

DOSSIER



SARA BAR-RHOUT

A LA RECHERCHE DE LA COMPÉTITIVITÉ

Pointé du doigt en 2006 par la Banque mondiale, le manque de compétitivité logistique du royaume est encore une fois remis sur la table, cette fois par le dernier classement d'un autre rapport de l'institution internationale, dans un contexte où le chantier de la régionalisation avancée impose une nouvelle réalité économique et administrative. Qu'en est-il réellement? Et où en est le Maroc dans l'implémentation de sa stratégie de compétitivité logistique?



Un rapport de la Banque mondiale datant de 2006 a été le préluce à la Stratégie nationale, de développement de la compétitivité logistique.

Huit ans après son lancement, la Stratégie Ghellab semble au point mort. Malgré un nouveau souffle, beaucoup reste à faire dans un contexte de décentralisation et de régionalisation avancée. A commencer par un véritable bilan qui permettrait de savoir à quel niveau se situent aujourd'hui les coûts logistiques au Maroc.

A la conjonction des différentes stratégies sectorielles, le secteur de la logistique est le gage de leur compétitivité. D'où l'extrême importance de la sienne. Et c'est «un rapport de la Banque mondiale publié en mai 2006 qui pose le problème pour ainsi initier la stratégie de compétitivité logistique», rappelle Abdellah Hifdi, président de la Fédération nationale du transport. Sur 141 pages, le rapport de la Banque Mondiale intitulé «La logistique du commerce et la compétitivité du Maroc» mettait en exergue les coûts logistiques élevés dans le pays, soulignant au passage que «pour conserver les relations privilégiées que le Maroc entretient avec l'Union européenne (dans le cadre de l'Accord de libre-échange mis en application en 2000, ndr), il est impératif d'améliorer sa logistique extérieure». Mais le plus poignant tient au fait qu'il estime

le coût logistique total pour le Maroc à minimum 20% du PIB. En le rapportant au coût du travail, le coût logistique représenterait entre la moitié et les deux tiers. Pour y remédier, en plus de recommander le développement du secteur comme vecteur d'activité, la Banque mondiale propose au gouvernement marocain un plan d'action. Le chantier est lancé. L'étude confiée au cabinet McKinsey, qui a posé le diagnostic en 2008, a donné lieu à la Stratégie de la compétitivité logistique signée devant le roi en 2010. Toutefois, l'actionner dépendait du lancement de l'Agence marocaine du développement logistique (AMD) qui n'a vu le jour qu'en 2012 pour démarrer réellement une année plus tard. «9 ans après, nous n'avons pas encore fait d'évaluation», déplore Hifdi pour qui «la photographie prise par le cabinet en 2008 n'est plus valable en 2018». Autrement

dit, il faudrait réviser la stratégie mais avant cela, faire un bilan en bonne et due forme. D'où l'importance de «marquer une pause pour apporter les corrections nécessaires», selon Hifdi, qui plaide pour une nouvelle ingénierie à l'image de celle opérée par McKinsey.

Une progression timide

Ce travail permettrait d'apporter une visibilité sur les réelles améliorations, notamment par rapport à l'estimation de la Banque mondiale sur le coût de la logistique mais aussi une refonte de la stratégie pour l'adapter aux nouvelles réalités économiques. L'AMDL, en sa qualité d'agence de gouvernance de la stratégie, s'attarde actuellement sur la révision des schémas régionaux de zones logistiques de massification des flux et travaille sur une révision partielle des différents axes de la stratégie. Ces chantiers lancés, l'Observatoire marocain de la compétitivité logistique (OMCL) présidé par Rachid Tahri, opérateur du secteur privé, apporte une réponse sur le niveau d'amélioration du secteur avec une batterie d'indicateurs couvrant la période 2010-2016 et travaille sur le développement d'un indicateur compo-

POUR HIFDI, UNE RÉVISION DE TOUTE LA STRATÉGIE EST NÉCESSAIRE.



L'IPL, un indice à revoir?

Le rapport «Connecting to compete» de la Banque mondiale, qui classe les pays les plus performants en termes de compétitivité logistique, s'appuie sur l'indice de la performance de la logistique. Ce dernier est établi sur la base de sondages auprès des professionnels. Dans le cas du Maroc, le questionnaire n'est adressé qu'aux opérateurs basés au port de Casablanca. Une approche que les autorités marocaines décrivent en raison de la grande subjectivité qui l'entache. Le dernier classement a fait perdre au Maroc 23 positions par rapport au classement 2016, où il occupait le 86e rang.

site sur la compétitivité du secteur logistique marocain. A fin 2016, la contribution globale de la logistique au PIB est de 5,02% tandis que sa contribution à l'emploi est de 4,18%. La valeur ajoutée s'est donc élevée à 45 milliards de dirhams, suite à un taux de croissance annuel moyen depuis 2010 de 4,5% et des emplois créés s'élevant à 445.000 avec un taux de croissance annuel moyen de 2,8%.

L'Administration à l'œuvre

Des efforts sont aussi fournis par d'autres administrations. C'est le cas notamment de la Douane qui travaille sur la dématérialisation de tout le circuit douanier dans le but de réduire les délais et d'atteindre l'instantanéité au lieu de 24h actuellement. «Dans les zones sous douane, deux délais sont à distinguer: le délai de séjour et le délai de dédouanement. Ce dernier est très court, de 3 à 4 heures», explique-t-on à la Douane. Le délai de séjour implique des représentants de départements ministériels ou encore l'ONSSA pour tout ce qui est contrôle de marchandise à l'import. Un opérateur déplore d'ailleurs la dégradation de ces délais de contrôle qui passent de 6-7 jours à 8,5-9 jours et parfois jusqu'à 15 jours. Des délais à rallonge en raison des contrôles multiples qui se font sur rendez-vous. L'Agence nationale des ports avait de son côté déployé le guichet unique national PortNet pour faciliter les procédures du commerce extérieur. Mis en place en 2012, il ne cesse d'enrichir ses services en intégrant davantage d'intervenants dans le processus d'import/export. La plateforme compte aujourd'hui plus de 33.800 clients et offre plusieurs dizaines de services dématérialisés à une communauté de plus de 39.000 usagers sur l'ensemble du territoire national. Pour le ministre de tutelle, qui intervenait lors de la 4e édition de la Conférence annuelle du guichet unique PortNet, «ce projet et ses innovations ont certainement contribué et aidé le Maroc à gagner respectivement 39 places dans le classement Doing Business (réalisé par la Banque mondiale) entre 2017 et 2019, pour atteindre la 62e place au niveau de l'axe commerce transfrontalier». Toujours est-il que la Banque mondiale dans l'édition 2018 de son rapport «Connecting to compete» classe le Maroc à la 109e place pour la compétitivité logistique. Certes, sa méthodologie est à revoir mais il n'empêche que beaucoup reste à faire.



Souss-Massa et Fès-Meknès sont les deux régions sur lesquelles l'AMDCL s'est penchée en premier.

UNE STRATÉGIE RÉGIONALE

L'objectif de la stratégie de compétitivité logistique est de créer un réseau de plateformes interconnectées à l'échelle nationale, autour desquelles s'organisent et se massifient les flux des marchandises. Le nouveau découpage régional ramenant le nombre de régions à 12 au lieu de 16 dicte de nouvelles règles.

Le nouveau découpage régional, acté par décret en février 2015, implique aujourd'hui de nouvelles réalités pour nombre de décideurs. Ceux en charge de la Stratégie nationale de la compétitivité logistique n'y échappent pas. Le passage de 16 régions à seulement 12a induit une révision à la baisse du nombre de zones logistiques de massification des flux. Selon Rachid Tahri, président de l'Observatoire marocain de la compétitivité logistique (OMCL), «nous devons construire 50 zones au lieu de 70 prévues

au préalable». La raison de cette purge est tout simplement la concentration de quelques régions suite au nouveau découpage territorial, rendant ainsi obsolète et inutile un bon nombre de zones.

Deux régions pour commencer

L'Agence marocaine de développement logistique (AMDCL) se penche actuellement sur la révision des schémas régionaux

pour les adapter à la nouvelle réalité économique et administrative, en commençant par celui de Marrakech. Ceux de Souss-Massa et de Fès-Meknès ont été déjà finalisés et présentés aux parties prenantes locales. «Nous avons eu une adhésion des opérateurs, des autorités locales et même de la société civile et des universitaires de la région», se félicitait Mohammed Yousofi, directeur général de l'AMDL. Dans le détail, au niveau de la région de Souss-Massa, l'agence est dans une démarche préparatoire pour lancer le projet de la première tranche de la zone logistique d'Ait Melloul. «Ladite zone s'étend sur 172 ha et nous allons commencer par une phase de 45 ha. Le terrain est déjà identifié et les formalités nécessaires avec les autorités locales sont en cours de finalisation. Dans la continuité de ces démarches préparatoires, une réunion ministérielle sera incessamment programmée avec les départements concernés pour arrêter le montage institutionnel et financier», précise Yousofi. Quant à la région de Fès-Meknès, le schéma est déjà révisé pour embrasser le nouveau découpage administratif. Il est prévu d'y réaliser 7 zones logistiques. «Nous visons à amorcer 3 projets: l'Agropolis de Meknès, de Ras El Ma et de Mejjat. Ce sont des projets qui vont être présentés prochainement au conseil d'administration

de l'agence. Le schéma institutionnel préconisé pour ces projets stipule la création d'une SDR (société de développement régional) qui prendrait en charge le développement de tout le réseau des zones logistiques de la région. Son tour de table comprendrait l'Etat, représenté par l'AMDL et la région, et peut-être d'autres bailleurs étatiques. Le modèle sera arrêté après une concertation avec les différentes parties prenantes. Une fois ce montage arrêté, le volet financier suivra automatiquement, après c'est l'implémentation et la réalisation. Pour le reste des régions, nous sommes en train de réviser les schémas logistiques pour les adapter à la nouvelle réalité économique et administrative des régions, à commencer par celle de Marrakech. Il faut dire aussi qu'une révision de schéma avec l'identification des premiers projets prend entre 4 et 6 mois, réunions avec les différentes parties prenantes incluses. Et c'est un travail qui est fait uniquement par les ressources de l'agence», détaille Yousofi.

Ce dernier explique, par ailleurs, que la construction d'une zone logistique de massification des flux de 45 ha prend environ 2 ans. L'aboutissement d'un tel chantier permettrait par la suite la matérialisation des autres axes de la stratégie, précise Abdellah Hifdi, président de la Fédération du transport. Si on arrive à réaliser les zones de massification logistique, une multitude d'objectifs seront atteints. En effet, on pourra réaliser l'agrégation des opérateurs, développer la sous-traitance logistique ou encore mettre en place les centres de formation. Il est à noter à ce titre que le meilleur moyen de former en logistique est en adoptant le mode alternance,

chose qu'on ne peut faire sans zones logistiques intégrées et fonctionnelles. Les zones logistiques sont des préalables incontournables conditionnant tous les autres chantiers de la stratégie logistique nationale», précise Yousofi de son côté.

Le foncier, nœud gordien

De son côté, Hifdi précise que «la stratégie est basée sur la partie foncier pour faire émerger des logisticiens performants et compétitifs. Sur le papier, le foncier est bien là mais sur le terrain, il est souvent occupé par des bidonvilles et regorge de problèmes». Et quand bien même il serait assaini, le foncier réservé aux ZI et aux ZF crée invariablement des problèmes de spéculation. Lors de la Caravane des 500

organisée par EE dans plusieurs régions du pays, les opérateurs économiques se sont plaints de la difficulté d'accéder au foncier au prix affiché sur les plans des aménageurs: «C'est ce qui justifie le retard pris pour la réalisation de la vision, même si ce retard est en quelque sorte salutaire compte tenu des nouvelles orientations dictées par le nouveau découpage. «A ce jour, sur les 70 zones logistiques de massification des flux prévues, une seule est opérationnelle, celle de Zenata à Mohammedia.

Pourtant, il était prévu de construire 7 autres zones dans la région. Faut-il toujours les construire?, se demande le président de la fédération qui tient à souligner qu'elle est exploitée uniquement par des opérateurs publics. En effet, le schéma national des zones logistiques Multi-Flux (ZLMF) prévoyait la mise en place dans cette région, en plus de la zone de Mita de l'ONCF sur 32 ha, 8 autres zones: Zenata, Oulad Hadda, Dercoua, Nouaceur, Oulad Saleh, Bouskoura, Lakhayata et Nouvelle Ville de Sahel Lakhayata, sur une superficie totale de 978 ha dès 2030, dont 607 ha en 2015, et couvrant l'ensemble des 5 grands types de plateformes logistiques. Hormis celle de Zenata, aucune n'est sortie de terre. Pis encore, les connexions routières prévues pour relier la zone de Zenata au port de Casablanca sont en retard de 3 ans (voir l'article «Casablanca, le grand monstre»). «Dans la recherche du foncier, l'Agence accorde la priorité au foncier public appartenant à l'Etat, aux Domaines, aux collectivités ethniques (terrains collectifs, ndr) ou encore aux domaines forestiers. D'ailleurs, celui de la zone d'Ait Melloul appartenait aux Eaux et forêts. L'avantage de recourir à ce type de foncier est double: il permet d'abord de ne pas renchérir les prix, mais également d'acquérir le foncier dans des délais raisonnables. Recourir au foncier privé reviendrait à alourdir la procédure, car il faut en général passer par la voie de l'expropriation qui prend plus de temps et coûte plus cher», explique le directeur général de l'AMDL. Autant dire que le défi reste entier.

LE MAROC PRÉVOIT DE CONSTRUIRE 50 ZONES LOGISTIQUES DE MASSIFICATION DES FLUX, AU LIEU DE 70.



Le boulevard Moulay Ismaïl menant aux portes 4 et 5 du port de Casablanca est devenu un point noir.

CASABLANCA, LE GRAND MONSTRE

La métropole devait accueillir 7 zones logistiques. A ce jour, une seule est opérationnelle mais difficile d'accès tant la circulation à proximité est infernale. La desserte censée alléger cette pression se fait toujours attendre.

Bien que signé devant le roi en 2014, la desserte nord du port de Casablanca n'a pas encore vu le jour. Censée fluidifier la liaison entre la zone logistique de Zenata et le port de la métropole, en évitant notamment aux poids lourds d'emprunter les artères du centre-ville, cette desserte est attendue aussi bien par les professionnels que par les habitants de la zone Sidi El Bernoussi-Ain Sebaâ. «L'ouverture de cette route permettra un gain en temps et en argent et évitera beaucoup d'accidents au Bd Moulay Ismaïl donnant accès à la porte 4-5 du port», lâche un transitaire.

Un retard de six ans

Contrairement au calendrier initial qui tablait sur une finalisation de la route en 3 ans (pour qu'elle soit opérationnelle en 2017), le chantier ne peut être finalisé avant 2020, et pour cause. Impliquant plusieurs intervenants, «il y avait essentiellement un problème avec les autorités de la ville sur le raccordement de la voie maritime, déjà opérationnelle, avec la voie terrestre, qui ne fut réglé qu'au terme du premier trimestre de 2018. Le raccordement a ainsi été réalisé en décembre de la même année. L'appel d'offres

a été lancé et attribué, et la voie devrait être prête dans 2 ans», confie une source proche du dossier. Il s'agit en effet d'une trémie qui passera sous la place Mimosa pour connecter la voie maritime à la voie terrestre menant à la zone logistique de Zenata. D'autres travaux devront aussi être entamés pour l'élargissement de la voie depuis ce raccordement jusqu'à la zone logistique.

Alléger le trafic

Pour rappel, cette desserte routière longue de 18,4 km pour un coût estimé à 600 MDH devait compléter une liaison routière efficace entre la zone logistique de Zenata et le port de Casablanca. L'objectif étant de permettre au pôle logistique de Zenata d'assurer sa fonction et sa vocation de levier de la mise à niveau du secteur de la logistique, au service de la compétitivité des activités de distribution de l'import/export. La voie devrait enregistrer un trafic quotidien de 6.700 poids lourds à l'horizon 2020 et alléger ainsi la circulation. Plus de 1,3 million de véhicules sillonnent chaque jour la capitale économique, selon les statistiques 2017 de l'Observatoire marocain de la compétitivité logistique (OMCL).



Le nombre d'opérateurs logistiques est en augmentation, 1.900 créations ont été enregistrées en 2016.

OFFRE IMPORTANTE MAIS TOUJOURS INSUFFISANTE

En 5 ans, l'offre d'immobilier logistique a augmenté de façon importante. Pourtant, elle représente à peine 16% des aspirations de la stratégie logistique en 2030.

Dans le domaine de la logistique, métier transverse, l'offre d'immobilier logistique est le nerf de la guerre. Passée de 80 ha en 2010 à 550 ha en 2015, elle a connu une évolution exponentielle en l'espace de 5 ans mais demeure insuffisante pour accompagner la croissance du secteur ou, mieux, pour réaliser la vision de la stratégie.

Cette dernière ambitionnait la mobilisation de 3.300 ha pour la concrétisation du Schéma national des zones logistique de massification des flux à l'horizon 2030. En attendant, ce sont les opérateurs privés qui s'accaparent la part du lion (74%) dans la construction de bâtiments logistiques. Les efforts étant polarisés sur Casablanca, l'offre dans la métropole a triplé. Mais les projets ne s'arrêtent pas là. Durant l'année écoulée, un nouveau projet de parc logistique locatif a vu le jour à Sidi Bernoussi, porté par Soft Group. Les travaux devront aboutir en 2022. Ce projet viendra enrichir l'offre avec 200.000 m² couverts s'étendant sur un terrain de près de 13 ha. Du côté de l'aménagement du foncier, ce sont les opérateurs publics qui arrivent en tête. Ils

sont, en effet, à l'origine de près de 90% de la superficie aménagée entre 2010 et 2015, avec notamment le foncier pris en charge par MedZ (plateformes logistiques adossées aux agro-pôles et PII). S'y ajoutent ceux aménagés pour leur propre exploitation par la SNTL à Zenata, l'ONCF à Casa-Mita et TangerMed Port Authority à Medhub.

Cette offre, qui au passage demeure insuffisante, vient accompagner un secteur en plein essor. Les statistiques de l'Observatoire marocain de la compétitivité logistique (OMCL) font ressortir un accroissement de 40% du nombre de créations d'opérateurs en transport et logistique. On recense ainsi 1.900 créations en 2016 contre 1.350 en 2010. Ce boom s'explique par la taille du marché du routier et entreposage qui s'accroît de 23% en 5 ans, à 21 milliards de dirhams en 2015 contre 17,1 milliards de dirhams en 2010. L'attractivité du marché est telle qu'il compte aujourd'hui 16 prestataires 3PL (Third party Logistics) du top 50 mondial ayant décidé de s'installer au Maroc. Parmi eux, 88% figurent dans le top 20 mondial. Le secteur a ses porte-drapeaux, reste juste à accélérer le pas.

«L'IPL A MONTRÉ SES LIMITES»

Mohammed Yousfi, directeur général de l'Agence marocaine de développement logistique, revient pour EE sur les réalisations et les défis de l'agence.

Quels sont les chantiers sur lesquels travaille l'AMDL?

La première raison d'être de l'AMDL est le déploiement de la Stratégie logistique nationale. Celle-ci, comme vous le savez, est articulée sur 5 axes, avec notamment la gouvernance du secteur assurée par l'AMDL et l'OMCL, le développement de zones de massification logistique (épine dorsale de la stratégie), le développement d'acteurs logistiques performants, le développement et l'optimisation des flux de marchandises et enfin la formation, sans quoi aucun des objectifs ne pourrait être atteint.

Où en êtes-vous dans les réalisations?

L'axe de la gouvernance est atteint à 100%. S'agissant du second, en lien avec les zones de massification logistique, le chantier a pris un peu de retard en raison de sa complexité. Nous sommes avancés sur deux régions: notamment celle de Souss-Massa où la région prévoit 2 zones, à Agadir et à Ait Melloul, et celle de Fès-Meknès où il est prévu de réaliser 7 zones.

Qu'en est-il des autres axes?

Pour ce qui est de l'axe opérateurs logistiques performants, il y a un ensemble d'actions qui sont menées par l'Agence avec à leur tête un programme dédié à la PME, principale composante de notre tissu économique. Nous avons ainsi développé un plan d'action baptisé PME Logis, fruit de la collaboration entre l'AMDL, la CGEM et le GIAC Transport, et déployé depuis octobre 2017. Il vise à relever le niveau logistique de l'ensemble de cette communauté moyennant une assistance technique et financière. Le programme comprend 9 produits, dont 2 conçus pour les transporteurs, 2 pour les chargeurs et 5 autres qui sont transverses. Dans le même axe, il est aussi question de mettre en place des normes logistiques ainsi qu'un label qui sera déployé à partir de 2019, une fois la convention signée avec la CGEM. S'agissant de l'optimisation des flux, à ce jour 3 contrats d'application sont arrêtés. Ils sont relatifs aux flux import-export, aux flux distribution et aux flux matériaux de construction qui sont en cours de déploiement. Les 2 restants, les flux agricoles et les flux énergétiques, devront voir leurs contrats d'application bientôt signés. Nous tenons les réunions qu'il faut pour les sortir incessamment et commencer leur déploiement à partir de 2019.

Qu'est-ce qui bloque?

Rien ne bloque. Il faut juste dire qu'un premier travail a été fait. L'agence avait souffert de la vacance du poste de directeur général pendant environ une année. Maintenant, les chantiers reprennent de l'entrain.



Qu'en est-il de l'axe formation?

Concernant cet axe, nous venons de faire aboutir une étude qui définit tous les métiers possibles de la logistique au niveau du territoire, soit 21 métiers. Toutes les fonctions-travail sont ainsi établies avec notamment le répertoire des emplois-métiers et le référentiel emplois-compétences ainsi que le plan de formation, qui concerne aussi bien l'enseignement supérieur que la formation professionnelle. Ce plan s'étale sur le quinquennat 2020-2024. Un board regroupant toutes les parties prenantes a été constitué et aura la charge d'assurer la coordination de ce plan de formation.

Où en sommes-nous en termes de compétitivité?

Si vous faites allusion à l'Indice de performance logistique, pour nous c'est un indicateur qu'il faut considérer avec beaucoup de précautions. L'IPL a montré ses limites, son élaboration est basée sur une enquête de perception des opérateurs comportant un aspect subjectif et les résultats souvent sont influencés par des événements conjoncturels s'ils coïncident avec la période de l'enquête. Par ailleurs, certains critères de l'IPL sont mesurables et ne demandent guère une enquête d'opinion auprès des opérateurs.

Et par rapport à nos objectifs et notre réalité économique?

Je crois qu'on a vraiment évolué dans ce sens. Si on ne prend que l'exemple de la logistique à l'international, il suffit de voir comment les ports ont évolué, notamment ceux de Tanger-Med ou encore de Casablanca. La durée de passage a été sensiblement réduite. Nous avons maintenant un «portnet», guichet unique qui est applaudi par toute la communauté du commerce extérieur. C'est clair que nous avons fait un pas de géant. Certes, il reste des choses à faire, mais il faut dire qu'on a réalisé vraiment un saut qui est très positif.