

*FP-TETOAUN*

**MASTER MANAGEMENT LOGISTIQUE ET STRATEGIQUE**  
**LOGISTIQUE PORTUAIRE**

Cours

**Par:**

**AZIZ BABOUNIA**

*2012/2013*

## MATIERE : LOGISTIQUE PORTUAIRE

### Contexte

**1. Au milieu des années 80, le Maroc a commencé à ouvrir son économie afin de dynamiser sa croissance.** De 1983 à 2003, le taux d'ouverture de l'économie est passé de 40 à 55% résultant d'un taux de croissance moyen par an des exportations de 8,7%.

**2. Ce choix de l'ouverture commerciale a été renforcé avec les signatures de l'accord d'association avec l'Union Européenne (1996) et plus récemment les différents accords de libre-échange, notamment avec les Etats-Unis (2004).** Ces accords doivent permettre un accès privilégié à ces grands marchés pour les exportateurs marocains et ainsi être synonymes de croissance et d'emploi. A ce titre, le Gouvernement estime que 50000 emplois pourraient être créés dans le secteur textile du fait de l'accord de libre-échange signé avec les Etats-Unis.

**3. Mais ces accords et le nouvel environnement international sont autant de défis lancés aux entreprises marocaines.** L'expiration de l'Accord multi-fibres, en application depuis janvier 2005, permet une concurrence directe entre les entreprises textiles marocaines et les entreprises textiles asiatiques sur le marché européen. En outre, résultante de la mise en œuvre de ces accords de libre-échange, la protection tarifaire va progressivement disparaître et les produits européens ou américains pourraient directement concurrencer les produits marocains sur le marché national. Il est donc indispensable pour les entreprises marocaines d'être compétitives dans ce nouvel environnement.

**4. La compétitivité contient de nombreux éléments aussi divers que le coût de la main d'œuvre (et son niveau de qualification), l'innovation, le respect du droit ou bien encore la performance des services publics et la qualité des infrastructures et des services rendus par ces dernières.**

**5. Pour un pays dont l'avantage comparatif est lié à la géographie, la logistique devient un élément important de cet avantage comparatif.** La problématique de la logistique du commerce est d'ailleurs un thème récurrent dans la presse marocaine et une préoccupation importante des exportateurs marocains. En effet, une logistique performante contribue à réduire les coûts des transactions et à améliorer l'efficacité des échanges internationaux.

**6. La logistique est créatrice de valeur ajoutée et est 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. Elle pourrait aussi dynamiser l'économie marocaine en faisant apparaître de nouveaux services indispensables aux multinationales 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.

**7. Les entreprises marocaines doivent maîtriser et optimiser les maillons des chaînes d'approvisionnement avec des contraintes de temps, de fiabilité et de qualité qui sont nouvelles.** Les donneurs d'ordre évoluent vers la livraison «juste à temps" qui se traduit pour le partenaire marocain par des délais très courts : parfois moins d'une semaine entre la commande et la livraison. Le Maroc doit être en mesure de répondre à ces nouvelles exigences de performance.

**8. L'internationalisation et la fréquence des échanges font donc du logistique et du transport avec toutes ces composantes un axe de développement stratégique de plus en plus adapté aux exigences de l'économie mondiale.**

**9. La mise à niveau du secteur de la logistique est aujourd'hui un facteur déterminant dans la compétitivité des entreprises. Dans la dernière étude de Mckinsey, la situation nationale est analysée et les flux sont identifiés. Il en est ressorti des actions à mettre en œuvre :** refonte et déconcentration des flux, renforcement des infrastructures, développement des plates-formes multimodales, optimisation de la gestion administrative,...

Une mise à niveau s'impose pour permettre aux entreprises marocaines d'améliorer leur compétitivité, de mieux faire face à la concurrence des produits importés et, par la même, à l'économie marocaine de se hisser aux standards internationaux.

**10. L'élaboration de la nouvelle stratégie de la compétitivité logistique au Maroc prend en considération, postule-t-on, les orientations suivantes :**

- La nécessité d'optimiser la gestion des flux de marchandises ;
- La qualification des opérateurs dans le secteur de la logistique ;
- La création en partenariat avec le secteur privé d'outils de suivi et de veille sur le niveau d'efficacité des services logistiques (observatoires de la compétitivité logistique) ;
- La formation dans les métiers du transport et de la logistique.

## **Nouvelle stratégie de la compétitivité logistique au Maroc**

L'objectif traditionnel assigné à la logistique, définie comme « la maîtrise de la technologie de la circulation des flux physique et des flux d'information associés » est la recherche des « meilleures conditions de coût, de qualité, de délais et de services associés aux produits » compte tenu des arbitrages formulés dans la politique de l'entreprise.

L'atteinte de cet objectif implique que soient assurées fluidité et continuité de la chaîne logistique qui « intègre tout ou partie des multiples opérations de distribution physique, de gestion de production et de gestion des approvisionnements que connaît l'entreprise ».

La mondialisation de l'économie et le développement des technologies de l'information associés aux attentes de consommateurs rendent plus complexe les objectifs assignés à la logistique.

Au Maroc, parmi les principaux objectifs du programme gouvernemental 2008-2012, affirme-t-on, figure la consolidation d'une réelle compétitivité logistique de l'économie, vu l'impact de ce secteur sur la consécration du Maroc comme destination de choix pour les investissements créatifs d'emploi et de valeur ajoutée, ainsi que l'amélioration de la compétitivité des échanges commerciaux du Maroc aussi bien intérieurs qu'extérieurs.

Ainsi, si le Maroc a pu réaliser durant ces dernières années une véritable rupture dans le développement des infrastructures de transport (autoroutes, ports, chemins de fer...) et franchir d'importantes étapes dans le processus de réforme, de libéralisation et d'introduction de la concurrence dans les différents modes de transport terrestre, maritime et aérien, comme dans le secteur portuaire, le développement du secteur de la logistique apparaît aujourd'hui comme la nouvelle priorité stratégique pour parachever le processus de renforcement de la compétitivité de l'économie marocaine dans les secteurs de l'Équipement et du Transport.

Il est de plus en plus évident que tout développement des services logistiques ne peut se faire sans infrastructures développées et efficaces, ou sans l'élimination des entraves institutionnelles telles que les situations de monopole ou de faible concurrence dans certains secteurs. Ces deux aspects, qui sont des conditions primordiales et essentielles pour une exploitation optimale des différents maillons des chaînes d'approvisionnement (Supply Chains), doivent faire l'objet d'une attention particulière des Pouvoirs Publics.

En plus de la poursuite de la politique des grands chantiers de transport et la multiplication du volume de l'investissement y afférent durant les cinq années à venir à travers le lancement de nouveaux projets structurants tels que le TGV et le port Tanger Med II, et en plus de la poursuite du processus de réforme du secteur de transport et d'amélioration de ses services, une impulsion réelle au secteur des services logistiques est affirmée par les Pouvoirs Publics à travers l'élaboration d'une stratégie basée sur un partenariat fort et efficace avec le secteur privé.

L'élaboration de la nouvelle stratégie de la compétitivité logistique prend en considération, postule-t-on, les orientations suivantes :

### **1. La nécessité d'optimiser la gestion des flux de marchandises**

Grâce à l'ouverture permanente de l'économie marocaine avec l'entrée en application de nombreux accords de libre échange signés par le Maroc (signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne en 1996, accords de libre-échange les Etats-Unis 2004, etc), ainsi que l'accélération de la croissance économique réalisé durant les cinq dernières années avec un taux annuel de 5%, le trafic de marchandises connaît une augmentation sans précédent tant au niveau intérieur et extérieurs.

A titre d'exemple, au niveau des ports, le Maroc a connu en 2007 une croissance du trafic des conteneurs au port Casablanca d'environ 20% par rapport à une croissance annuelle de 10% au cours des années antérieures.

Pour les prochaines années, on prévoit la poursuite de cette tendance haussière avec une cadence aussi élevée puisqu'une augmentation annuelle du PIB de 6% postule-t-on, engendre une augmentation annuelle du trafic routier de 14%. Le Maroc se trouve devant la nécessité de développer et d'accroître son patrimoine d'infrastructures de transport.

Il y a donc un grand besoin de fournir davantage d'efforts dans le domaine de l'optimisation des flux de marchandises à travers une planification et une organisation plus optimales qu'il s'agit de concevoir car elle ne se fera pas spontanément.

A ce titre, on évoquer bon nombre d'exemples d'impacts négatifs résultant d'un manque d'optimisation des flux de marchandises tels que les longues files d'attente des camions aux entrées des ports ou leur alignement le long des autoroutes au niveau des aires de péage ainsi que l'entassement des conteneurs à plusieurs endroits non équipés pour un tel usage à l'intérieur des villes ou dans leurs environs.

Ces problématiques ne sont que des exemples parmi tant d'autres dans l'organisation des flux de marchandises qui nuisent à la compétitivité des activités économiques d'une part, et aux villes d'autre part, à cause de ce que cela engendre comme congestion du trafic et pollution de l'air.

A cet égard, le Maroc procédera affirme-t-on à l'élaboration d'un plan national des plates-formes logistiques de transport multimodal dont le but est d'améliorer l'efficacité et la fluidité du trafic de marchandises et de permettre aux opérateurs d'exercer dans de meilleures conditions, en tenant compte les différentes études réalisées dans ce domaine telles que l'étude en cours de réalisation par le secteur de l'aménagement du territoire.

## **2. La qualification des opérateurs dans le secteur**

En parallèle avec l'entrée sur le marché marocain d'un nombre important d'opérateurs logistiques de rang mondial tels que Maersk Logistics, Geodis et Gravelleau, les efforts consentis dans ce domaine doivent se concentrer sur la mise à niveau des acteurs privés dans le secteur du transport routier de marchandises et l'incitation de l'émergence d'opérateurs nationaux intégrés dans les services logistiques à travers de nombreuses dispositions telles que le programme de renouvellement du parc de transport de marchandises ou le lancement des programmes de formation au profit des conducteurs professionnels.

L'intervention publiques via (MARSA MAROC, ONCF, SNTL, ...) favorisera aussi le développement de ces services afin qu'ils puissent jouer le rôle d'opérateurs de référence dans la création de valeur ajoutée logistique basée sur leurs missions de base, et ce dans un cadre de concurrence loyale avec les autres intervenants privés.

## **3. Création en partenariat avec le secteur privé d'outils de suivi et de veille sur le niveau d'efficacité des services logistiques (observatoire de la compétitivité logistique)**

Les Pouvoirs Publics travaillent actuellement dans ce cadre en partenariat avec le secteur privé sur la création d'un observatoire de la compétitivité logistique pour mesurer et suivre les différents indicateurs du secteur notamment ceux relatifs aux coûts et aux délais des échanges commerciaux intérieurs et internationaux.

Un tel observatoire constituera une base de données commune et partagée entre l'Etat et le secteur privé permettant de mesurer et suivre régulièrement les indicateurs de performance du secteur tels que les coûts et les délais de passage

dans les ports marocains ou encore le coût du fret maritime, par exemple à partir de Casablanca vers les principaux ports européens.

#### **4. La formation dans les métiers du transport et de la logistique**

La réussite de toute stratégie efficace reste tributaire de la disponibilité de ressources humaines qualifiées pour exercer dans le secteur.

Ainsi, à l'instar de ce qui a été mis en œuvre en accompagnement de la vision 2010 du tourisme et du programme Emergence, en particulier l'initiative 10.000 ingénieurs, les Pouvoirs Publics projettent l'élaboration de programmes de formations pour répondre aux besoins des opérateurs et de consacrer le professionnalisme et la performance dans l'exercice des métiers de transport et de logistique.

A cet égard, la priorité pourra être donnée à la formation adéquate selon les meilleurs standards internationaux, à tous les niveaux, cadres ou opérateurs de base (magasiniers, caristes, palettistes,...).

<b>Objectifs et programme</b>
-------------------------------

Permettre aux étudiants d'avoir des connaissances dans les opérations de management logistiques et stratégie notamment dans le domaine de « La logistique portuaires » à travers l'étude des axes suivants :

- 1.** Principes de la logistique portuaire, types de ports et activités du port, système acteurs maritimes : Quels sont les intervenants dans un port ? Comment est organisé un port ? Comment se fait l'échange de l'information au sein d'un port ? Comment se fait la connexion avec les acteurs maritimes, terrestres et administratifs ? etc.
- 2.** Analyse des facteurs microéconomiques des ports maritimes ?
- 3.** Les coûts logistiques facteur de compétitivité : Qu'est ce qu'on entend par coûts logistiques ? Comment se présentent les coûts de passage portuaire au Maroc comparativement à d'autres pays ? comment se présente la compétitivité du port de Casablanca au Maroc en termes de coût de passage ?
- 4.** Transit portuaire des conteneurs et leurs acheminements : C'est quoi un conteneur ? Quels sont les types des conteneurs qui existent ? Quelle normalisation doit être appliquée ? Comment ce fait l'acheminement des conteneurs ? Quel part pour le Maroc dans ce secteur ? etc.

De façon générale, permettre aux étudiants d'avoir des compétences en matière de management logistique stratégique : concepts, organisation, gestion et de

communication, connaissances économiques, juridiques, linguistiques et commerciales.

### Méthodologie

- Méthodologie d'animation participative et interactive.
- Apports pratiques et théoriques.
- Etudes de cas.

### Bibliographie sélective

- Daoudi Tahar, 1997, techniques du commerce international, édition Arabian Al Hilal, pp.187-266.
- CNRS (1979), Villes et Ports, Editions du CNRS, Paris, 595p.
- CNUCED (1992), le marketing portuaire et la mission d'un port de troisième génération, CNUCED, New York, 84p.
- CNUCED (1998), Monographie sur la gestion portuaire, CNUCED, New York, 30p.
- CNUCED (2001), Etude sur l'utilisation des technologies de l'information dans les petits ports, CNUCED, New York, 29p.
- B.FRANCOU, (2001), Impact of ports and shipping on the economy, World Maritime University, Suède, 27p.
- ISE, (1980), Manuel digestion portuaire, Editions ISE, Brême, 266p.
- J.McCONVILLE, (1999), Economics of maritime transport, Theory and practice, London Withery & coLtd, London, 424p.
- MOLENAARH –J& VAN DE VOORDE (1994) Competition policy in liner shipping, IAME, Antwerp, 126p.
- Revue Espace Géographie et Société Marocain, n° spécial, (2000), Ports, transport Maritime, les exigences de la mondialisation, REGSM, Casablanca, 134p.
- Pinor Yves (2005), «Logistique, production, distribution, soutien », DUNOD, 4<sup>ème</sup> Editions.
- VALLIN Phillippe (2006), « la logistique : modèles et méthodes du pilotage des flux » 4<sup>ème</sup> Editions
- Bowersox, D. J. – Closs, D. J. – Stank, T. P. (1999) 21<sup>st</sup> Century Logistics: Making supply Chain Integration Reality. Council of Logistics Management, Oak Brooks: IL.
- karsu, M., Kumar, S. (2003?) “Turkish Container Ports: An Analysis of Problems and Potential Opportunities”, disponible à l'adresse <http://bell.mma.edu/~skumar/TurkContPorts.pdf>.



- Amiot, F., Salama, O., (1996), “Logistical Constraints on International Trade in Maghreb”, World Bank Policy Research Working Paper 1598.
- Coyle, J., Bardi, E., Langley, J. (2003), *The Management of Business Logistics*, Mason (OH): South-Western.
- Dobberstein, N., Neumann, C.-S., Zils, M. (2005), “Logistics in Emerging Markets”, *The McKinsey Quarterly*, Number 1, p.15-17.
- Dornier, P-P., Fender, M. (2001), *La Logistique Globale*, Paris : Editions d’Organisation.
- DREE (2004), “Statistiques”, disponible à l’adresse [www.missioneco.org/maroc](http://www.missioneco.org/maroc).
- El Khayat, M. (2000), “Plate-formes Logistiques Urbaines: Quels Enjeux?”, *Revue marocaine d’audit et de développement*, Numéro 12, pp. 49-54.
- Fender, M. (2004), Enseignement et formation en logistique – Analyse de l’offre et recommandations sur les besoins.
- Géomar International (2004), Analyse de la Chaîne d’Approvisionnement (supply chain) pour des Industries Sélectionnées au Maroc.
- Mentzer, J., de Witt, W., Keebler, J. et al. (2001), “Defining Supply Chain Management”, *Journal of Business Logistics*, Volume 22, Numéro 2, pp.1-25.
- Mission Economique Française de Rabat (2004), “Les PME-PMI Marocaines Face au Défi de la Mise à Niveau”, disponible à l’adresse [www.missioneco.org/maroc](http://www.missioneco.org/maroc).
- Müller-Jentsch, D. (2002), “Transport Policies for the Euro-Mediterranean Free-Trade Area”, *World Bank Technical Paper 527*.
- OCDE (1996), *Logistique Intégrée Avancée pour le Transport de Marchandises*, Paris : OECD.
- Péridy, N. (2004), “ The New U.S. Trans-Ocean Free Trade Initiatives: Estimating Export and FDI Potentials from Dynamic Panel Data Models ”, *Economics Bulletin*, Volume 6, Numéro , pp.1-12.
- Reardon, T., Timmer, C.P., Barrett, C., Berdegue, J. (2003), “The Rise of Supermarkets in Africa, Asia, and Latin America”, *American Journal of Agricultural Economics*, Volume 85, Numéro 3, pp.1140-1146.
- Royaume du Maroc (2002), Rapport d’Exploitation de l’Office des Ports.
- Sayah, I., Moufti, S., Sabri, A. (2004), ), “Répercussions de la Montée en Puissance de la Chine sur les Economies Internationale et Nationale”, Ministère des Finances et de la Privatisation du Royaume du Maroc,
- Smouny, R. (2003), “La Qualité Logistique au Service de la Performance Economique de l’Entreprise Marocaine” dans El Khayat, M., *Du Management Logistique à la Supply Chain Management*, pp.27-38.

- Transport News et Logistique (2003), “Une Nouvelle Réglementation pour le Transport Routier de Marchandises”, *Transport News et Logistique*, Numéro 9, p.18.
- Transport News et Logistique (2004), “Entretien avec Abdellah Hifdi”, *Transport News et Logistique*, Numéro 14, pp. 46-50.
- Van Laarhoven, P., Berglund, M., Peters, M. (2000), “Third Party Logistics in Europe—Five Years Later”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 30, Numéro 5, p.425-442.

<b>Liste des thèmes à exposer</b>
-----------------------------------

1. International Commercial Terms : les INCOTERMS.
2. La stratégie pour la compétitivité logistique au Maroc : portées et limites.
3. La responsabilité du transporteur et assurance transport : étude de cas.
4. Les enjeux logistiques des ports de transbordement : le cas du port de Tanger\_Med I et II.
2. Transit et suivi des conteneurs en environnement portuaire
3. Complexe Tanger Med : quantification des effets socio-économiques ?
4. La réforme du secteur portuaire au Maroc : portées et limites.
5. La réforme de la douane au Maroc : portées et limites.
6. La réforme du transport routier de marchandises au Maroc : portées et limites.
7. La libéralisation du secteur aérien au Maroc : portées et limites.
8. Les coûts de passage portuaire au Maroc : comparaison des coûts portuaires et maritimes pour le trafic des conteneurs au Maroc avec d'autres pays.
1. Les gens du port (les sociétés de manutention, de pilotage, de remorquage, de lamanage, les armateurs, les commissionnaires et autres entreprises et opérateurs, etc).
2. Supply Chain management (SCM) : Logistique internationale et globalisation.
3. Supply Chain management (SCM) : Logistique achat, approvisionnement et distribution.
4. Supply Chain management (SCM) : Coordination de la chaîne logistique.
9. Le conditionnement et l'emballage des marchandises : étude de cas.
10. La livraison dans les entrepôts et aux centres de distribution : étude de cas.
11. Gestion de la chaîne d'approvisionnement : étude de cas.

12. Le transport routier international (TIR) : étude de cas.
13. Le différentiel de compétitivité lié aux coûts de transport : comparaison du Maroc avec d'autres pays.
14. Impact des problèmes logistiques sur l'économie marocaine.
15. Les multiples défis de la logistique interne au Maroc.
16. Les problèmes de la logistique extérieure.
17. Procédures de passage portuaire : vers une facilitation.
18. L'échange de données informatisées (EDI) : vers un changement des conditions de passage portuaire.
19. L'environnement économique et fiscal des opérations de logistique internationale.
20. La création d'un observatoire de la Performance Logistique.
21. Amélioration des coûts et des délais de la traversée par Ro-Ro : Cas du Maroc.
22. Promouvoir les investissements dans la logistique.
23. Formation aux métiers de la logistique au Maroc.
24. Intégrer la logistique dans la stratégie de mise à niveau des entreprises marocaines : actions sectorielles.
25. Le poids de la logistique dans l'activité économique.
26. L'application limitée des accords régionaux de transport entre les 5 pays de l'Union du Maghreb Arabe (UMA).
27. Le recensement des formations post-baccalauréat en Transport et Logistique.
28. L'enseignement du Transport et de la Logistique au Maroc après la réforme LMD.
29. Les jeunes diplômés en Logistique et Transport : enquête d'insertion./.