

Les maillons faibles d'une stratégie

■ Les multiples couacs de l'implémentation

■ Du retard pris dans le déploiement, des objectifs non encore atteints...

■ Entrepôts: Le pari difficile du remplissage

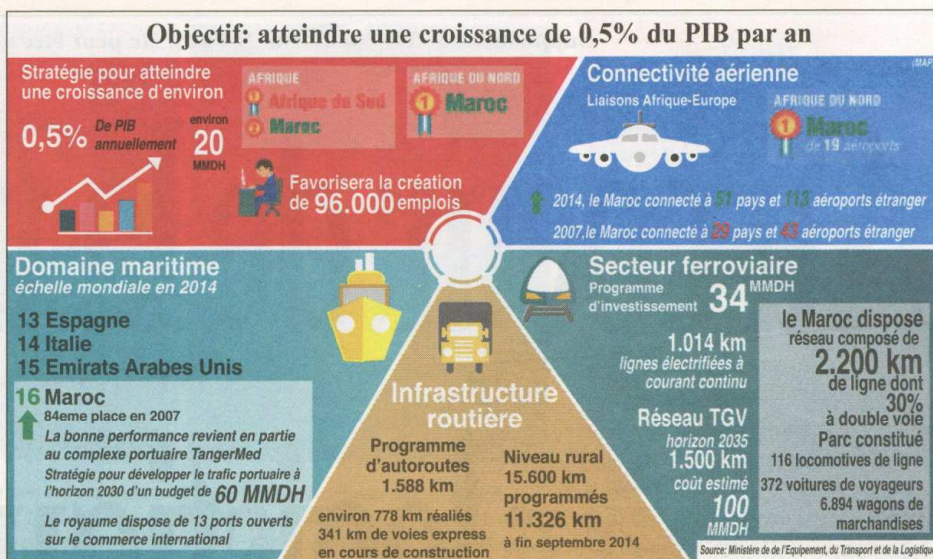
LA stratégie nationale de la logistique devait multiplier les enjeux et les impacts sur les politiques sectorielles, le plan Emergence, le plan Maroc Vert, Halieutis, ainsi que l'accompagnement de grands chantiers en termes de travaux publics, d'infrastructures, la distribution ou encore le négoce. L'ambition était d'enclencher la consolidation d'une réelle compétitivité ainsi que l'amélioration des indicateurs de compéti-

tivité pour optimiser les échanges commerciaux et l'attractivité des investissements étrangers. Le pari consistait aussi à réduire les coûts liés aux flux de marchandises, aussi bien des intrants que des produits à l'export. La logique veut que les facteurs de compétitivité gagnés au niveau de la production soient relayés par un dispositif logistique sans faille. L'objectif de départ consistait à réduire le coût logistique de 15 à 20% du PIB dès 2015.

Pour mieux apprécier les enjeux de la stratégie Ghellab, il va falloir en rappeler les principaux objectifs. Il fallait créer un demi-point de PIB par an (soit 15 à 20 milliards

de DH par an). Si tout s'est passé comme prévu, la logistique devrait créer aujourd'hui au moins 2,5 points de PIB en plus. La stratégie devait aussi réduire les externalités négatives à travers la limitation des nuisances (réduction des émissions de CO2, décongestion des routes et villes, développement durable...). L'objectif consistait à réduire de 35% les émissions de CO2. Sur ce chantier, le bilan n'est pas très reluisant. Des villes comme Casablanca sont au bord de l'asphyxie, car les principaux chantiers (Zenata, alentours du port, coloir logistique...) ac-

sur l'implémentation de la zone de Zenata (80 ha). Tout le défi aujourd'hui consiste à mettre en place et dupliquer des centres logistiques comparables à des pôles d'attraction (Casablanca, Tanger, Marrakech...) pour pouvoir organiser la gestion des flux entre sites. D'ailleurs, c'est la massification, l'un des principaux enjeux de la stratégie, qui devra attirer les flux entre régions très bien reliées. C'est d'ailleurs cette spirale vertueuse qui est censée faciliter l'externalisation de la logistique auprès du plus grand nombre d'entreprises, les PME a fortiori. «Tout le



L'écosystème tarde à prendre!

LA logique d'écosystème telle que pensée au départ consiste à faire jouer des synergies positives entre l'ensemble des acteurs. L'esprit est de mettre en musique l'ensemble de sous-traitants et d'acteurs directs et indirects. Mais ce raisonnement s'avère à la fois vrai et faux au Maroc. La tendance mondiale est d'avoir des acteurs intégrés de bout en bout. Ce n'est pas le cas au Maroc. Car l'apport de l'écosystème devrait être du ressort d'un ou de plusieurs opérateurs capables d'intégrer tous les services: le fret forwarding, le stockage, le dédouanement, le transit, le transport... Pour l'heure, la notion d'écosystème ne peut être appliquée à la logistique. □

cusent du retard. Ce qui a des conséquences lourdes sur la circulation, les flux de transport, avec les accidents, de la pollution, les retards de livraison et les nuisances de toutes sortes... «Il suffit de voir comment vit la population de la ville de Casablanca pour s'en rendre compte», avait confié à L'Economiste Karim Ghellab, l'un des concepteurs de la stratégie logistique. Aujourd'hui, le bilan est assez mitigé. 6 ans après le lancement de la stratégie nationale, les différents chantiers avancent très lentement, d'autres n'ont pas eu les effets escomptés. Tant que le cordon entre le port de Casablanca et la zone de Zenata n'est pas opérationnel, les premiers effets de la phase 1 ne seront pas vraiment perceptibles, analyse un expert. «Il faut passer l'équivalent des seuils pour atteindre la 1re phase, qui devra donner les premiers effets», a confié récemment Karim Ghellab à L'Economiste. En clair, ce retard a un effet direct

défi est de mettre en place cette infrastructure qui va convaincre les PME de l'intérêt de louer un espace ainsi que les services intégrés», tient à préciser l'ancien ministre de tutelle, Karim Ghellab.

Le constat des experts est unanime. L'économie nationale s'est installée depuis 3 à 4 ans dans une sorte de ralentissement. Aujourd'hui, tous les indicateurs de croissance sont en stagnation... alors que des acteurs comme la SNTL, l'AMDL et autres opérateurs de l'immobilier logistique ont développé des capacités et ouvert des entrepôts... Sauf que la demande est encore timide. «Il y a un souci macroéconomique dû au ralentissement de l'économie au niveau du BTP, de l'immobilier, du tourisme, de l'industrie... Tout cela se traduit par un environnement qui n'est pas propice à l'investissement», signale Karim Ghellab. □

A. R.

«La surcapacité n'est que conjoncturelle»

■ Réduction des coûts, mutualisation, massification... les challenges qui persistent

■ Automobile, aéronautique, retail... les relais de croissance

■ Entretien avec Younes Tazi, DG de l'Agence du développement de la logistique

- L'Economiste: Comment vous expliquez que les objectifs de la stratégie logistique n'ont pas été atteints 5 ans après ?

- Younes Tazi: Il faut être conscient que la mutation logistique d'un pays aspirant à rejoindre le rang des pays émergents est un processus long avec des chantiers multiples et interdépendants dont les impacts ne peuvent être évalués sur le court terme. La déclinaison de la stratégie en chantiers transversaux ou sectoriels a nécessité des approfondissements importants qui ont touché plusieurs domaines tels que la logistique urbaine, l'externalisation logistique ou encore la normalisation. Après un démarrage relativement lent du fait des délais qui ont été nécessaires à l'opérationnalisation de l'Agence et d'une conjoncture économique très défavorable au lendemain du lancement de la stratégie, on peut dire que la mise en œuvre atteint sa vitesse de croisière. Aujourd'hui, les acteurs publics et privés sont mobilisés autour de plans d'actions opérationnels qui couvrent différents domaines avec des objectifs à atteindre dans les 5 prochaines années. L'enjeu est double. D'abord, accélérer le rythme des réalisations sur la transition logistique du pays et généraliser la dynamique au niveau même de l'économie traditionnelle qui n'est souvent pas dans une logique d'optimisation logistique. Ceci étant dit, les objectifs de la stratégie nationale qui constituent un cap avec des horizons qui vont jusqu'à 2030 sont divers et portent, entre autres, sur la réduction des coûts logistiques et la professionnalisation des pratiques en supply-chain des opérateurs. Dans ces deux domaines, le Maroc a réalisé des avancées indéniables, mais de grands challenges persistent.

- Mais pourquoi l'écosystème logistique n'a pas encore pris ?

- Je ne sais pas s'il est pertinent de parler d'un seul écosystème logistique. A mon avis, il y a autant d'écosystèmes logistiques potentiels que de logistiques spécifiques. Autrement dit, les besoins



Younes Tazi, DG de l'AMD: «S'il y a réellement une surcapacité, elle n'est que conjoncturelle. La demande latente sur la logistique moderne représente des gisements très importants et des relais de croissance indéniables» (Ph. L'Economiste)

spécifiques de certaines filières font en sorte qu'il est d'abord nécessaire de constituer l'écosystème filière par filière avec, chaque fois que possible, la mise en place de synergies entre filières. Aujourd'hui, une tendance de constitution d'écosystèmes logistiques est constatée plutôt autour de certains acteurs-clés, qu'ils soient grands donneurs d'ordre ou grands prestataires. A mon sens, le niveau limité de mutualisation entre acteurs, la logique patrimoniale de certains patrons et le manque de maturité de la fonction logistique chez certains chargeurs sont aujourd'hui des raisons parmi d'autres qui freinent la constitution d'écosystèmes logistiques performants

et d'envergure. Toutefois, la communauté logistique marocaine est en train de prendre forme.

- Comment rentabiliser les modèles économiques, face à une conjoncture difficile qui induit un problème de surcapacité... Comment optimiser la chaîne de valeur de bout en bout ?

- S'il y a réellement une surcapacité, elle n'est que conjoncturelle. La demande latente sur la logistique moderne encore gérée par les chargeurs représente un gisement énorme. Les efforts doivent se concentrer sur les actions à même de libérer ce potentiel considérable. Un juste dosage entre sensibilisation, incita-

tion, accompagnement et régulation est à même d'enclencher la mutation souhaitée. Les chantiers amorcés, notamment en matière de réglementation, de normalisation, de mise à niveau logistique des PME, de logistique urbaine et de formation, vont dans ce sens. Les efforts de l'Etat et de la CGEM doivent être accompagnés de manière volontariste par les entreprises elles-mêmes.

- L'arrivée de nouveaux opérateurs dans des secteurs comme l'automobile, l'aéronautique, le retail... pourrait-elle se traduire par un regain de dynamisme de l'activité ?

- Partout dans le monde, les principaux drivers de croissance de la logistique moderne sont le retail et les industries exportatrices telles que l'automobile ou l'aéronautique. Jusqu'à récemment, le poids de ces filières était limité. Ces dernières années, la donne est en train de changer avec des croissances très importantes. Chaque nouvelle installation industrielle au Maroc est une étape de plus vers l'atteinte d'une taille critique de nos échanges qui permet de viabiliser des investissements significatifs en logistique. L'arrivée du 2e constructeur automobile par exemple est une étape-clé pour la logistique.

- Comment relever le pari du remplissage des entrepôts ?

- L'immobilier logistique moderne est un produit relativement nouveau pour le marché marocain. Comme tout nouveau produit, il faut éduquer le marché tout en lui fournissant le produit dont il a le plus besoin. D'abord, en termes de services fournis, les entreprises ont besoin souvent, en plus des entrepôts, de services additionnels sur place (formalités administratives, espaces bureaux, centres routiers pour les poids lourds, centres de formation,...). Ensuite, en termes de typologie des installations. En parallèle avec le développement d'entrepôts Classe A de grande superficie, le marché qui est marqué par la dominance des PME (aussi bien chargeurs que prestataires) a besoin d'installations modernes mais plus adaptées par leur taille et leurs caractéristiques (hauteur, quais,...) à l'activité et au volume des flux des PME (freight-forwarders, messagerie, PME industrielles et de distribution...). La spécialisation d'acteurs immobiliers-logistiques indépendants des fournisseurs d'activités logistiques est également un élément fondamental. □

Decathlon, Adidas, Bosch...

- Comment capter de nouvelles demandes, de nouvelles capacités...? Quel est le potentiel logistique de la plateforme Maroc ?

- Il faut travailler sur deux gisements importants. Le premier est la modernisation de la logistique de l'économie «traditionnelle» qui pèse sur une partie très importante de l'activité du pays. Le second gisement consiste à accroître les flux internationaux du Maroc aussi bien dans les secteurs exportateurs que dans une logique de captation de bases régionales purement logistiques de certains acteurs internationaux, à l'instar de ce qui se passe actuellement autour de TangerMed à Medhub avec des acteurs comme Decathlon, Adidas, Bosch... □



(Ph. L'Economiste)

Propos recueillis par Modeste KOUAME