

MODULE : TECHNIQUES DU COMMERCE INTERNATIONAL APPROFONDIE

# LA LOGISTIQUE ET LA COMPETITIVITE

**ANNEE UNIVERSITAIRE**

2008/2009

# PLAN

INTRODUCTION .....	4
--------------------	---

A -Concept de Logistique .....	5
--------------------------------	---

I- Développement de la logistique d'entreprise.....	5.....
---	--------

## **1-Logistique : un outil de régulation des flux.....5**

- ❖ *Les activités de la logistique par situation dans le processus de production*
- ❖ *Logistique ouverte (1990 à nos jours)*

## **2-Qu'est ce qu'une chaîne logistique (SCM-Supply Chain Management) ? .....9**

### **3- La stratégie logistique.....**

II - La logistique, un facteur important de la compétitivité du Maroc..	9
---	---

## B- La gestion de logistique

I- <b>Le transport .....</b>	<b>12</b>
------------------------------	-----------

1-Le choix du transport.....	12
a- Le coût du transport.....	12
b- Le délai.....	12
c- La sécurité des exportations.....	13
2-Les modes de transport.....	13
3-Les différents types du contrat de transport.....	15
a -L'expédition exclusive.....	15
b -Le transport pour compte propre.....	15
c -L'affrètement.....	15
d -Le groupage.....	15

## **Comment faire un choix pertinent du transport?.....16**

II- <b>L'assurance transport.....</b>	<b>16</b>
---------------------------------------	-----------

1 -Les acteurs du contrat assurance transport.....	17
a -L'assureur.....	17
b -Le réassureur.....	17
c -L'assurée.....	17
d -Le courtier d'assurance.....	17
2- Les types d'assurances proposés par la SMAEX.....	18
a- assurance foire.....	18
b- assurance prospection .....	18
c- assurance -crédit.....	18

3- l'intérêt de l'assurance transport.....	18
4 -Distinction entre indemnisation par le transport et indemnisation par l'assureur.....	18
5- Les risques couverts et risques exclus.....	19
6 -Les trois grands types de garanties.....	19
7 -Les différents types de police .....	20
8 -Le coût de l'assurance transport.....	20
<b>Comment se fait Le partage des frais d'assurance et du transport entre acheteur et vendeur?.....</b>	<b>21</b>
<b>C - les défis logistiques pour une meilleure compétitivité .....</b>	<b>22</b>
I - Le Maroc et la logistique .....	22
II- Les contraintes et les défis à relever .....	23
III -les organismes de promotion et d'appui à la logistique .....	24
<b>D- ETUDE DE CAS .....</b>	<b>26</b>
Conclusion .....	28
Bibliographie .....	31

# Introduction

L'irréversibilité de la mondialisation en tant que modèle n'est plus à démontrer. Elle touche non seulement les échanges de biens et services, les investissements directs, les échanges financiers mais aussi et surtout l'information grâce à l'exploitation de la diffusion du savoir et la transmission instantanée via les nouvelles technologies de communication qui ne cessent d'évoluer.

Pour faire face à la mondialisation L'entreprise marocaine doit faire preuve de beaucoup d'imagination et d'innovation pour améliorer sa capacité compétitive. Elle doit exploiter d'autres voies, autre que la différenciation et l'ouverture sur son environnement direct, qui passent irrémédiablement par la maîtrise des opérations logistiques en améliorant la qualité des prestations qui précèdent, qui accompagnent ou qui suivent la mise en place du produit.

Sous le vocable Logistique, on regroupe l'ensemble des activités ou services liés à l'acheminement des marchandises. Choix des lieux de fabrication, de stockage et de distribution, gestion des stocks, emballage, manutention, transit, transport, assurance, dédouanement, suivi des livraisons ... bref, il est question pour l'entreprise d'avoir la maîtrise de la situation en contrôlant l'ensemble des flux physiques des produits. Car à tout flux de marchandises ou de documents doit correspondre un flux d'information. L'objectif recherché étant celui de parvenir à améliorer la qualité de service ainsi que la rentabilité et la productivité globale de l'entreprise.

## A- Concept de Logistique :

### I - Développement de la logistique d'entreprise :

Le terme de logistique évoque des activités d'acheminement de matériels ou de biens. Or, si la logistique reste l'une des composantes majeures de l'"art de la guerre", elle connaît depuis la fin des années 1960 une mise en pratique de plus en plus systématique dans le contexte de l'entreprise.

Les échanges informatisés entre les clients et leurs fournisseurs ont fait un extraordinaire bond en avant grâce aux NTIC. Il est devenu facile de traiter à la fois localement et globalement de grandes masses de données recueillies au moment même des mouvements qui concernent leur support.

La logistique est devenue une fonction stratégique majeure. Son enjeu est de réussir à associer la maîtrise des coûts à la qualité et à la rapidité de la réponse à la demande des utilisateurs. Grâce à la maîtrise de la qualité de la fiabilité et de la fluidité de l'information, on a découvert que l'efficacité de la réponse à la demande pouvait aller de pair avec la légèreté des stocks.

La logistique d'entreprise s'entend aujourd'hui comme le concept d'optimisation de la coordination entre l'amont et l'aval de l'entreprise dans un contexte concurrentiel. On cherche à assurer la meilleure réponse au niveau du marché au moindre coût.

Dans la démarche logistique, c'est le souci de l'aval qui est le premier déterminant : c'est le marché qui indique ce que l'entreprise a intérêt à faire pour atteindre au maximum ses objectifs.

Par ce souci de l'aval, la démarche logistique s'inscrit donc avant tout dans une démarche marketing, et son sens n'apparaît pleinement que face à une intense concurrence.

La démarche logistique cherche à donner à ses responsables la maîtrise de l'accès aux améliorations de productivité à un avenir certain. Le rôle de la logistique est avant tout d'exploiter le gisement de productivité que représente une gestion sous optimale. Au-delà d'une telle réserve naturelle, son rôle est aussi d'exploiter les mutations technologiques qui remettent en question la gestion optimale d'un moment.

La logistique apparaîtra de plus en plus comme un vecteur d'organisation interne fondamentale.

## a- Logistique : un outil de régulation des flux.

La logistique est la manière dont les problèmes de transport de flux sont traités et résolus. Ainsi, la logistique a pour objectif de maîtriser et de gérer les flux physiques (ravitaillement et transport) de marchandises tout au long du processus de production. De ce fait, avant d'arriver chez le consommateur, le produit ou la marchandise suit un parcours assez complexe.

La logistique traduit donc ce parcours qui commence par l'[Achat](#) des matières premières ou des marchandises chez le fournisseur, ensuite, ces biens sont acheminés vers un magasin, lequel les renvoie à un poste d'assemblage ou dans une usine, ensuite, ces produits quittent le poste d'assemblage pour une nouvelle destination qui est l'entrepôt de stockage et enfin, les produits seront livrés au magasin (grande surface, [hypermarché](#), supérette...) où le consommateur pourra les acheter. Cependant, la logistique demande une gestion rigoureuse car elle doit éviter à l'entreprise des ruptures de stocks ralentissant ainsi la production et les livraisons de commandes ; elle doit également permettre de mieux gérer les stocks de matières premières et des produits, tout en améliorant les relations de livraison avec les fournisseurs ainsi que celles de [distribution](#) en aval avec les clients. Ainsi, la logistique s'étend sur plusieurs domaines d'action dont les plus importants sont d'une part, la «logistique de production» ou «logistique en amont» qui concerne les achats et le transport des matières premières et le stockage de ces matières premières dans les entrepôts. D'autre part, la «logistique de [distribution](#)» ou «logistique en aval» qui regroupe les activités de transport des produits finis chez les clients et les distributeurs, ainsi que les opérations physiques de [distribution](#) chez les partenaires. Rappelons-le, la logistique joue un rôle très important dans l'activité de production d'une entreprise car c'est grâce à elle que toutes les liaisons entre les différents ateliers de production ou postes d'assemblages, sont effectuées. Elle régule le rythme de production et les délais de fabrication. Il faut également noter qu'en dehors de son rôle déterminant dans la fonction de production, la logistique agit doublement dans l'activité d'une entreprise : elle agit sur la compétitivité ainsi que sur la flexibilité de l'entreprise. Cela du fait que la logistique est non seulement un outil de régulation des [flux](#) physiques de marchandises mais également un outil de coordination entre les différents services. La logistique influence de ce fait toute l'activité de l'[Entreprise](#) et occupe ainsi une place importante dans le processus de [production](#).

### ❖ Les activités de la logistique par situation dans le processus de production

#### ➤ En amont

Les activités amont comprennent :

- le développement et la recherche de sources d'[approvisionnement](#)) dans ou à l'extérieur de l'entreprise cliente, par la mise en relation avec :
  - des fabricants aussi dénommés [producteurs](#), [industriels](#), [fournisseurs](#) ou [sous-traitants](#)

- o des prestataires de services, aussi dénommés [sous-traitants](#) ou encore [commissionnaires de transport](#) ou [transporteurs](#)
  - les [achats](#) qui impliquent la notion de "contrat" et de "vendeur»,
  - l'[approvisionnement](#) qui induit la notion de "commande" (ouverte ou fermée), de bons de commandes (à l'extérieur) ou de "demandes, bons ou ordres de fabrication, de livraison..." (à l'intérieur) et de fournisseurs.
  - le transport amont et les opérations de [douane1](#), pour acheminer les marchandises ([Produit fini](#) ou matériaux, [minerais](#), [composants](#)...) vers un point de [stockage](#) (notion de [stock](#)) ou une plateforme de préparation de commande (notion de [Juste-à-temps](#) ou [flux tendu](#))
- En aval

Les activités avales comprennent :

- le stockage en [entrepôt](#) (entreposage)
- le suremballage (copacking), la constitution de kits ou de lots (kitting), le conditionnement à façon, l'adressage...
- la [préparation de commandes](#) qui peut porter d'autres noms :
  - o la "répartition" pour les entreprises du secteur pharmaceutique (en incluant toutefois sous cette dénomination le "stockage" et le "transport aval")
  - o "l'éclatement" pour les entreprises du secteur alimentaire frais (qui représente un seul passage à quai sans stockage, avec répartition et rechargement immédiat de véhicules)
- le transport aval (après le lieu de stockage), qui se décompose en :
  - o "traction", c'est-à-dire le transport jusqu'à un point de répartition ou d'éclatement ou de mise en tournée,
  - o "passage à quai", pour "éclater", "répartir" ou "mettre en tournée" sur d'autres véhicules
  - o "[distribution](#)", c'est-à-dire le transport du "dernier kilomètre" (s'agissant généralement d'entreprises de livraisons avec dec V.L. (véhicules de moins de 3,5 t de P.T.A.C.) et / ou de livraisons urgentes, ou de distribution (comme celle du courrier), vers une entreprise (Business to business) ou vers un particulier (Business to consumer]

#### ❖ Logistique ouverte (1990 à nos jours)

La logistique ouverte signifie que l'on va s'intéresser avant toute chose aux relations qu'entretient l'entreprise avec son environnement. C'est la période des années 90 où la concurrence s'accroît via la mondialisation et où la croissance est

incertaine, comme la demande, l'attention au client devient une obligation mais surtout la réduction du cycle de vie de produit oblige l'entreprise à innover en permanence. L'entreprise est appelée à s'adapter rapidement à un environnement changeant et incertain. Il faut donc modifier la structure de l'entreprise, modifier

surtout la place de la logistique dans la stratégie de celle-ci. Il s'agit d'utiliser la logistique comme une arme concurrentielle. Les entreprises pour faire face à l'évolution de leur courbe coût/qualité vont développer l'idée d'une chaîne logistique, c'est-à-dire concevoir l'entreprise comme un maillon en relation permanente avec les acteurs en amont et en aval de l'entreprise.

### *b-Qu'est ce qu'une chaîne logistique (SCM-Supply Chain Management) ?*

C'est l'ensemble des flux physiques, d'information et financiers qui relie les clients et leurs fournisseurs depuis les matières premières jusqu'aux utilisateurs finaux. Formée d'une continuité de processus mis en place pour satisfaire les besoins des clients. Un réseau (ou système) d'entreprises.

La logistique est le processus de planification, d'implantation et de contrôle des activités d'une entreprise ayant pour but de gérer les flux et l'entreposage efficaces des matières premières, des produits finis et des informations reliées, du point d'origine au point de vente et ce, afin de se conformer aux exigences du client et à la stratégie de l'entreprise.

Le concept de chaîne logistique = logistique intégrée = gestion de la chaîne d'approvisionnement.

### *c- La stratégie logistique :*

C'est une discipline nouvelle qui vise à améliorer la collaboration au sein des diverses composantes de l'entreprise pour leur permettre de mieux servir les clients et d'accroître la qualité de leur approvisionnement. Il s'agit donc d'un processus de coordination de quatre types de ressources en mouvement dans l'entreprise (les flux) : matières, informations, moyens financiers et compétences humaines.

Pour mieux gérer ces flux, les entreprises choisissent de se concentrer sur leur métier de base et de sous-traiter ou externaliser les activités jugées accessoires bien qu'indispensables. Ces dernières sont connectées entre elles, formant ainsi un réseau d'entreprises. La stratégie logistique vise la performance des entreprises dans un tel environnement.

L'approche initiale de la logistique était instrumentale : il s'agissait de mettre à disposition des opérateurs des moyens optimisés. La gestion de la logistique a donc naturellement porté sur la résolution de problèmes opérationnels (optimisation du transport, mutualisation de l'infrastructure, gestion des dépôts, ...).

Ensuite, la logistique a évolué pour prendre la dimension de logique organisationnelle. La place de la logistique et l'angle sous lequel elle est abordée ont pris une nouvelle dimension lorsqu'on est passé à une approche intégrée des flux. Elle s'est même révélée comme fonction stratégique dès lors qu'on s'est penché, non plus sur des approches parcellaires de la gestion des flux, mais sur des approches qui portaient sur les interrelations et les interfaçages entre entités

internes et externes. C'est la naissance du Supply Chain Management (chaîne logistique)

## II- La logistique, un facteur important de la compétitivité du Maroc :

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.

Mondialement, il n'existe pas de grand pays exportateur avec une logistique coûteuse et peu fiable. La logistique<sup>14</sup> 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

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.

Pour un pays dont l'avantage comparatif est lié à la géographie, la logistique devient un élément important de cet avantage comparatif ; une logistique performante contribue à réduire les coûts des transactions et à améliorer l'efficacité des échanges internationaux.

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.

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.

Une logistique performante doit s'appuyer sur quatre niveaux

- ✚ 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.
- ✚ Le pilotage des flux logistiques : ce niveau comprend la prévision, la planification, l'optimisation pour éviter notamment des transports et manutentions inutiles.
- ✚ L'encadrement des opérations : ce niveau consiste à mener à bien l'exécution des opérations en matière de logistique.
- ✚ 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...

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.

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.

Actuellement, les coûts logistiques totaux du pays s'élèvent environ à 20 % du PIB, soit un ratio largement au-dessus de ceux de l'ensemble des pays de l'Union Européenne. Fort heureusement, les autorités marocaines, conscientes de cette problématique, se sont déjà engagées dans une dynamique de modernisation de ses infrastructures. D'importants investissements, comme la mise en service du port de Tanger-Méditerranée.

Pour conserver les relations privilégiées que le Maroc entretient avec l'Union Européenne, il est impératif, selon la Banque Mondiale, d'améliorer sa logistique extérieure. Pour ce faire, elle recommande notamment de « développer le secteur

comme vecteur d'activité, à la fois à travers de nouveaux services mais aussi par la diffusion d'attitudes et de pratiques modernes dans les entreprises marocaines exportatrices ainsi que celles qui produisent sur le marché local. »  
Pour relever ce nouveau défi, les entreprises et les autorités marocaines devront bien entendu travailler de concert. Mais pour tirer profit du potentiel de développement économique du pays, la difficulté est maintenant de faire participer l'ensemble des acteurs et de réussir à les intégrer dans ce processus de modernisation. Le rapport souligne d'ailleurs 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'Etat, les entreprises et les organismes spécialisés dans le développement économique ou la formation ».

La compétitivité sur le marché extérieur concerne deux dimensions : la compétitivité commerciale et logistique La notion de compétitivité logistique renvoie vers la capacité d'un pays, d'une filière ou d'une entreprise à entrer en compétition avec des atouts liés au temps de réponse, qualité de service et coûts de transaction. D'énormes gisements de progrès sont encore à explorer dans cette dimension, moyennant une transformation du système logistique.

En conclusion, la compétitivité logistique se construit simultanément à l'échelle de l'entreprise et de son environnement. La première étape pour améliorer sa compétitivité logistique est de mesurer son niveau de performance... et de le comparer par rapport aux autres.

## B- La gestion de logistique

### I - Le transport

Le transport concerne tous les éléments de la chaîne logistique. IL est composé d'actions interdépendantes émanant de nombreux intervenants (transporteur, assureur, transitaire, ...)

Afin de trouver une solution au choix du transport il est indispensables aux entreprises exportatrices de répondre aux trois questions :

Quelles sont les solutions possibles ?

Quels sont les objectifs des entreprises exportatrices ?

Quelle solution est la mieux adaptée aux objectifs de ces entreprises exportatrices ?

#### 1- Le choix du transport :

Afin de n'écartier aucune solution possible, il est utile de faire une analyse de l'infrastructure disponible pour l'entreprise en faisant :

- ✚ Une étude des possibilités offertes à l'entreprise(en proximité d'aéroport international, port, gare, voie navigable...)
- ✚ Le choix limité si le transport est intercontinental
- ✚ Selon l'objectif de l'entreprise :
  - réaliser l'exportation à un coût minimum.
  - obtenir des délais d'acheminement compatible avec les caractéristiques des marchandises et la demande de l'importateur ;
  - la sécurité des opérations de transport.

#### a- Le coût du transport

Pour évaluer le coût, l'entreprise doit prendre en compte non seulement le pris du fret mais aussi les frais accessoire d'acheminement, l'assurance, le post acheminement...

#### b - Le délai

La durée totale du transport et le respect des délais sont les facteurs de compétitivité de plus en plus important dans un contexte ou « le juste à temps » et la notion du « stock zéro » sont devenus des critères de bonnes gestions.

De plus certains produits (périssable ou de grande valeur) ne supportent que des temps d'immobilisation très court, le délai doit être apprécié par l'exportateur en prenant compte de l'ensemble de l'exportation, sans se limiter au transport

principal, le délai peut être un critère décisif dans le cas de commandes exceptionnelles par exemple, ou d'une livraison de pièces détachées urgentes.

### c - La sécurité des exportations :

L'importance du critère de sécurité est liée au type de marchandises à livrer, les marchandises à forte valeur ajoutée se vendent mieux si une livraison sûre et rapide est assurée.

La sécurité et la rapidité sont alors des éléments plus déterminants que les prix des produits.

### 2- Les modes de transport

Six modes de transport s'offrent à l'entreprise pour l'aider à acheminer ses marchandises en direction du client, ils présentent chacun des avantages et des inconvénients.

Le choix d'un mode obéit à des éléments pertinents liés aux coûts, à la vitesse ou délai et à la sécurité. On distingue alors : le transport maritime, le transport aérien, le transport routier, le transport ferroviaire, le transport fluvial et le transport postal.

Le mode de transport	Caractéristiques techniques	Avantages	inconvénients
Maritime	Diversité et adaptation des différents types de bateaux Utilisation très répandue du conteneur	Taux de fret. Le transport maritime est le moins coûteux et le mieux adapté pour les transports de produits lourds et volumineux Possibilités de stationnement des conteneurs dans les aires portuaires. Desserte de nombreuses zones géographiques	Transit time est important. Assurances et emballages plus onéreux.
Aérien	Appareils mixtes et tout cargo. Chargement en ULD (igloos, palettes, container ...).	Rapidité, sécurité pour la marchandise (manutention horizontale). Régularité et fiabilité du transport. Emballage peu coûteux. Frais financiers et de stockage moindres.	Prix élevé qui pénalise l'envoi de marchandises lourdes ou à faible valeur. Capacité limitée. Interdit à certains produits dangereux.

Routier	<p>Possibilité de transporter par conteneur.</p> <p>Possibilité de réaliser du transport combiné (rail / route) ou multimodal (fluvial ou maritime / route).</p>	<p>Souplesse d'adaptation grâce au transport porte à porte, sans rupture de charge, et au transport combiné</p> <p>Délais relativement courts (grâce aux infrastructures routières et aux procédures douanière allégées ,comme le carnet TIR</p> <p>Gamme de services très étendue comme le groupage, le fret express,</p> <p>Rapport vitesse/prix avantageux.</p>	<p>Sécurité et délais sont dépendants des pays parcourus et des conditions climatiques.</p>
ferroviaire	<p>Expédition par wagon isolé (entre 5 et 60 tonnes de marchandises) ou par trains entiers pour des tonnages supérieurs.</p> <p>Diversité du matériel disponible et utilisation de caisses mobiles permettant la combinaison de différents types de transport.</p>	<p>Développement du transport combiné et possibilité de porte à porte</p> <p>Fluidité du trafic et respect des délais</p> <p>Adaptation aux longues distances et aux tonnages importants</p> <p>Surtout avantageux pour le transport de marchandises par trains entiers par rapport au transport par wagons isolés</p>	<p>Inadapté aux distances courtes</p> <p>Limité par le réseau ferroviaire</p> <p>La géographie du Maroc fait que ce transport n'est pas très développé. L'expérience avec le voisin d'Algérie s'est arrêtée net lors de la fermeture des frontières</p>
Fluvial	<p>Utilisation des voies navigables naturelles et des canaux</p> <p>Surtout adapté aux produits volumineux</p>	<p>Coût faible</p>	<p>Lenteur et donc immobilisation de la marchandise pendant le transport</p>
Postal	<p>Expéditions dans le monde entier de colis et de marchandises en petites quantités</p> <p>Simplicité et diversité des services</p>	<p>Formalités douanières simplifiées</p> <p>Possibilités d'utiliser des formules à délais garantis</p> <p>Rapidité, sécurité pour la marchandise</p> <p>Régularité et fiabilité du transport</p>	<p>Priorité des envois et des services offerts variant selon les destinations</p> <p>Prix élevé qui pénalise l'envoi de marchandises lourdes ou à</p>

			faible valeur
--	--	--	---------------

### 3-Les différents types du contrat de transport :

On peut distinguer quatre types de contrat de transport

#### a - L'expédition exclusive :

Contrat de transport passé entre le chargeur (expéditeur ou transitaire) et la compagnie de transport. Il s'agit du cas le plus fréquent en transport international. L'expédition peut être soit un envoi de détail ou en messagerie (un ou plusieurs colis), soit un envoi complet (un conteneur entier (FCL - Full container Load) ou un engin de transport complet.

#### b - Le transport pour compte propre

Réalisé par l'entreprise avec ses propres engins de transport. Ce type de transport est marginal en commerce international (routier éventuellement) du fait des difficultés de gestion du parc camions

#### c- L'affrètement

Contrat de location d'un moyen de transport pour un voyage, ou pour une période donnée. Il n'est utilisé régulièrement à l'international que dans le domaine du transport maritime. Il est important de noter que l'affrètement est une technique très fréquente en transport routier mais l'affréteur est un terme qui désigne le groupeur, et non l'expéditeur des marchandises

#### d - Le groupage

Contrat où un intermédiaire, le groupeur, se place entre le chargeur (expéditeur ou transitaire) et la compagnie de transport. Le groupeur rassemble plusieurs envois pour une même destination afin de remettre un lot complet au transporteur.

#### Incoterms et choix du mode de transport

On peut classer les incoterms selon

Les incoterms de vente au départ : les risques et les coûts du transport principal sont supportés par l'acheteur (EXW, FOB, CIF, CPT, ...).

Les incoterms de vente à l'arrivée : les charges et les risques du transport principal sont supportés par le vendeur (DES, DEQ, ...).

Incoterm DAF, le vendeur supporte le risque et les coûts jusqu'à une frontière donnée, au-delà de laquelle l'acheteur prend le relais.

Le tableau ci-dessous présente l'incoterms qui doit être pris pour chaque mode de transport

Sigle	Transport routier et ferroviaire	Transport fluvial et maritime	Transport aérien	Transport multimodal
EXW				
FCA				
FAS				
FOB				
CPT/CIP				
CFR/CIF				
DAF				
DES				
DEQ				
DDU/DDP				

Source: Adapté de CHEVALIER, D., « Incoterms 2000 : Tous les mécanismes », MOCI, hors série, Paris, 2000.

Comment faire un choix pertinent du transport ?

Pour choisir le transport le mieux adapté, il faut prendre en compte les contraintes de l'environnement extérieur, les contraintes techniques et commerciales du produit, ainsi que l'impact sur les coûts, la qualité, et la sécurité de tous les modes de transport intervenant dans l'expédition des marchandises.

Les transporteurs et les transitaires jouent un rôle essentiel en ceci

Ils peuvent transporter des biens en toute sécurité et de manière économique vers toute destination dans le monde.

Cependant, le taux de fret et les niveaux des services peuvent varier considérablement d'un transporteur à l'autre même vers la même destination, les exportateurs devraient profiter de la concurrence dans ce secteur pour étudier minutieusement les facteurs coûts et services avant de choisir le transporteur ou le transitaire.

#### I- L'assurance –transport

Toutes les marchandises encourent des risques durant leur transport. Ces risques sont nombreux et variés (risques liés à la manutention, au stockage, aux ruptures de charge et au transport lui-même). D'autres risques peuvent se surajouter tels que les risques de grèves, de sabotages, de conflits armés, et d'autres encore. Les marchandises rencontrant ainsi plusieurs types de risques durant leur transport ont donc besoin d'être garanties.

La gestion du système d'assurance à l'exportation au Maroc est confiée à la Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation (SMAEX) dont le rôle essentiel est d'assurer la promotion des exportations.

De même la société d'assurance inter-arabe , créée en 1975 avec la participation financière de tous les pays arabes ,offre aussi aux entreprises de se couvrir contre le risque de non recouvrement de créances sur les pays arabes.

1- Les acteurs du contrat assurance-transport :

a -L'assureur : une compagnie d'assurance qui agit pour le compte d'une ou plusieurs compagnies et / ou assureurs souscripteurs

b- Le réassureur : une compagnie qui se charge d'assurer les assureurs (en générale l'ETAT).

c - L'assurée : une personne physique ou morale qui bénéficie de l'indemnisation s'il ya assurance d'un sinistre couvert aux termes de la police souscrite.

d- Le courtier d'assurance : il conseille l'assuré et négocie avec l'assureur.

2- Les types d'assurances proposés par la SMAEX :

Trois types d'assurances proposés par la SMAEX, il ya l'assurance foire, l'assurance prospection et l'assurance –crédit.

a – *l'assurance foire :*

Cette assurance permet aux entreprises marocaines de :

Participer à des foire et expositions à l'étranger et de bénéficier d'une assurance contre la perte pouvant résulter de l'insuccès de leur action commerciale et garantit dans ce cas jusqu'à 50% des frais de participations.

La garantie couvre les frais de location et aménagement du stand, voyage, le transport et l'emballage des articles exposés, le séjour, la publicité, etc....

b – *assurance prospection :*

Cette assurance accompagne les entreprises marocaines dans leurs efforts de prospection commerciale à l'étranger et couvre :

Les frais d'étude de marchés

Les frais de déplacement de séjour à l'étranger des délégués de l'entreprise

Les frais de participation à des manifestations, foires salons

Les frais de représentation et de fonctionnement à l'étranger (salaire, gestion)

Les frais de pub...

Cette assurance garantit à l'exportateur le remboursement jusqu'à 50% des frais engagés si le résultat de ses actions s'avère infructueux ou insuffisant.

c – *assurance crédit :*

Cette garantie couvre l'exportateur contre le non paiement de ses créances du fait :

➤ des risques commerciaux dus à

L'insolvabilité de l'acheteur étranger suite à une faillite ou liquidation judiciaire

La carence pure et simple de l'acheteur

➤ des risques politiques, catastrophiques et de non transfert dus à :

Un acte ou une décision du gouvernement du pays destinataire :

Un moratoire édicté par les autorités administratives de ce pays,

La survenance dans le pays de l'acheteur d'une guerre, d'une révolution ou d'une catastrophe naturelle...

La garantie concerne toutes les destinations et couvre toutes les opérations à l'exclusion de celles traitées par des lettres de crédits irrévocables et confirmées.

Au choix de l'exportateur elle est:

- Soit globale : elle porte sur l'ensemble du chiffre d'affaires à l'exportation
- Soit partielle : le chiffre d'affaires à couvrir doit être au moins égal à 50 %;
- Soit cas par cas : elle peut porter sur un seul client étranger.

La quotité garantie est de 90 % de la créance sinistrée.

### 3- Intérêt de l'assurance transport

L'assurance transport a pour but de couvrir les préjudices subis par la marchandise et de compenser les plafonds d'indemnités versées soit par le transitaire pour faute personnelle, soit par les transporteurs. Lorsque ces derniers sont exonérés de toute responsabilité, l'assurance permet d'obtenir une indemnisation égale au préjudice subi

### 4- Distinction entre indemnisation par le transporteur et indemnisation par L'assureur

Indemnisation par le transporteur	Indemnisation par l'assureur
Prévue par les conventions de chaque mode de transport Indemnités plafonnées en fonction du poids de la marchandise Indemnisation en fonction de la valeur de la marchandise et uniquement si le transporteur n'a pu s'exonérer de sa responsabilité	Assurances aux choix de l'assuré (attention aux risques couverts et aux risques exclus) Indemnisation basée sur la valeur assurée de la marchandise (ex. : CIF+10%) Indemnisation en cas de préjudice en fonction des risques garantis (si le transporteur est responsable, l'assureur se trouve subrogé dans les droits de l'assuré)

### 5- Les risques couverts et les risques exclus

Toutes les marchandises sont couvertes par les polices sauf les moyens de transport lui-même. Les risques exclus sont presque les mêmes dans chaque garantie. C'est à l'assureur de préciser l'exclusion qu'il souhaite invoquer

Les risques couverts	les risques exclus
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques liés au transport principal</li> <li>- Risques liés à la manutention</li> <li>- Risques liés au pré-et au post-acheminement dans les assurances de magasin à magasin (en aérien et en maritime)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques dus aux fautes de l'assuré ou du bénéficiaire</li> <li>- Risques dus aux violations du blocus, contrebande, commerce prohibé ou clandestin</li> <li>- Risques liés au vice propre de la marchandise et à la freinte de route</li> <li>- Risques dus à Influence de la température</li> <li>- Risques liées à l'insuffisance de l'emballage ou à l'inadaptation du conditionnement</li> <li>- Risques liés aux préjudices financiers commerciaux</li> </ul>

L'indemnisation est liée à deux notions

La notion de plein : valeur maximale de l'expédition admise par mode de transport et fixée par la compagnie d'assurance

La notion de franchise : somme forfaitaire à la charge de l'assuré

### 6- Les trois grands types de garanties

La garantie «FAP SAUF»	<p>Cette garantie couvre les risques majeurs tels que les naufrages, les abordages, les incendies et d'autres mais elle exclut les risques de mouille, de vol, d'écrasement</p> <p>- Elle s'applique au transport maritime. Son équivalent pour les transports terrestres et aériens est la garantie " Accidents Caractérisés " qui couvre les conséquences d'événements majeurs limitativement énumérés dans le texte de la police</p>
La garantie «TOUS RISQUES»	<p>Comme son nom l'indique, elle couvre tous les risques de magasin à magasin incluant le pré acheminement et le post acheminement terrestre</p>

	- Elle s'applique à tous mode de transports. C'est la garantie qui est le plus souvent utilisé
La garantie «RISQUES DE GUERRES ET MINES»	- Cette garantie est toujours couverte séparément des autres et a une tarification spéciale - Son coût moyen varie autour de 0.03 % selon le degré de risque sur le parcours emprunté par la marchandise - Elle couvre les actes tels que le sabotage, la piraterie, les torpillages etc. et peut être utilisé pour tous les types de transport

### 7- Les différents types de police

Police au voyage	- Valable pour une relation et pour une marchandise donnée, elle est souscrite à chaque expédition
Police à alimenter	Valable pour une durée indéterminée et un quantum déterminé - Les envois sont fractionnés. L'assuré doit avertir l'assureur à chaque expédition de marchandises par un document : «avis d'aliment»
Police d'abonnement (ou flottante)	- Cette police est valable pour un quantum indéterminé pendant une durée déterminée, quel que soit le mode de transport, la destination ou la nature de la marchandise. A chaque envoi de marchandises, l'exportateur produit un « avis d'aliment » expliquant à l'assureur les détails de l'envoi - Valable un an, renouvelable par simple avenant
Police tiers-chargeur	- Assurance que le transitaire met à disposition de son client. En cas de sinistre, c'est le transitaire qui s'occupera des démarches de l'indemnisation

Le souscripteur de l'assurance n'est pas toujours le bénéficiaire. Même s'il s'avère que ce soit lui qui est redevable de la prime, il stipule néanmoins pour quelqu'un d'autre.

Les taux de prime sur les risques ordinaires peuvent être négociés, cependant en ce qui concerne les risques exceptionnels (guerres, émeutes), ces taux sont fixés par la Caisse centrale de réassurance.

### 8- **Le coût de l'assurance transport :**

Le coût de l'assurance transport dépend de plusieurs facteurs :

- la nature de la marchandise (fragile, périssable, dangereuse...)
- la qualité de l'emballage et du marquage
- mode de transport
- l'itinéraire de la zone géographique

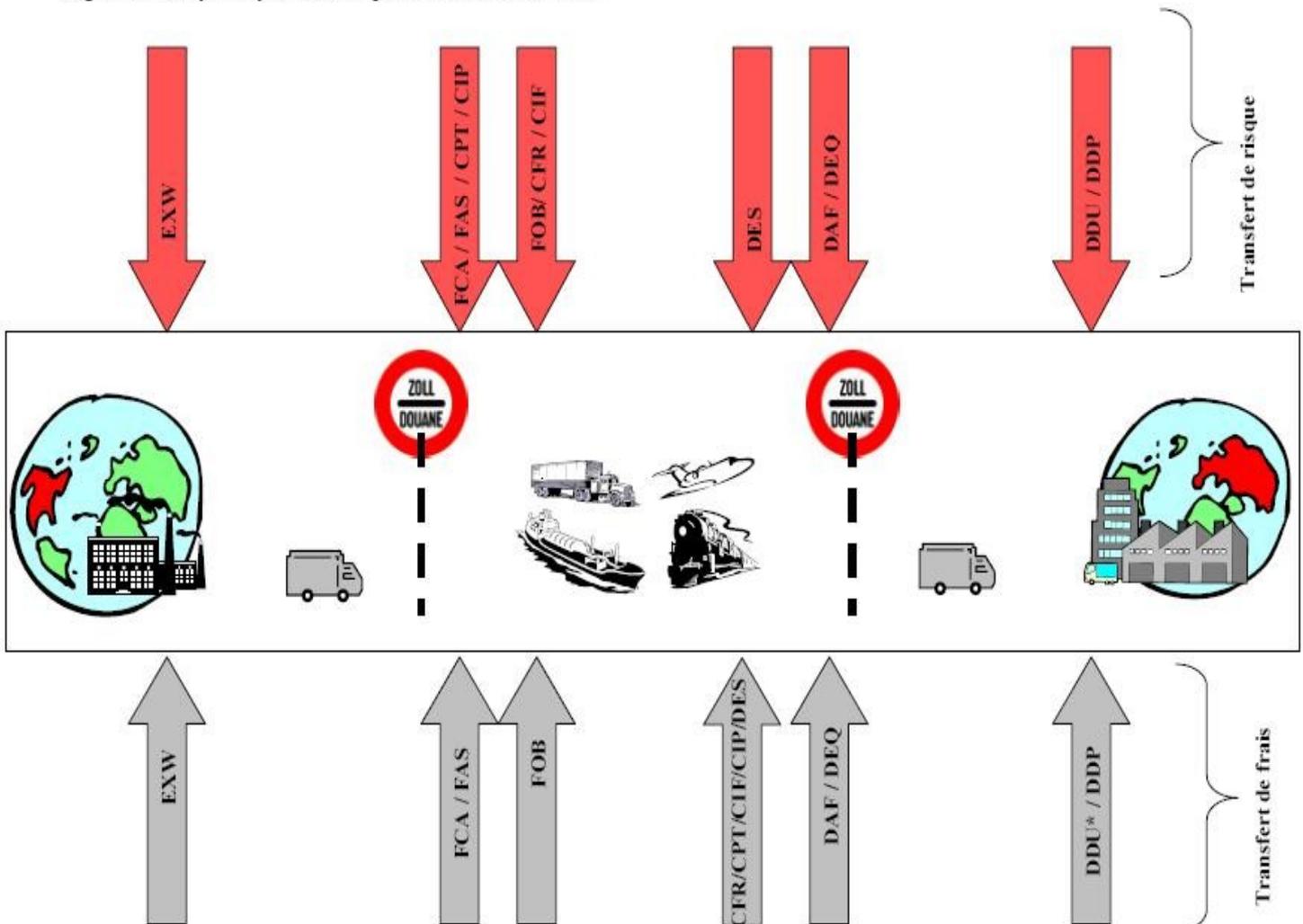
-de la garantie choisie

En cas de transport maritime ou aérien, la prime d'assurance est calculée sur la base de la valeur assurée .cette valeur assurée fixe la limite d'indemnisation en cas de sinistre.

## Comment se fait Le partage des frais d'assurance et du transport entre acheteur et vendeur?

Sigle	Transport principal	Assurance transport
EXW	A	A
FAS	A	A
FCA	A	A
FOB	A	A
CFR	V	A
CPT	V	A
CIF	V	V
CIP	V	V
DAF	V/A	V/A
DES	V	V
DEQ	V	V
DDU	V	V
DDP	V	V

Figure 2 : Transfert de frais et de risque selon l'Incoterm retenu



## C - LES DEFIS LOGISTIQUES POUR UNE MEILLEUR COMPETITIVITE :

### I - Le Maroc et la logistique :

La situation géographique du Maroc - très proche de l'Union Européenne - lui confère un avantage unique. Malgré cela, les entreprises marocaines manquent encore de compétitivité. Une situation probablement due aux coûts logistiques. Mais malgré la volonté des entreprises et des autorités d'améliorer la situation, il demeure encore quelques freins.

Au cours des années 80, le Maroc a décidé d'ouvrir son économie sur le monde afin de favoriser sa croissance. Une ouverture qui s'est traduite en 1996 par l'accord d'association avec l'Union Européenne, et aussi avec des accords de libre échange, notamment avec les Etats-Unis. En 2003, le taux d'ouverture de l'économie était de 55%. L'exportation est devenue l'un des piliers de l'économie marocaine.

Mais l'ouverture du marché marocain voit la fin des mesures protectionnistes. La fin des accords multifibres, depuis janvier 2005, met le pays en concurrence directe avec les pays asiatiques. En outre, la mise en application des accords de libre échange va peu à peu faire disparaître la protection tarifaire. Les produits américains et européens pourraient donc venir directement concurrencer les produits marocains.

Du coup, les entreprises marocaines se doivent de développer leur compétitivité. Une compétitivité qui passe, comme l'indique la banque mondiale, par des « éléments aussi divers que la compétitivité du taux de change, la stabilité du cadre macroéconomique, 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. »

De plus, pour un pays dont l'avantage est principalement lié à la situation géographique - qui facilite l'exportation - la logistique doit absolument permettre « de réduire les coûts de transaction et améliorer l'efficacité des échanges internationaux. » Car pour le moment « les coûts logistiques totaux représentent au minimum 25% de la valeur ajoutée créée au Maroc mais ils peuvent atteindre 60%. »

Les entreprises marocaines doivent donc prendre en compte les contraintes de temps, de qualité ou encore de fiabilité pour s'imposer sur le marché international. D'autant plus que la proximité géographique n'est que relative dans le transport de marchandises. En effet, comme le souligne le rapport provisoire de la Banque Mondiale, « aujourd'hui, une marchandise chargée sur un porte-conteneurs met 19 jours de Singapour à Gênes via Suez (pour une distance de 6397 milles nautiques) mais met 20 jours d'Agadir à Gênes (pour une distance de 1280 milles nautiques). » En outre, les frais portuaires sont plus élevés qu'en Europe.

Malgré tout, la logistique doit permettre aux entreprises marocaines d'améliorer leur compétitivité. Les autorités sont d'ailleurs parfaitement conscientes de ces enjeux. C'est sans doute pourquoi elles se sont investies dans les projets comme le port Tanger-Méditerranée ou d'autoroutes.

## II- Les défis à relever :

### 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),

### 4. 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,

### 5. 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.

### III -les organismes de promotion et d'appui à la logistique :

La Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation est une société d'économie mixte qui a pour objet la gestion du système d'assurance à l'exportation. Elle a pour mission de représenter et de promouvoir la fonction et le rôle des exportateurs marocains en oeuvrant à défendre leurs intérêts, à élargir leurs débouchés, les assister dans le développement de leurs compétences et promouvoir l'investissement et le partenariat multiforme avec les opérateurs étrangers.

Elle est chargée de :

- d'assurer pour le compte de l'Etat et sous son contrôle les risques Politiques, catastrophiques et de non transferts, et les risques commerciaux extraordinaires afférents à l'assurance crédit ainsi que les risques afférents à l'assurance prospection et l'assurance foire.

- D'assurer pour son propre compte et sous le contrôle de l'Etat, les risques commerciaux ordinaires afférents à l'assurance crédit.

Cette activité reflète le rôle essentiel de promotion des exportations nationales joué par l'institution et ce en :

- Sécurisant les transactions des exportateurs ;
- Partageant avec les exportateurs les risques de prospection infructueuse;
- Confortant les garanties des banques;
- Facilitant l'accès au financement aux assurés.

On en trouve aussi L'Association Marocaine pour la logistique AMLOG qui a pour objectif de promouvoir la logistique au Maroc.

Elle représente les professionnels du secteur au plan national et international auprès des organismes concernés. Son objectif est de montrer que la logistique est un secteur dynamique au Maroc. Elle s'organise en commissions qui mèneront des débats sur des sujets d'envergure au niveau national ou international, ainsi que des réflexions réglementaires. Ces six commissions sont les suivantes :

- Transport International et entreposage ;
- Logistique du froid et de la distribution ;
- Systèmes d'information logistique ;
- Logistique industrielle ;

- Droit et assurance logistiques ;
- Etudes et formation.

Une étude faite récemment par le cabinet McKinsey, un cabinet de [conseil](#) auprès des directions générale, Il aide un vaste éventail d'organisations, privées ou publiques, à améliorer leur performance et leur compétitivité, via des missions de stratégie, d'organisation ou d'efficacité opérationnelle ; Cette étude sur le secteur de la logistique marocaine a démontré que , Le transport domestique, c'est ce qui coûte le plus cher. La facture logistique s'élève à 14 milliards de DH en ne tenant compte que de la partie transport, il faut ajouter ensuite les frais de manutention, de stockage, etc.

Là où le transport est un centre de coût très important, c'est au niveau des produits distribués localement vers les différentes épiceries et autres points de vente. Le coût de la logistique représente en effet 24% du total des coûts de ces produits, soit 3,4 milliards de DH.

Le cabinet McKinsey a identifié une cinquantaine d'actions pour mettre à niveau la logistique au Maroc. Ainsi, ces quinze actions ou dossiers portent sur les produits conteneurisés, les vracs (solides et liquides) et les marchandises diverses (matériaux de construction, automobiles, agroalimentaires, etc.).

Un recoupement est fait avec les modes de transports que ces flux utilisent.

Il s'agit pour les conteneurs de renforcer l'infrastructure portuaire avec une gestion administrative plus optimale, de prévoir des plateformes multimodal conteneur et d'améliorer la connexion avec le réseau routier.

Pour les vracs, les plateformes (éclatement, stockage et distribution) sont de rigueur. Il est aussi question de mutualiser les tournées des camions.

Quant aux marchandises diverses, l'étude recommande l'optimisation du passage au détroit pour les produits importés avec une déconcentration des flux mais aussi des points d'accueil.

Il s'agit d'une refonte des flux domestiques et d'une restructuration du transport par camion.

L'étude identifie également des chantiers transversaux comme la création d'un observatoire pour la compétitivité logistique, la révision de la régulation sectorielle, la restructuration et formation des différents acteurs des secteurs logistique et transport.

## D- ETUDE DE CAS :

### Opérations IMPORT / EXPORT : Procédures et pièces à fournir

D'après l'enquête effectuer auprès des différents organismes, parmi lesquels on a essayé de rassembler des pièces en ce qui concerne les formalités Import/Export pour montrer les procédures à suivre afin de réaliser soit l'importation ou l'exportation d'une marchandise...

#### 1. Opérations import

Dans cette 1ère partie, nous montrons quelles sont les formalités à suivre pour réussir l'importation d'un produit en générale.

- ✓ Les pièces accompagnant la marchandise
  - Facture : facture du produit destiné à l'importation, il vaut mieux que cette facture soit accompagnée d'une liste de colisage pour présenter un détail exact de la facture
  - Liste de colisage : La liste de colisage, aboutissement de l'emballage et du marquage, est un document essentiel dans l'acheminement des marchandises.
  - Connaissance : il constitue un reçu de marchandise et la preuve d'un contrat de transport. Deux éléments doivent être précisés
    - L'espèce de la marchandise « maquillage, livres..... »
    - Le poids de la totalité de la marchandise
  - Certificat d'origine : c'est un document pour établir l'origine de la marchandise et pour bénéficier des privilèges fiscaux.
  
- ✓ les pièces que doit fournir l'importateur :
  - engagement d'importation: contrôler par l'office des change qui assure le coté réglementaire de l'opération pour que l'échange soit réglementaire. Chaque opération à un numéro donné par l'office de change, ce dernier s'appel 'Numéro de titre'. Alors, cette opération s'établit entre deux banque, la première c'est la banque du pays d'importation que l'on appel domiciliatrice et la deuxième qui est la banque notificatrice.

- la Déclaration Unique de Marchandise ‘D.U.M.’ : est constituée de six exemplaires :

- Exemple Recette :

L'exemple Recette est le document qui rassemble les droits et taxes encaissés par l'Etat...

- Exemple B.A.E « bons à embarquer et à enlever » :

L'exemple B.A.E est un document qui est utile soit pour enlever ‘import’ ou embarquer ‘export’ la marchandise...

- Exemple Visite :

L'exemple visite est le document sur lequel le visiteur (douanier) et l'inspecteur rédigent leurs reconnaissances...

- Exemple Valeur :

L'exemple valeur est le document rédigé par l'inspecteur de valeur pour déterminer la valeur taxable....

- Exemple Office des Changes :

L'exemple Office des Changes destiné à l'office des changes pour des raisons de vérification des opérations d'import afin d'évaluer la balance commerciale et la balance des paiements....

- Exemple Redevable :

L'exemple Redevable doit être livré à l'importateur comme une pièce justificatif de la transaction établie...

- Certificats relevant d'autres services :

- marchandises soumises à une réglementation particulières
- marchandises n'est pas soumises à une réglementation particulière

## 2. Opérations Export

Dans cette 2ème partie, nous montrons quelles sont les formalités à suivre pour réussir l'exportation d'un produit en générale. Il faut noter que comme pour l'import, l'exportateur doit fournir les mêmes pièces ajoutées à une fiche d'imputation et un Avis d'exportation.

- ✓ La facture
- ✓ L'engagement de change
- ✓ D.U.M
- ✓ Avis d'exportation
- ✓ Certificat d'origine
- ✓ Fiche d'imputation : est nécessaire pour apurer les comptes d'importation temporaire, c'est-à-dire vérifier la marchandise admis temporairement...

## CONCLUSION

Les prochaines années vont être décisives pour le tissu économique marocain. En effet, dans un contexte de nécessité de croissance forte, le gouvernement cherche à augmenter la productivité du pays, développer ses exportations, attirer l'investissement étranger et favoriser l'investissement national.

L'on retient également qu'une logistique performante doit s'appuyer sur quatre niveaux de métiers complémentaires, à savoir la conception, le pilotage des flux logistiques, l'encadrement et l'exécution des opérations.

Pour les entreprises marocaines, la logistique est encore à l'état embryonnaire. Seules les entreprises ouvertes sur le marché mondial sont en train de construire une certaine culture logistique. Ils travaillent en particulier sur la perception du temps pour réussir leur intégration dans la logique de flux tendus et de juste à temps. Mais la majorité des autres entreprises ignore encore la logistique.

D'un point de vue logistique, le Maroc reposera de plus en plus sur le transport international routier qui doit être rapide, fiable et pas très onéreux. Car à 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 de plus en plus faible, le pays conserve malgré tout un avantage par rapport à l'Asie.

D'ou, le Maroc est dans une situation intermédiaire puisque les fonctions classiques d'exécution sont les plus répandues tandis que les métiers de conception ne font qu'émerger. Comme en témoigne la quasi-inexistence du secteur conseil.

Enfin, le coût de passage devrait être de nouveau étudié. C'est un point important pour la compétitivité logistique du Royaume.

En tout état de cause, malgré des mesures remarquées comme la réforme des douanes, les coûts et les délais de la traversée, les problèmes de procédure et de sûreté entravent encore la performance de la logistique du commerce national.

