

## **Transport et Logistique : Enjeux et Problématiques Stratégiques pour le Maroc**

### **Introduction**

Les échanges commerciaux marocains avec les partenaires étrangers restent sensibles à leur organisation logistique. Ainsi, à côté des handicaps traditionnels du commerce extérieur marocain (forte concentration géographique, faible diversité des partenaires, faible diversité des produits), la position concurrentielle des exportateurs se trouve handicapée par les faiblesses des chaînes logistiques à l'export. Une économie exportatrice ne peut être compétitive avec une organisation logistique défaillante. Des coûts logistiques très élevés peuvent en effet nuire à toute politique de promotion des exportations.

L'organisation logistique n'influence pas uniquement la compétitivité des exportateurs marocains, mais elle est aussi à la base des décisions de délocalisation des entreprises étrangères qui essayent de s'installer au Maroc. Pendant longtemps, on s'est focalisé sur le sacro – saint avantage du coût de la main – d'oeuvre pour attirer ces entreprises. Toutefois, les évolutions récentes de l'environnement concurrentiel ont montré les limites d'une stratégie fondée essentiellement sur les coûts de production. Il ne s'agit pas uniquement de produire moins cher mais également d'être plus réactif en maîtrisant les délais de mise sur le marché des produits fabriqués. A côté des coûts de production, on s'intéresse de plus en plus aux coûts de circulation des produits et des informations.

### **I- La logistique : un enjeu majeur pour le Maroc**

#### **1- La logistique : un vecteur de développement**

Parmi les défis qu'impose aujourd'hui l'ouverture sur l'économie mondiale, il y'a urgence à développer une véritable logistique extérieurs et intérieurs .En fait, la logistique est une fonction qui peut permettre une modernisation et une structuration des territoires.

Une logistique efficace et adaptée pourrait dynamiser l'économie marocaine en faisant apparaître de nouveaux services indispensables aux multinationales et aux différent donneurs d'ordre 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. Elle permet également de réduire les coûts des transactions et d'améliorer les échanges internationaux. La proximité du Maroc avec l'Europe conjuguée à ses

faibles coûts de main d'œuvres lui permettent de proposer des délais de production raccourcis et des coûts compétitifs.

La logistique, en outre, est créatrice de valeur ajoutée et 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.

En France, par exemple, en 2003, l'ensemble des entreprises de la branche logistique, transports compris, employait 959 000 personnes pour un chiffre d'affaires de 119 milliards €.

## **2- La logistique, un domaine clé pour l'amélioration de la compétitivité du Maroc**

Les coûts logistiques totaux du Maroc s'élèvent à environ 20% du PIB. 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%).

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%. La proximité physique de l'Union Européenne est un atout unique pour le Maroc qui doit être mis pleinement à profit.

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.

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 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.

Il est vrai que certaines entreprises marocaines ont atteint un certain niveau de service et de compétence dans ce domaine. Pourtant, hormis quelques rares entreprises à la pointe, les entreprises marocaines, dans leur ensemble, se fondent non seulement sur des pratiques de transport archaïques mais surtout n'apprécient pas encore l'importance d'une logistique performante. Par contre, 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 émergents<sup>15</sup>.

Le Maroc semble de plus en plus en retard par rapport à tous ses concurrents directs sur le marché européen. Le prix et la mauvaise qualité du transport interne ajouté 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. Dans ces conditions, le marché potentiel du Maroc se réduit considérablement

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

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

	<b>Provenance</b>	<b>Destination</b>
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

## **II- Système logistique et système de transport marocains**

### **1-La multiplicité des obstacles au développement d'une logistique moderne au Maroc**

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 plutôt délaissant au Maroc. Pourtant, les études de chaînes logistiques mettent en évidence l'importance des coûts hors transport. Si on se réfère aux calculs de Dobberstein, 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.

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'oeuvre 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.

**Encadré 2.2 : Les contraintes identifiées<sup>20</sup> et les défis pour le fonctionnement efficace des chaînes d'approvisionnement au Maroc<sup>21</sup>**

**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

## **2-Faiblesse de l'Offre logistique marocaine**

L'offre de prestations logistiques est faible et peu diversifiée au Maroc. 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.

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.

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).

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

### Les activités des principaux prestataires logistiques

	<b>La Voie Express</b>	<b>SDTM</b>	<b>Marotrans</b>	<b>Exel</b>	<b>Geodis</b>	<b>Maersk logistics</b>
	Marocain	Marocain	Marocain	Etranger	Etranger	Etranger
<b>Entreposage</b>	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Gestion du stock</b>	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Préparation des commandes</b>	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non
<b>Transport</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Recouvrement</b>	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non
<b>Conseil</b>	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
<b>Services informatiques Associés</b>	Non	Non	Non	Oui	Non	Non

### 3- Les insuffisances du transport national

L'offre de services de qualité dans le transport routier de marchandises est très faible.

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).

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.

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.

**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.*

### **Transport interne**

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.

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.

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 atomisée : 90% des entreprises possédant 1 ou 2 camions 41 et 50 entreprises ayant une flotte de plus de 20 camions ;
- Une limitation des opérations internationales à quelque 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.

### Structure de marché des entreprises de transport routier

Nombre de véhicules de L'entreprise	0	1	2	3 à 5	6 à 10	11 à 20	Plus de 20	total
Nombre d'entreprise	400	10470	1535	648	273	80	52	13485
Pourcentage du total d'entreprise	3	77.8	11.4	4.8	2	0.6	0.3	100

Source: Direction des transports routiers

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

- Difficultés 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).
- Manque de contrôle pour les contrevenants aux règles.
- Pas de respect strict des règles d'accès à la profession.



### III- Stratégie et Plan d'action

#### 1- Stratégie logistique Marocaine

La réussite de la transition du Maroc vers une logistique moderne passe par :

- 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.
- 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.
- 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 oeuvre.
- 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.
- Une structure de pilotage privée-publicue dont la fonction serait de mobiliser les acteurs, superviser la mise en oeuvre 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. 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 :

- o 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.
- o Inciter à une responsabilité conjointe chargeur/transporteur.
- o 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.
- o strict respect des critères d'accès a la profession (comme la capacité financière ou l'aptitude professionnelle).

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

1- 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.

2- Le pilotage des flux logistiques : ce niveau comprend la prévision, la planification, l'optimisation pour éviter notamment des transports et manutentions inutiles.

3- L'encadrement des opérations : ce niveau consiste à mener à bien l'exécution des opérations en matière de logistique.

4- L'exécution des opérations : ce niveau est au coeur de la performance ; il recouvre la livraison, la gestion des stocks, les opérations d'importation et d'exportation...

## **2- Plan d'action**

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

#### **Objectif :**

1. assurer une mise en oeuvre 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 »).
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.

### ***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.

***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 coeur 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).

***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 en Espagne.

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.

1. La réduction des frais portuaire.

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

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

**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 temps. 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.

**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.

**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.

**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 rendre plus efficace la distribution destinée *in fine* au commerce international 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 développées, 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.

***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.

***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 3ème 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 ».

***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.

## **Conclusion**

En guise de conclusion, on pourrait dire que le développement de la logistique, au Maroc, doit être l'objet d'une action commune entre le public et le privé. Le secteur public doit préparer le champ en réalisant les grandes infrastructures et en investissant dans la formation et la diffusion du savoir-faire logistique ; le secteur privé doit intégrer de nouvelles méthodes de travail notamment le management logistique.

## BIBLIOGRAPHIE

- « Rapport mondial sur La Logistique du Commerce et la Compétitivité du Maroc » 2006.
- « Le défi gagnant, logistique : un facteur de progrès pour le Maroc » Economie et Entreprise, N°94,2007.
- « Le miracle exemplaire de la Malaisie » par Josephe Estglit. L'économiste 19/10/07.
- Compétitivité des exportations (La stratégie du plan d'action sectoriel devrait bénéficier de l'appui financier et logistique). Interview- Mohamed Horani. Le matin jeudi 20 décembre 2007.
- « LA CONTRIBUTION DE LA LOGISTIQUE A L'INTEGRATION DES SOUS - TRAITANTS MAROCAINS DU SECTEUR TEXILE - HABILLEMENT A LA LOGIQUE DES DONNEURS D'ORDRE ETRANGERS». Abdelali NACIRI BENSAGHIR Enseignant - chercheur -CRESTTIL° - Mohammedia.

## **Table des matières**

### **Transport et Logistique : Enjeux et Problématiques Stratégiques pour le Maroc**

#### **Introduction**

##### **I- La logistique : un enjeu majeur pour le Maroc**

1- La Logistique : un vecteur de développement

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

##### **II- Système logistique et système de transport marocains**

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

2-Faiblesse de l'Offre logistique marocaine

3- Les insuffisances du transport interne

##### **III- Stratégie et Plan d'action**

1- Stratégie logistique Marocaine

2- Plan d'action

#### **Conclusion**