

Le Maroc

Hub logistique entre l'Europe et l'Afrique ?

MICHEL GONNET

YVES CROZET

BÉATRICE MAJZA

Travaux coordonnés par Kelly ROBIN

Juillet 2017



IPAMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
UNE POLITIQUE LOGISTIQUE AU SERVICE D'UNE POLITIQUE INDUSTRIELLE AMBITIEUSE AU MAROC.....	6
Le Maroc, une économie ouverte sur l'Europe et l'Afrique	6
L'évolution de la spécialisation de l'appareil productif.....	8
Les échanges commerciaux Maroc – UE.....	12
Les échanges commerciaux Maroc – Afrique	15
Bilan des accords de libre-échange	23
Flux financiers et investissements directs étrangers (IDE) : le positionnement stratégique du Maroc	30
LOGISTIQUE ET TRANSPORT, LEVIERS D'INTÉGRATION RÉGIONALE ? LE POSITIONNEMENT DU MAROC	34
Quelle performance logistique du Maroc ?	34
La stratégie logistique du Maroc au service de la compétitivité	37
Douanes : un fardeau ?	39
L'amélioration de la qualité de l'infrastructure et les freins persistants	42
Un indicateur de qualité des infrastructures	42
Le transport routier	44
Le transport maritime.....	49
Le transport ferroviaire.....	56
Les aéroports et le transport aérien.....	59
CONCLUSION ET PERSPECTIVES.....	64
ANNEXES	68
BIBLIOGRAPHIE.....	70



INTRODUCTION

Dans la gigantesque machine que constitue la division internationale du travail, l'Europe occupe une place centrale depuis plusieurs siècles alors que l'Afrique y joue encore aujourd'hui un rôle périphérique. Le milliard d'habitants qui peuple le continent africain dispose aujourd'hui d'un PIB par habitant faible, environ 1 500 dollars en 2015, parfois sensiblement moins. Cependant, beaucoup de pays connaissent des taux de croissance supérieurs à 5% par an, sensiblement plus élevés que la croissance démographique. Il n'en faut pas plus pour que l'Afrique sub-saharienne soit présentée comme un nouvel eldorado, tant pour les exportations que pour les investissements. Les échanges commerciaux en Afrique ont dépassé les 1 200 milliards USD en 2012, alors qu'ils étaient proches de 600 milliards USD en 2005, soit un doublement en moins de 7 ans. Les investisseurs internationaux, à la recherche de positions à haut rendement, ont placé 56 milliards USD en Afrique en 2013 (contre 53 milliards USD en 2012) et confirment ainsi leur intérêt pour le continent¹.

La question se pose donc de savoir s'il est ainsi possible de « parier sur l'Afrique » et, si la réponse est positive, sur la meilleure manière de développer les relations avec cette zone. Est-il par exemple opportun de profiter de la présence en Afrique du Nord d'une zone tampon, intermédiaire entre l'Europe et l'Afrique sub-saharienne ? Le Maroc, par exemple, a mis en place un certain nombre d'actions visant à attirer les investisseurs internationaux en quête d'un canal idoine pour pénétrer le marché africain : assouplissement des cadres juridiques régissant les relations commerciales et d'investissement, amélioration du climat des affaires, développement et mise à niveau des infrastructures de transport², démontrant ainsi l'importance stratégique de la logistique sur le développement des échanges économiques euro-méditerranéens³.

En évoquant une « nouvelle frontière⁴ » dans ses relations avec l'Afrique, l'ambition du Maroc est clairement affichée dans les discours officiels. C'est cette ambition que nous souhaitons interroger en évoquant la notion de hub, ou pour le dire en français, de plateforme d'interconnexion. Dans le transport aérien ou maritime, les spécialistes parlent de modèle « hub and spokes » (moyeu et rayons) pour désigner une logique de concentration et de massification des flux vers une plateforme de transit dont repartent d'autres flux massifiés. Il s'agit là d'une logique d'entreprise, d'une optimisation qui a permis aux compagnies aériennes et maritimes de réduire fortement leurs coûts.

1 Institut Amadeus : Etude partenariat Maroc-Afrique, juillet 2014, page 5.

2 Les Afriques, Amadeus, «La course vers l'eldorado africain n'a pas échappé au Maroc», 13 octobre 2014.

3 EL KHAYAT M. : 2011, « La logistique en Méditerranée : aperçu et perspectives », Economie et territoire / Territoire et transports.

4 « Relations Maroc - Afrique : l'ambition d'une « nouvelle frontière » », Etudes DEPF, Juillet 2015, p.16



Mais que signifie la notion de hub pour un pays ? A l'évidence, le Maroc n'a pas développé Tanger-Med ou ses réseaux terrestres d'infrastructures pour se contenter de voir passer les flux. Le développement des échanges doit servir de base à une mutation du système productif marocain. Ainsi, les études réalisées dans le cadre de l'Observatoire de la coproduction de l'IPEMED ont confirmé le constat dressé par la Banque Africaine de Développement et al, dans un rapport de 2014 : « *l'accélération de l'intégration régionale et la promotion des chaînes de valeur régionales peuvent créer des opportunités et améliorer la participation aux chaînes de valeur mondiales* »⁵. La présente étude cherche donc à détailler les relations dynamiques qu'entretiennent les systèmes de production et les organisations logistiques, c'est-à-dire l'ensemble des opérations concernant la gestion des flux des marchandises : leur acheminement et leur stockage depuis le lieu de production jusqu'au lieu de distribution, par voie aérienne, terrestre ou maritime⁶.

Dans cette perspective, le positionnement géostratégique du Maroc paraît privilégié. Son statut avancé avec l'Europe, sa stratégie africaine font du pays « *une courroie de transmission idéale pour avoir accès à un marché élargi* » et un « *point d'ancrage intéressant pour l'implantation physique de sièges à ambition régionale, voire continentale* »⁷. Ainsi, pour que le Maroc joue pleinement son rôle de hub régional, il doit accélérer la mise à niveau de son infrastructure et déployer un système logistique intégré et adapté à sa stratégie industrielle. Mais il doit aussi réaliser une diversification de sa production et de ses exportations. C'est ce qui explique que les investissements à l'étranger du Maroc se répartissent, à parts quasi égales, entre l'Europe et l'Afrique⁸.

Fort de ces précédents constats, l'IPEMED a donc souhaité s'intéresser au secteur des transports et de la logistique, comme composante essentielle du positionnement du Maroc, dans la structuration des échanges entre l'Europe, la Méditerranée et l'Afrique. Le présent rapport entend donc, d'une part s'intéresser à la montée en gamme du système productif marocain, entre l'Europe et l'Afrique, et d'autre part, souligner l'importance de la logistique et du transport dans la configuration de l'organisation et de la géographie des chaînes de valeur mondiales⁹.

5 Perspectives économiques en Afrique 2014 – Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique, BAD, OCDE, PNUD, p.82

6 En pratique, il existe une quinzaine de définition de la logistique dans le monde, Arcier L. et de Tréglodé H. : « Comment mieux observer les performances de la logistique en France », mars 2016, Rapport CGEDD n° 010353-01 et CGEJET n° 2015/37/CGE/SG, page 11.

7 Les deux citations sont extraites de Le Maroc en Afrique : la Voie Royale, Institut Amadeus, Juillet 2015, p.210

8 Etude de l'IPEMED sur la coproduction au Maroc (en cours).

9 Promotion des chaînes de valeur régionales en Afrique du Nord, Commission économique pour l'Afrique, 2016, p.37



UNE POLITIQUE LOGISTIQUE AU SERVICE D'UNE POLITIQUE INDUSTRIELLE AMBITIEUSE AU MAROC

Le Maroc fait partie des pays qualifiés par la Banque mondiale de « pays intermédiaire ». Avec un PIB de 3 250 dollars par habitant, il se situe au sommet de la tranche inférieure de cette catégorie. La frontière entre les tranches inférieure et supérieure se situe à 4 500 dollars. Avec un PIB total de 112 milliards de dollars en 2015, le Maroc est classé comme la huitième puissance économique d'Afrique et la troisième d'Afrique du Nord après l'Algérie et l'Égypte. Son dynamisme économique ne s'est pas démenti au cours des dernières années : il a réalisé une croissance annuelle moyenne de 4,3 % durant la période 2008-2013 contre 4 % pour les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. Le Maroc est un partenaire économique important de la France et de l'Union européenne (UE). De même, l'UE est le partenaire économique majeur du Maroc. **La croissance économique de ce pays est tirée par l'importance des flux commerciaux, financiers et touristiques avec l'UE.** Mais le phénomène de globalisation a pris une telle ampleur au cours des dernières décennies que le Maroc échange aussi avec d'autres pays comme les États-Unis, la Turquie ou la Chine et de plus en plus avec les pays d'Afrique.

Le Maroc, une économie ouverte sur l'Europe et l'Afrique

Depuis plus de vingt ans, le Maroc a adopté une stratégie globale d'ouverture et de libéralisation de son économie. Il n'est pas anodin que l'accord international qui a fondé l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 1995 ait été adopté à Marrakech. Pour concrétiser cette logique d'économie ouverte, le Maroc a signé des accords commerciaux avec de nombreux pays (cf infra 1.3) via la conclusion d'accords de libre-échange.

En premier lieu, le **Plan Emergence** étalé sur la période 2014-2020, lancé initialement le 21 décembre 2005, constitue un cadre de développement pour l'ensemble des activités industrielles d'une part, et vise la contractualisation des engagements réciproques de l'État et du secteur privé, d'autre part. Lors de sa création, ce plan visait la création de 440 000 postes d'emploi, et l'accroissement de 1,6 point par an du Produit intérieur brut (PIB). A ce titre, le Plan Emergence a été axé selon trois notions fondamentales :

1. **La nécessité absolue de focaliser les efforts de relance industrielle sur les filières pour lesquelles le Maroc possède des avantages compétitifs désignés « Métiers Mondiaux du Maroc »**, notamment, l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique et spatial, le textile et cuir, l'électronique et l'agroalimentaire, et ce à travers des programmes de développement dédiés ;



2. La nécessité de traiter l'ensemble du tissu des entreprises, à travers 4 « Chantiers Transversaux » majeurs, déclinés en un chantier de renforcement de la compétitivité des PME, un chantier amélioration du climat des affaires, un chantier Formation et un **plan de développement de parcs industriels de nouvelle génération, dits « P2I - Plateformes Industrielles Intégrées »** ;
3. La nécessité de mettre en place une organisation institutionnelle à même de permettre la mise en œuvre efficace et efficiente des programmes¹⁰.

Cette politique publique intègre comme objectifs fondamentaux et essentiels différents éléments : la création d'emplois industriels pérennes et la réduction du chômage urbain, l'augmentation du PIB industriel, la réduction du déficit commercial, l'appui à l'investissement industriel, tant national qu'étranger, et la contribution à la politique d'aménagement du territoire.

En second lieu, afin de poursuivre et d'accentuer le développement du secteur industriel marocain, le Maroc a lancé un **Plan d'accélération industrielle 2014-2020**. Ce dernier a pour objectif l'accroissement de la part d'absorption par l'industrie de nouveaux actifs, l'augmentation du ratio de l'industrie dans le PIB et, enfin, l'amélioration de la capacité d'export et de l'attractivité au niveau des investissements directs étrangers (IDE). Dans une perspective similaire au Plan Emergence, il s'agit ainsi de créer 500 000 emplois et de porter la part de l'industrie de 14 à 23% du PIB à l'horizon 2020. La nouvelle stratégie se fixe pour objectif d'imprimer un rythme plus soutenu à l'évolution du secteur, en y consacrant un fonds d'investissement industriel public (FDI) doté de 2 milliards d'euros. Pour ce faire ce plan s'appuie sur dix mesures clefs regroupées autour de trois thèmes :

- La mise en place d'**écosystèmes industriels** ayant vocation à constituer une industrie davantage intégrée : création et animation des écosystèmes, compensation industrielle, accompagnement de l'informel vers le formel, qualification des ressources ;
- La mise en œuvre d'**instruments de soutien adaptés au tissu industriel** : amélioration de la compétitivité des PME, soutien financier, infrastructures accessibles en location ;
- Un **développement à l'international** accentué : intégration du Royaume à l'international, « Deal making » et IDE, amplification de la vocation africaine.

L'objectif du Maroc est ainsi bien de constituer une plateforme industrielle et commerciale performante, permettant aux investisseurs étrangers d'accéder au marché national et d'en faire un hub entre Europe et Afrique et aux entreprises marocaines de bénéficier des vastes marchés de ses partenaires. Présenter les échanges extérieurs du Maroc avec l'UE et les autres partenaires principaux, d'une part et des pays représentatifs d'Afrique, d'autre part permet de comprendre comment évolue la position du Maroc dans la division internationale du travail.



L'évolution de la spécialisation de l'appareil productif

Le commerce international est destiné à compenser les indisponibilités propres à chaque pays. Les importations, qui sont la première raison du commerce international, visent à combler les manques dans la palette des marchandises fabriquées dans le cadre national. De cette remarque générale, découlent trois tendances que l'on pourrait qualifier de « faits stylisés » du commerce international :

- Plus un pays est petit et plus il manque de certains produits, donc plus ses importations sont importantes dans sa demande finale. Pour compenser cela, il doit exporter une grande part de ce qu'il produit (cas des Pays-Bas ou de la Belgique qui exportent plus de 70% de leur PIB) ;
- Le commerce mondial est fondé sur l'échange de différences et historiquement, sur ce que l'on peut qualifier de « grandes différences ». Ainsi les pays disposant de pétrole en exportent vers ceux qui n'en ont pas et ils leur achètent des produits industriels. Mais la majeure partie des échanges entre pays industrialisés est lié à l'échange de « petites différences ». Ainsi la France vend et achète des automobiles ou des composants automobiles à l'Allemagne ;
- Le fait de se spécialiser dans l'exportation de tel ou tel produit n'est pas neutre. Les produits agricoles et les matières premières sont caractérisés par une dégradation tendancielle des termes de l'échange. Ils sont donc moins rémunérateurs sur le long terme que les produits industriels, et parmi ces derniers, certains, qui incorporent plus de travail qualifié, le sont plus encore ;
- **Les conditions de succès et la notion même de « hub », notamment logistique, sont liées à l'industrialisation générant des flux suffisamment importants pour atteindre la taille critique et ainsi rentabiliser des investissements logistiques.** Il y a de plus un lien entre la taille des investissements et la réduction des coûts logistiques. **En termes d'investissement, il convient donc d'agir sur les secteurs générateurs de flux et sur les acteurs logistiques.**

Les pays en voie d'industrialisation comme le Maroc cherchent donc à éviter la spécialisation sur les seules grandes différences et la dépendance aux exportations de matières premières ou de produits de base. Pour accroître le pouvoir d'achat des exportations (PAX)¹¹, il est nécessaire de faire évoluer sa spécialisation, notamment dans l'industrie, pour produire des marchandises à plus forte valeur ajoutée, faisant ainsi entrer le pays dans le jeu des échanges industriels de petites différences.

C'est exactement ce que tente de faire le Maroc depuis quelques années.

- Ainsi, en termes de grandes différences, il peut bien sûr compter sur les ressources naturelles dont il dispose. C'est ainsi que les **phosphates et engrais** ont longtemps été la principale exportation du Maroc, à quoi sont venus s'ajouter les fruits et les légumes ainsi que les produits de la pêche et des industries agro-alimentaires qui lui sont liées. Le Maroc valorise ainsi ses avantages absolus que sont les ressources de son sous-sol, le soleil, des

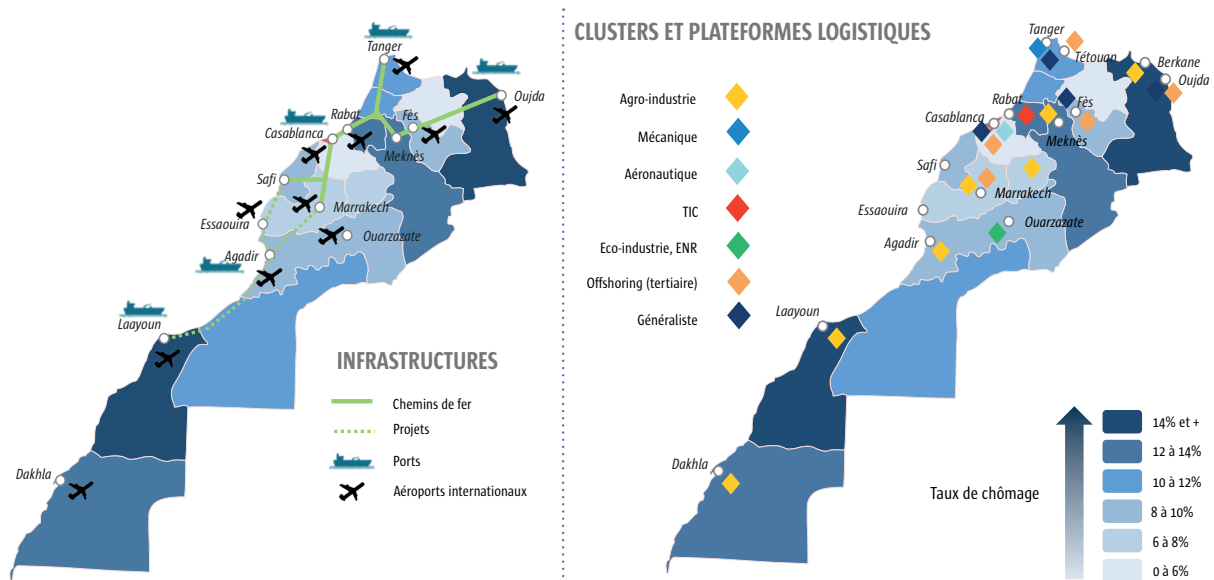
¹¹ Le PAX se calcule en multipliant les volumes de biens et services exportés par les termes de l'échange nets (prix des exportations sur prix des importations). En augmentant les volumes de produits industriels, le PAX augmente, surtout si le prix relatif de ces exportations progresse plus que le prix des importations.



terres fertiles en certains points, l'eau et la mer. Mais comme le montre le tableau 1, ses exportations ne progressent pas, voire régressent de 2008 à 2015 ;

- Dans le domaine industriel, le Maroc a cherché à se positionner sur les échanges de petites différences en pratiquant une **logique de « remonte de filières »**. Il a ainsi développé des activités de production textile, de fabrication de vaccins, de construction électrique, de montage de véhicules automobiles et même de construction et maintenance aéronautique. Pour ce faire, il a privilégié la mise en place de pôles de compétitivité spécialisés et de clusters associant recherche, université, industrie, avec des grandes entreprises et des sous-traitants (exemple de Renault à Tanger, de Sanofi à Casablanca et de Peugeot en 2019 à Kenitra).

Carte 1 : Infrastructures, clusters et plateformes logistiques au Maroc



Source : Martin Fleury et al, Coproduction au Maroc, IPEMED, 2016



- Le tableau 1 montre la rapide progression de ces exportations de 2008 à 2015. Il est vrai que ces activités représentent aussi une part importante des importations dans ses échanges, notamment, comme nous le verrons, avec les pays industrialisés, Union européenne et Etats-Unis.

Tableau 1 : les 10 premiers produits exportés et importés par le Maroc en 2015

Produits	Exportations Mds US \$	En 7 ans	Produits	Importations Mds US \$
Equipements électriques	3,5	+40%	Produits pétroliers	6,79
Véhicules et accessoires	2,6	x 12	Equipements électriques	3,61
Vêtements et Produits textiles tissés et non tissés	2,76	-15%	Produits mécaniques	3,18
Engrais	1,87	+10%	Véhicules et accessoires	3,02
Produits chimiques et terres rares	1,67	-40%	Matières plastiques	1,73
Produits pour la construction	1,31	-45%	Céréales	1,39
Produits de la mer et préparations alimentaires	1,71	+8%	Acier et produits ferreux	1,32
Fruits et légumes Et tubercules	2,31	+11%	Produits pour la construction	0,75
Huiles et produits raffinés	0,44	-47%	Avions et produits aéronautiques	0,69
Construction aéronautique	0,36	X 5	Papiers	0,63

Source : Données des Nations Unies <http://www.trademap.org/tradestat/Bilateral>

Pour bien comprendre les choix propres au Maroc, il suffit d'effectuer une comparaison avec l'Algérie et l'Égypte, deux pays d'Afrique du Nord qui sont de fait des concurrents du Maroc dans leur positionnement entre l'Europe et l'Afrique sub-saharienne. En détaillant la structure du commerce extérieur de ces deux pays, nous découvrons qu'ils sont demeurés des pays « rentiers » et leur diversification industrielle reste modeste.

- **L'Algérie illustre parfaitement l'échange de grandes différences.** Elle est totalement dépendante de la rente pétrolière et des exportations d'hydrocarbures. En 2015, sur 34,8 milliards de dollars d'exportations, les hydrocarbures représentaient l'immense majorité (33,3 milliards). Suivaient ensuite les produits chimiques (0,5Md) et les engrais (0,4 Md). Il est à noter que la baisse des cours du pétrole a conduit à une forte baisse de la valeur des exportations, d'où d'importantes difficultés financières pour le

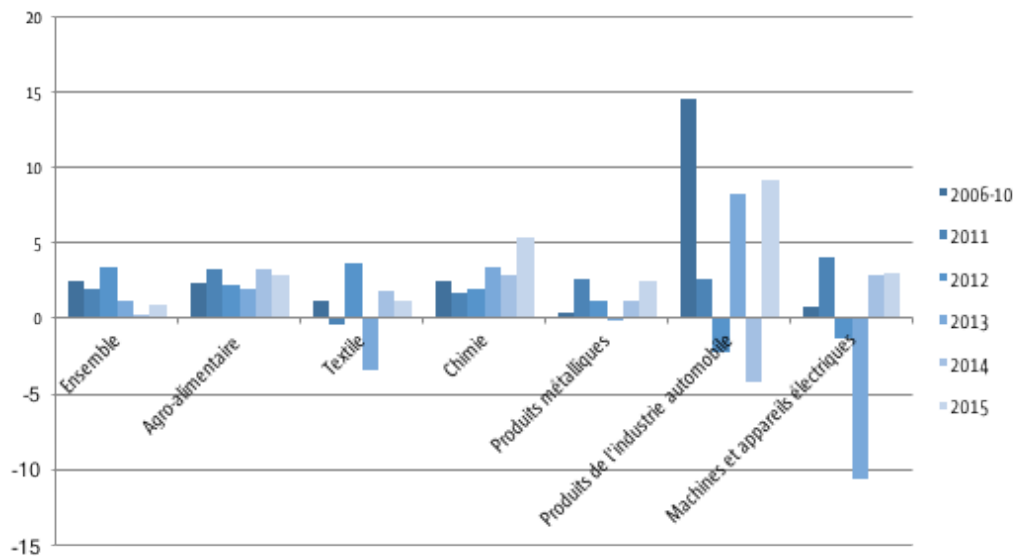


pays puisqu'en 2015 toujours, les importations se sont élevées à 51,8 Mds dont 9 Mds de produits mécaniques, 5Mds de produits électriques, 4,8 Mds de véhicules, 3,5 Mds de céréales, 3 Mds d'acier, etc.

- **L'Egypte connaît elle aussi un important déficit extérieur qu'elle compense en grande partie avec la rente tirée du Canal de Suez.** En 2015, les exportations s'élevaient à 21,9 Mds, dont 3,9 de produits pétroliers, 1,7 de matériels électriques, 1,3 de matières plastiques, 1,1 de légumes, 1,1 de fruits. La diversification est un peu plus grande qu'en Algérie, mais elle demeure faible, surtout lorsque l'on observe que dans le même temps les importations se sont élevées à 74 Mds \$, dont 11,8 pour le pétrole, 6,2 pour les véhicules, 6 de produits mécaniques, 5,1 d'appareils électriques, 4 Mds de céréales.

La diversification de l'économie marocaine s'observe aussi à travers l'évolution et la structure de sa production industrielle. Depuis le début des années 2000, celle-ci progresse régulièrement même si le rythme est moindre en 2014 et 2015 (cf. Figure 1).

Figure 1 : Les taux de croissance des principaux secteurs de l'industrie marocaine (%)

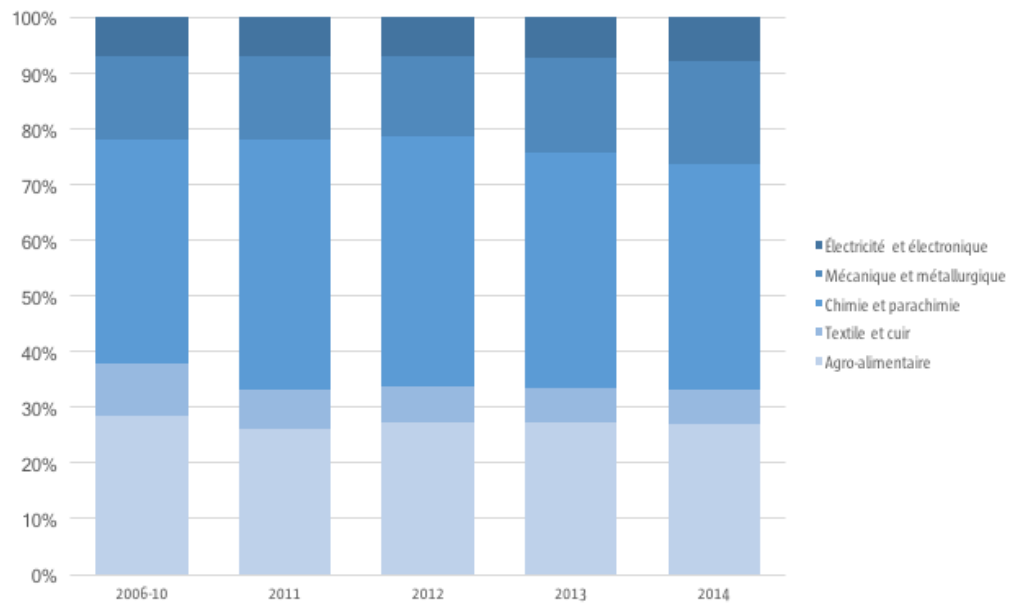


Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies

Les secteurs de l'automobile et des appareils électriques connaissent des variations fortes à la fois du fait d'une volatilité de la demande (les marchés potentiels) et de l'offre (les installations d'usines), mais leur progression moyenne est la plus rapide. La figure 2 montre l'évolution de la structure de la production industrielle. Le secteur de la chimie et de la parachimie (engrais) reste dominant mais la part des industries électriques, électroniques et mécaniques progresse pour approcher 30% de la production industrielle. Elles pèsent désormais autant que les industries agro-alimentaires, et notamment celles liées à la pêche et aux autres ressources halieutiques ainsi qu'à la préparation de produits alimentaires.



Figure 2 : La structure de la production industrielle marocaine (%)



Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies

Cette évolution de la production industrielle conduit le Maroc à s'insérer de plus en plus dans des chaînes de valeur industrielles avec ses partenaires économiques parmi lesquels il y a bien sûr l'UE mais aussi les États-Unis, la Turquie, l'Inde ou le Brésil.

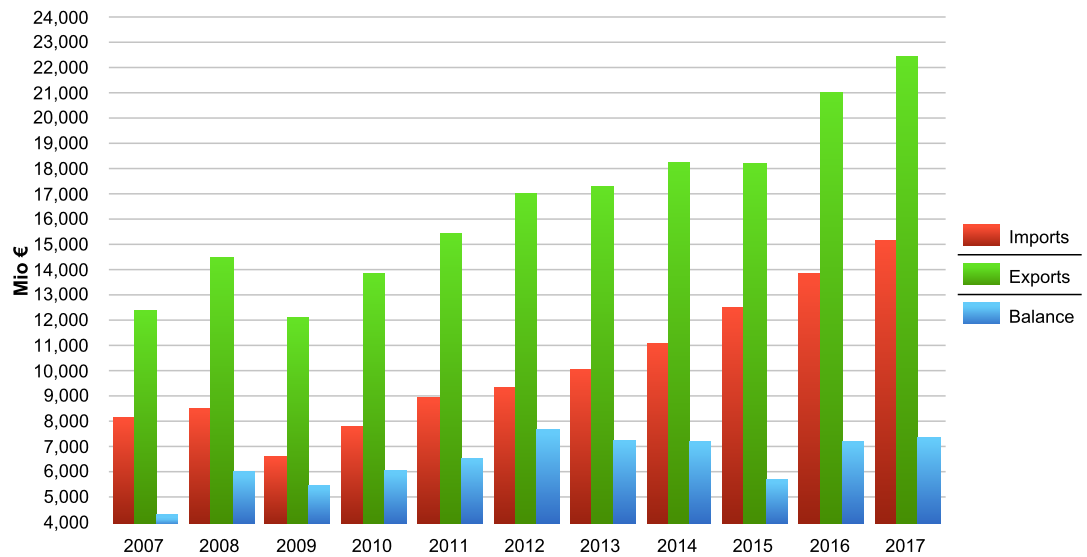
Les échanges commerciaux Maroc - UE

Depuis 2008, dans ses relations avec l'UE, le Maroc bénéficie du « statut avancé ». Ce statut comprend, outre les dimensions politiques et humaines, un large volet économique, financier et social. Dans ce cadre, l'UE et le Maroc ont affirmé leur volonté d'instaurer un espace économique commun, caractérisé par une intégration poussée de l'économie marocaine à celle de l'UE.

C'est un choix logique car l'UE est le premier partenaire commercial du Maroc avec lequel existe un déficit extérieur mais en baisse comme le montre la figure 3.



Figure 3 : Les échanges de l'Union Européenne avec le Maroc



Source : Commission européenne : direction générale pour le commerce

En 2015, la part des exportations vers l'UE dans les exportations totales marocaines se monte à 61,3 % et celle des importations à 52,5 %. En 2015, le Maroc a exporté un peu plus de 15 milliards de dollars de marchandises vers l'UE et en a importé plus de 20 milliards. Les échanges du Maroc avec l'UE sont en pleine croissance : entre 2005 et 2015, le volume des échanges a augmenté de près de 45 %.

- Les principaux produits exportés vers l'UE sont le matériel électrique (3 mds, soit une multiplication par 2 en 6 ans), les vêtements et produits textiles (2,37 mds, dont la progression reste stable), les véhicules routiers (1,74 mds, x18 en 6 ans), les fruits et légumes (1,75 md), les produits de la pêche et autres produits alimentaires (1,15 Md), les textiles (0,94 Md), les produits chimiques (0,55 Md).
- Les principaux produits importés de l'UE sont les véhicules routiers (2,37 mds), les matériels électriques (2,32 Mds), les produits mécaniques (2,25Mds), les produits pétroliers (2 Mds), les matières plastiques (0,952 Md), l'acier (0,64 md), les céréales (0,53 md), les produits métalliques (0,45 Md), le cuivre (0,39 Md) et le papier (0,38 Md).

L'Union européenne n'est pas le seul partenaire commercial du Maroc. Le tableau 2 montre que si l'Espagne et la France arrivent en tête des principaux clients ou fournisseurs, des pays comme les Etats-Unis, la Turquie, l'Inde ou le Brésil apparaissent désormais parmi les 10 premiers partenaires commerciaux.



Tableau 2 : Les 10 premiers partenaires commerciaux du Maroc en 2015

Pays	Exportations 2015 (Mds US\$)	Pays	Importations 2015 (Mds US\$)
Total	22,03	Total	37,54
Espagne	4,99	Espagne	5,22
France	4,38	France	4,75
Italie	0,97	Chine	3,15
Inde	0,87	Etats-Unis	2,44
Etats-Unis	0,77	Allemagne	2,17
Turquie	0,68	Italie	2,05
Pays-Bas	0,67	Russie	1,62
Brésil	0,66	Turquie	1,58
Royaume-Uni	0,61	Portugal	1,02
Allemagne	0,56	Arabie saoudite	0,99

Source : Données du site <http://www.trademap.org/tradestat/Bilateral>

Si l'on s'intéresse au cas des Etats-Unis, les volumes exportés sont encore modestes mais l'industrie commence à figurer dans la liste. Si les principaux produits exportés sont les engrais (275 millions) et les matériaux de construction (93 millions), apparaissent aussi le matériel électrique (65 millions), les produits mécaniques (42 millions), les produits aéronautique (30 millions) etc. Les importations en provenance des Etats-Unis (2,4 Mds \$) sont des produits pétroliers (845 millions), du matériel aéronautique (360 millions), des produits mécaniques (191 millions), du matériel électrique (142 millions), des véhicules routiers (129 millions) etc.

Si le Maroc se trouve donc en situation de déficit commercial avec les grands pays industrialisés, il dégage des excédents avec des pays moins développés et notamment les pays d'Afrique. Il est donc nécessaire que le Maroc diversifie ses sources potentielles de croissance des exportations car s'il a bien atteint les objectifs qu'il s'était fixé en matière d'ouverture de son économie, le Maroc n'est pas un pays industrialisé du type des « dragons » asiatiques. Comme l'ont montré plusieurs études conduites en relation avec la Banque mondiale (Modèle IMPALE¹²), les élasticités des exportations à la croissance du commerce mondial ne sont pas très élevées alors même que les élasticités des importations à la demande intérieure restent élevées. Le Maroc bénéficie donc de l'ouverture de son économie pour alimenter son marché intérieur, source principale de la croissance économique, mais cette dernière n'est pas principalement tirée par les exportations comme ce fut le cas de la Corée ou de Taïwan. Condition sine qua non, **cette stratégie d'industrialisation ne peut réussir que si le taux d'intégration des produits fabriqués au Maroc est élevé** : c'est ainsi que l'objectif pour l'automobile est de 70% alors que le taux actuel

12 Impact des accords de libre-échange : modèle d'équilibre général IMPALE – Royaume du Maroc, Ministère du commerce extérieur 2009, 107p. Estimation des élasticités du commerce extérieur du Maroc (Etude réalisée dans le cadre de la coopération technique avec la Banque Mondiale) Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, Département du Commerce Extérieur, 2012, 91p.



tourne autour de 30% (ce qui explique, dans un premier temps, une montée des importations dans ce secteur). Un approfondissement de ses relations avec l'Afrique sub-saharienne pourrait-il changer la donne ?

Les échanges commerciaux Maroc - Afrique

Les échanges extérieurs du Maroc avec l'Afrique sont encore modestes, environ 10% du total des exportations. Sur les 5 000 entreprises marocaines exportatrices dénombrées par l'ASMEX, dont 500 font 80% de l'activité, 10% seulement exportent vers l'Afrique.

En 2015, les exportations du Maroc vers l'Afrique se sont élevées à 2,3 Mds de dollars (x3 en 7 ans). Les principaux produits sont les engrais 419 Mi\$ (x8), les véhicules routiers 364 Mi\$ (par 7 en 7 ans), les matériaux de construction 169 Mi\$ (x8 en 7 ans), les préparations alimentaires 158 Mi\$ (x 2), les produits électriques 144 Mi\$ (x 2,2), les poissons et crustacés 116 Mi \$, les produits chimiques 116 Mi\$ (x20) et le papier 64 Mi\$ (x 2,7). Dans le même temps, les exportations de l'Afrique vers le Maroc n'ont atteint que 1,66 Mds \$, dont 1 Md de produits pétroliers, 77 millions de fruits, 48 millions de produits électriques, 41 millions de matières plastiques etc.

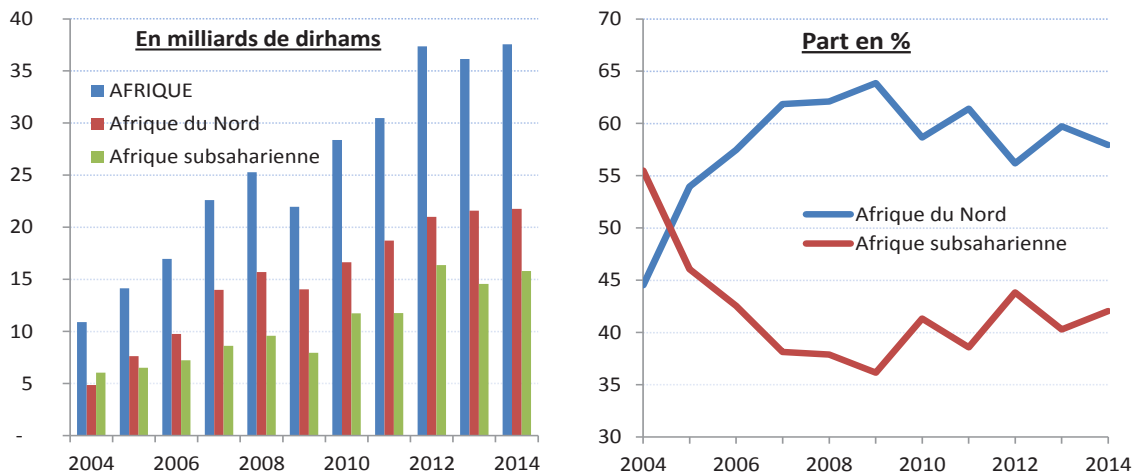
Le Maroc dégage donc un excédent commercial avec ses partenaires africains. L'Afrique est bien une cible majeure dans la stratégie du Maroc car ses avantages comparatifs sont évidents à l'égard de ses partenaires commerciaux. Le Maroc se trouve donc dans une position stratégique favorable : il est un fournisseur important de produits manufacturés pour les pays d'Afrique et il pourrait profiter de la montée en gamme de sa production pour renforcer sa position. L'installation d'usines de montage d'automobiles ou d'appareils électriques est une étape dans cette direction.

Ainsi que l'a montré un rapport du ministère marocain de l'économie et des finances¹³, l'Afrique subsaharienne représente une part légèrement croissante dans le commerce extérieur du Maroc avec l'Afrique.

13 Relations Maroc-Afrique : L'ambition d'une « nouvelle frontière », Direction des études et prévisions financières du ministère de l'économie et des finances, juillet 2015



Figure 4 : Les échanges entre le Maroc et l'Afrique



Source : Offices des Changes, élaboration DEPF

L'Afrique subsaharienne compte 48 pays. Compte tenu de l'objet de ce travail, nous allons nous intéresser à certains pays d'Afrique francophone, ceux qui sont regroupés dans les deux unions économiques qui, ensemble, constituent la zone Franc CFA. Nous porterons donc notre attention sur les 8 pays qui forment l'Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africain (UEMOA) et aux 6 pays regroupés au sein de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC). A ces 14 pays, nous ajoutons la Mauritanie du fait de sa proximité avec le Maroc, la République Démocratique du Congo (RDC) du fait de sa taille, le Nigéria, du fait de sa taille et aussi de sa richesse relative liée au pétrole et enfin l'Egypte, qui est à la fois un autre géant d'Afrique et un concurrent du Maroc comme porte d'entrée logistique du continent. Le tableau 3 produit quelques indicateurs clés pour cet ensemble de plus de 500 millions d'habitants.



Tableau 3 : Population et PIB (2015)

	Population	PIB (Mds US\$)	PIB/hab US\$
UEMOA			
Bénin	11,2	8,5	758
Burkina Faso	18,5	11,1	600
Côte d'Ivoire	23,9	31,7	1326
Guinée Bissau	1,7	1,05	617
Mali	17,9	13,1	731
Niger	18,2	7,15	392
Sénégal	14,8	13,8	932
Togo	6,7	4	597
CEMAC			
Cameroun	22,2	29,2	1315
Congo	4,8	8,5	1770
Gabon	1,9	14,3	7526
Guinée équatoriale	1,8	9,4	5222
Rep. Centrafricaine	5,4	1,5	277
Tchad	14,2	10,9	767
RD Congo	86,9	35,2	405
Mauritanie	3,5	4,7	1342
Nigéria	182,2	481	2640
Egypte	92,1	304,3	3304

Source : Banque mondiale

Le tableau 3 nous indique bien que pour l'Afrique subsaharienne, nous ne sommes pas dans la même catégorie que le Maroc. Deux pays exportateurs de pétrole comme le Gabon ou la Guinée équatoriale, disposent d'un PIB par habitant qui les place dans la tranche supérieure des pays intermédiaires. Mais pour les autres, on se trouve clairement dans la catégorie nommée « pays moins avancés ». Beaucoup ont un PIB par habitant inférieur à 1 000 dollars, voire même beaucoup moins comme la République centrafricaine ou la RDC. Pour ce dernier, le faible niveau de développement se traduit presque mécaniquement dans la structure du commerce extérieur qui est très déséquilibré avec des importations souvent très supérieures aux exportations comme le montre le tableau 4.



Tableau 4 : Importations et exportations totales des 18 pays étudiés

	Importations 2015 Mds US\$	Exportations 2015 Mds US\$
UEMOA		
Bénin	2,47	0,625
Burkina Faso	2,97	2,177
Côte d'Ivoire	9,5	11,84
Guinée Bissau	0,287	0,246
Mali	2,99	0,76
Niger	2,45	0,79
Sénégal	5,6	2,8
Togo	1,73	0,67
CEMAC		
Cameroun	6,03	4,05
Congo	6,01	6
Gabon	3,5	5,05
Guinée équatoriale	2,1	5,05
Republique Centrafricaine	0,456	0,096
Tchad	1,37	2,3
Autres		
RD Congo	5,7	6
Mauritanie	2,6	2
Nigeria	40,6	53,8
Egypte	37,5	21,9

Source : Données des Nations Unies obtenues sur le site <http://www.trademap.org/tradestat/Bilateral>

Pour un grand nombre de petits pays, le déficit extérieur est massif. Au Niger, au Mali, au Bénin ou au Togo, les importations sont parfois plus de 2 ou 3 fois supérieures aux exportations. Comme cela n'est pas compensé par des échanges de service ou des revenus touristiques, l'aide internationale est régulièrement requise. Ce n'est pas le cas d'autres pays, notamment les exportateurs de pétrole comme le Nigéria, le Gabon ou encore la Guinée équatoriale. Notons toutefois qu'un pays sans pétrole comme le Burkina n'est pas loin d'équilibrer ses comptes, notamment grâce aux exportations de coton. Pour d'autres raisons, le cas de la Côte d'Ivoire mérite examen. **Ce pays réussit, malgré le haut niveau de ses importations, à exporter plus encore, notamment car le port d'Abidjan est un point d'entrée maritime important de la zone (cf. infra).**



Le déséquilibre se manifeste aussi dans la structure par produits. Les pays d'Afrique subsaharienne exportent essentiellement des produits de base (énergie, matières premières) et des produits agricoles (coton, cacao, café). Ils sont dans le même temps largement dépendants des importations pour leur consommation de produits industriels. C'est ce qui place le Maroc dans une position favorable pour exporter dans ces pays. Comme le montrent les figures 5, 6 et 7, les exportations du Maroc vers certains pays ont progressé significativement de 2008 à 2015. **En ce qui concerne les pays de la CAMEC, ce sont les trois pays les plus riches, et dotés d'une façade maritime qui ont vu se développer leurs importations en provenance du Maroc.**

DÉTAILS DES EXPORTATIONS DU MAROC VERS LES PAYS AFRICAINS DE L'ÉCHANTILLON

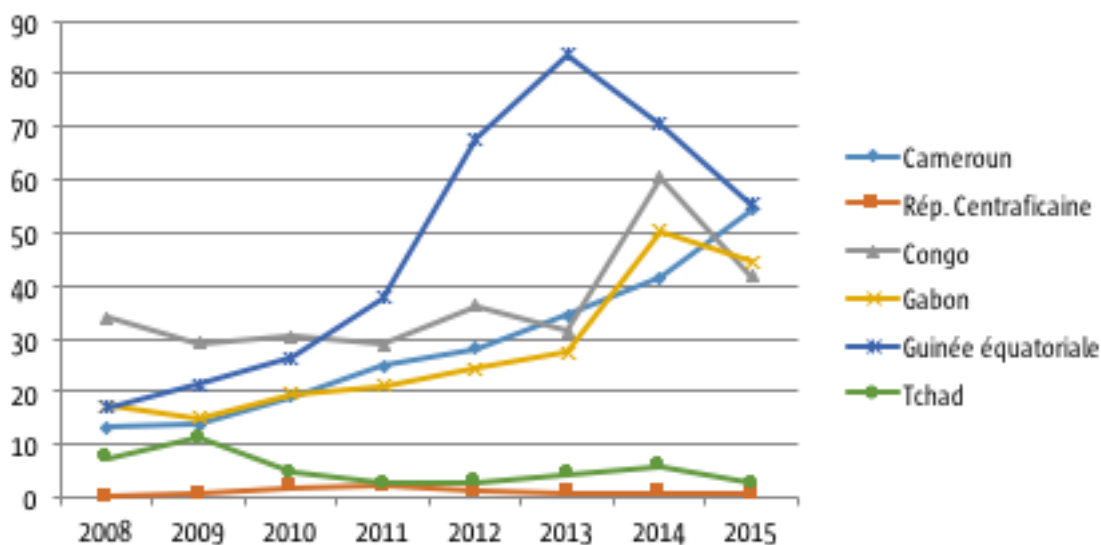
Exportations du Maroc vers l'UEMOA : 494 Millions (x2,5 en 6 ans) dont engrais 68, Produits de la mer 61, matériels électriques 56, Papiers 30, produits pétroliers 24, produits pharmaceutiques 19 (x1,5), Aluminium 18, produits électriques 16,6, Véhicules 12,7 (x4)

Exportations du Maroc vers la CEMAC : 209 millions (x1,8 en 6 ans) dont matériaux de construction 35,5, Produits de la mer 51,1, Matériels électriques 25,5 (x3 en 6 ans), Papiers 17 (x3,2 en 6 ans)

Importations du Maroc depuis l'UEMOA : 23,6 millions, dont Fruits 5,1, Produits de la mer 3,9, Coton 2, Café et Thé 1,9, Produits mécaniques 1,8

Importations du Maroc depuis la CEMAC : 26 millions (-50% en 6 ans) dont 17 millions pour laine et produits laineux, 8,8 millions de résidus alimentaires, 1,5 million de produits chimiques et 0,5 million de coton.

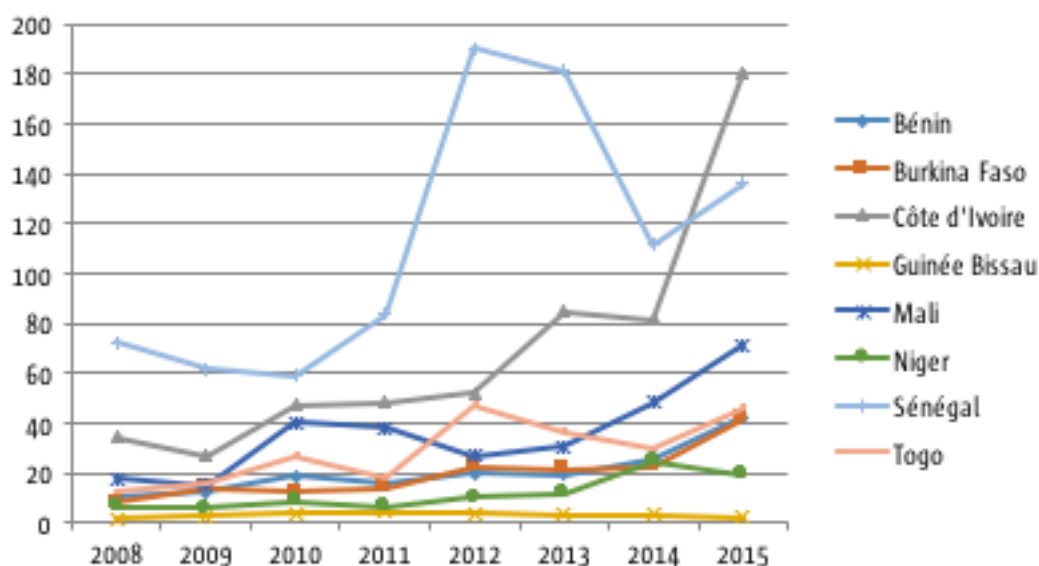
Figure 5 : Exportations du Maroc vers les pays de la CAMEC (2008-2015, Mi \$)



Pour les pays de l'UEMOA, ce sont surtout la Côte d'Ivoire et le Sénégal qui se sont distingués.

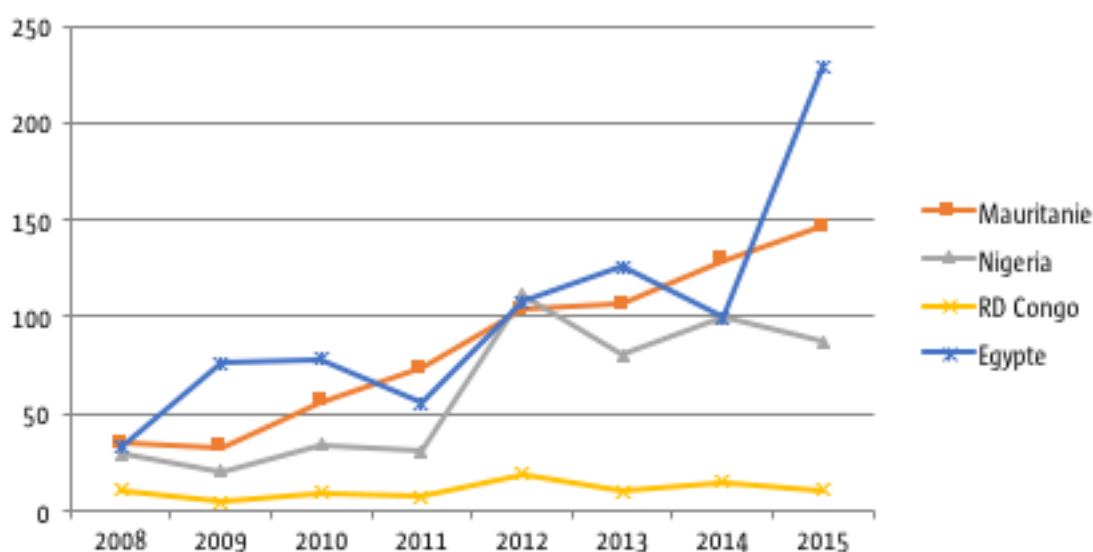


Figure 6 : Exportations du Maroc vers les pays de l'UEMOA (2008-2015, Mi \$)



Les exportations du Maroc s'élevaient en 2015 à un total de 200 millions d'euros vers les pays de la CAMEC et à 540 millions pour les pays de l'UEMOA (dont 180 millions pour la seule Côte d'Ivoire). **Ce total de 740 millions d'euros est proche du niveau des exportations du Maroc vers les Etats-Unis et supérieur aux exportations vers l'Allemagne.** Il y a donc bien là un enjeu pour le Maroc, d'autant qu'avec ses partenaires subsahariens, le Maroc dégage un net excédent commercial. En outre, si on ajoute aux pays de la CAMEC et de l'UEMOA les quatre pays présentés dans la figure 7, on aboutit pour le Maroc à un niveau d'exportations de plus de 1,5 milliard pour des importations presque 3 fois moins élevées.

Figure 7 : Exportations du Maroc vers d'autres pays d'Afrique (2008-2015, Mi. \$)





En rapprochant les figures 5, 6 et 7 on découvre qu'en valeur absolue, les **principaux partenaires commerciaux du Maroc en Afrique sont l'Égypte, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et la Mauritanie**. Pour cette dernière, cela peut s'expliquer par la proximité géographique, mais aussi par un accord de libre-échange qui fonctionne vraiment, mieux que ceux établis avec la CAMEC et l'UEMOA, qui restent encore partiellement lettre morte. L'importance relative des échanges avec le Sénégal s'inscrit dans cette même logique de « proximité ». Pour la Côte d'Ivoire et l'Égypte, c'est plutôt le dynamisme des importations de ces deux économies qui joue le rôle moteur, alors même que l'appareil productif du Maroc est de plus en plus capable de répondre à cette demande. Il est à noter que le marché africain est encore largement fragmenté avec une prédominance de réglementations nationales, ce qui entrave considérablement les échanges. C'est ainsi que les négociations de libre-échange avec l'UEMOA qui est la zone naturelle de développement du Maroc sont toujours en cours.

A contrario, cela montre le potentiel du commerce avec l'Afrique, si une libéralisation des échanges était effective (cf infra), **même si l'absence totale de lignes directes de transport terrestre ou maritime génère des surcoûts et limite la compétitivité-prix des produits échangés**. Ce handicap est en effet amplifié par les dispositions des accords bilatéraux préférentiels qui soumettent l'octroi des avantages fiscaux à la condition du respect de la règle du transport direct⁴.

La présence des principales banques marocaines (AWB/BMCE/BCP) sur le continent africain devrait être un facteur d'accélération et de facilitation des échanges et des investissements marocains dans la zone Afrique en dépit de ce morcellement. Le constat cependant est que ces banques ne répondent pas toujours aux besoins des entreprises marocaines dans l'accès au crédit pour exporter (l'Etat marocain garantit des crédits mezzanines sur cibles et des montants spécifiques en appui des banques) ou dans le financement d'infrastructures locales (notamment sous formes de PPP) dont des plateformes logistiques. **Mais elles devraient constituer un véritable atout pour l'avenir des relations entre le Maroc et l'Afrique, notamment en accompagnant les projets des grands acteurs logistiques marocains comme la SNTL.**

L'AMDL a également signé des accords de partenariat avec certains pays africains comme le Sénégal ou la Tunisie. A cet égard, l'AMDL vient de créer un Fonds pour aider les projets en Afrique. Ce fonds doit ainsi permettre aux petites et moyennes entreprises d'externaliser une partie de la chaîne logistique, tant au niveau du transport et de l'entreposage que de la préparation des commandes et de la livraison. Ce fonds, sur la période 2017/2018, sera initialement doté d'une enveloppe budgétaire de 63 millions de dirhams afin de permettre le financement partiel des projets en cause. Le financement restant des projets sera assuré par les entreprises participantes ainsi que Translog, groupement interprofessionnel d'aide au conseil du secteur du transport et de la logistique.



Dans la mesure où la majorité des entreprises assurent elles-mêmes leur logistique, ce fonds devra les inciter à externaliser leur logistique. L'objectif initial serait donc d'externaliser la logistique de près de 300 entreprises. A terme, le but serait d'inverser la tendance actuelle, soit que la majorité des entreprises externalisent une partie de leur logistique.

Malgré tout, ce fonds n'est pas sans condition. En effet les entreprises intéressées par celui-ci devront remplir certaines conditions, comme par exemple être à jour des obligations fiscales et sociales. D'un point de vue opérationnel, le fonds permettra de financer des études, et plus spécifiquement un diagnostic sur la situation mais également les pistes d'amélioration en mettant en valeur les bienfaits de l'externalisation et ses gains potentiels. A ce titre, les études pourraient être financées à hauteur de 80%.

Il faut noter que l'Agence marocaine de développement de la logistique a édité récemment un guide pratique sur l'externalisation des activités logistiques, ce dernier constituant véritablement une étude sur les enjeux de la logistique et les gains de compétitivité potentiels en cas d'externalisation.

En résumé, au-delà des accords de libre-échange évoqués plus bas, les autres obstacles à l'exportation vers l'Afrique sont pour l'ASMEX :

- le maritime avec l'absence de ligne directe ;
- le routier avec le poids de l'informel et les questions de sécurité ;
- l'aérien qui reste trop cher en dépit des accords de baisse tarifaire signés ;
- l'absence de plateformes logistiques en Afrique avec des implantations régionales à créer.



Bilan des accords de libre-échange

Dans le prolongement de sa politique de libéralisation, le Maroc a conclu des accords de libre-échange avec ses partenaires stratégiques afin d'encourager les investissements internationaux. Il a également eu la volonté de diversifier ses partenariats en dehors de l'Europe. C'est ainsi que des accords ont été passés avec un grand nombre de pays arabes méditerranéens ou membres de la Ligue Arabe sans que l'ambition affichée se soit traduite par des résultats tangibles dans le développement des échanges, comme en témoigne l'aggravation continue du déficit commercial du pays avec la plupart de ses partenaires, y compris ceux à niveau de développement comparable. Tous les experts s'accordent pour dire qu'une intégration économique poussée sur le Nord de l'Afrique aurait un impact significatif de l'ordre de 1% à 2 % sur le taux de croissance. Comme on l'a vu plus haut, aucun pays arabe ne se trouve parmi les principaux partenaires commerciaux du Maroc. Même si on retrouve les pays du Golfe ou l'Arabie Saoudite parmi les 10 premiers investisseurs internationaux, ces investissements restent très concentrés sur l'immobilier ou des secteurs spécifiques comme les télécoms.

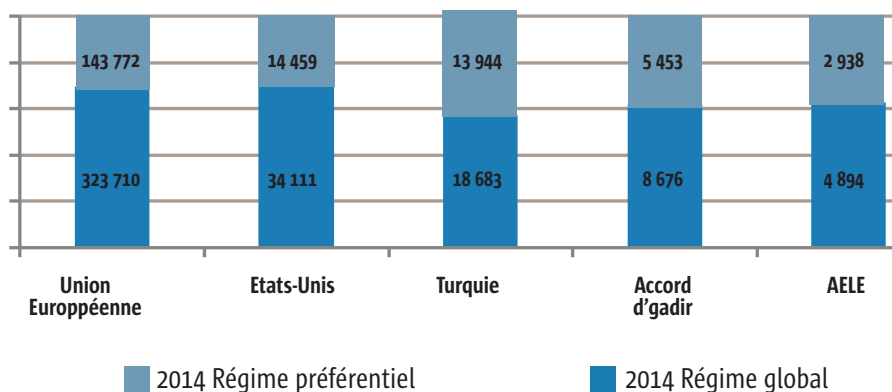
Ces différents accords s'inscrivent pourtant dans la perspective de la création d'une zone de libre-échange euro-méditerranéenne (ZLEEM).

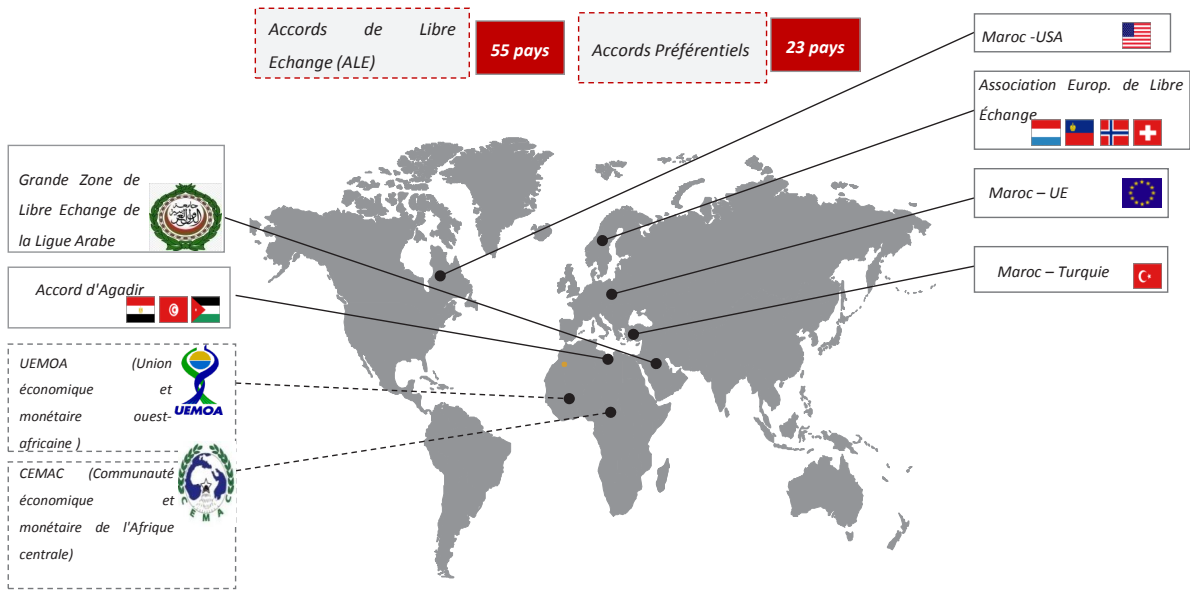
La solution pourrait être de rationaliser le processus de conclusion des accords de libre-échange et notamment de prévoir des mesures correctrices, telles qu'une application progressive des clauses de suppression des tarifs douaniers, afin de faire face aux déséquilibres préjudiciables de la balance commerciale marocaine.

Des accords méritent d'être cités par leur spécificité :

- Les USA ;
- La Turquie ;
- L'Union européenne ;
- Les pays africains.

Figure 8 : Accords de libre-échange signés par le Maroc





Source : Maroc, économie ouverte et plateforme d'exportations, Brochure du Ministère de l'industrie et des nouvelles technologies

Accord de libre-échange avec les Etats-Unis

Cet accord est symbolique de la volonté du Maroc de sortir de la dépendance vis-à-vis de l'Europe. Il a également été conclu au moment où les visas vers l'Europe et notamment vers la France étaient plus restrictifs ce qui a amené beaucoup de jeunes marocains à aller étudier aux USA.

L'accord de libre-échange a été signé le 15 juin 2004 entre le Maroc et les USA et est entré en vigueur le 1er juillet 2005. Cet accord, à vocation économique et commerciale, vise le commerce des marchandises (produits agricoles et de la pêche, produits industriels dont les vêtements et les textiles) et des services (dont les services financiers et de télécommunications) ainsi que les marchés publics. Il porte également sur les aspects liés à la protection de la propriété intellectuelle, à l'environnement et au travail.

Cet accord a pu être critiqué par certains milieux économiques marocains, notamment pour ses effets supposés négatifs pour les agriculteurs et le monde rural. Les USA sont néanmoins devenus le cinquième partenaire commercial du Maroc en 2015, comme le tableau 2, dans la première partie, l'indique.

Accord de libre-échange Maroc-Turquie

A la même période, un accord a été passé avec la Turquie au moment où ce pays était considéré comme un modèle de développement pour les pays du Sud de la Méditerranée et où les entreprises turques, notamment dans le BTP, étaient les plus engagées dans la zone Proche-Orient/Nord de l'Afrique (notamment en Libye).



L'accord de libre-échange entre le Maroc et la Turquie a été signé le 7 avril 2004. Cet accord a pour objectif de promouvoir, par l'expansion des échanges commerciaux, le développement harmonieux des relations économiques entre les parties, d'assurer des conditions équitables de concurrence pour les échanges, de contribuer de la sorte par l'élimination des obstacles aux échanges, au développement harmonieux et à l'expansion du commerce mondial et de promouvoir la coopération entre les parties.

Dans le cadre de cet accord, les produits industriels d'origine marocaine bénéficient de l'exonération totale et ce, dès l'entrée en vigueur de l'accord qui avait été fixée au 1er janvier 2005. En échange, les marchandises turques font l'objet d'une réduction progressive des droits de douane sur une période de dix ans.

Cet accord favorise l'intégration économique de ces deux Etats en Europe et dans le bassin méditerranéen. Il s'agit pour la Turquie du premier accord signé avec un pays arabe, qui revêt une grande importance pour cet Etat. En effet, le Maroc a également signé le 15 juin 2004 un accord de libre-échange avec les Etats-Unis (entré en vigueur le 1er janvier 2005, cf infra), ce qui constitue désormais une occasion pour les investisseurs turcs installés dans le Royaume d'exporter leurs productions vers le marché américain. La Turquie est ainsi devenue le sixième partenaire commercial du Maroc.

Accord d'association Maroc- Union Européenne

L'objectif du Processus de Barcelone était d'établir une zone de libre-échange en 2010 (EMFTA) via la conclusion d'accords d'association. La libéralisation du commerce des produits est effectivement devenue une réalité tangible, les pays méditerranéens, dont le Maroc, ayant mis en place un processus de démantèlement progressif de leurs tarifs douaniers.

L'accord de libre-échange a été signé le 26 février 1996 entre le Maroc et l'Union européenne et est entré en vigueur le 1er mars 2000. Cet accord vise l'instauration progressive d'une zone de libre-échange industrielle, une libéralisation du commerce des produits agricoles et de la pêche ainsi que des échanges de services et d'établissement et enfin, le renforcement de l'intégration commerciale à travers la mise en œuvre du protocole Pan-Euromed sur les règles d'origine.

Depuis le 13 octobre 2008, le Maroc bénéficie du « statut avancé » visant à renforcer les échanges et la participation du Maroc dans les programmes et agences communautaires européenne. Cet Accord a pour objectif de renforcer les liens entre les pays appartenant à l'Union Européenne et le Maroc, notamment à travers l'achèvement du processus de libéralisation des échanges des biens, des services et des droits d'établissement mais aussi en ce qui concerne la libre circulation des capitaux et des moyens de paiement. Ce statut, qui s'inscrit dans le cadre établi par l'accord d'association de 2000, vise à un approfondissement des relations politiques, une intégration au marché intérieur par un rapprochement réglementaire, une coopération sectorielle et une dimension humaine entre les pays appartenant à l'Union Européenne et le Maroc.



Cela n'empêche pas des heurts dans cette évolution favorable. Par une décision du 10 décembre 2015 le Tribunal de la Cour de justice de l'Union européenne a décidé d'annuler les mesures de libéralisation réciproque prévues par les accords agricoles entre le Maroc et l'Union européenne, au motif que cet accord ne pouvait pas s'appliquer aux produits agricoles et halieutiques en provenance du Sahara occidental. Saisi d'un pourvoi en février 2016, l'Avocat général de la Cour de justice a recommandé l'annulation de l'arrêt et donc le rétablissement de ces accords de libre-échange.

L'UE est toujours le plus important partenaire commercial du Maroc et le premier investisseur étranger et à ce titre, a lancé le 1er mars 2013, des négociations en vue de la conclusion d'un Accord de Libre Echange Complet et Approfondi entre le Maroc et l'Union Européenne (ALECA). L'ALECA doit compléter l'ouverture existante par une intégration plus poussée du Maroc dans l'économie européenne, en réduisant les obstacles non tarifaires, en simplifiant et facilitant les procédures douanières, en libéralisant le commerce des services, en assurant la protection de l'investissement et en harmonisant les réglementations dans plusieurs domaines de l'environnement commercial et économique.

La capacité des Etats de la rive du sud, tels que le Maroc, à entrer dans la zone de libre-échange d'un point de vue de la logistique a également suscité un certain nombre d'interrogations, régulièrement évoquées au sein de forum internationaux spécialisés en la matière. C'est ainsi que la libéralisation des services reste à faire et notamment le transport de marchandises. Un transporteur marocain n'a par exemple pas le droit de faire du cabotage dans l'Union Européenne. **Les accords bilatéraux restent nécessaires entre le Maroc et les pays membres de l'Union européenne et visent principalement à promouvoir le transit des marchandises sur la base d'autorisations prévues à cet effet par ces accords.** Il convient de noter que chaque accord bilatéral de transport de marchandises est spécifique aux parties qui l'ont adopté. Cependant, de manière générale, les accords conclus entre le Maroc et les pays de l'Union Européenne visent à garantir une meilleure fluidité du transport routier des marchandises. Pour cela, les parties souhaitant réaliser ce transport doivent au préalable obtenir des autorisations et un compte rendu de transport conclus par les autorités compétentes de chaque pays. En fonction du pays de départ des marchandises, l'autorisation doit porter le sigle du pays à partir duquel les marchandises font leur départ. Ainsi, à titre d'exemple, pour une marchandise arrivant depuis le Maroc, l'autorisation doit avoir le sigle du Maroc, soit « MA ». Ainsi, tous les transports de marchandises entre les deux parties contractantes ou en transit par leurs territoires, au moyen de véhicules immatriculés dans l'un ou l'autre des deux Etats, sont effectués sur la base du régime de l'autorisation préalable.

Parmi les pays de l'Union Européenne signataires d'un accord bilatéral avec le Maroc pour le transport international de marchandises, on peut citer : la France, l'Espagne, les Pays-Bas, la Suisse, l'Italie, la Pologne, la Grande-Bretagne et l'Irlande, le Danemark, la Hongrie, la Roumanie et le Portugal.

On peut également mentionner que la deuxième phase de l'accord de libéralisation aérienne est, sous condition d'un accord de convergence,



bloquée par la crainte des compagnies européennes de voir s'installer au Maroc les compagnies du Golfe pour bénéficier de la liberté de trafic.

Accords bilatéraux conclus avec les pays africains

Ainsi, pour sa nouvelle stratégie de développement et de coopération Sud-Sud, le Maroc a conclu plusieurs accords bilatéraux avec des pays africains, tels que le **Sénégal** et la **Mauritanie, notamment en matière de transport international de marchandises**. Ces accords ont permis de favoriser le développement économique entre ces Etats¹⁵ et surtout de lever les nombreux obstacles qui entravaient encore un flux suffisant de marchandises et de produits entre ces pays (dont droits de douane).

Plus précisément, le Maroc a conclu avec le Sénégal une convention relative à l'ouverture de liaisons terrestres régulières. Le Dahir n°1-14-22 du 6 mars 2014 portant promulgation de l'Accord relatif aux transports internationaux routiers de voyageurs et de marchandises, fait à Dakar le 16 mars 2013 entre le Royaume du Maroc et la République du Sénégal a ainsi approuvé ledit Accord par la loi n°57-13.

En plus de la conclusion de la convention portant sur le transport de marchandises et de voyageurs avec le Sénégal, le Maroc a également conclu une convention, portant sur le même objet et poursuivant les mêmes buts avec la Mauritanie.

La convention conclue entre le Maroc et la Mauritanie concernant le transport routier des voyageurs et des marchandises a été approuvée par la loi n°61-13 promulguée par le Dahir n°1-14-23 du 6 mars 2014.

Les deux conventions stipulent également que les véhicules assurant la liaison entre le Maroc et le Sénégal d'une part, et le Maroc et la Mauritanie d'autre part, ou y transitant, doivent faire l'objet d'une autorisation préalable.

Il est, depuis avril 2016, désormais question d'adopter un accord de libre-échange entre le Maroc et la Mauritanie visant à renforcer l'interconnexion aérienne, maritime et routière avec l'Afrique et le reste du monde ; cet ALE porterait également sur un renforcement de la coopération technique et logistique.

Malgré la conclusion d'accords bilatéraux, l'Afrique représente toujours une faible part des échanges commerciaux du Maroc : avec 4 milliards USD d'échanges commerciaux de marchandises en 2012, le Maroc est le 46^{ème} partenaire commercial de l'Afrique, derrière l'Algérie (41^{ème}) et la Tunisie (38^{ème})¹⁶.

15 Le Sénégal et la Mauritanie (avec la Guinée et la Côte d'Ivoire), sont ainsi devenus les principaux clients du Maroc en Afrique subsaharienne. Ces Etats représentent en 2013 plus d'un tiers des exportations du Maroc à destination de l'Afrique subsaharienne (Institut Amadeus : Etude partenariat Maroc-Afrique, juillet 2014, page 6 et suivantes.)

16 Institut Amadeus : Etude partenariat Maroc-Afrique, juillet 2014, page 6 et suivantes.



Le Maroc achète principalement des matières premières en Afrique (le gaz de pétrole et autres hydrocarbures qui représentent 54% des produits importés de l'Afrique en 2013) et y exporte des produits manufacturés. Des différentes études en la matière, il ressort que la faiblesse de ces échanges commerciaux Sud-Sud résulte d'un cadre juridique régissant les relations commerciales toujours en cours de construction et ne permettant pas de rassurer les investisseurs ; ainsi que de l'absence d'infrastructures de transports efficaces.

Accord tarifaire avec des pays de l'UEMOA

Avant la mise en place de l'Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africaine (UEMOA), le Maroc avait conclu des accords commerciaux et tarifaires avec le Sénégal en 1963 et 1981 et avec la Côte d'Ivoire en 1998. Ces accords avaient pour objet de prévoir un traitement tarifaire préférentiel, sous forme d'exonération totale des droits de douane pour des listes de produits annexées auxdits accords.

Cependant, depuis la constitution de l'UEMOA, ces accords ont été résiliés en raison de l'appartenance du Sénégal et de la Côte d'Ivoire à ce nouvel espace économique.

Ainsi, en raison de l'importance des échanges commerciaux avec certains pays africains mais aussi avec ceux appartenant à l'UEMOA, le Maroc a conclu des accords tarifaires avec ces pays afin de favoriser les échanges commerciaux et un accord commercial et d'investissement préférentiel favorisant les relations commerciales entre le Maroc et les pays de la zone UEMOA.

Ce dernier accord commercial est toujours en cours de négociation, il a pour objet de permettre un libre accès en franchise douanière des produits industriels originaires de l'UEMOA contre une réduction progressive des droits de douane et taxes d'effet équivalent pour des produits industriels marocains.

La récente rentrée du Maroc dans l'Union Africaine peut être un élément d'accélération d'intégration régionale, notamment avec la demande du Maroc de devenir membre à part entière de l'UEMOA à la place du statut d'observateur.

Accord de libre-échange avec les pays arabes méditerranéens

Un accord de libre-échange a été signé le 8 mai 2001 et est entré en vigueur le 25 février 2004, entre le Maroc et les pays arabes de la Méditerranée (Egypte, Tunisie et la Jordanie).

Cet accord vise la mise en place d'une zone de libre-échange quadripartite, tout en restant ouvert à tous les pays arabes de la méditerranée.



L'accord de libre-échange prévoit une exonération totale des droits de douane pour tous les produits industriels et agricoles à l'exception de certains produits pour des raisons de sécurité, santé et d'environnement.

Accord de libre-échange Maroc – pays membres de la ligue arabe

La convention de facilitation et de développement des échanges commerciaux interarabes a été conclue le 1er janvier 1998, entre le Maroc et les pays membres de la Ligue arabe, à l'exception de l'Algérie, de Djibouti, les Comores et la Mauritanie. Celle-ci vise la mise en place progressive d'une zone de libre-échange entre les pays arabes membres de la Ligue arabe.

La convention a pour objet une exonération douanière de tous les produits, aussi bien agricoles qu'industriels, à l'exception d'une liste arabe commune de produits prohibés exclue de l'application de cette exonération pour des raisons de sécurité, de santé, de religion ou de protection de l'environnement.



Flux financiers et investissements directs étrangers (IDE) : le positionnement stratégique du Maroc

Les échanges commerciaux de biens ne sont pas les seuls flux internationaux. Les échanges de services jouent aussi un rôle important, notamment pour le Maroc. En 2015, en effet, le solde commercial¹⁷ était négatif d'un peu moins de 15 milliards de dollars mais les recettes touristiques nettes se sont élevées à 6,1 milliards de dollars. Si on y ajoute les 6,5 milliards de revenus transférés par les marocains résidant à l'étranger (MRE), le solde des paiements courants du Maroc ne connaissait plus qu'un déficit d'environ 2 milliards de dollars, soit 1,9% du PIB. Un résultat en nette amélioration par rapport aux années précédentes.

Tableau 5 : Le solde des paiements courants du Maroc en % du PIB

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
-5,0%	-5,3%	-4,4%	-7,9%	-9,5%	-7,9%	-5,7%	-1,9%

Source : Office des changes

Cette amélioration du compte extérieur est en partie due à la baisse des cours du pétrole, mais pas seulement. La hausse régulière des exportations de produits manufacturés est aussi à l'origine de cette amélioration.

Tableau 6 : Les exportations de produits manufacturés (millions de dollars)

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
-5,0%	-5,3%	-4,4%	-7,9%	-9,5%	-7,9%	-5,7%	-1,9%

Source : Office des changes

Ce dynamisme des exportations de produits manufacturés est le résultat de la stratégie marocaine d'industrialisation et de remontée de filières **laquelle se traduit également par des transferts financiers**. Les plus importants sont en provenance des pays industrialisés, via le plus souvent les entreprises qui viennent investir au Maroc.

Tableau 7 : Les IDE vers le Maroc et depuis le Maroc (millions de dollars)

IDE	2005-07	2012	2013	2014	2015		2015
Entrants	2 803	2 728	3 298	3 561	3 162	% FBCF _I	10,4
Sortants	380	406	332	436	649	% FBCF	2,1

Source : CNUCED - http://unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir2016/wir16_fs_ma_en.pdf

17 En données FAB-FAB (Franco à bord), c'est-à-dire sans prendre en compte les coûts de transport et d'assurance.



Depuis 2005, les IDE ayant eu le Maroc comme destination se sont élevés à environ 3 milliards de dollars par an avec des variations liées à la présence ou non de grands projets comme l'installation de l'usine Renault ou prochainement Peugeot dans un nouveau pôle à Kenitra. **On a vu plus haut que c'était l'industrialisation qui générait des flux et ainsi rentabilisait des investissements logistiques.** Cette règle est opérationnelle au Maroc puisqu'on voit des logisticiens investir depuis peu : Décathlon, après une mise en concurrence de plusieurs pays y compris européens, a choisi le Maroc à la fois comme base nationale et internationale. Adidas, sans produire sur place, a pris la même décision et Amazon envisage de prendre en concession une centaine d'ha dans la zone franche de Tanger pour en faire un hub logistique pour le nord et le centre de l'Afrique.

UN EXEMPLE DE STRATÉGIE D'UNE ENTREPRISE LOGISTIQUE AU MAROC : DHL

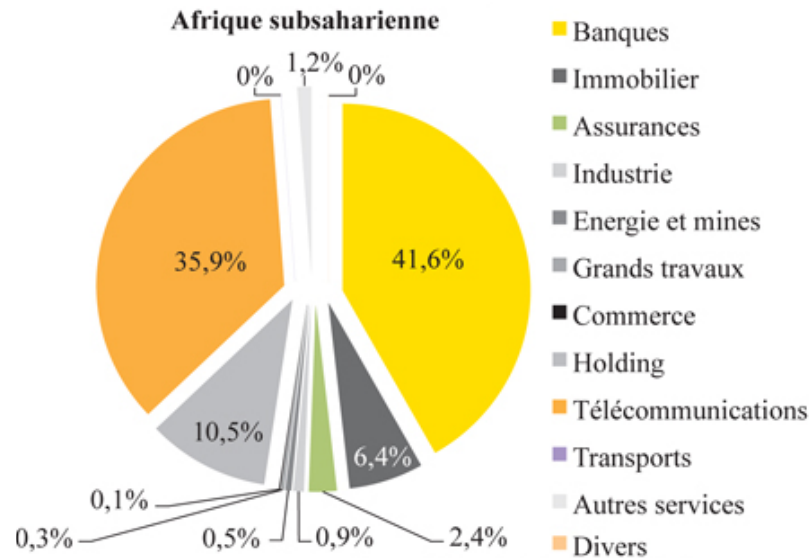
DHL est présent sur 120 pays, sur tout le Maghreb et au Maroc depuis 30 ans avec 350 employés (autour de 50% de parts de marché). Il assure 3 rotations aériennes par jour dont 2 sur Casablanca et 1 sur Tanger depuis 2015 avec un avion et un terminal spécialisé, et dispose d'une flotte de 90 véhicules qui assurent une partie des livraisons en propre. Sa capacité vers l'Afrique est déjà de 60 tonnes. Comme les autres opérateurs FEDEX et UPS, DHL compense le frein au développement du colis exprès par le général cargo, pour éviter d'être déficitaire.

Mais dans le même temps, le Maroc a été également émetteur d'un flux croissant d'IDE, notamment vers l'Afrique et plus précisément l'Afrique subsaharienne qui a représenté plus de 60% des IDE marocains dans le monde, lesquels ont progressé régulièrement depuis leur niveau de 18 millions de dollars en 1999.

Comme le montre la figure 9, les principaux acteurs des IDE marocains sont les banques, les entreprises de télécommunications, les assurances mais aussi les groupes immobiliers, les sociétés industrielles et le transport aérien. Les principales sociétés concernées sont : Maroc Telecom, Attijariwafa bank, BMCE Bank of Africa, BCP, Managem, Royal Air Maroc, Ynna Holding, Addoha et Alliances, etc.



Figure 9 : Structure des IDE marocains en Afrique subsaharienne (2008-2013)



Source : Fatim-Zahra TOHRY, L'économiste, N°:4909, 01/12/2016

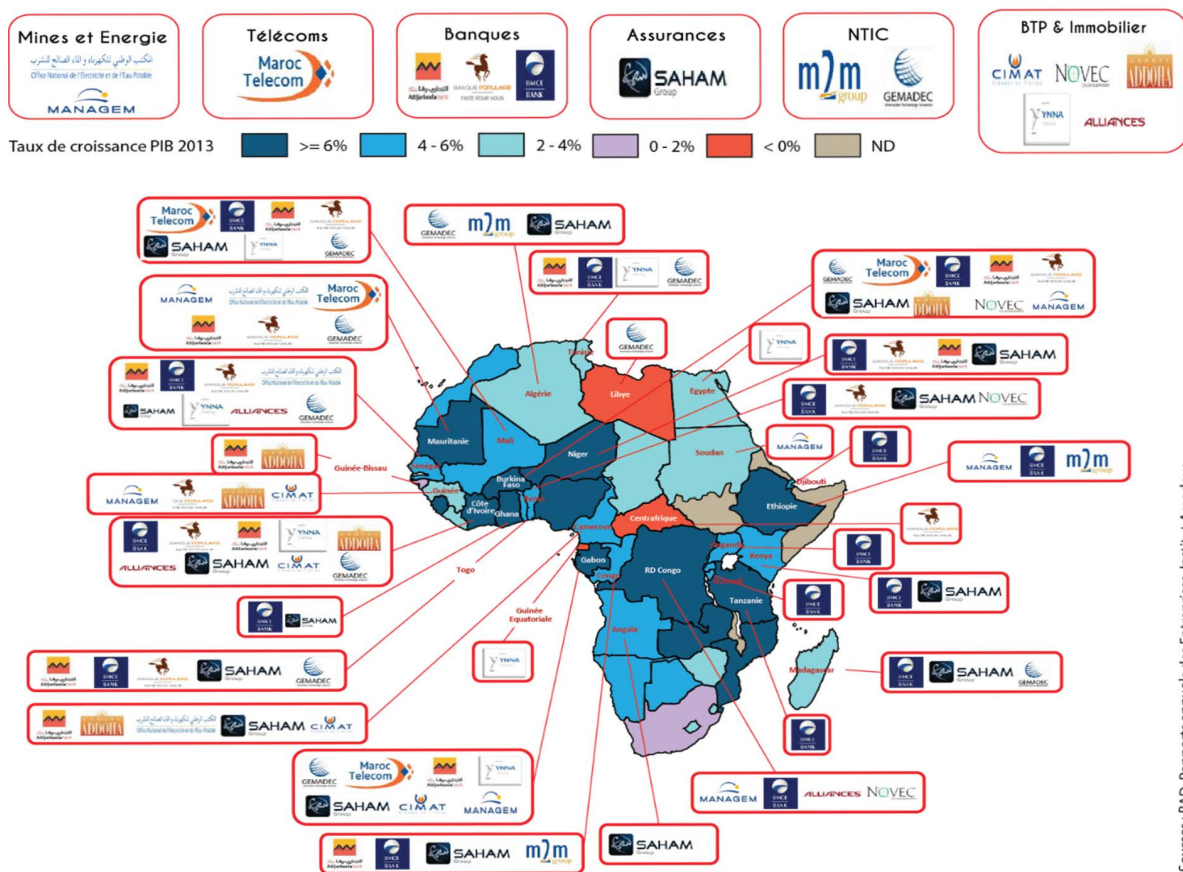
Lafarge-Holcim a fondé une filiale marocaine avec SNI (Société nationale d'investissement) qui joue ici un rôle de fonds d'investissement. Cette filiale commune vise un développement en Afrique, notamment via le rachat du leader ivoirien du ciment, la Société ivoirienne de ciment et des matériaux (SOCIMAT). Des terminaux d'ensachage, de broyeurs et d'usines intégrées devraient être implantés dans des pays comme le Burkina Faso, le Mali, le Sénégal, la RD Congo, la Mauritanie ou le Congo. Dans le même temps, Nareva Holding, filiale du groupe SNI, développe avec le français ENGIE des projets de production d'électricité dans des pays comme l'Egypte, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Ghana ou le Cameroun. De son côté, OCP, le spécialiste des phosphates, a développé des filiales en Côte d'Ivoire et en Ethiopie, première étape d'une démarche devant s'étendre à l'ensemble de l'Afrique. Managem (secteur des métaux) est également présent dans 6 pays africains (Gabon, Ethiopie, Soudan, Congo, etc.) et envisage de doubler au moins ce chiffre à l'horizon 2018. Les principaux promoteurs immobiliers marocains (Alliances, Addoha, Palmeraie Développement, groupe Holmarcom...) sont également actifs en Afrique mais les projets n'ont pas tous abouti. Notons que des entreprises de plus petite taille ont aussi investi en Afrique subsaharienne : IB Maroc, Stroc Industries, Sothema, etc. Les leaders du secteur marocain de l'assurance sont également présents dans une vingtaine de pays du continent avec sa marque Saham Assurance (Saham Group a acquis le groupe Colina). Dans ce même secteur on peut aussi citer Wafa Assurance et RMA Watanya. Ainsi, dans de nombreux secteurs d'activité le Maroc est prêt à faire de l'Afrique une nouvelle frontière de son développement¹⁸.



Avec un investissement cumulé de plus de 700 millions de dollars sur la période, **Maroc Telecom** est désormais présent dans 9 pays africains à travers 10 filiales. Les montants investis par les banques sont du même niveau, plus de 600 millions de dollars. Ainsi, Attijariwafa bank, BMCE Bank of Africa et Banque populaire ont développé leurs activités dans plus de vingt pays africains, **facilitant l'implantation d'entreprises marocaines**.

Pour certaines d'entre elles, une part non négligeable du chiffre d'affaires et des bénéfices est réalisée en Afrique subsaharienne. Ainsi, Maroc Telecom y a réalisé en 2015 41% de son chiffre d'affaires, 31% du résultat net part du groupe de BMCE Bank of Africa proviennent d'Afrique. Les filiales africaines deviennent ainsi stratégiques comme pour Ciments de l'Afrique (CIMAF) qui compte déjà 12 unités opérationnelles et 7 autres en cours de développement en Afrique.

Figure 10 : Cartographie des entreprises marocaines implantées en Afrique vs taux de croissance



Sources : BAD, Rapports annuels des Entreprises, Institut Amadeus

Source : BAD et Rapport Amadeus : Maroc Afrique 2014



LOGISTIQUE ET TRANSPORT, LEVIERS D'INTÉGRATION RÉGIONALE ? LE POSITIONNEMENT DU MAROC

Une économie ouverte ne peut bénéficier de la libéralisation des échanges que si, dans le même temps, la mobilité des marchandises est rendue plus aisée. Cela signifie que soient simplifiées les procédures douanières et que la qualité des infrastructures de transport (routes, voies ferrées, ports, aéroports) s'améliore en permanence, en s'adaptant aux demandes des entreprises nationales et étrangères. Mais si de bonnes infrastructures de transport sont une condition nécessaire, elles ne constituent pas une condition suffisante. Les services de transport doivent être capables de répondre aux demandes des chargeurs. De fait, c'est la **performance logistique** qu'il faut viser et nous allons commencer par en présenter les composantes. Nous nous pencherons tout particulièrement sur les infrastructures portuaires et aéroportuaires, car elles tiennent compte du fait qu'une grande partie des échanges internationaux sont en quelque sorte « hors sol » mais ont néanmoins besoin de hubs (plateformes d'interconnexion).

Il en va ainsi des échanges maritimes internationaux. Les porte-conteneurs géants qui traversent la Méditerranée relient les ports d'Asie à ceux des Etats-Unis ou de la rangée nord de l'Europe. Ils n'ont pas de vocation à s'arrêter au Maroc. Pourtant, avec la création du port de Tanger-Med dont le trafic progresse, le Maroc a su attirer une part de ce trafic et organiser ainsi un hub maritime qui permet de redistribuer les conteneurs vers des ports de moindre tirant d'eau, en Europe ou en Afrique (Casablanca, Abidjan, Pointe-Noire...). La même logique est à l'œuvre dans le domaine aérien où les stratégies de hubs sont maintenant bien connues. La RAM cherche ainsi à faire de l'aéroport de Casablanca non seulement une destination pour les touristes, mais un hub entre l'Afrique et l'Europe, pour les passagers et les marchandises.

Quelle performance logistique du Maroc ?

La logistique moderne est une organisation complexe qui exige que soient prises en compte non seulement l'activité de transport elle-même, le fait de déplacer une marchandise, mais aussi la façon dont se fait ce transport et tout ce qui l'entoure : les prix, le respect des délais de livraison, les procédures douanières, les possibilités de stockage et de gestion complète du flux de l'expéditeur au destinataire, la prise en compte de la dimension internationale, le suivi des marchandises etc. Mesurer la performance logistique ne peut donc se faire en recourant à un indicateur unidimensionnel comme le prix ou la vitesse moyenne de déplacement. Il est au contraire nécessaire d'agréger plusieurs indicateurs.



C'est ce à quoi s'est attaché depuis quelques années un groupe de chercheurs associés à la Banque mondiale¹⁹. En se fondant sur une enquête annuelle effectuée auprès des acteurs de la logistique, nationaux et internationaux, de plus de 150 pays, ce groupe a construit un « **indicateur de performance logistique** » (IPL). Cet indicateur synthétique agrège 6 domaines qui reprennent sous des termes légèrement différents les composantes logistiques que nous venons de mentionner :

- Le temps moyen nécessaire au dédouanement (customs) ;
- La qualité des infrastructures commerciales et de transport (infrastructures) ;
- Le niveau relatif des prix pour une expédition internationale (international shipments) ;
- La compétence et la qualité des services de transport (logistic competence) ;
- La capacité de suivre et de retrouver des envois (tracking & tracing) ;
- Le respect des délais de livraison (timeliness).

Pour chacun de ces indicateurs, les professionnels qui répondent au questionnaire doivent donner une note de 1 (mauvais résultat) à 5 (excellent résultat). Sur la base des réponses obtenues, l'IPL est construit non pas par simple somme pondérée des notes attribuées mais par le biais d'une analyse en composantes principales (ACP) qui vise à réduire le nombre de dimensions de la base de données. Les entrées de l'ACP sont les scores de chaque pays aux 6 questions correspondant à chaque indicateur. La sortie de l'ACP est l'IPL. Cet indicateur agrégé peut être présenté conjointement aux scores obtenus pour chacun des 6 indicateurs dans un graphique de type « radar » tel que présenté dans la figure 11.

Figure 11 : L'indicateur de performance logistique du Maroc et ses composantes



Source: <http://lpi.worldbank.org/>

19 Connecting to Compete 2016, Trade Logistics in the Global Economy, The Logistics Performance Index and Its Indicators World Bank 2016, 64 pages https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf



Les valeurs absolues atteintes par l'IPL et chacun des 6 indicateurs qui le composent ne signifient rien en elles-mêmes mais elles peuvent être comparées aux résultats d'autres périodes pour le même pays. **La figure 11 montre que de 2007 à 2012, l'IPL du Maroc s'est amélioré de près de 50% grâce à des progrès sur l'ensemble des facteurs pris en compte.** En cinq ans, le Maroc est passé de la 94^{ème} à la 50^{ème} place, entrant ainsi dans la catégorie des « consistent performers », c'est-à-dire les deux premiers quintiles du classement. **Mais les résultats se sont dégradés ensuite comme le montrent les points représentatifs de l'année 2016, tous moins bons que ceux de l'année 2012,** à l'exception du niveau des prix pour les expéditions internationales (international shipment). Le Maroc est retombé à la 86^{ème} place et a réintégré le troisième quintile, qualifié de « partial performer », derrière un pays comme le Nigéria (score 2,8) et pas très loin du Gabon (Score 2,4).

Cette contreperformance du Maroc est surprenante dans la mesure où des pays comme l'Algérie et l'Egypte ont de leur côté connu une progression continue. L'Algérie est passée de la 140^{ème} à la 75^{ème} place, son score est passé de 2,06 à 2,77. L'Egypte est classée par la Banque mondiale dans le groupe des dix pays qui ont le plus progressé dans leur catégorie, de la 97^{ème} à la 49^{ème} place (score de 2,37 à 3,18).

En décomposant l'indice synthétique on se rend compte que les deux domaines où le Maroc obtient les plus mauvais scores, **à savoir le dédouanement (customs) et le suivi des expéditions (tracking-tracing),** avec respectivement les 124^{ème} et 122^{ème} places mondiales, relèvent de l'organisation logistique interne au Royaume. Il y a donc un fossé entre le score obtenu pour la compétitivité des prix à l'exportation (international shipment), soit la 54^{ème} place mondiale, et ce qui relève de l'organisation domestique. Dans ces deux domaines l'Algérie obtient, respectivement, les 108^{ème} et 72^{ème} places. Pour les mêmes indicateurs, l'Egypte se classe 65^{ème} et 54^{ème}. Des efforts importants sont donc nécessaires dans ces domaines, notamment le dédouanement (cf infra), pour que la stratégie logistique du Maroc retrouve le chemin de la performance.



La stratégie logistique du Maroc au service de la compétitivité

OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE LOGISTIQUE

Le développement du secteur de la logistique au Maroc est lié au développement du secteur des transports, via la mise en place d'infrastructures dédiées efficaces. C'est la raison pour laquelle une stratégie nationale a été adoptée afin de développer la compétitivité logistique, stratégie logistique se basant notamment sur une approche partenariale entre l'Etat et le secteur privé²⁰.

L'objectif de la stratégie nationale adoptée au Maroc pour le développement du secteur logistique a pour objectif de réduire les coûts logistiques de 20 à 15%²¹.

La stratégie met en place les moyens permettant de gérer de façon optimale les flux grandissants de marchandises tant à l'import qu'à l'export ainsi que de servir directement les intérêts des opérateurs économiques et renforcer leur compétitivité.

Elle porte aussi sur l'amélioration et la réalisation des progrès dans les moyens de transport mais également la réalisation des réformes ayant pour objet la libéralisation du secteur des transports, l'introduction de la concurrence ainsi que l'amélioration de la qualité de service en plus de la lutte contre l'économie de la rente²².

Pour accompagner les secteurs du transport et de la logistique et les adapter aux nouveaux besoins du marché marocain et régional, le Ministère a accordé une grande importance aux activités économiques accompagnant le secteur, à travers²³ :

- Le **développement de pôles régionaux** de maintenance dans divers modes de transports ainsi que dans l'industrie et le traitement des matériaux du BTP ;
- Le **développement d'un tissu industriel national** dans le domaine de la maintenance relative au transport ainsi que le transfert de l'expertise aux pays voisins.

Ainsi, tous les moyens mis en œuvre par le Maroc permettront d'avoir un impact très appréciable sur l'environnement puisqu'ils vont permettre une diminution de 35% des émissions de CO₂ liées au transport de marchandises, contribuant ainsi aux objectifs d'amélioration de la politique environnementale.

20 « Les fiches sectorielles du Club France Maroc Logistique », Etude réalisée par le Club France Maroc, avril 2011.

21 Stratégie du Ministère de l'Équipement et du Transport (2012-2016), Rabat, 2012 (www.equipement.gov.ma).

22 « Stratégie du Ministère de l'Équipement et des Transports », préc.

23 « Stratégie du Ministère de l'Équipement et des Transports », préc.



MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR LA MISE EN PLACE DE CETTE STRATÉGIE

Un nouveau contrat programme prévoit l'organisation du transport de marchandises à travers 56 plateformes logistiques directement connectées aux ports et aux infrastructures autoroutières et ferroviaires et à proximité des sites de production et de consommation. Ce programme veut répondre à un point de blocage majeur qui est la maîtrise du foncier avec une spéculation qui pèse sur les prix par la création de zones aménagées proposant tous les services aux entreprises et aux intermédiaires. De plus, cette stratégie permettra une régulation du transport de marchandises par camion, en particulier dans les villes et une diminution de la congestion dans les centres villes en limitant les flux urbains aux camions de petit tonnage pour l'approvisionnement. L'objectif est 3300 hectares à l'horizon 2030.

Le contrat programme signé avec la Confédération Générale des Entreprises au Maroc pour la période 2010-2015 prévoit, notamment²⁴ :

- La création d'un réseau intégré de zones logistiques dans le Grand Casablanca, Tanger, Fès, Marrakech et Oujda-Nador
- L'organisation de 5 types de zones logistiques
- La mise en place d'un système de labellisation, de classification et de qualification des entreprises pour favoriser la mise à niveau des opérateurs
- La formation de 60000 personnes à l'horizon 2015
- La création de **l'agence marocaine de développement de la logistique et d'un observatoire national maintenant mis en place et opérationnels** (cf encadré 3).

L'AMDL

Un Observatoire représentant le privé et les régulateurs est chargé d'actualiser périodiquement les besoins.

Ce Contrat Programme a notamment conduit à la création de l'Agence marocaine de développement de la logistique et d'un observatoire national (OMCL) chargée principalement de :

- Mesurer la performance des systèmes logistiques,
- Assurer une veille stratégique,
- Constituer une force de proposition pour l'amélioration de la compétitivité logistique,
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie nationale de la logistique.

Conformément au Contrat Programme, la Présidence de l'Observatoire est confiée à une personnalité du secteur privé, son pilotage est assuré par un comité public-privé, et son secrétariat est porté par l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique.

L'appui de l'AMDL (Association Marocaine de développement de la Logistique) à l'Observatoire Marocain de la Compétitivité Logistique s'est concrétisé à travers un Département au sein de l'Agence dédié à assurer le Secrétariat de l'Observatoire, comprenant deux Services et doté de 5 Cadres mais aussi à travers l'allocation d'une partie du budget de l'Agence pour l'accomplissement de ses activités en plus des fonctions support et des moyens mis à sa disposition par l'Agence.



Douanes : un fardeau ?

La lourdeur des procédures douanières constitue un des principaux handicaps recensés par les utilisateurs avec des cas de corruption constatés. La rapidité constitue un obstacle car elle est facteur de coûts. En Europe, la règle est un dédouanement en 24h alors qu'au Maroc, 4 à 5 jours ne sont pas exceptionnels.

En tant que hub logistique, le Maroc a mis en place des procédures simplifiées et dématérialisées sur l'ensemble des opérations de transit. Des mesures de simplification sont encore à faire : c'est ainsi que la réglementation douanière exige pour une opération de transit que toutes les marchandises restent sous douanes sans possibilité d'en soustraire une partie pour livrer au Maroc, ce qui serait de nature à réduire les coûts mais aussi à faciliter le e-commerce au Maroc.

En revanche, les **opérations d'import et d'export** restent soumises à la complexité, également facteur de coûts et de délais imprévisibles (plusieurs documents restent nécessaires pour un même produit). **Des progrès réels ont été constatés, mais ils concernent principalement le seul secteur des infrastructures portuaires.**

Dans le cadre du Plan Maroc Numérique 2013 lancé en 2009, une des priorités a été la promotion du e-gouvernement ce qui s'est traduit par la mise en place d'un système d'information au service de la communauté portuaire. L'objectif était pour l'ensemble des ports dédiés au transit des marchandises et de voyageurs de relier tous les acteurs concernés : ANP, agents maritimes, douanes, organes de contrôle, office des changes, opérateurs privés, banques, courtiers d'assurance, transitaires, etc.

Tous les systèmes d'information doivent être connectés à travers Portnet pour permettre une gestion opérationnelle optimisée des flux de marchandises et des flux de documents correspondants.

Le résultat attendu est :

- la réduction des formalités par la simplification et l'automatisation des procédures de commerce international et l'optimisation du délai de séjour des navires et du temps de transit des marchandises ;
- la réduction du coût de la logistique par une programmation optimale des escales ;
- la sécurisation des passages portuaires par une meilleure connaissance des informations sur les marchandises en transit.
- L'objectif est un guichet unique avec :
- l'intégration des systèmes d'information de tous les partenaires permettant d'anticiper les formalités administratives de transit, la programmation des escales et l'allocation des ressources de manutention ;
- le partage des données de la communauté portuaire en temps réel sur l'ensemble des activités.



Ce guichet unique ainsi que la dématérialisation des procédures ont été lancés à Casablanca entre septembre 2011 et mai 2012 puis doivent être progressivement élargi à l'ensemble des ports.

Si des progrès significatifs sont constatés, l'ASMEX fait le constat que les opérations d'import/export sont encore entravées par la présence de multiples intervenants mais aussi par l'encombrement des ports et l'immobilisation des bateaux avec de plus des grèves suscitant l'incertitude sur les délais ; **pour elle, c'est à Tanger que les procédures de simplification seraient les plus avancées.**

L'ASMEX considère également que des investissements restent également à faire pour les formalités douanières comme des scanners et selon elle, les procédures de contrôle sur les bateaux ont été alourdies en 2016.

Par ailleurs, depuis 2014, le projet est de mobiliser l'ensemble des acteurs du commerce extérieur en associant le transport terrestre et l'aérien avec le maritime dans le cadre de la création d'un Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA) présidé par le chef du gouvernement. Portnet a été désigné comme coordinateur du groupe de travail sur le commerce extérieur en associant dans un mode de fonctionnement public-privé l'ensemble des acteurs concernés. Des plans d'action sont élaborés chaque année²⁵. C'est ainsi que 2017 a comme priorité la nouvelle génération Portnet et le paiement électronique. En 2016, une convention de partenariat entre l'Office national des aéroports (ONDA), la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), la Fédération du transport-CGEM, l'Agence marocaine de développement de la logistique (AMDL), l'Administration des douanes et impôts indirects (ADII) et Royal Air Maroc (RAM) a été signée afin de promouvoir le fret aérien sur la période 2016-2020²⁶. L'objectif est d'aboutir à la transmission de l'ensemble des données en temps réel, de proposer les adaptations législatives et réglementaires nécessaires et d'accompagner la modernisation des procédures des partenaires. Ce projet a été lancé dans une forme opérationnelle en avril 2017 mais pour l'instant le fret aérien (mais également terrestre) n'a pas bénéficié de cette procédure avec un guichet unique.

En particulier, le développement du e-commerce passe par une facilitation des échanges de colis, outre un cadre réglementaire à définir. La Poste marocaine cite comme référence l'expérience brésilienne où la Poste nationale a passé une convention avec la douane pour constituer un guichet export comme point d'entrée unique pour les TPE/PME.

Concernant le contrôle des changes, l'ensemble des intervenants considère que l'encadrement juridique est bien défini et que les règles sont claires avec une bonne écoute de l'Administration. La critique principale porte sur le délai parfois long de rapatriement des devises. D'après certains opérateurs, il semblerait que depuis deux ans l'Office des changes soit plus exigeant, ce qui demande d'anticiper le plus possible dans la procédure à lancer.

25 <http://www.cnea.ma/fr/content/plan-daction-cnea-2016-0>

26 <http://lematin.ma/journal/2016/une-convention-multipartite-pour-redonner-des-ailes-au-fret/247860.html>



COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET DISTRIBUTION AU MAROC

Le commerce électronique au Maroc est inclus dans les statistiques du commerce intérieur qui contribue à hauteur de 11 % du PIB et emploie environ 1,2 million de personnes, soit 12,8 % de la population active marocaine. Il est dominé par des revendeurs (58 %) et des fournisseurs de services (28 %), le plus souvent au travers de magasins traditionnels, 10 % via Internet et seulement 1 % par des chaînes de distribution.

Le marché de la distribution s'est développé rapidement depuis les années 90 et représente actuellement 13% du PIB. La part des petites enseignes traditionnelles reste prépondérante, avec une distribution au détail très hétérogène, où prédominent les petites boutiques familiales. La grande distribution, généraliste et spécialisée, ne s'est développée que récemment avec des grandes surfaces implantées dans les villes de Casablanca, Rabat, Marrakech et dans quelques autres grandes villes. D'après Planet expert, elle représente environ 10% des ventes et commercialise essentiellement des produits locaux (de 70 à 80% des produits), ce qui, sous réserve d'une étude spécifique, est supérieur à ce que l'on observe sur les sites de commerce électronique.

Il existe des solutions pour expédier et recevoir des colis, par exemple le service Amana de la Poste marocaine, ou les services des entreprises multinationales comme TNT, DHL, Fedex et UPS qui sont établis dans les grandes zones urbaines et offrent des services accélérés. Cependant, selon l'Union postale universelle (UPU), en 2014, 64 % des marocains étaient susceptibles de bénéficier de la distribution à domicile. Ils étaient 72 % en 2011.

Le développement du e-commerce constitue donc un socle d'attractivité majeur pour les investissements logistiques. C'est ainsi que les autorités marocaines ont l'ambition de faire venir d'autres acteurs internationaux comme Ali Baba. Le cœur de l'e-commerce est la possibilité pour des Marocains de se procurer en ligne des produits marocains et étrangers commercialisés par des entreprises (B2C). Le site de commerce électronique le plus fréquenté au Maroc est celui de Jumia, lancé en 2012, qui vient actuellement au 26^{ème} rang des sites marocains, avec un taux de fréquentation de 84,6 % à partir du Maroc et 15,4 % à partir du reste du monde, sans doute avec une part importante de la diaspora marocaine.

Mais le développement du e-commerce à l'échelle nationale se heurte à de nombreux freins :

- L'absence de réglementation spécifique ;
- Le coût de la messagerie domestique est trop élevé.

Jumia qui jusqu'à présent sous-traitait sa logistique tend à en internaliser une partie. Le projet est de constituer une plateforme électronique pour une livraison producteur /consommateur en abandonnant le stockage intermédiaire.

Concernant le e-commerce transfrontalier, on peut constater :

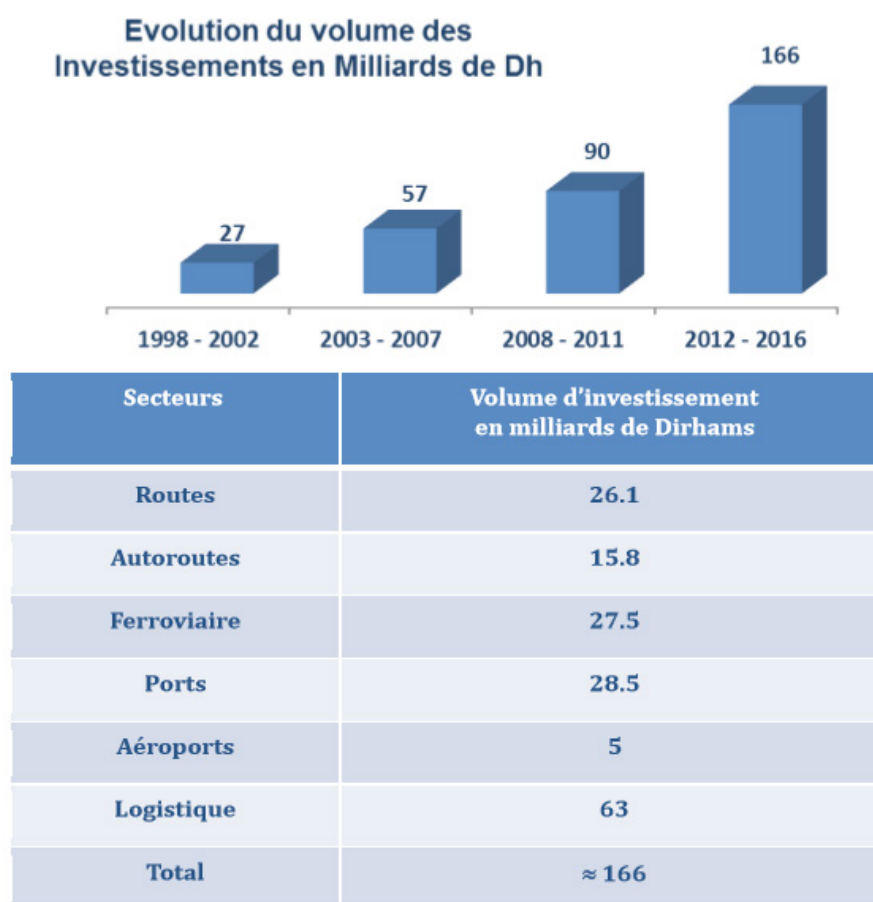
- **Pour l'export, le coût du transport est exorbitant par rapport à la valeur moyenne trop faible du produit marocain.** C'est pourquoi les produits du terroir passent souvent par le secteur informel. De plus, les procédures douanières restent complexes. Un exemple de succès est la coopérative ANOU d'artisanat qui négocie des tarifs avec les transporteurs, un accord avec les douanes et envoie directement aux clients.
- **L'import reste encore embryonnaire.** Les droits et taxes sont inadaptés au e-commerce sans prix forfaitaire. Le consommateur achète HT et il découvre les droits de douane une fois le produit livré. La limitation de change est stricte puisque au-delà de 100\$, une déclaration formelle à la Douane est requise. Une solution détournée a été mise en œuvre par l'implantation de Showroom Privé au Maroc dont la filiale assure le dédouanement et le paiement des droits de douane en prenant le risque vis-à-vis du client qui paye un prix forfaitaire (Jumia via le showroom privé utilise la palette par camion). Le textile constitue 70% de part de marché. **Il faudrait une procédure fluide ou de façon officielle un opérateur comme DHL ou Chronopost puisse se substituer au client final.** La vente directe, au-delà de la réglementation, n'est pas encore la culture du consommateur marocain.
- Pour le transit : l'absence de flexibilité de la réglementation douanière oblige à garder sous douane toutes les marchandises sans pouvoir en livrer une partie au Maroc. Néanmoins des exemples positifs existent comme l'accord de transit entre la RAM et Ali Baba Grande Bretagne qui permet de livrer des colis en Amérique Latine via Casablanca.



L'amélioration de la qualité de l'infrastructure et les freins persistants

Le Maroc a lancé de nombreux programmes d'amélioration de ses infrastructures de transport. Comme le montre la figure 12, des investissements importants ont été effectués pour tous les modes de transport.

Figure 12 : Les investissements du Maroc dans les infrastructures de transport



Source : Ministère des Transports et de la logistique

Ces investissements sont un des facteurs d'une amélioration générale de la qualité des infrastructures qui transparaît dans un indicateur général dont nous commencerons par présenter les résultats avant de passer en revue chaque mode de transport.

Un indicateur de qualité des infrastructures

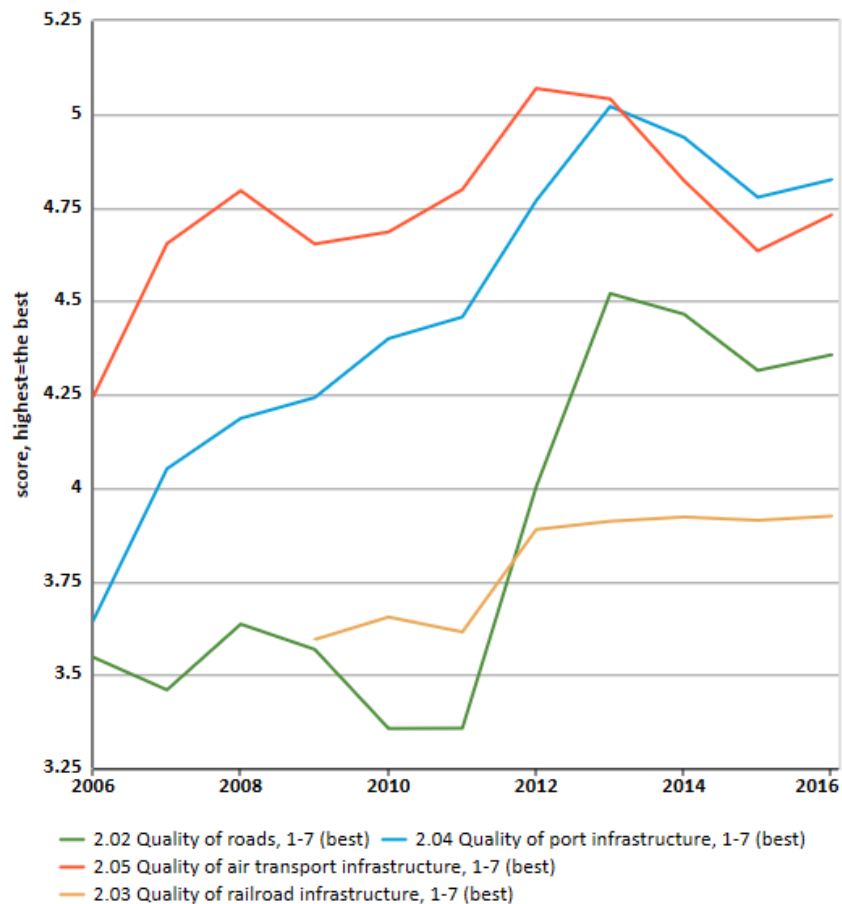
Le « Global Competitiveness report²⁷» aborde de nombreuses dimensions de la compétitivité dont l'état des infrastructures. L'indicateur est pour chacun des secteurs concernés (route, rail, ports, aéroports) construit sur la base d'une enquête auprès des utilisateurs. Les résultats présentent une certaine sensibilité puisqu'un pays comme la France, classée première pour

27 <http://knoema.fr/WFGCl2015/the-global-competitiveness-report-20062016?-quality-of-roads-1-7-best>



les routes il y a quelques années, est en 2016 descendu à la 7^{ème} place. Mais cela correspond sans doute à une réalité car les professionnels du transport se plaignent en France de la dégradation du réseau, qui n'est pas catastrophique mais pas surprenante puisqu'en 8 ans, les investissements sur le réseau départemental et communal (97% du réseau routier français) ont diminué de moitié. Il est donc justifié de regarder ce qui s'est produit pour le Maroc au cours des dernières années. La figure 13 résume l'évolution des scores de 1 (minimum) à 7 (maximum) de 2006 à 2016 pour chacun des quatre grands types d'infrastructure.

Figure 13 : Evolution de la qualité de l'infrastructure routière au Maroc



Source : Global Competitiveness report 2006-2016

Si le résultat n'est pas très bon pour le ferroviaire, les améliorations sont sensibles pour les routes et les ports. Le transport aérien a aussi progressé mais il était déjà bien placé en 2006. Mais le Maroc aurait toutefois tort de se reposer sur ses lauriers car si la progression des scores est réelle, la position relative du Maroc par rapport aux autres pays du monde ne s'est pas améliorée. Le score du Maroc en 2016 pour les ports et les aéroports est inférieur de plus de 40% au score du meilleur pays du monde, et c'est encore plus faible pour le chemin de fer et les routes, ce qui justifie les plans de développement des infrastructures terrestres.



Le transport routier

Au Maroc, les réseaux routiers et autoroutiers sont les supports principaux du transport. Il existe 60 000 km de routes dont 41 000 km de routes goudronnées. Le réseau des routes provinciales forme l'essentiel du réseau routier marocain. Il représente 62% du réseau total soit environ 35 700 km de routes avec le taux de revêtement assez faible de 46%. Le réseau routier a été développé via le Programme National des Routes Rurales (PNRR) qui, dans sa première phase, a construit plus de 11 236 km de route entre 1990 et 2005. Devant le succès de ce programme, la deuxième phase a été lancée et a permis la construction de plus 15 000 km de routes entre 2005 et 2012 comprenant ainsi l'aménagement de routes nationales mais également régionales et provinciales.

Par ailleurs, en 1997 était lancé le projet de la Route nationale 16 ou rocade méditerranéenne qui longe la côte nord du Maroc et qui relie Tanger à Saïda en passant par Ksar Seghir, Fnideq, Tetouan, Jebha, Al Hoceïma, Nador et Kebdana. Cette route a permis de réduire le temps de trajet de 11 à 7h entre Tanger et Saïda. Il est à noter que sur l'élargissement de la route allant jusqu'à la frontière de la Mauritanie, 150 KM, est en cours de construction. En effet, dans le cadre d'un plan d'assainissement, l'opération de goudronnage d'une route longue de 3,8 kilomètres au niveau de la région de Guerguerat, au sud du Maroc, a débuté en août 2016 dans le but de renforcer le réseau routier, de répondre aux aspirations des personnes œuvrant dans le secteur du commerce et de mettre fin aux activités de contrebande et de commerce illicite dans cette zone.

Le réseau comporte également 1 700 km d'autoroutes en service en 2015 et plus de 730 km de voie express. Le réseau autoroutier possède 8 autoroutes dont 6 terminées et 2 en cours d'extension à savoir l'autoroute A1 et A5. On peut ajouter une autoroute dont les travaux n'ont pas encore commencé à savoir l'autoroute A9 entre Tit Mellil et Berrechide. **Ce réseau autoroutier est le plus dense en Afrique du Nord.** L'axe Casablanca-Rabat (A3) a été commencé en 1975. Le dernier tronçon a été achevé en 1987. En juin 2010, l'autoroute Marrakech-Agadir a été ouverte à la circulation et celle reliant Fès à Oujda a été mise en service en juillet 2011. Le dernier tronçon autoroutier ouvert à la circulation est celui d'El-Jadida-Safi en août 2016. Des efforts ont également été faits concernant la gestion du trafic. En effet, en 2012, l'autoroute reliant Rabat à Casablanca passe de 2x2 voies à 2x3 voies pour faire face à la hausse du trafic. Plusieurs projets sont également à l'étude et le ministère de l'Équipement, du transport et de la logistique a défini en 2015 les axes qui forment le projet à savoir quatre nouvelles autoroutes : Agadir- Guelmim, Fès-Meknès, Safi-Marrakech et Beni-Mellal et Rabat à l'aéroport Mohammed V de Casablanca.

Les freins persistants

Même si le transport international routier se développe de façon significative, les accords de libre-échange avec l'Europe n'incluent pas une libéralisation des services et une libre circulation.



I- TRANSPORT ROUTIER NATIONAL

La Loi n 16-99 du 15 février 2000 a mis en place un cadre englobant les différentes catégories de transport routier, permettant le développement de ce secteur et l'introduction d'une concurrence loyale entre ses différents acteurs. La loi distingue le transport de marchandises pour compte propre (administration et collectivités locales) et le transport pour compte d'autrui.

Conformément à l'article 11 de la loi, toute personne physique ou morale qui veut exploiter un service de transport de marchandises pour compte d'autrui ou exploiter un service de commissionnaire de transport doit :

- être de nationalité marocaine ;
- être âgée de 20 ans au moins ;
- satisfaire aux conditions d'accès à la profession de transporteur ou de commissionnaire ;
- être inscrite au registre de la profession, tenu à cet effet par l'autorité gouvernementale chargée des transports.

Par ailleurs sauf disposition contraire prévue par les accords bilatéraux en vigueur entre le Maroc et les pays tiers, les propriétaires ou conducteurs de véhicules automobiles immatriculés à l'étranger servant aux transports de marchandises pour compte d'autrui ou pour compte propre, venant de l'étranger, doivent se munir à leur entrée au Maroc d'un carnet de circulation délivré par l'Administration des douanes au bureau frontière, moyennant le paiement d'une redevance de 10 DH par tonne de poids total autorisé en charge et par jour.

2- TRANSPORT ROUTIER INTERNATIONAL

Le Maroc a adhéré à plusieurs conventions internationales en matière de transport routier afin de faciliter les échanges commerciaux avec ses partenaires étrangers et de faciliter les flux de voyageurs et de marchandises²⁸. Il en est ainsi de la Convention relative au contrat de transport de marchandises par route (CMR) du 19 mai 1956, telle qu'elle a été modifiée par un protocole additionnel en 1978 et 2008 (a). La Convention douanière relative au transport international de marchandises sous le couvert de carnets TIR (Convention TIR) en date du 14 novembre 1975 doit également être présentée (b).

a) La convention CMR

Conformément à l'article 1^{er} de la Convention CMR, cette convention s'applique à tout contrat de transport de marchandises par route à titre onéreux au moyen de véhicules, lorsque le lieu de la prise en charge de marchandise et le lieu prévu pour la livraison, tels qu'ils sont indiqués au contrat, sont situés dans deux pays différents dont l'un au moins est un pays contractant.

28 Administration des Douanes et Impôts Indirects : « Accords bilatéraux conclus entre le Maroc et ses partenaires étrangers en matière de Transport Routier International », D 16, juin 2010.



Le contrat de transport est constaté par une lettre de voiture. Cette lettre de voiture doit contenir, entre autres, les informations suivantes : le lieu et la date de son établissement, le nom et l'adresse de l'expéditeur, le nom et l'adresse du transporteur, le lieu et la date de la prise en charge de la marchandise et le lieu prévu pour la livraison, le nom et l'adresse du destinataire.

La lettre de voiture fait foi, jusqu'à preuve du contraire, des conditions du contrat et de la réception de la marchandise par le transporteur.

b) La convention TIR

Conformément à l'article 1^{er} de la Convention TIR, cette convention vise les transports de marchandises effectués sans rupture de charge, à travers une ou plusieurs frontières, d'un bureau de douane de départ d'une partie contractante à un bureau de douane de destination d'une autre partie contractante, ou de la même partie contractante, dans des véhicules routiers, des ensembles de véhicules ou dans des conteneurs à condition qu'une partie du trajet entre le début de l'opération TIR et son achèvement se fasse par route.

Les marchandises transportées sous le régime TIR ne seront pas assujetties au paiement ou à la consignation des droits et taxes à l'importation ou à l'exportation aux bureaux de douane de passage.

Cependant, pour bénéficier des dispositions de la convention TIR, il convient que le transporteur dispose d'un carnet TIR. En ce qui concerne les mentions devant être indiquées par le carnet TIR, ce dernier doit comprendre les informations sur la lettre de voiture et doit être complété par d'autres informations qui seront données par les professionnels du secteur.

3- LES ACTEURS ET PRESTATIONS LOGISTIQUES

80% des origines et destinataires du TIR marocain proviennent de l'Union européenne (puis Europe de l'est/Afrique subsaharienne/Mauritanie) dans les dernières statistiques connues et reflètent bien la prédominance de l'UE dans les échanges commerciaux.

Les entreprises européennes sont les principaux donneurs d'ordre et privilégient leurs entreprises nationales avec la présence principale d'entreprises espagnoles (SJL filiale d'un groupe espagnol) puis françaises ; les entreprises marocaines représentent 23% de parts de marché TIR. Il existe des entreprises marocaines importantes comme la CTM ou la SDTM.

A titre principal, **le secteur informel, surtout sur les courtes distances qui représentent 50% du marché, constitue le frein principal au développement du secteur de la logistique routière au Maroc** tant d'un point de vue de la qualité de service que de son efficacité. Mais l'international est atteint aussi par l'informel avec les autocars de passagers ou les vans qui vont jusqu'en Russie et parviennent à livrer à des particuliers alors que la réglementation russe impose de livrer d'entreprises à entreprises.



En effet, les acteurs du secteur informel représentent plus de 50% du marché avec 20 à 30000 camions (contre 200 pour le formel structuré et 20000 pour le formel non structuré) et pratiquent des prix très bas dans une logique de dumping, pénalisant l'émergence d'opérateurs logistiques intégrés et respectueux des standards du marché. Cela concerne aussi des entreprises inscrites au registre national mais qui ne déclarent pas l'ensemble de leurs activités aux impôts.

Le taux de sous-traitance logistique reste faible : 17% contre 70% dans les pays européens et ne permet pas d'avoir un calcul du coût réel du transport. Du fait de la désorganisation du marché, un des enjeux compte tenu de la disproportion des échanges entre importations et exportations est le nombre important de camions à vide à gérer.

LA SNTL

Depuis l'entrée en vigueur de la loi n 25-02 du 1 janvier 2007, l'Office National des Transports s'est transformé en Société Nationale de transport et de logistique. Son activité consiste principalement dans le transport des marchandises sur les plans national et international et l'établissement de centres de logistique pour le groupage, le dégroupage, l'entreposage sous douane ou hors douanes de marchandises.

La SNTL intervient au niveau de 3 domaines d'activités :

- Transports et logistique ;
- Service aux administrations et gestion des gares routières voyageurs ;
- Assurances.

La SNTL est devenu l'un des principaux acteurs logistiques du Maroc en y développant des plateformes logistiques mais aussi en Afrique (projet en Côte d'Ivoire). Elle est au cœur du développement du multimodal grâce à ses partenariats avec la RAM ou Tanger Med mais aussi avec de grands acteurs privés comme Décathlon. La SNTL a passé un accord avec Sichuan Huatie Hi-Tech construction engineering pour développer un hub industriel et logistique pour la fabrication de pièces de rechange des industries ferroviaires, aéronautiques et automobiles au Maroc.

La SNTL n'est pas opérateur de B to C et demande à des transporteurs comme la Poste marocaine d'assurer le dernier kilomètre.

4 - UNE RÉFORME NON ABOUTIE

Certains acteurs dont Chronopost considèrent que le développement de l'informel est favorisé par l'ambiguïté de la réglementation (qui repose encore sur un Dahir de 1924) qui définit clairement le périmètre entre le transport de marchandises et le colis postal. C'est ainsi qu'un transporteur international ou des transporteurs de voyageurs peuvent assurer le transport de colis, voire l'aérien low cost qui a pris une part du marché. A l'heure actuelle, la procédure douanière de déclaration et de contrôle à la frontière décrite ci-dessus n'est pas appliquée.



Une réforme du secteur de transport routier engagée depuis 2003 n'a pas été mise en place. Il s'agissait de :

- Supprimer le système de rente et d'agrément que connaît actuellement le secteur et d'ouvrir ce dernier à la concurrence ;
- Intégrer le parc informel dans le secteur organisé en facilitant les procédures administratives et l'octroi des autorisations ;
- Rehausser le secteur aux standards internationaux afin d'améliorer la compétitivité et de répondre aux exigences d'ouverture sur l'économie mondiale.

Mais le décret relatif à la révision des conditions d'accès à la profession n'a jamais été mis en œuvre faute d'arrêtés d'application qui devaient préciser notamment :

- les pièces à fournir pour s'inscrire dans le registre spécial mis en place par le décret pour chaque segment de transport ;
- les conditions financières que doivent remplir les acteurs du transport de marchandises. En effet, la flotte de véhicules dont dispose chaque entreprise doit dépendre de son assise financière ;
- la procédure qu'il faut suivre pour l'obtention de l'autorisation d'exercice du transport de marchandises.

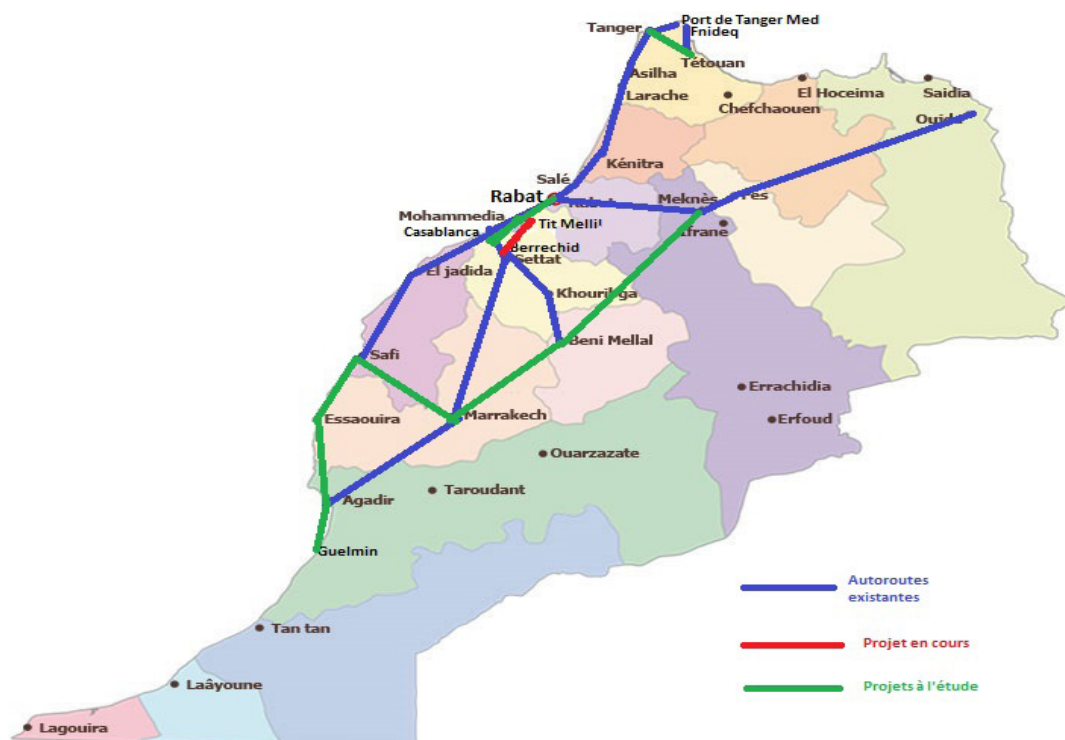
Faute de ces arrêtés, le secteur informel reste prédominant.

La loi 24-96 qui portait sur la libéralisation des télécoms n'a pas inclus le transport express international. L'Union Postale Universelle a établi une définition du colis : pas plus de 20 marchandises, maximum de 31 KG, mention d'un expéditeur et d'un destinataire... Un texte est en préparation avancée pour libéraliser le transport express international et assurer une convergence avec les règles de l'Union Européenne. En contrepartie, le monopole du courrier serait abaissé de 1kg à 300 grammes : la règle sur ce créneau serait le passage en hors monopole si le prix de la lettre de 200 grammes est affiché au minimum à 5 fois le prix officiel. Une Autorité de la Régulation postale serait créée avec la mise en place d'un service public postal universel. Tout acteur aurait un cahier des charges à respecter avec un agrément du Ministère de l'Équipement et le paiement d'une taxe qui serait de 24DH /colis. Cette redevance serait affectée au financement du service public postal universel.

L'ouverture vers l'Afrique est un des objectifs de développement de tous les grands acteurs internationaux du secteur, via principalement la route ; le transport aérien, qui reste à un prix élevé, concerne marginalement des marchandises à forte valeur ajoutée. Or la logistique est un frein à ce développement.



Carte 2 : Le réseau autoroutier au Maroc



Source : [http:// www.ictsd.org](http://www.ictsd.org)

Le transport maritime

Le Maroc est doté de 38 ports dont 13 ports de commerce international, 6 ports passagers ou de plaisance et 19 ports de pêche. Le pays possède plus de 49 km de quais et 62 km de jetées, 1 600 hectares d'infrastructures portuaires, plus de 1 300 hectares de terre-pleins et 1 850 hectares de plans d'eau protégés, 13 installations de réparation navale et 4 gares maritimes. Au Maroc, les ports assurent 98% des échanges externes du pays.



La création de Tanger Med est venue bouleverser la géographie portuaire marocaine et au-delà celle du détroit de Gibraltar et du Maghreb. Mais Tanger Med n'est pas le seul port important du Maroc. **Le port de Casablanca représente 40 % du trafic national.** Les trafics portuaires au Maroc reposent donc désormais pour plus de la moitié du trafic sur les deux ports de Tanger Med et de Casablanca. Il faut compter également avec un certain nombre de ports spécialisés comme Jorf Lasfar, Safi ou Mohammedia, qui sont à ce jour des ports essentiellement industriels, pétroliers ou de vrac solides comme le phosphate.

En 2012, le Maroc a lancé la « **Stratégie Portuaire à l'horizon 2030** » qui ambitionne de créer des pôles de croissance régionaux sur l'ensemble de la façade maritime marocaine. Le projet est donc de développer les villes portuaires. Dans ce projet, on retrouve le pôle de l'Oriental tourné vers l'Europe et la Méditerranée et notamment le Maghreb, le pôle du Nord-Ouest, porte du Détroit avec Tanger, le pôle de Kenitra-Casablanca qui regroupe notamment deux ports, Mohammedia et Casablanca, au sein d'une même conurbation, le pôle Abda-Doukkala, centre de l'industrie lourde, avec Jorf et Safi, le pôle du Souss-Tensift, avec le complexe portuaire d'Agadir et le pôle des Ports du Sud regroupant 3 ports à savoir Tan, Laâyoune, et Dakhla. **Le concept de pôle portuaire permet de décider d'une implantation régionale stratégique des ports majeurs ayant un rôle structurant en terme d'aménagement du territoire et dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles.** En plus de Tanger Med, le pays a pour projet de construire dans l'avenir trois ports similaires qui seraient appelés Nador West Med, Kenitra Atlantique et Dakhla Atlantique.



Carte 3 : les pôles portuaires marocains



Source : Site du Ministère de l'Équipement, du transport et de la logistique

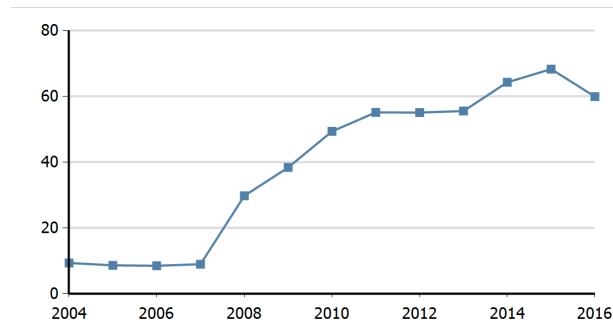
Le ministre de l'Équipement, du transport et de la logistique a annoncé en janvier 2015, 60 milliards de Dirhams destinés aux infrastructures portuaires à l'horizon 2030. Cette première phase sera opérationnelle en 2017 et la seconde phase de Tanger Med prévoit de nouveaux terminaux à conteneurs pour porter la capacité totale du port à 8,2 MEVP.

Grâce à cette nouvelle stratégie mise en place par le gouvernement marocain, le réseau de transport maritime s'est considérablement développé faisant passer le Maroc de la 84^{ème} place à la 16^{ème} place en termes de **connectivité maritime**. La connectivité maritime, comme la *performance logistique* ou la *qualité des routes*, se mesure par un indicateur spécifique établi par la CNUCED²⁹ à partir des cinq éléments qui rendent compte de la mise en service de porte-conteneurs par des compagnies de transport maritime régulier dans les



ports d'escale d'un pays. Il s'agit du nombre de navires, leur capacité de charge de conteneurs totale, le nombre de compagnies assurant les services de transport en exploitant leurs propres navires, le nombre de services fournis et la taille (en EVP) du plus grand navire mis en service. Comme le montre la figure 14, avec le développement de Tanger Med et le fait que le trafic de conteneurs a triplé de 2008 à 2014, pour dépasser les trois millions d'EVP, le Maroc a fait un bond spectaculaire.

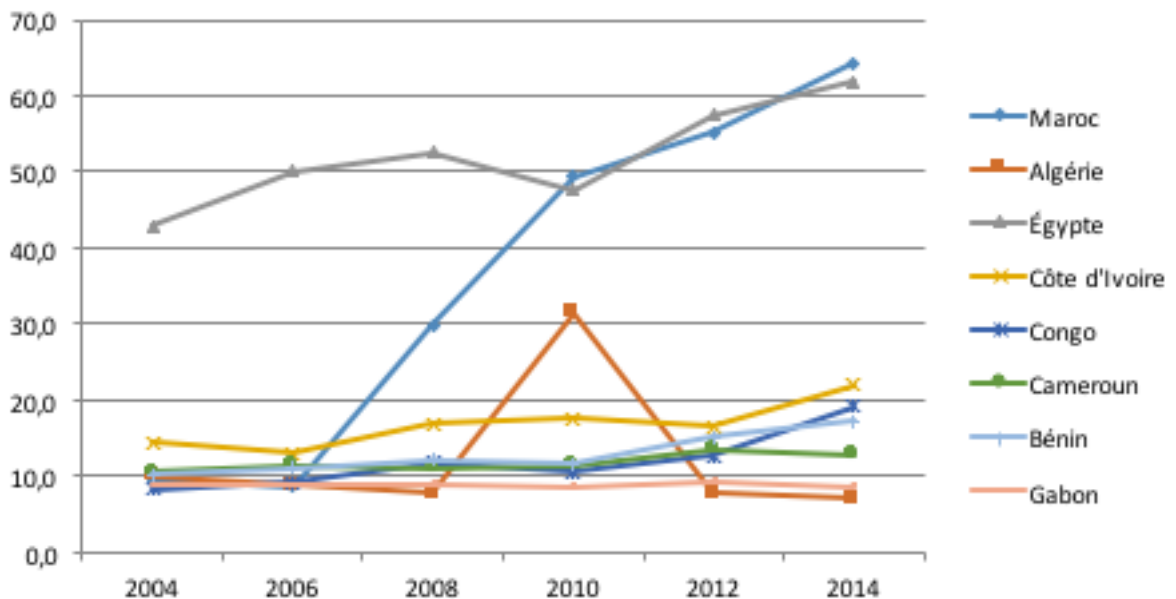
Figure 14 : Evolution de l'indice de connectivité maritime du Maroc



Source : METL en chiffres 2015 - Ministère de l'équipement, du transport et de la logistique.

Mais cette progression sensible a été partiellement remise en cause depuis. En 2016, le Maroc a vu reculer son Indice de connectivité des transports maritimes réguliers (LSCI-Liner Shipping Connectivity Index) de 68,28 en 2015 à 64,72/100. Le nouvel indice se rapproche de celui de 2014 (64,28/100). Le Maroc reste avec l'Égypte un des pays d'Afrique les mieux connectés comme le montre la figure 15.

Figure 15 : Evolution de l'indice de connectivité maritime de quelques pays d'Afrique



Source : CNUCED



Ce graphique nous apprend deux choses :

- La première est que le score obtenu peut varier rapidement comme le montre l'exemple de l'Algérie. Il suffit que des **services réguliers disparaissent pour que le score se dégrade**. C'est ce qui s'est produit en 2016 pour le Maroc avec une moindre ampleur. Cela résulte du fait que le nombre des bateaux a baissé (199 services réguliers en 2016 contre 245 en 2015). Il y a eu également réduction de la capacité totale, du nombre d'entreprises et des services fournis mais par opposition, la taille des navires a augmenté³⁰ (86 navires en 2015 pour un tonnage de 145000 tonnes poids lourd).
- La seconde est que si le Maroc est bien placé ce n'est pas le cas des pays d'Afrique subsaharienne. Le développement de la connectivité maritime du Maroc dépend donc également d'un autre indicateur, la connectivité bilatérale.

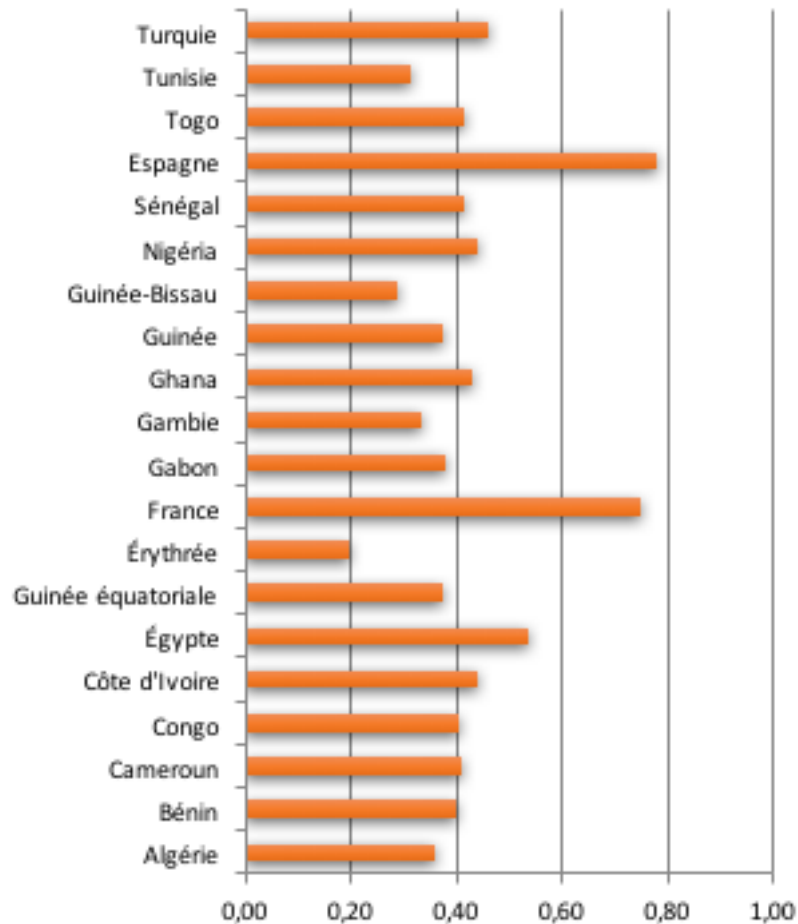
L'indice de connectivité bilatérale des transports maritimes réguliers (LSBCI) vise à définir le degré d'intégration relative de chaque paire de pays observée. Le LSBCI est dérivé de l'indice de connectivité des transports maritimes réguliers (LSCI). Il est comme lui composé de 5 éléments.

- 1) Le nombre de transbordements nécessaires pour que la marchandise aille du pays A au pays B.
- 2) Le nombre de connexions directes communes aux deux pays A et B.
- 3) la moyenne géométrique du nombre de connexions directes du pays A et du pays B.
- 4) l'intensité de la concurrence observée pour les services maritimes reliant le pays A au pays B.
- 5) la taille du plus grand navire pouvant opérer sur l'itinéraire reliant le pays A au pays B.

La figure 16 montre que la connectivité bilatérale du Maroc avec la France ou l'Espagne est excellente. Elle est ici exprimée en proportion d'un maximum de 1. Mais ce n'est pas le cas pour les pays d'Afrique et notamment l'Afrique subsaharienne. La capacité du Maroc à développer ses échanges avec cette zone dépend donc de ce qui s'y passe, et pas seulement des choix faits sur les infrastructures du Maroc, d'où l'intérêt du Maroc à promouvoir et cofinancer les investissements d'infrastructures et de logistique en Afrique subsaharienne.



Figure 16 : Indices de connectivité maritime bilatérale avec le Maroc



Source : CNUCED

Les freins persistants

I-LE CADRE INSTITUTIONNEL

Le transport maritime assure plus de 95% du commerce extérieur marocain. Cependant, une étude récente réalisée par la Direction des études et des prévisions financières du Ministère de l'économie et des Finances démontre que le transport maritime marocain est encore confronté à un certain nombre d'obstacles. De nombreux projets de réformes ont été élaborés en vue de l'adapter aux réalités économiques et ont été ajournés comme le projet de loi 46-12 de 2013 qui portait modifications sur les points relatifs entre autres à l'équipage et à la clarification de certaines dispositions sur la saisie conservatoire des navires.

La principale réforme engagée depuis 2006 porte sur l'amélioration et la clarification du rôle des différents intervenants, la mise en place d'un cadre spécifique aux opérations de chargement et de déchargement des navires et enfin l'instauration de la concurrence entre les différents ports.



Sur les infrastructures portuaires, la loi n 15-02 du 15 décembre 2005 a permis la refonte du mode de gestion et d'organisation du secteur portuaire avec :

- une fonction régaliennne ayant pour objet de mettre en place une politique visant la planification et la réalisation de nouvelles infrastructures portuaires assurée par le Ministère de l'équipement et des transports ;
- une fonction d'autorité portuaire ayant pour objet d'octroyer et de suivre des concessions et des autorisations d'exercice des activités portuaires par la promotion du PPP assurée par l'Agence Nationale des Ports (ANP), Etablissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière ;
- la fonction commerciale confiée à une société d'exploitation sous forme de société anonyme des ports Marsa Maroc qui a pour objet l'exploitation des terminaux portuaires, notamment à travers la fourniture de services de manutention, de stockage et de logistique portuaire.

2- LES ACTEURS

Marsa Maroc ambitionne d'être l'opérateur portuaire de référence au plan régional. Il gère des terminaux à conteneurs qui traitent 700 000 EVP annuellement ; avec la mise en service du terminal à conteneurs 3 de Casablanca, cette capacité sera portée à plus de 1,500000 EVP. Plus de 13 millions de tonnes de vracs solides sont traités annuellement dans ses différentes installations. Au port de Mohammedia, première installation du Maroc pour les vracs liquides, 15 millions de tonnes sont traitées annuellement. Près de 2,8 millions de tonnes de bois, produits sidérurgiques, agrumes et primeurs sont traités annuellement dans les terminaux de Marsa Maroc.

Marsa Maroc est présent sur l'ensemble du Maroc :

TangerMed/Agadir/Casablanca/Dakhla/JorfLasfar/Laâyoune/Mohammedia/Nador/Safi.

3- LES FREINS

Dans le secteur maritime, outre les difficultés rencontrées pour faire aboutir la réforme juridique engagée en 2006, les obstacles sont de différentes natures³¹ :

- Le **manque d'infrastructures** : le secteur maritime marocain a connu une évolution importante au cours de ces deux dernières décennies. Cette évolution a engendré un besoin important en matière d'infrastructures. Malgré les efforts qui ont été engagés dans ce domaine (réforme portuaire, port Tanger Med, développement de lignes régulières...), d'importants défis

31 Ministère de l'économie et des finances : « Le transport maritime des marchandises au Maroc : Bilan et perspective », Direction des études et des prévisions financières, mars 2016.



restent encore à relever afin d'accompagner et de renforcer les exportations marocaines, notamment vers les régions à fort potentiel de croissance.

- **L'absence d'opérateurs marocains** dans certains segments du transport maritime : les flux vraciers constituent la partie la plus importante de la demande du transport maritime ;
- **La régression de la flotte maritime marocaine** : la flotte sous pavillon marocain compte 86 navires en 2015 pour un tonnage de 145 mille tonnes poids lourd (mTPL). Cette flotte, dont la capacité avait atteint 593 mTPL en 1992, a connu, au cours des deux dernières décennies, une régression annuelle moyenne de 7%, ainsi qu'un grand changement dans sa structure³². L'offre du pavillon national est donc quasiment absente au profit d'opérateurs étrangers **L'Association des Exportateurs marocains (ASMEX) milite pour la création d'un pavillon national avec l'émergence de compagnies marocaines** qui puissent assurer des liaisons directes import/export à partir du Maroc ainsi que les importations de produits stratégiques.

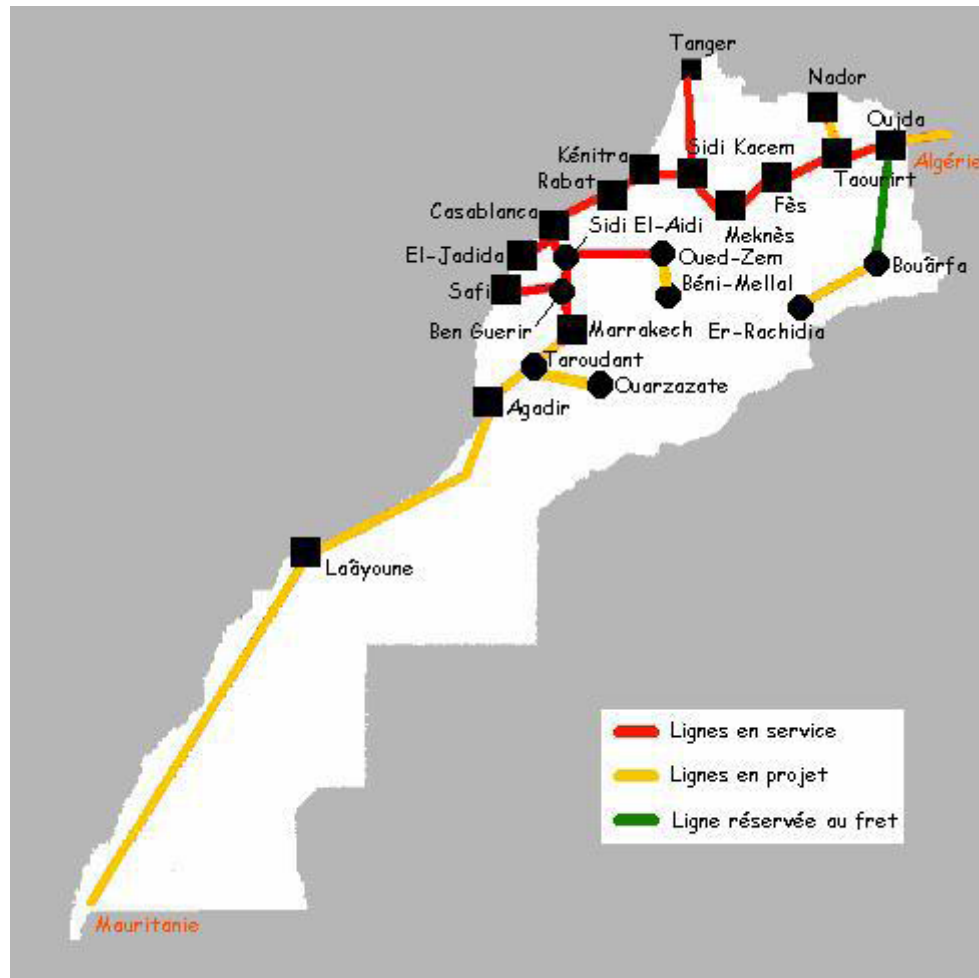
Le transport ferroviaire

Le réseau ferroviaire marocain est l'un des plus étendu du Maghreb et l'un des plus modernes d'Afrique. Sa nationalisation a eu lieu en 1963. Il est exploité par l'Office National des Chemins de Fer (l'ONCF) et s'étend sur une longueur d'environ 2 200 km à écartement UIC exploité pour le transport de passagers et fret dont 1 014 km de lignes électrifiées à courant continu et environ 640 km de lignes à double voies à savoir 30%. Le réseau des chemins de fer marocain comprend un axe Nord-Sud reliant Oujda au Nord-Est à Marrakech au Sud via Fès, Meknès, Kenitra, Rabat et Casablanca. Des lignes relais desservent Tanger, Nador, Oued Zem, El Jadida et Safi. Le parc roulant est constitué, entre autres, de 116 locomotives et de 6 894 de wagons de marchandises.

Entre 2005 et 2009 l'ONCF et l'Etat ont investi dans la mise à niveau du réseau conventionnel et à l'amélioration de sa capacité. Entre 2010 et 2015, un nouveau programme a été lancé connu sous le nom de RIHANE 50 permettant le renforcement de certains axes prioritaires comme l'axe Casablanca-Kenitra où les voies ont été triplé ou l'axe Fès-Oujda qui a été renouvelé et électrifié. En plus des projets de lignes à grande vitesse, le Plan Maroc Rail 2040 porte sur la construction d'un nouveau réseau classique pour un maillage plus fin du pays.



Carte 4 : Le réseau ferroviaire marocain



Source : [www. Leportailferroviaire](http://www.Leportailferroviaire)

Les freins persistants

I- L'ENVIRONNEMENT

Si le trafic ferroviaire de voyageurs se développe (près de 50% de croissance de 2005 à 2015), il n'en va pas de même du trafic de fret. Après un niveau moyen de 32 millions de tonnes transportées entre 2006 et 2010, un maximum a été atteint en 2012 avec 37 millions de tonnes, puis une décroissance a suivi, 34 millions de tonnes en 2014 et 31 en 2015. Cette décroissance s'explique par la baisse du transport en vrac des phosphates qui s'effectue maintenant par pipe et est compensée partiellement par le développement des containers. Force est de reconnaître que le fret ferroviaire est bridé par la priorité donnée au transport voyageurs au détriment d'une politique grands comptes sur de grosses quantités dont l'offre tarifaire n'est pas adaptée. A l'heure actuelle, les délais ne sont pas maîtrisés et la sécurité insuffisante.



Des plateformes logistiques devraient favoriser l'utilisation du rail pour l'acheminement des conteneurs qui est en essor continu d'autant que l'ONCF détient des capacités foncières associées aux gares de triage et à proximité des agglomérations congestionnées qui pourraient être reconverties partiellement en zones logistiques en coopération avec le secteur privé.

De plus l'efficacité de la logistique suppose que les terminaux portuaires récents soient connectés au réseau ferroviaire. C'est par exemple le cas de la plateforme multimodale logistique Mita-Casablanca dont le port sec sous douane est opérationnel depuis son inauguration en juillet 2009. Ce port offre de multiples prestations créant une forte valeur ajoutée afin de faciliter l'accomplissement des opérations de dédouanement dans les meilleurs délais et de magasinage des conteneurs dans les meilleures conditions de sécurité. Ce port sec de Casablanca recouvre, par conséquent, différents objectifs :

- Offrir aux opérateurs économiques des solutions intégrées leur permettant d'améliorer leur productivité ;
- Contribuer au développement complémentaire, harmonieux et coordonné du transport multimodal et l'exploitation des atouts de chaque mode de transport ;
- Améliorer la qualité de la vie grâce notamment à la décongestion du port de Casablanca et des grandes artères de la ville, en atténuant substantiellement les désagréments causés par la circulation des poids lourds sur le réseau routier urbain.

En 2009, le port de TangerMed s'inscrit également dans cette perspective. En effet, le lancement des travaux de TangerMed II doit permettre de relier ce port au réseau ferré national.

Le défi actuel de l'ONCF consiste à développer ses zones logistiques pour aménager des ports secs situés à des points stratégiques de son réseau tels que Oujda (Beni Oukil), Fes (Ben souda), et Marrakech (Sidi Ghanem).

De plus, même si les infrastructures potentielles existent, il n'y a pas de service de fret ferroviaire international assurant la continuité entre le Maroc, la Tunisie et l'Algérie (mais on en revient au constat déjà fait de l'absence d'interopérabilité des 3 économies).

On peut néanmoins noter que l'ONCF souhaite s'ouvrir sur l'Afrique et que deux plateformes à vocation régionale ont été constituées avec la SNCF :

- Création en 2011 d'un Institut de formation ferroviaire sur le modèle des dispositifs de formation mis en place par Renault dans son usine de Tanger ;
- Création d'une JV ONCF-SNCF pour la maintenance des rames à grande vitesse impliquant un transfert de savoir-faire et d'expertise opérationnel.



2- UN CADRE INSTITUTIONNEL BLOQUÉ

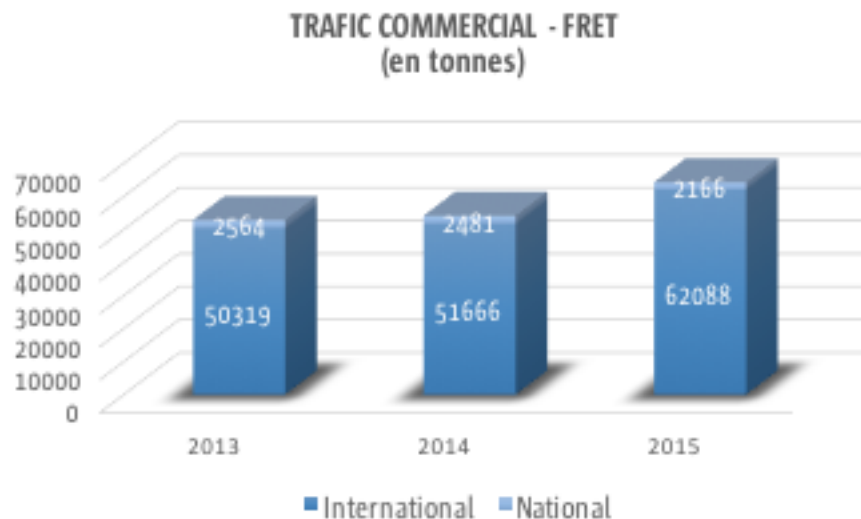
La loi n°52-03 du 7 janvier 2005 a mis en place un cadre juridique permettant la transformation de l'ONCF en société anonyme Société Marocaine des chemins de fer (SMCF) détenue à 100% par l'Etat. La loi prévoyait une convention de concession entre l'Etat et la SMCF pour la gestion des infrastructures ferroviaires et pour l'exploitation technique et commerciale sur ce même réseau. Cette disposition ouvrait la porte à des conventions avec des tiers pour la construction et/ou la gestion d'infrastructures ferroviaires dans une logique de PPP et d'ouverture à la concurrence.

En raison de la complexité juridique et financière et notamment de conséquences fiscales lourdes de l'opération, la transformation de l'ONCF en SMCF ne s'est pas faite.

Les aéroports et le transport aérien

Le trafic aérien de passagers se développe dans les aéroports marocains, 17,6 millions de passagers en 2015 soit + 40% par rapport à 2005. Mais les évolutions sont moins favorables pour le fret. 61 000 tonnes avaient été transportées en moyenne sur la période 2006-2010, contre seulement 54 000 tonnes en 2014, à peu près comme les 3 années précédentes. Mais l'année 2015 a connu un vif rebond comme le montre la figure 17. **Le fret national reste marginal et la concurrence du routier est très forte.** La RAM se focalise sur les liaisons vers Casablanca, Agadir et Marrakech.

Figure 17 : évolution du fret aérien au Maroc



Source : METL

Ce rebond peut être relié aux efforts réalisés par la compagnie Royal Air Maroc (RAM) avec notamment la mise en exploitation d'un Boeing 737 « tout cargo » de 15 tonnes. Comme la RAM l'indique sur son site internet à l'onglet « fret », le fret aérien a cette particularité de ne concerner que moins d'1% des tonnages transportés mais cela correspond à plus de 30% de la valeur des échanges internationaux. Dans le cas de la RAM, le fret aérien à l'exportation est constitué à 60% de denrées périssables qui ne peuvent pas emprunter d'autres modes de transport.



En ce qui concerne les trafics en provenance des pays industrialisés, la RAM dispose de parts de marché élevées : 77% depuis la France, 89% depuis la Belgique, 62% depuis l'Allemagne, 82% depuis le Royaume-Uni et 44% depuis les Etats-Unis. A côté des autres acteurs de la chaîne logistique du fret aérien, notamment les « handlers », qui manipulent les marchandises les spécialistes du passage en douane, la RAM se concentre sur le **segment « Airport to Airport »**. Les clients de Cargo Ram sont en majorité les transitaires directement ou les grands comptes comme Samsung qui eux-mêmes délèguent à des transitaires et jamais les entreprises ou les particuliers (exemple du poisson qui passe par l'Association de la pêche). **Compte tenu des investissements très lourds, la RAM a renoncé à ce stade à la livraison du dernier kilomètre (elle travaille avec la Poste marocaine)**. Elle a ses propres capacités de stockage et de palettisation à Casablanca sur la zone de Nouaceur pour assurer une efficacité de service maximale.

Des projets sont en cours par l'ONDA pour créer des installations spécialisées dans les aéroports régionaux (Marrakech avec l'artisanat, Agadir avec le poisson et Tanger avec le câble automobile). Le Maroc est un des principaux fournisseurs en câble de l'industrie européenne des voitures et la RAM envoie en urgence en flux tendus du câblage fabriqué à Tanger sur toute l'Europe en concurrençant le camion et le bateau trop longs (3 semaines à un mois). La concurrence du camion reste néanmoins rude sur certaines destinations proches comme la Mauritanie (6 jours), pays vers lequel la route est désormais asphaltée. Il est donc clair que le choix du mode de transport et l'organisation de la chaîne logistique dépendent du type de produit transporté. Comme cela a été constaté en Europe, l'amélioration du réseau routier et la modernisation des camions (transport frigorifique ou sous température dirigée) jouent en faveur de ce mode de transport.

RAM Cargo assure également le handling fret des compagnies aériennes assistées pour l'ensemble de ces opérations qui ont fait l'objet en 2010 du renouvellement de la certification ISO 9001-2008 par le Ministère du Commerce et de l'Industrie. La RAM assure 28 000 tonnes en 2016 avec ses propres moyens et 50 000 tonnes avec les autres compagnies aériennes ; l'objectif 2020 reste 100 000 tonnes. L'acquisition d'un second avion-cargo de 40 tonnes, disponible en février 2018, a été décidé pour contribuer à cet objectif. Il faut noter que la plateforme de Nouaceur est en capacité de traiter 250 000 tonnes (140 personnes à la Direction Cargo).

Une partie non négligeable du fret est transportée non pas dans des avions cargo mais dans les soutes des avions de ligne. C'est pourquoi, dans la perspective du développement des relations avec l'Afrique, il est important de souligner que la RAM a ouvert de nombreuses lignes vers des capitales telles qu'Abidjan, Dakar ou Libreville, avec souvent 2 ou 3 rotations par jour. En transitant par l'aéroport de Casablanca, dont le trafic progresse de 4 à 5% par an, les vols venant d'Afrique subsaharienne, offrent aux passagers des correspondances, nocturnes mais adaptées, avec les vols desservant les aéroports européens. Le trafic avec les pays d'Afrique représente un peu moins de 6% du trafic total mais environ deux fois plus pour le seul aéroport de Casablanca. En outre il s'agit d'un trafic qui progresse de plus de 9% par an. **Il est à noter qu'un des principaux problèmes que la RAM a à régler est le**



retour d'Afrique à vide, ce qui explique des liaisons sur plusieurs capitales africaines sur un même vol.

Il est cependant à noter qu'en septembre 2014, la RAM a procédé à l'ouverture de quatre lignes « tout cargo » à partir de Casablanca vers Dakar (Sénégal), Bamako (Mali), Ouagadougou (Burkina-Faso) et Niamey (Niger). Il s'agit pour la RAM de conquérir un peu plus l'espace aérien de l'Afrique de l'Ouest. L'objectif est de transporter de 5000 à 8000 tonnes par an. Deux pays anglophones sont en cible commerciale : le Ghana et le Nigéria, surtout pour le colis avec la Poste et le petit matériel.

Pour cela, la RAM a signé un accord avec l'association des exportateurs marocains (ASMEX) afin de proposer une baisse des coûts de transport aux petits exportateurs avec une baisse tarifaire de 40% sur les gros porteurs et de 20% sur les avions passagers en fonction de la place disponible. Un accord de même portée a été signé avec l'Association des importateurs. Le problème rencontré est de créer une offre supplémentaire à l'export, faute de quoi cet accord restera très théorique.

La RAM est devenue le premier réseau africain avec 32 destinations sur 98 au total dans 50 pays. L'ouverture de 5 destinations (Washington, Rio, Sao Paulo en plus de New York et de Montréal) en Amérique et 5 au Moyen Orient et à Beyrouth (pas de présence en Asie à ce stade) permettent d'organiser des circuits passant par le hub de Casablanca (Ukraine vers les USA/Sao Paulo (agroalimentaire) vers le Moyen Orient). L'objectif est ainsi de développer le fret de transit sur l'ensemble des lignes de la RAM ; l'Afrique étant un gisement important pour le développement des échanges. A l'heure actuelle, 30% du fret est en transit, principalement Nord/Sud et l'objectif avec le nouveau cargo est d'arriver à 40%. La plateforme de Nouaceur assure 200 vols par jour.

Outre le développement du hub de Casablanca comme base logistique, la RAM dispose d'une plateforme à Bruxelles. **Si le fret en vrac reste majoritaire (70%) sur les petits avions court et moyen-courrier, la RAM développe une activité industrielle de palettisation à plus forte valeur ajoutée sur les longs courriers et les avions cargo.**

Le défi principal est maintenant l'organisation de pôles multimodaux associant route/ferroviaire/maritime avec l'aérien. Des offres de service sont déjà montées Europe vers Afrique avec des marchandises arrivant par camion à Casablanca puis redistribuées en Afrique par voie aérienne en partenariat avec la SNTL avec un process validé par la douane. En revanche, en dépit de projets annoncés comme le dédoublement de la voie ferrée Casablanca/Marrakech ou une offre de service à Tanger, le fret ferroviaire est peu présent dans la stratégie multimodale du Maroc.

Il est également intéressant de souligner que la RAM a développé une activité de réparation et entretien de moteurs et a ainsi contribué à renforcer ses partenariats avec de grands industriels comme Safran mais a aussi développé une filière de sous-traitants, créant ainsi un pôle générateur d'activités et de flux logistiques.



Les freins persistants

I- LIBÉRALISATION DU FRET ENCORE INCOMPLÈTE

Le code de l'aviation civile ne contient pas de dispositions propres au transport aérien des marchandises et ce secteur reste sous le monopole de la RAM.

Le Maroc a décidé d'ouvrir le secteur de transport aérien à la concurrence, notamment en concluant plusieurs accords bilatéraux avec différents états dont les principaux sont les accords de l'Open Sky avec l'Union Européenne en 2005 et avec les USA en 2001. L'objectif est que par l'ouverture de son espace aérien, le Maroc s'impose au niveau régional comme un HUB entre les USA, l'Europe et l'Afrique. Ces accords Open Sky ne concernent pas encore le fret par crainte de l'installation et de la concurrence des compagnies du Golfe.

S'agissant de l'Open Sky avec l'UE, ce dernier prévoit :

- - le droit de survol du territoire marocain et européen par tous aéronefs immatriculés au Maroc ou dans l'Union européenne ;
- - les escales techniques sur l'ensemble de ces territoires ;
- - la possibilité de réaliser des escales commerciales ;

Sur le plan technique, l'accord prévoit la convergence de la réglementation technique vers celle de l'UE en termes de sûreté, sécurité, gestion du trafic aérien...

Des accords bilatéraux sont passés avec les pays africains. La rentrée du Maroc au sein de l'Union Africaine devrait favoriser le lancement d'accords à l'échelle régionale.

L'ONDA

La loi n°14689 de décembre 1989 a transformé l'office des Aéroports de Casablanca en Etablissement public à caractère industriel et commercial Office National des Aéroports (ONDA).

L'ONDA a pour mission :

- garantie de la sécurité de la navigation aérienne ;
- aménagement, exploitation, entretien et développement des aéroports ;
- liaison avec les organismes et aéroports internationaux pour répondre aux besoins du trafic aérien ;
- formation d'ingénieurs de l'aéronautique civile.



2- DES FORMALITÉS DOUANIÈRES À AMÉLIORER

Le dialogue avec la Douane permet de lever certains obstacles mais cela relève trop souvent de l'exception plutôt que de la règle comme les expéditions en urgence H24 (exemple du câble) ou les amplitudes horaires de travail (fermeture le dimanche).

La déclaration dématérialisée avant l'arrivée du vol existe mais l'extension du projet Portnet au fret aérien a été lancée officiellement en avril 2017 et on constate une moyenne de stockage en magasin de 3 jours.

On peut aussi ajouter que le retour à vide d'Afrique est lié, outre la faiblesse du trafic, à une réglementation tatillonne pour certaines exportations africaines, notamment sanitaires.

Concernant le e-commerce, ce n'est pas une activité forte de la RAM et les procédures de transit et de dédouanement à alléger restent en projet.

3- LA QUALITÉ DES TRANSITAIRES

En Europe, tous les transitaires sont certifiés avec une approche qualité standardisée. Au Maroc, beaucoup de transitaires sont encore des entreprises familiales qui vivent sur des situations acquises et n'assurent pas une qualité de service suffisante (exemple des sociétés qui n'ont pas d'espaces de stockage et font leurs opérations de dédouanement dans un espace non organisé sur la plateforme de Nouaceur que la RAM leur laisse à disposition).

4- LES PROBLÈMES DE FORMATION

Il est compliqué de trouver des compétences dans le domaine logistique de façon générale et donc aussi dans le fret aérien. L'ouverture d'une école spécialisée (ISMALA) permettra de résoudre en partie le problème.

5- LES INFRASTRUCTURES

L'idéal serait de créer une zone franche sous douane avec les transitaires. Par ailleurs, les infrastructures logistiques sont insuffisantes dans les pays africains avec notamment aucun système de suivi des importations.



CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La force d'une chaîne logistique est celle de son maillon faible. Parallèlement au développement des infrastructures, les services de transport et logistique au Maroc se sont rapidement développés, notamment depuis le lancement en 2010 de la Stratégie Nationale Logistique.

Le Gouvernement marocain s'est également engagé dans un programme d'amélioration des pratiques logistiques, notamment sur les points suivants :

1. TERRITOIRES ET LOGISTIQUE URBAINE

Une politique de régulation du transport de marchandises par camion, en particulier dans les villes, a été engagée. Des études ont montré qu'un camion perdait 1H30/jour pour se garer à Casablanca ou 80% des emplacements sont illicites. 400 espaces de livraison sont en cours de réalisation. La politique consiste dans les centres villes congestionnés à créer des places de parking et des entrepôts aux normes internationales.

2. ENTREPRISES

Un guide de sensibilisation sur « comment externaliser » a été diffusé.

3. FISCALITÉ

Une étude d'un bonus fiscal pour ceux qui améliorent leur logistique est à l'étude contre une traçabilité des opérations.

4. ADMINISTRATIONS

Une rationalisation des parcs automobiles a été engagée pour éviter l'utilisation des véhicules à des fins privées et marchandes.

5. COMMANDE PUBLIQUE

Des études sont lancées pour intégrer le coût logistique dans les cahiers des charges.

6. FORMATION

Le développement des compétences se traduit par un plan national de formation dans les métiers de la logistique par des cursus spécialisés à l'université mais aussi, par la constitution d'une filière de formation professionnelle avec les acteurs du secteur. Il existe un déficit dans certaines professions



comme les caristes mais le principal problème est qu'on forme trop de managers alors qu'il y a pénurie de middle managers.

7. LE DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS PUBLICS-PRIVÉS (PPP)

La loi n°86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé promulguée par le Dahir n°1-14-192 du 1er Rabii 1436 (24 décembre 2014), est entrée en vigueur le 4 juin 2015, date de publication du Décret pris pour son application (Décret n°2-15-45 du 13 mai 2015).

Les PPP sont venus restreindre non seulement la grande diversité de régimes de par l'existence des lois sectorielles mais aussi les distorsions possibles dans les conditions applicables aux opérateurs bénéficiant de concessions dans des secteurs différents ou même entre opérateurs du même secteur. Il faut noter un accroissement de la transparence et de la sécurité pour les investisseurs et opérateurs.

C'est sous l'influence de cette nouvelle législation que la 2^{ème} édition du Congrès logistique à Tanger le 14 mai 2016 a été centrée autour du thème des partenariats public-privé, vecteur de développement des écosystèmes logistiques. Il est ressorti, de ce Congrès, différentes recommandations, à savoir la nécessité d'optimiser les flux logistiques et les infrastructures de transport à travers la promotion des projets visant à renforcer la logistique et l'intermodalité d'une part, et l'harmonisation et la simplification de la réglementation des partenariats public-privé avec un programme de simplification et d'incitation juridique dédié aux enjeux logistiques marocains et internationaux d'autre part.

Il y a une réelle volonté du gouvernement d'amplifier le recours aux PPP en tant qu'outil innovant de la commande publique, **destiné à contribuer à l'accélération des investissements publics dans les infrastructures**. La loi sur les PPP constitue alors un cadre global pour préparer, attribuer et piloter les contrats de partenariat, en veillant à la protection des droits de l'Etat et de l'investisseur privé. Le partenariat public-privé est un choix stratégique, surtout dans des domaines comme les infrastructures, le transport, la logistique, qui constituent un axe majeur de la politique d'investissements et c'est pourquoi il est important de mettre l'accent davantage sur le développement de projets en PPP dans ces secteurs³³.

Si la délégation au privé peut être l'une des modalités du renforcement du secteur logistique, les Autorités marocaines interviennent toutefois au cas par cas. C'est ainsi que le Ministère de l'Équipement a lancé 17 études sur des PPP potentiels³⁴. De même, force est de constater que la possibilité offerte par la Loi PPP aux investisseurs privés de proposer des offres spontanées n'a pas pour l'instant émergé ; une offre faite sur la construction et l'exploitation d'autoroutes a été jugée trop coûteuse.

33 L'ONCF a été créée selon un modèle de partenariat public-privé dans la mesure où il s'agissait au début de trois concessions qui sont revenues dans le giron de l'Etat grâce à la nationalisation.

34 Les projets de PPP suivants ont notamment été identifiés : la construction d'un nouvel aéroport à Marrakech, d'une valeur de 10 milliards de DH et d'un aéroport d'affaires à Casablanca ; la création d'un terminal de croisières au port de Casablanca.



8. UN DÉVELOPPEMENT DU FRET AÉRIEN

Le Département de l'équipement a signé le 23 mai 2016 une convention de partenariat avec l'Office National des aéroports, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc, la Fédération du transport-CGEM, l'Agence Marocaine de développement de la Logistique, l'Administration des Douanes et impôts indirects et la RAM pour promouvoir le fret aérien sur la période 2016-2020.

Au-delà de la stratégie déjà affichée de développement de la logistique, une étude est lancée pour l'élaboration d'une **plateforme aérienne pour les aéroports d'embarquement**. Cette plateforme doit faire du Maroc un centre du commerce africain et régional. Le développement du fret avec l'accent mis sur l'activité cargo permettra la facilitation des échanges commerciaux et le développement parallèle des opérateurs économiques. L'objectif est d'atteindre un volume de 100 000 tonnes en 2020 et 182000 tonnes en 2035. Le développement du fret doit s'intégrer comme portent dans un processus d'import-export promouvant la multi-modalité dans le transport des marchandises.

Quatre aéroports ont été identifiés en tant que plateformes prioritaires pour le fret aérien :

- Pôle zone centre situé à l'aéroport de Casablanca en complémentarité avec l'aéroport de Rabat ;
- Pôle zone nord situé à l'aéroport de Tanger ;
- Pôle zone sud à l'aéroport d'Agadir ;
- Pôle zone de l'Oriental à l'aéroport d'Oujda.

L'Office National des aéroports veut structurer les bases du fret aérien à travers 3 lignes dédiées, pour un investissement global de 870 Millions DH :

- aux sociétés de transport aérien ;
- aux dépôts ;
- mises à disposition, des acteurs logisticiens et des services généraux.

La convention, dont l'objectif est de positionner le Maroc en tant que hub de référence au niveau de l'Afrique et de la Méditerranée Occidentale, pour promouvoir le fret aérien sur la période 2016-2020 n'est malheureusement toujours pas appliquée en 2017.

Au final, **les coûts logistiques ont été ainsi orientés à la baisse**. Le coût de location d'entrepôt est passé de 62 DH/M2/mois en 2010 à 40 DH/M2/mois en 2015. Le coût d'entreposage est passé de 3 DH/palette/jour en 2010 à 1,9 DH/M2/jour en 2015. Le coût de la traversée du détroit de Gibraltar est passée de 650 euros en 2010 à 350 euros en 2015 (source : METL en chiffres 2015). Le plan logistique 2014/20120 prévoit une baisse des coûts de 20 à 25%.



Au-delà de ces données, il est essentiel de soulever le lien entre logistique et emploi : ainsi, le nombre annuel de créations nettes d'entreprises de transport routier et de logistique est passé de 500 sur la période 2002-2005 à 2 400 de 2006 à 2009 et plus de 5 000 de 2010 à 2013. Le secteur logistique comprend 160 000 emplois avec une création de 80 00 emplois /an sur les 5 dernières années.

Le METL indique également que sur la période 2010-2014 a été observée une croissance annuelle de 5,2% du chiffre d'affaires des entreprises de logistique et de transport routier de marchandises qui est passé au total de 17 à 21 Milliards DH.

Un développement du multimodal, encore embryonnaire, permettrait donc de réaliser le plein potentiel du Maroc.

Le présent rapport ne permet pas d'effectuer un benchmark véritable entre les performances du Maroc et celles des autres pays de la région, mais une prochaine étude pourrait prolonger les éléments déjà présentés dans la seconde partie. Cette dernière pourrait davantage mettre en évidence les partenariats possibles pour le développement d'un système logistique intégré dans la région, sur la base des initiatives existantes : le programme LOGISMED, labellisé par l'Union pour la Méditerranée, mais aussi les travaux menés par le Groupe des Ministres des Transports pour la Méditerranée Occidentale.



ANNEXES

ANNEXE 1 – LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

Al Barid Bank : Youssef BELHADJ, membre du Directoire
 AMDL : Younes TAZI, Directeur Général
 AMLOG : Prof. Mustapha EL KHAYAT, Président
 ASMEX : Fatim-Zahra BENHARBET, Directrice Exécutive
 CETMO : Enric PONS & Alberto PALACIOS, Directeur Technique
 Chronopost Maroc : Abderrahim BAKINE EL IDRISSE, Directeur général
 DHL : Jawad OUAZIZ, Country Manager - Morocco, Tunisia & Mauritania
 Ministère des Transports : Dounia HOUSSINI SQUALI, Chef de la Division des Etudes Stratégiques, Direction de la Stratégie des Programmes et de la Coordination des Transports
 Portnet : Nadia HAFSI, Responsable communication
 Royal Air Maroc (RAM) : M. Amine EL FARISS, Directeur Fret & Mme LAKLALECH, Directeur Général Adjoint

ANNEXE 2 – LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

CARTES

Carte 1 : Infrastructures, clusters et plateformes logistiques au Maroc.....	9
Carte 2 : Le réseau autoroutier au Maroc.....	49
Carte 3 : les pôles portuaires marocains	51
Carte 4 : Le réseau ferroviaire marocain	57

FIGURES

Figure 1 : Les taux de croissance des principaux secteurs de l'industrie marocaine (%)	11
Figure 2 : La structure de la production industrielle marocaine (%)	12
Figure 3 : Les échanges de l'Union Européenne avec le Maroc	13
Figure 4 : Les échanges entre le Maroc et l'Afrique.....	16
Figure 5 : Exportations du Maroc vers les pays de la CAMEC (2008-2015, Mi \$).....	19
Figure 6 : Exportations du Maroc vers les pays de l'UEMOA (2008-2015, Mi \$).....	20
Figure 7 : Exportations du Maroc vers d'autres pays d'Afrique (2008-2015, Mi. \$)	20
Figure 8 : Accords de libre-échange signés par le Maroc.....	23
Figure 9 : Structure des IDE marocains en Afrique subsaharienne (2008-2013)	32
Figure 10 : Cartographie des entreprises marocaines implantées en Afrique vs taux de croissance.....	33
Figure 11 : L'indicateur de performance logistique du Maroc et ses composantes	35
Figure 12 : Les investissements du Maroc dans les infrastructures de transport.....	42
Figure 13 : Evolution de la qualité de l'infrastructure routière au Maroc.....	43
Figure 14 : Evolution de l'indice de connectivité maritime du Maroc.....	52
Figure 15 : Evolution de l'indice de connectivité maritime de quelques pays d'Afrique	52
Figure 16 : Indices de connectivité maritime bilatérale avec le Maroc.....	54
Figure 17 : évolution du fret aérien au Maroc.....	59

TABLEAUX

Tableau 1 : les 10 premiers produits exportés et importés par le Maroc en 2015	10
Tableau 2 : Les 10 premiers partenaires commerciaux du Maroc en 2015	14
Tableau 3 : Population et PIB (2015)	17
Tableau 4 : Importations et exportations totales des 18 pays étudiés.....	18
Tableau 5 : Le solde des paiements courants du Maroc en % du PIB	30
Tableau 6 : Les exportations de produits manufacturés (millions de dollars).....	30
Tableau 7 : Les IDE vers le Maroc et depuis le Maroc (millions de dollars).....	30



ANNEXE 3 – LISTE DES ENCADRÉS

Encadré n°1 – Détails des exportations du Maroc vers les pays africains de l'échantillon – page 18

Encadré n°2 - Un exemple de stratégie d'une entreprise logistique au Maroc : DHL – page 28

Encadré n°3 - L'AMD L – page 35

Encadré n°4 - Commerce électronique et distribution au Maroc – page 37-38

Encadré n°5 - La SNTL – page 43

Encadré n°6 - L'ONDA – page 57



BIBLIOGRAPHIE

- Administration des Douanes et Impôts Indirects : « Accords bilatéraux conclus entre le Maroc et ses partenaires étrangers en matière de Transport Routier International », D 16, juin 2010.
- Arcier L. et de Tréglodé H. : « Comment mieux observer les performances de la logistique en France », mars 2016, Rapport CGEDD n° 010353-01 et CGEJET n° 2015/37/CGE/SG,.
- Ben Amor K. : « Les transports ferroviaires au Maghreb », IPEMED, novembre 2014.
- Club France Maroc : « Les fiches sectorielles du Club France Maroc Logistique », avril 2011.
- Conseil économique, social et environnemental : « Les accords de libre échange conclus par le Maroc. Incidence sur la compétitivité globale du pays et voies d'optimisation », Rabat, mai 2013.
- EL KHAYAT M. : 2011, « La logistique en Méditerranée : aperçu et perspectives », Economie et territoire / Territoire et transports.
- Institut Amadeus : Etude partenariat Afrique-Maroc, juillet 2014.
- Martin I : Intégration économique en Méditerranée : au-delà de la zone de libre-échange 2010, Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Madrid, 2010.
- Ministère de l'économie et des finances : « Le transport maritime des marchandises au Maroc : Bilan et perspective », Direction des études et des prévisions financières, mars 2016.
- Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique. Direction Générale de l'Aviation Civile « Développement du transport aérien au Maroc – Mesures incitatives », 2014.
- Ministère de l'équipement, du Transport et de la Logistique : « Enjeux du secteur du transport maritime », 2015.
- Parlement européen : Bilan des relations commerciales entre l'Union européenne et les pays méditerranéens, Direction générale des politiques externes de l'Union, 22 septembre 2009.

SITES CONSULTÉS

- ANP : www.anp.org.ma
- European External Action Service - Europa : eeas.europa.eu
- L'Economiste : www.leconomiste.com
- L'info maritime du Maroc : www.maritimeneews.ma
- Ministère des affaires étrangères françaises : www.diplomatie.gouv.fr
- Ministère de l'économie et des finances, Maroc : www.finances.gov.ma
- Ministère de l'Équipement, du Transport et de la logistique : www.equipement.gov.ma
- L'Observateur du Maroc et de l'Afrique : www.lobserveurdumaroc.info/
- ONDA : www.onda.ma
- Société nationale de transport et de logistique : SNTL.co.ma
- L'Usine Nouvelle : www.usinenouvelle.com

C O N S T R U I R E L A M É D I T E R R A N É E



IPAMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -