., Langley, J. (2003), *The Management of Business Logistics*, Mason (OH): South-Western.

Deloitte, *L'Impact du Secteur du Transport Express sur l'Economie Française*.

Devlin, J., Yee, P. (2002), "Global Links to Regional Networks: Trade Logistics in MENA Countries", *mimeo*.

Dobberstein, N., Neumann, C.-S., Zils, M. (2005), "Logistics in Emerging Markets", *The McKinsey Quarterly*, Number 1, p.15-17.

Dornier, P-P., Fender, M. (2001), *La Logistique Globale*, Paris : Editions d'Organisation.

DREE (2002), *Les Enjeux du Secteur Textile-Habillement en Méditerranée*.

DREE (2004), "Statistiques", disponible à l'adresse www.missioneco.org/maroc.

El Khayat, M. (2000), "Plate-formes Logistiques Urbaines: Quels Enjeux?", *Revue marocaine d'audit et de développement*, Numéro 12, pp. 49-54.

Fender, M. (2004), *Enseignement et formation en logistique – Analyse de l'offre et recommandations sur les besoins*.

Géomar International (2004), *Analyse de la Chaîne d'Approvisionnement (supply chain) pour des Industries Sélectionnées au Maroc*.

Ghesquiere, H. (1998), "Impact of European Union Association Agreements on Mediterranean Countries", *IMF Working paper 98/116*.

Guilhon, B., Hammami, L. (2003), "Transferts de Connaissances et Productivité du Travail dans les Activités de Services dans les Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée" *Région et Développement*, Numéro 17, pp.49-74.

Handoussa, H., Reiffers, J.L. (2001), *Rapport du FEMISE sur l'Evolution de la Structure des Echanges Commerciaux et des Investissements entre l'Union Européenne et ses Partenaires Méditerranéens*, mimeo.

Hoekman, B (2002). *Development, Trade and WTO*, Washington: The World Bank.

Kaplinsky, R. (2004), "Spreading the Gains from Globalization", *Problems of Economic Transition*, Volume 47, Numéro 2, pp.74-115.

Menegaldo, F., Palméro, S., Roux, N. (2004), "Tendances de la Spécialisation des Pays Méditerranéens et Impact sur la Croissance dans le Cadre d'une Comparaison Partenaires Méditerranéens-Pays de l'Est Européen", disponible à l'adresse <http://econwpa.wustl.edu/eps/it/papers/0404/0404004.pdf>.

Mentzer, J., de Witt, W., Keebler, J. et al. (2001), "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Volume 22, Numéro 2, pp.1-25.

Mission Economique Française de Casablanca (2004), "La Sous-Traitance Electronique au Maroc", disponible à l'adresse www.missioneco.org/maroc.

Mission Economique Française de Rabat (2004), "Les PME-PMI Marocaines Face au Défi de la Mise à Niveau", disponible à l'adresse www.missioneco.org/maroc.

Müller-Jentsch, D. (2002), "Transport Policies for the Euro-Mediterranean Free-Trade Area", *World Bank Technical Paper 527*.

OCDE (1996), *Logistique Intégrée Avancée pour le Transport de Marchandises*, Paris : OECD.

OCDE (2004), *A New World Map in Textiles and Clothing*, Paris: OECD.

Péridy, N. (2004), "L'Impact de la Politique Euro-Méditerranéenne sur les Echanges UE-Maroc : Application d'un Indicateur de Performance à l'Exportation" *Région et Développement*, Numéro 19, pp.55-82.

Péridy, N. (2004), "The New U.S. Trans-Ocean Free Trade Initiatives: Estimating Export and FDI Potentials from Dynamic Panel Data Models", *Economics Bulletin*, Volume 6, Numéro , pp.1-12.

Reardon, T., Timmer, C.P., Barrett, C., Berdegue, J. (2003), "The Rise of Supermarkets in Africa, Asia, and Latin America", *American Journal of Agricultural Economics*, Volume 85, Numéro 3, pp.1140-1146.

Royaume du Maroc (2002), *Rapport d'Exploitation de l'Office des Ports*.

Sayah, I., Moufti, S., Sabri, A. (2004), "Répercussions de la Montée en Puissance de la Chine sur les Economies Internationale et Nationale", Ministère des Finances et de la Privatisation du Royaume du Maroc,

Document de Travail Numéro 100, disponible à l'adresse

www.finances.gov.ma/Rapports/etudes/doctravail/doctravail.htm#.

Sefrioui, F. (1999), "Industrial Zones Experience in Morocco", *Journal of Economic Cooperation Among Islamic Countries*, Volume 20, Number 1, pp.23-70.

Smouny, R. (2003), "La Qualité Logistique au Service de la Performance Economique de l'Entreprise Marocaine" dans El Khayat, M., *Du Management Logistique à la Supply Chain Management*, pp.27-38.

TEAM MAROC (2000), *Etude sur les Perspectives de Développement de l'Activité Agrumes et Primeurs dans les Ports Gérés par l'ODEP*.

Tofias, A., Dafni, I. (2000), "From 15 to 21: The Impact of the Next EU Enlargement on Mediterranean non Members Countries", disponible à l'adresse www.femise.org.

Tourkmani, M., Mrani, H. (2004), "Compétitivité des Exportations au Maroc", Ministère des Finances et de la Privatisation du Royaume du Maroc,

Document de Travail Numéro 97, disponible à l'adresse

www.finances.gov.ma/Rapports/etudes/doctravail/doctravail.htm#.

Transport News et Logistique (2003), "Une Nouvelle Réglementation pour le Transport Routier de Marchandises", *Transport News et Logistique*, Numéro 9, p.18.

Transport News et Logistique (2004), "Entretien avec Abdellah Hifdi", *Transport News et Logistique*, Numéro 14, pp. 46-50.

US-Morocco Free Trade Agreement – FAQs disponible à l'adresse

<http://www.ita.doc.gov/td/tic/fta/Morocco/faqs.htm>.

Van Laarhoven, P., Berglund, M., Peters, M. (2000), "Third Party Logistics in Europe—Five Years Later", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 30, Numéro 5, p.425-442.

World Bank (1994), *Kingdom of Morocco - Republic of Tunisia -- Export Growth: Determinants and Prospects*, Report No. 1 2947-MNA

World Bank (2003), "Speeding Integration through Regional Agreements" in *Trade, Investment, and Development in MENA*, chapter 7.

Youssef, S. (2004), *Stratégie, Coût et Prise de Décision : Cas des Entreprises de la Filière Textile-Habillement*, Thèse soutenue à l'Université Hassan II-Ain Chock.