

Intégration des réseaux et des services de transports

« *Le secteur logistique sur la rive Sud de la Méditerranée Occidentale* »



Étude financée par
l'Union européenne à travers l'Office de coopération EuropeAid (pour l'Algérie, le Maroc et la Tunisie)
et le CETMO (pour la Libye et la Mauritanie)

**Étude régionale sur la facilitation du commerce et
les infrastructures pour les pays du Maghreb
Alger 26-27 avril 2011**



Introduction

- Amélioration de la compétitivité du secteur logistique
 - Infrastructures?
 - Plans d'infrastructures exécutés par les administrations des pays du Maghreb
 - Réseau multimodal GMTO (5+5) / (RTM-T)
 - Interopérabilité dans la région Maghreb
 - Services?
 - Élaboration des lignes directrices à suivre en matière de logistique et mise à niveau du secteur professionnel

Diagnostic du
secteur logistique



Mise à niveau des
services



Structure de l'étude

- **Objet**
 - Analyser les services de transport (tous les modes sauf l'aérien) et logistiques.
- **Approche concernant l'offre**
 - Se concentrer sur les entreprises opératrices.
 - Analyser les actions publiques pour la mise à niveau.
- **Méthode**
 - Analyse compétitive et stratégique des clusters logistiques.
 - Entretiens en profondeur avec des opérateurs publics et privés et avec l'administration.



Contexte du secteur logistique

- Environnement économique
 - Privatisation et libéralisation du secteur logistique.
- Stratégies
 - Maroc et Tunisie: internationalisation et lien avec l'UE.
 - Algérie: développement interne basé sur ses grandes ressources.
 - Libye: croissance et diversification soutenues dans le secteur pétrolier.
 - Mauritanie: appui sur le secteur minier.
- Secteurs économiques clients du secteur logistique
 - Secteur industriel et commerce extérieur.
 - Plus diversifié au Maroc et en Tunisie et concentré dans le secteur énergétique en Algérie et en Libye et dans le secteur minier en Mauritanie.
 - Faible poids de la distribution commerciale moderne et prédominance des grossistes.



Les opérateurs du secteur logistique

- Transport routier
 - Très atomisé et peu d'entreprises structurées.
 - Maroc et Algérie: deux opérateurs publics qui perdent des parts de marché.
- Transport ferroviaire
 - Entreprises ferroviaires publiques avec peu de transport de conteneurs.
 - Inexistence des opérateurs intermodaux.
 - En Libye, inexistence du transport ferroviaire et en Mauritanie, il est utilisé par l'entreprise minière nationale.
- Transport maritime et secteur portuaire
 - Présence de compagnies maritimes internationales.
 - Algérie et Tunisie: deux compagnies maritimes nationales (CNAN et CTN) avec des parts de marché importantes.
 - Libye: compagnie maritime nationale dans le trafic de pétrole.
- Secteur logistique
 - Très peu d'opérateurs avec des prestations 3PL.
 - Peu de présence d'entreprises étrangères.



Caractéristiques principales du secteur logistique (I)

6

- Transport routier
 - Part élevée du transport pour compte propre au Maghreb central (>40%), autour du 20% en Libye et en Mauritanie (<15% en Europe).
 - Maroc, Algérie et Mauritanie: importance du transport informel.
 - Peu de développement de spécialités: frigorifique, marchandises dangereuses, groupage.
- Transport ferroviaire
 - Orienté vers le marché des vracs (en Mauritanie, seulement le secteur minier).
 - Algérie, Maroc et Tunisie: tentatives d'accéder au marché de conteneurs et d'être en concurrence avec la route en matière de marchandises diverses.
 - Libye: première infrastructure ferroviaire en construction.



Caractéristiques principales du secteur logistique (II)

7

- Transport maritime et secteur portuaire
 - Grande importance des vracs et utilisation insuffisante du conteneur.
 - Importance du transport Ro-Ro au Maghreb central, très associé au trafic TIR au Maroc et en Tunisie.
 - Les ports opèrent avec des lignes feeders (sauf Tanger-Med et Misurata).
- Secteur logistique
 - La logistique est internalisée dans les entreprises industrielles et commerciales.



La position compétitive du secteur logistique (I)

- Coûts logistiques très élevés, de l'ordre de 20 % du PIB (en Europe entre 12% et 15% du PIB)
- Problèmes de base
 - Inefficacité de la logistique internalisée.
 - Inefficacité du transport externalisé, manque de plateformes, procédures.



La position compétitive du secteur logistique (II)

- Exigence des clients
 - Peu de pression pour améliorer la logistique sauf dans le secteur extérieur au Maroc et en Tunisie.
 - Causes: logistique internalisée et peu de pression des consommateurs.
- Apport des fournisseurs
 - Influence positive, en particulier en infrastructures.
 - Deux carences: plates-formes logistiques et formation.
- Barrières d'entrée
 - Peu de barrières d'entrée, en particulier au Maroc et en Tunisie.
 - Aide aux entreprises nationales: règle du 49-51%; en Libye, 35%
 - Contrôle insuffisant de la réglementation.



La position compétitive du secteur logistique (III)

- Espaces concurrents
 - Pays de l'est de l'Europe, Méditerranée orientale (Turquie et Égypte).
 - Ils ne constituent pas une grande pression parce que les marchés internes sont relativement protégés.
- Poids de la rivalité interne
 - Haut degré de rivalité en prestations de bas niveau mais possibilité d'obtenir une rentabilité en vulnérant les règles.
 - Bonne rentabilité en prestations de plus haut niveau.
- Conclusion
 - Les pressions du marché ne sont pas suffisamment fortes pour la mise à niveau du secteur logistique.
 - L'administration doit piloter la mise à niveau.



Les facteurs favorables au secteur logistique

- Renforcer l'ouverture économique et étendre la libéralisation.
- Tirer parti des progrès de la coopération méditerranéenne, du rôle de plus en plus important joué par la Méditerranée dans la logistique globale et des possibilités offertes par la logistique africaine.
- Souligner l'importance de la logistique dans le développement économique.
- Tirer parti du dynamisme du secteur privé.
- Renforcer les processus d'externalisation de la logistique
- Favoriser la coopération entre les opérateurs publics de logistique et de transport et les opérateurs privés.



Les menaces au secteur logistique

- Retards dans l'intégration du Maghreb (non-respect des accords).
- Manque de pression pour améliorer la logistique interne des pays. Danger de miser uniquement sur le développement externe.
- Dispersion administrative dans le traitement des problèmes du secteur logistique.
- Faible participation du secteur privé à l'amélioration de la planification et de l'exécution des plans de mise à niveau du secteur logistique.
- Faible degré d'organisation des entreprises en associations professionnelles dans le secteur logistique et de coopération entre les opérateurs privés.
- Manque de plans de mise à niveau ou retards dans leur application.



Stratégies pour la mise à niveau : administration 13

- **Position des administrations**

- Dans les cinq pays, il y a des plans du gouvernement pour l'amélioration des services du secteur logistique, plus définis et approfondis au Maroc et en Tunisie.

- **Maroc**

- Objectifs
 - Réduction du coût logistique du pays, accélération de la croissance et amélioration environnementale.
- Stratégie
 - Amélioration des infrastructures, en particulier des zones logistiques.
 - Amélioration des services par le biais d'une mise à niveau des opérateurs.
 - Développement d'un plan national de formation pour le secteur.



Stratégies pour la mise à niveau: administration

14

- **Maroc (suite)**

- Instrument

- Contrat-programme (C-P) signé entre le gouvernement et la Confédération des entrepreneurs marocains.
- L'exécution du C-P s'effectuera par le biais de contrats d'application.

- Gestion du C-P

- Nouvelle Agence Marocaine pour le Développement de la Logistique.



Stratégies pour la mise à niveau : administration 15

- **Tunisie**

- Objectifs

- Développer le transport intermodal et la logistique pour accroître le commerce extérieur.

- Stratégie

- Optimiser le coût logistique (développement des zones logistiques).
 - Doubler la part du transport ferroviaire: passer des 3% actuels à 6% en 2014.
 - Doubler la part de la CTN dans le transport maritime (de 9% à 18%)
 - Favoriser l'externalisation des opérations logistiques et généraliser le transport pour le compte de tiers.
 - Mettre à niveau les fonctions/professions complémentaires de la logistique : transitaires, agents maritimes/consignataires, commissionnaires en douane, etc.



Stratégies pour la mise à niveau : administration

- **Tunisie (suite)**

- Instrument

- Plan d'action proposé par le Ministère des Transports avec 78 mesures. L'exécution du C-P s'effectuera par le biais de contrats d'application.

- Gestion

- Création du Conseil National de la Logistique (présidé par le premier ministre) avec des fonctions consultatives, de suivi et de promotion de l'exécution du plan.
- Le Ministère des Transports interviendra au titre de secrétariat du Conseil.



Stratégies pour la mise à niveau: administration

17

- **Algérie**

- Accords entre l'Union européenne et l'Algérie.
- Accords avec le Ministère des Transports.
 - Programme composé de 15 projets (en cours d'élaboration).
 - Élaboration d'un nouveau Plan National de Transport
 - Autres initiatives.
 - Plate-forme à Oran.
 - Analyse des coûts et des tarifs.
 - Aspects réglementaires.
- Gestion
 - Unité d'Appui au Programme (UAP) .
 - Chaque projet dispose d'un Comité de Suivi.
- Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT)
 - Schéma directeur des plates-formes logistiques (en cours d'élaboration).



Stratégies pour la mise à niveau : administration

- **Libye**

- Ambitieux plan de modernisation des infrastructures routières et portuaires.
- Création d'un réseau ferroviaire de plus de 3 000 km
- Développement de trois zones logistiques
- Il n'y a pas de plans de modernisation des entreprises du secteur logistique

- **Mauritanie**

- Amélioration du contrôle et de la régulation du transport routier.
- Dans l'attente de ressources pour appliquer des mesures d'accompagnement pour la restructuration du transport routier
- Agrandissement des ports de Nouakchott et Nouadhibou



Stratégies pour la mise à niveau:

- **Point de vue des opérateurs publics**
 - Mise en œuvre de stratégies pour conserver et améliorer leur position sur le marché.
 - Alliances avec des opérateurs étrangers pour étendre le réseau et acquérir le savoir-faire nécessaire.
 - Tendance à offrir le «transport de bout en bout».
 - Tentatives d'offrir des services logistiques, en plus du transport classique.
 - Entreprises ferroviaires (pays du Maghreb central): s'installer dans les ports et à l'intérieur du territoire.



Stratégies pour la mise à niveau :

- **Point de vue des opérateurs privés (I)**
 - Aspects critiques et attentes vis-à-vis de l'administration
 - Contrôler l'accès aux métiers du transport et de la logistique. Diminuer la bureaucratie et augmenter les contrôles sur le terrain
 - Faciliter le renouvellement du parc de véhicules du transport routier et réduire le taux d'accident
 - Que les entreprises privées aient la possibilité d'accéder aux contrats publics dans les mêmes conditions que les entreprises publiques
 - Aider les entreprises privées à acheter des systèmes de gestion, d'information et de communication



Stratégies pour la mise à niveau :

- **Point de vue des opérateurs privés (I)**
 - Aspects critiques et attentes vis-à-vis de l'administration
 - Contrôler l'accès aux métiers du transport et de la logistique. Diminuer la bureaucratie et augmenter les contrôles sur le terrain.
 - Faciliter le renouvellement du parc de véhicules du transport routier et réduire le taux d'accident.
 - Que les entreprises privées aient la possibilité d'accéder aux contrats publics dans les mêmes conditions que les entreprises publiques.
 - Aider les entreprises privées à acheter des systèmes de gestion, d'information et de communication.



Stratégies pour la mise à niveau:

- **Point de vue des opérateurs privés (II)**
 - Aspects critiques et attentes vis-à-vis de l'administration
 - Attribution d'aides ou offre de conditions favorables pour accéder à des terrains ou des magasins, en particulier dans le cas du Maroc et de l'Algérie.
 - Éviter que les mesures pour la mise à niveau aboutissent à l'implantation directe d'entreprises européennes qui occuperaient les nouvelles zones logistiques.
 - Améliorer le passage portuaire et diminuer les coûts du transport maritime pour être plus compétitifs dans le transport international.
 - Disposer de systèmes de formation professionnelle spécifiques pour le secteur logistique et avec la participation des entreprises opératrices.
 - Améliorer la communication entre l'administration et le secteur privé.
 - Dans le secteur privé, se regrouper en associations et développer une mentalité de partenariat au lieu de faire preuve d'un individualisme excessif.



Recommandations générales

A. Améliorer les relations entre les administrations et entre celles-ci et le secteur privé.

– *Relation entre les administrations*

- Conférer la primauté de la définition et de l'application de la stratégie au Ministère des Transports (MT).
- Favoriser la sous-traitance du transport et des opérations logistiques en organisant des campagnes en ce sens et en tirant parti de la capacité de l'État à sous-traiter.

– *Relation entre les administrations et le secteur privé*

- Consulter les opérateurs du secteur et faire en sorte qu'ils participent à la planification, au suivi et au contrôle.
- Créer des instances de coopération permanente public-privé.
- Définir ensemble une stratégie de développement du secteur privé.



Recommandations générales

B. Renforcer la structure entrepreneuriale

- Appliquer les programmes de mise à niveau au secteur du transport et donner priorité au MT en ce qui concerne leur définition et leur application.

C. Planifier le changement des secteurs cruciaux

- Étudier la restructuration du secteur du transport routier, de préférence à l'échelle du Maghreb.
- Analyser les expériences d'apparition d'opérateurs logistiques nationaux dans d'autres pays.
- Définir un scénario de base d'efficacité portuaire pour les principaux ports des deux rives de la Méditerranée Occidentale (conteneurs et Ro-Ro).



Recommandations générales

D. Intensifier l'effet de l'amélioration apportée à l'environnement du secteur

- Plates-formes logistiques: accorder une importance particulière aux conditions d'accès des entreprises privées.
- Formation spécifique du secteur du transport.
 - Gestion et aspects techniques.
 - Pratique et adaptée aux besoins du Maghreb.
- Exiger un respect rigoureux des conditions d'accès aux différents métiers et au marché. Définir les statuts des professions.
- Système bancaire: insuffler la confiance dans le secteur logistique afin que celui-ci reçoive davantage et plus facilement des garanties pour ses opérations.



Recommandations générales

E. Créer des domaines de coopération et de dynamisation entrepreneuriale

- Commencer à diffuser les principes et les expériences des clusters logistiques.
- Étudier la façon d'appliquer la méthodologie cluster à la réalité nationale du secteur logistique.
 - Établir un 'mapping'.
 - Définir une stratégie pour le développement des clusters.
- Définir le type d'aide que doit apporter le secteur public.
- Obtenir le soutien de l'Union européenne pour les clusters nationaux et au niveau UMA.



Recommandations générales

- F. Améliorer la connaissance du secteur et la vision stratégique
 - Apporter l'expérience européenne pour l'amélioration du système de formation professionnelle.
 - Étudier les processus de mise à niveau d'autres pays et d'autres régions aux conditions similaires (Asie, Amérique du Sud).
 - Étudier la stratégie compétitive commune du secteur logistique des pays de l'UMA.
 - Aider à l'amélioration du système statistique des pays et à son harmonisation.
 - Soutenir des campagnes pour diffuser les bénéfices de l'externalisation.



Synthèse

- La mise à niveau de l'environnement du secteur logistique (réglementation, fiscalités, plates-formes, etc.) actuellement appliquée est nécessaire mais insuffisante.
- Le facteur clé du succès de la mise à niveau est la modernisation interne des entreprises, la structuration du secteur et la supervision/suivi de la structuration en question.
- Les pressions du marché ne sont pas suffisantes, l'administration doit engager le processus.
- Il faut renforcer les relations entre l'administration et les opérateurs.
- L'approche par cluster est un instrument approprié pour moderniser les entreprises et structurer le secteur (coopération entre entreprises concurrentes mais ayant un intérêt commun: affermir leur position sur le marché).
- Priorité à la formation en transport et logistique

Merci de votre attention

cetmo@cetmo.org
www.cetmo.org

Étude financée par
l'Union européenne à travers l'Office de coopération EuropeAid (pour l'Algérie, le Maroc et la Tunisie)

et le GTMO (pour la Libye et la Mauritanie)

