

**Logistique et transport de  
marchandises au Maroc :  
État des lieux et enjeux.**

**Professeur Mustapha EL KHAYAT**

Président de l'Association Marocaine  
pour la logistique ( AMLOG)

# **I- Le coût de la logistique au Maroc :**

- **La récente étude de la Banque Mondiale (La Logistique du Commerce et la Compétitivité du Maroc Juillet 2005) fait un constat sans appel en ce qui concerne les coûts logistiques au Maroc :**
  - ⇒ Coûts logistiques totaux du Maroc s'élèvent à environ 20% du PIB contre 10 à 16% pour les pays de l'Union Européenne y compris ceux qui l'ont rejoint en 2004**
  - ⇒ Des pays émergents comme le Mexique, le Brésil et la Chine ont, quant à eux, des coûts logistiques de l'ordre de 15 à 17% du PIB**
  - ⇒ Coût de la logistique interne d'environ 12,2% du PIB**

- • **Le passage du détroit de Gibraltar :  
coût de la traversée maritime du détroit  
équivalent à la moitié de celui de la  
traversée terrestre de l'Espagne**
- • **Le prix et la mauvaise qualité du  
transport interne (routier) rendent  
difficilement compétitifs les  
exportations (produits frais en  
provenance de la région d'Agadir par  
exemple)**

- **Les handicaps sont multiples et complexes. Ils sont d'ordre institutionnel, organisationnel et structurel. Les entreprises ont des structures non adaptées à la logique logistique (structures pyramidales, cloisonnement des fonctions, rétention de l'information, etc.). L'infrastructure au sens logistique est défailante. Les règles de la circulation physique ne sont pas adaptées, ni respectées. Le temps variable déterminante dans la logistique a malheureusement une signification sociale non adaptée à la rationalité de la perception logistique, même classique ( sans parler de la logistique avancée :SCM qui est en cours dans les sociétés développées).**

- **II. Le développement de plates-formes à l'intérieur du Maroc**

- Il existe plusieurs types de plates-formes:

- Plates-formes mono et multiservices,
- Plates-formes mono et multimodales
- Plates-formes portuaires ou aéroportuaires.

.De même on peut distinguer les plates-formes publiques des plates-formes privées.

- Les plates- formes publiques ne signifient pas contrôlées par le capital public. Ce sont des plates-formes dédiées à tous les usagers. Elles offrent un service public regroupant souvent l'ensemble des activités périphériques liées au monde de transporteurs-chargeurs ( Bourse de fret, douane, chantiers multitechniques, Interfaces multimodales, Banques, Assurances, Centres de formation et de conseil en logistique, ...)

- Une communauté est seule capable de soutenir l'émergence et le développement durable de plates- formes logistiques viables multimodales/ multiservices car ces plates-formes sont tributaires de l'agglomération environnante pour ce qui des ressources **foncières, de l'approvisionnement en énergie, en eau, en main-d'œuvre qualifiée en particulier et infrastructures multimodales.**

- **II.1. Les enjeux des plates-formes au Maroc**
- **Pour le Maroc, cette diversité est a priori prometteuse, mais elle risque de se solder par des gaspillages de ressources face à une carence des compétences et des besoins en capitaux. Cette diversité peut même conduire au discrédit du concept plates-formes logistiques.**
- **Des arbitrages s'imposent donc, par le biais d'axes directeurs de planification des sites logistiques pour assurer la cohérence des structures logistiques de plates-formes.**

- **Au Maroc, les stratégies logistiques en devenir des institutions publiques et privées ne pourront être en phase les unes avec les autres qu'à une double condition : intégrer les technologies les plus performantes en matière de transport, de manutention, de stockage... et massifier les flux sur quelques nœuds (plates-formes principales ou HUB) soigneusement sélectionnées.**

- **Le choix de plates-formes ouvertes aux opérateurs constitue la garantie de service public sans discrimination. De telles plates-formes généreraient des activités multiservices sous forme de « pools de services » (bourse de fret, douane, banques, assurances, services logistiques à valeur ajoutée...). Elles permettraient un accès plus aisé aux outils modernes de circulation physique et informationnelle aux Petites et Moyennes Entreprises industrielles et de transport (surtout en conformité avec l'esprit de la loi 16.99 qui intègre dans le transport formel des camions de plus de 3,5 tonnes, les micro-entreprises de transport et le Transport International Routier et Multimodal).**

- **II.2. Aperçu sur les projets de plateformes en cours au Maroc**
- **L'ONCF**
- **L'ODEP**
- **OPERATEURS PRIVES**

- **IV.2. Le transport international routier**
- ***IV.2.1. État des lieux***
- ***IV.2.2. Le transport multimodal***
- **V. Accords bilatéraux et multilatéraux**
- **VI. Entraves non réglementaires au développement du transport routier international et initiatives en cours ou prévues pour les supprimer**

- **VII. Examen des aspects du transport ferroviaire**
- **VIII - Le passage portuaire**
- **1 - Les obstacles**
- **2- Les changements et réformes en cours**

# IX- Les enjeux :

- 1- Une coopération entre transporteurs routiers, ferroviaires, maritimes et communautés portuaires est le garant de la facilitation des opérations des transports internationaux multimodaux.
- 2. Nécessité d'une restructuration du transport routier par des mesures maîtrisables et applicables.
- 3 - Tous les intervenants privés et publics de la chaîne Logistique doivent s'entendre sur les mesures de sécurité des marchandises, des personnes et des pays pour éviter des obstacles à la fluidité de leurs opérations.
- 4- Les conventions internationales facilitent les opérations de transport, il faut que le Maroc les intègre dans les dispositifs réglementaires et les applique avec intelligence

- 5- Last but not least, il faut mentionner que le management des ressources humaines constitue la clé de la réussite de la fluidité des flux physiques et informationnels dans les chaînes transport-logistique : formation des professionnels de la chaîne et des responsables des institutions qui les soutiennent et les encadrent.
- 6– Facilités de financement des infrastructures, des moyens de transport et des plates-formes logistiques constituent les préalables pour surmonter les barrières à l'entrée des opérateurs marocains. Certes, un soutien des opérateurs marocains et un partenariat constructif avec les opérateurs européens facilitent l'émergence de véritables transporteurs et organisateurs de chaînes logistiques.
- 7- Les armateurs marocains doivent maîtriser la chaîne logistique multimodale et l'insérer dans une chaîne logistique globale qui répond aux attentes des chargeurs.

- **De ces enjeux la formation et les projets de plates-formes méritent une réflexion:**
- **==La formation:**
- ***Plusieurs métiers de logistiques intéressent les entreprises spécialisées dans les transports, les prestataires de services logistiques, les départements ou services logistiques d'entreprises commerciales, industrielles, les bureaux de conseil en logistique, les auxiliaires de transport (commissionnaire-expéditeur, commissionnaire de transports, agence en douane, ...),...***  
***Quelques exemples de professions:***
- ***responsable d'achats et de gestion des stocks,***
- ***Magasinier ,***
- ***responsable de l'entreposage, de la distribution, du trafic, des transports, de la conteneurisation, de l'emballage et du conditionnement et de toutes autres fonctions liées à la manutention et à l'expédition des marchandises,***
- ***Manager de plates-formes logistiques,***
- ***Caristes, chef de quai, etc.***
- ***conseiller en gestion des transports et logistique d'entreprise,***
- ***cadre responsable d'un ou plusieurs maillons de la chaîne logistique***
- ***consultants indépendants***
- ***manager du pilotage du Système d'Information Logistique,***
- ***etc.***

- ***En résumé, les exigences de la mondialisation impliquent une recomposition des emplois des entreprises marocaines (industrielles et de services). Cette recomposition implique une formation en management et techniques logistiques afin de créer une véritable culture logistique :***

***== au niveau macro-logistique (État, Régions, Collectivités locales, ..)***

***== au niveau micro-logistique (entreprises industrielles et de services et transporteurs pour créer des Prestataires de Services Logistiques).***

***La formation a pour objectif l'émergence et le développement de la fonction logistique et la culture logistique à tous les niveaux au sein des entreprises et institutions.***

- ***D'où un certain nombre de questions:***
- ***==Quelles manoeuvres stratégiques faut-il concevoir pour intégrer cette formation au niveau de la formation continue (entreprises) et initiale (écoles de formation professionnelle et supérieures et universités)?***
- ***==Faut-il former des cadres supérieurs en management et techniques logistiques qui seront en mesure de faire sentir au sein de leurs entreprises les besoins en logistiques à tous les niveaux et toutes les échelles de décision et exécution?***
- ***Faut-il plutôt former des agents d'exécution et de maîtrise en métiers opérationnels de logistique-transport ?***
- ***Faut-il combiner les deux types de formation ?***
- ***==Ces formations seraient-elles un moyen pour amener tous les acteurs des entreprises et des institutions publiques à "penser logistique"?***

# Logistique et bonne gouvernance

- ***Les flux de marchandises imposent une logique de fluidité et de facilitation des transports qui nécessite des stratégies macro-logistique et micro-logistique à gouvernances spécifiques. A ce niveau, interférences des manoeuvres stratégiques publiques et privées se manifestent avec leurs contradictions et enjeux.***

- ***Les gouvernances publiques /privées sont-elles cohérentes avec la maîtrise des flux physiques et informationnels dans une logique de chaîne logistique globale dans un espace à intérêts multiples et contradictoires?***
- ***La logique( supposée a-conflictuelle et intégrative ) de Supply Chain Management trouve-t-elle dans les relations public- et privé un champ d'expérimentation et de développement ?***
- ***Les plates-formes installées ou en cours sont -elles l'expression de la gouvernance propre des acteurs mondialisés dans l'espace marocain ou sont-elles le résultat d'une gouvernance locale volontaire?***

- *L'AMLOG est créée pour accompagner cette tendance lourde et déterminante: la maîtrise de la Supply Chain Management par les opérateurs marocains. L'AMLOG a pour mission :*
- *= de fédérer tous les acteurs des chaînes logistiques ou du SCM*
- *= d'informer et de former les opérateurs logistiques sur l'évolution de la logistique*
- *= de développer et défendre la logistique au Maroc et à l'échelle internationale*
- *= d'organiser et de participer à des assises, des manifestations, des conférences et séminaires en logistique*
- *= de faire des études, conseils et publications dans le domaine de la logistique*
- *= de s'associer à des organisations nationales et internationales de la logistique*

*Le président de l'AMLOG vous remercie*