

Stratégie nationale de la compétitivité logistique : Bilan et perspectives, BENTALHA¹, B., HMIQUI², A. & ALLA³, L.

1. Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Fès, Laboratoire de Recherche en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF), Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc, bentalhabadr@gmail.com

2. Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Fès, Laboratoire de Recherche en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF), Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc hamioui.aziz@yahoo.fr

3. Ecole Nationale des Sciences Appliquées, Fès, Laboratoire de Recherche en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF), Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc lhossaine.alla.ma@gmail.com

Date de soumission : 12/03/2023

Date d'acceptation : 10/06 :2023

Résumé :

Affectée par les nouvelles considérations technologiques et environnementales, la logistique est une thématique relativement au centre des préoccupations managériales et académiques. Les enjeux logistiques et les considérations de compétitivité ont modifié la perception des variables managériales et stratégiques.

Le présent travail développe une analyse sur les réalisations et les perspectives de la logistique marocaine. Une étude de cas des alternatives possibles en matière d'opportunités technologiques et commerciales et également en matière de freins de développement est proposée. L'approche est guidée par une revue de littérature, une analyse de la stratégie nationale de la compétitivité logistique, des réalisations actuelles et des défis persistants. L'étude réalisée retrace de fortes possibilités de développement en termes de partenariat public privé, digitalisation et formation et expose également la forte présence des limites financières et des risques fonciers.

Mots- clés : Supply chain management, Logistique, Logistique marocaine, Stratégie nationale de la compétitivité logistique, Compétitivité logistique.

National Strategy for Logistics Competitiveness: Overview and Perspectives

Summary:

Affected by new technological and environmental considerations, logistics is a theme that is relatively central to managerial and academic concerns. Logistics issues and competitiveness considerations have modified the perception of managerial and strategic variables.

The present paper develops an analysis on the accomplishments and perspectives of Moroccan logistics. A case study of possible alternatives in terms of technological and commercial opportunities and also in terms of development obstacles is proposed. The approach is driven by a literature review, an analysis of the national strategy of logistics competitiveness, current achievements and persistent challenges. The study identifies strong development opportunities in terms of public-private partnerships, digitalization and training, and also exposes the strong presence of financial limitations and land risks.

Key words: Supply chain management, Logistics, Moroccan logistics, National strategy for logistics competitiveness, Logistics competitiveness.

Introduction :

La logistique traduit une complémentarité des activités organisationnelles et opérationnelles depuis l'approvisionnement, la production et la distribution. Les activités logistiques participent directement et indirectement au développement économique. Le secteur logistique a un rôle vital dans la création de la valeur ajoutée. La contribution de la logistique dans la création de cette valeur au Maroc est évaluée à 56 Milliards de DH soit 5,48 % du PIB en 2019 (AMDL, 2022). La contribution directe représente 2,8 % du PIB et représente une croissance de 3,8 % sur la période 2010-2019. En matière de la création des emplois, la logistique marocaine représente un total de 4,3 % des emplois de la population active occupée en 2019.

Les réalisations logistiques marocaines, en termes de partenariat public privé, infrastructures ou qualifications et compétences, visent à développer une compétitivité logistique marocaine face à un environnement changeant et rude. En effet, les activités logistiques ont enregistré une bonne reprise pendant et après la crise du COVID (Alla et al., 2022). Plusieurs chantiers logistiques sont en vigueur : digitalisation, zones logistiques, amélioration des procédures, formations, etc.

La vision logistique globale s'est consolidée par la mise en place d'une stratégie nationale de la compétitivité logistique. Après l'application et le pilotage de cette stratégie nationale nombreuses réalisations sont présentes et certains défis restent menaçant. En effet, la transversalité du secteur, la relation entre les activités logistiques avec les petites et moyennes entreprises et également l'ambition affichée du Maroc de se positionner comme un hub régional et international logistique consolident l'importance d'étudier la stratégie nationale et de proposer des rectifications et des ajustements probables.

Ainsi, dans quelle mesure la stratégie nationale de la compétitivité logistique peut-elle développer le secteur logistique marocain et comment peut-on consolider les progrès logistiques actuels et faire face aux défis persistants ?

Ainsi, après avoir présenté les réalisations, les défis et la stratégie nationale logistique, nous examinerons à travers une étude de cas accentuée sur les spécificités de la logistique marocaine les possibilités actuelles et futures des chaînes logistiques marocaines.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. La logistique au Maroc : Chiffres, réalisations et perspectives

1.1.1. Place et effets de la logistique marocaine

La logistique est une activité qui concerne des opérations qui relient les entreprises, les prestataires et les clients. C'est une activité qui relie les opérations de transport, de dédouanement, de stockage et de distribution. L'enchaînement ordonné de ces activités permet d'offrir aux clients les quantités convenues avec les délais espérés (Richey et al., 2022). Il s'agit de concilier les impératifs de production, de distribution et de consommation. Le même mot désigne également une composante relativement nouvelle des sciences du management. C'est une branche spécifique de connaissance ayant comme mode de raisonnement de base l'analyse des relations interentreprises et des systèmes de flux. La nature de ces flux est variée et complémentaire : flux informationnels, de matières ou de produits et des flux monétaires et financiers.

Ainsi, actuellement la logistique a une place considérable dans les discussions managériales et académiques vu plusieurs facteurs comme l'accroissement des échanges, la propagation de la diversité des produits, les exigences de rapidité et l'évolution continue des localisations de production. La logistique et le supply chain management sont la coordination et la gestion des activités au sein d'un réseau de relations internes et externes. Ainsi, et d'un point de vue structurel, la chaîne d'approvisionnement est définie comme trois entreprises ou plus jointes aux flux de produits, de services, de finances et d'informations en amont et en aval (Mentzer et al. 2001).

Notre économie marocaine est marquée par la présence et l'importance des activités logistiques (Lakir & Habboub, 2022 ; Fulconis, 2022). Le royaume marocain est aligné au 109^e rang mondial sur 160 pays pour ses performances logistiques de 2018. Ce classement est réalisé par « Logistics Performance Index » (LPI) de la Banque mondiale (Figure 1). En se basant sur cet indicateur, on évalue la performance logistique d'un pays avec la pondération de six dimensions :

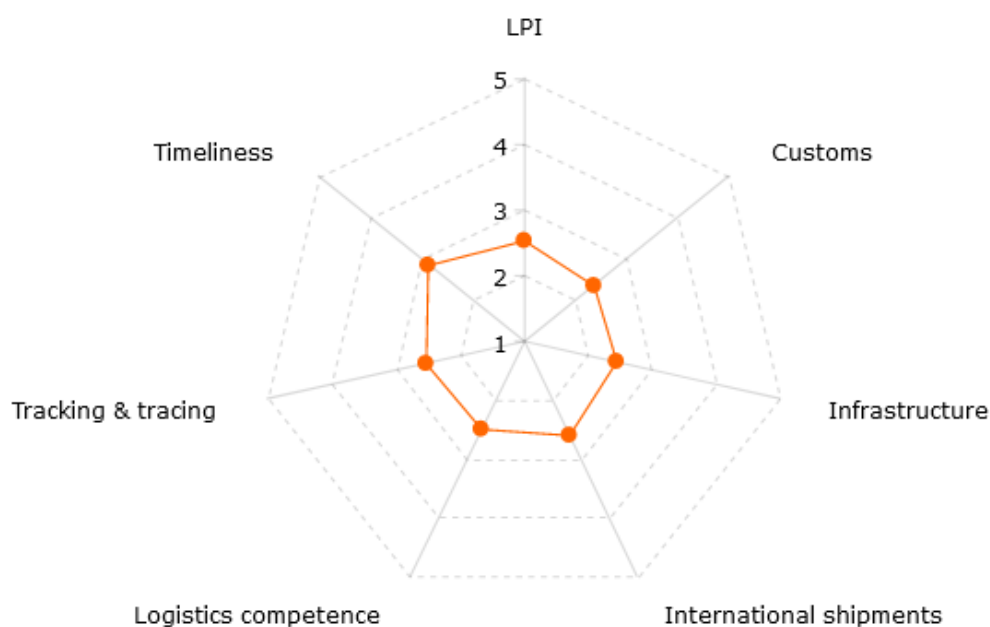
- 1) Efficacité du processus de dédouanement (Efficiency of the clearance process) : Retracer la rapidité et la simplicité des formalités administratives ;
- 2) Qualité des infrastructures liées au commerce et au transport (Infrastructure) ;
- 3) Facilité d'organiser des expéditions à des prix compétitifs (International Shipments) ;
- 4) Compétence et qualité des services logistiques (Logistics competence) ;
- 5) Capacité à suivre et à retracer les envois (Tracking and tracing) ;
- 6) La rapidité des envois à destination (Timeliness).

Figure 1 : Classement et notes du Maroc dans le Logistics Performance Index (LPI) de la Banque Mondiale

Country	Year	LPI Rank	LPI Score	Customs	Infrastructure	International shipments	Logistics competence	Tracking & tracing	Timeliness
Morocco	2018	109	2.54	2.33	2.43	2.58	2.49	2.51	2.88

Country	Year	LPI Rank	LPI Score	Customs	Infrastructure	International shipments	Logistics competence	Tracking & tracing	Timeliness
Morocco	2018	109	2.54	115	93	103	101	112	114

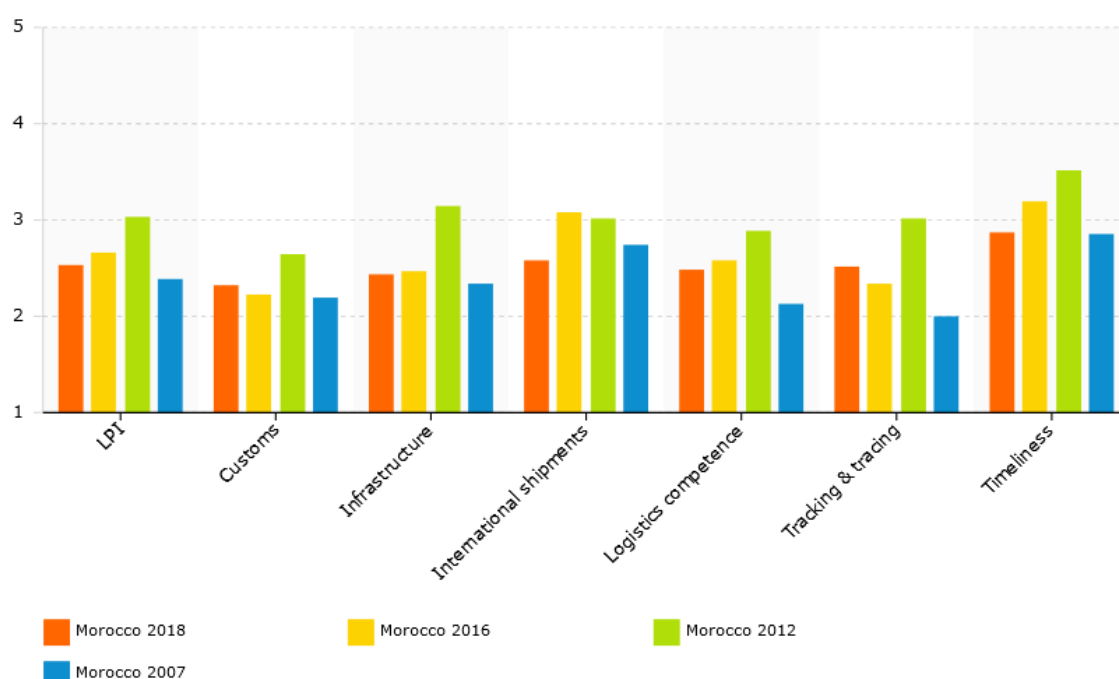
Morocco 2018



Source : World Bank, 2018

Au niveau de la variation temporelle, l'évolution du Maroc est négative et inquiétante. En effet, le Maroc a reculé de 23 places par rapport au rating de 2016 (Figure 2).

Figure 2 : Évolution du Maroc dans le Logistics Performance Index (LPI) de la Banque Mondiale



Country	Year	LPI Rank	LPI Score	Customs	Infrastructure	International shipments	Logistics competence	Tracking & tracing	Timeliness
Morocco	2012	50	3.03	2.64	3.14	3.01	2.89	3.01	3.51
Morocco	2016	86	2.67	2.22	2.46	3.09	2.59	2.34	3.20
Morocco	2018	109	2.54	2.33	2.43	2.58	2.49	2.51	2.88
Morocco	2007	94	2.38	2.20	2.33	2.75	2.12	2.00	2.86

Source : World Bank, 2018

On peut constater que le Maroc a perdu beaucoup de points entre 2016 et 2018 spécialement dans la facilité d'organiser des expéditions à des prix compétitifs (International Shipements) avec une variation de -16,50 % et la rapidité avec laquelle les envois arrivent à destination (Timeliness) avec une variation de -10 %.

Néanmoins, en se retournant à d'autres indicateurs logistiques nous pouvons relater une vision relativement différente de la logistique marocaine. Si l'on se réfère à « l'Agility Emerging Markets Logistics Index 2022¹ », le Maroc arrive en tête en Afrique et se place à la 20^e place sur

¹ L'indice évalue les marchés émergents qui offrent les meilleures opportunités logistiques à travers trois optiques : Un indice basé sur des données qui classe 50 des marchés logistiques émergents les plus prometteurs du monde en fonction d'une série de variables clés, une enquête auprès de plus de +750 cadres logistiques et un examen des voies commerciales

50 pays étudiés dans le monde¹. En Afrique, le Maroc est classé devant l'Égypte (21e), l'Afrique du Sud (24e) et la Tunisie (36e). Un classement nettement plus encourageant avec plusieurs points positifs à l'actif de la logistique marocaine (Figure 3).

Figure 3 : Classement et notes du Maroc dans l'Emerging Markets Index

Ranking	Country	Domestic Logistics Opportunities	International Logistics Opportunities	Business Fundamentals	Digital Readiness	Overall
20	Morocco	4.59	5.00	6.81	4.34	5.04

Source : AEMLI, Emerging Markets Index, 2022

La logistique marocaine dispose d'une note relativement favorable dans la catégorie « Business Fundamentals ». Ce critère se focalise sur les critères d'ouverture et d'accessibilité au marché, d'équité du climat des affaires, du cadre réglementaire et contractuel, du niveau d'inflation, de la dynamique du crédit et de la dette et des garanties contre la corruption. Le score obtenu de 6,81 dans cette catégorie hisse le Maroc comme 9^e au niveau mondial.

Afin de comprendre la place actuelle du Maroc dans la logistique internationale et préparer une analyse sur la performance logistique (Hmioui et al., 2020), nous allons à présent dresser une réflexion des réalisations logistiques et des dysfonctionnements persistants de la logistique marocaine.

1.1.2. Les réalisations logistiques du Maroc : Un bilan remarquable

Le Maroc dispose d'un atout considérable en termes de proximité géographique avec les marchés européens, une ouverture africaine et un passage sur les marchés américains. Cet atout permet à notre pays de se transformer en un « hub² » logistique.

Au niveau des infrastructures les réalisations sont multiples. Les investissements logistiques sont également considérables³. Parmi les chantiers achevés et opérationnels, on recense l'instauration de L'Agence Marocaine de Développement de la Logistique (AMD L) et de l'Observatoire Marocain de la Compétitivité Logistique (OMCL). Ces deux institutions coordonnent et veillent sur les perspectives logistiques marocaines.

Egalement, plusieurs démarches sont initiées convoitant l'exploration de bases foncières captivant des représentations de zones logistiques. Il s'agit de zones logistiques étendues à la

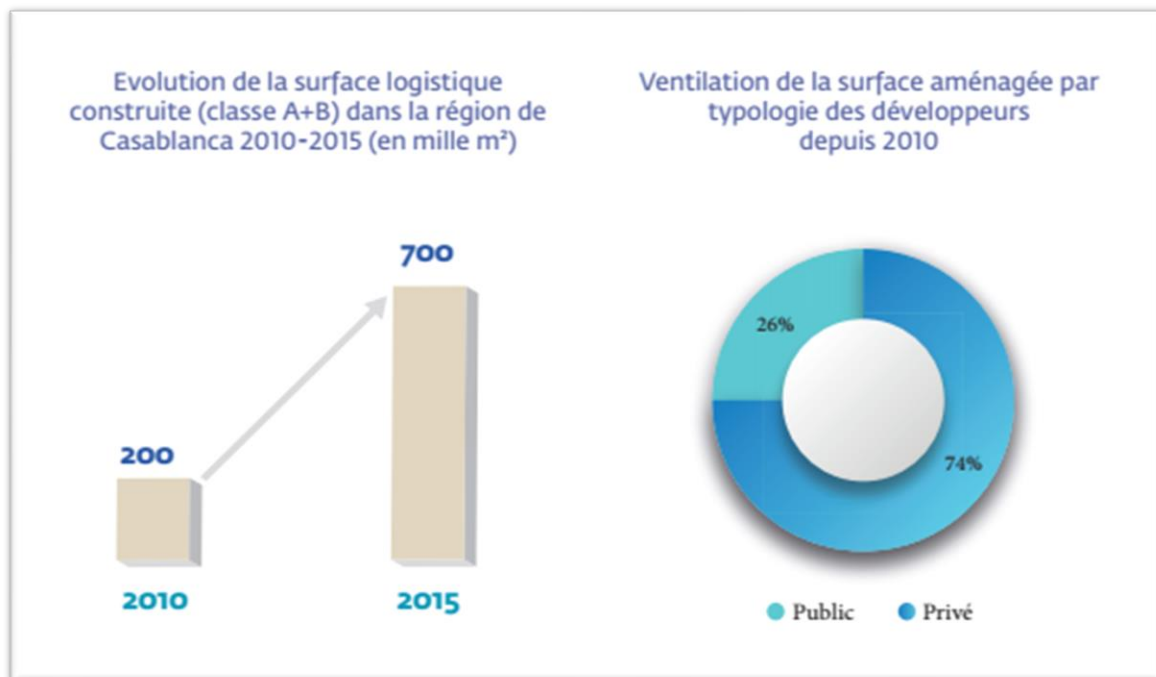
¹ La méthodologie examine quatre domaines clés pour le développement du marché de la logistique : Les opportunités logistiques nationales, Les opportunités logistiques internationales, Les principes fondamentaux de l'entreprise et la préparation numérique.

² Un hub logistique est un espace dédié à toutes les activités liées au transport et au tri, à la coordination et à la distribution des marchandises pour le transit national et international.

³ Un total d'au moins 31 milliards de dirhams en 2019 est investi par l'État et le privé

dimension nationale¹. Ces plates-formes servent d'espaces de conduite et de réunification des flux indispensables à une création de valeur durable².

Figure 4 : Évolution et ventilation des surfaces logistiques marocaines



Source : AMDL, 2016

Tanger Med est actuellement le premier port d'Afrique. Il peut recevoir les gros porte-conteneurs transportant jusqu'à 22 000 conteneurs. Il dessert 186 ports dans 77 pays³. D'autres ports, comme Nador, Casablanca, Safi, ou encore Dakhla, vont pareillement soutenir ce volet logistique.

Du côté du transport ferroviaire, le lancement du TGV traduit la volonté de développer ce secteur. Le transport ferroviaire concerne les passagers et également les matières et les marchandises. Le transport du phosphate, des produits chimiques et des voitures produites traduit une évolution positive dans ce domaine⁴. Enfin, le réseau routier marocain semble bénéficier de l'amélioration des conditions d'exploitation et d'infrastructure. À titre d'illustration, le Maroc a développé un axe autoroutier qui totalise 1 800 km.

En matière de création des entreprises et d'entrepreneuriat, plusieurs entreprises nationales sont créées spécialement dans le domaine logistique (Figure 5). On estime les créations des entreprises à 2 500 créations nettes en 2019 avec une croissance annuelle de 7%. Egalement, le

¹ Plus 1.582 hectares sont actuellement réservés aux zones logistiques dans les documents de l'urbanisme et plus de 130 hectares de surfaces aménagés.

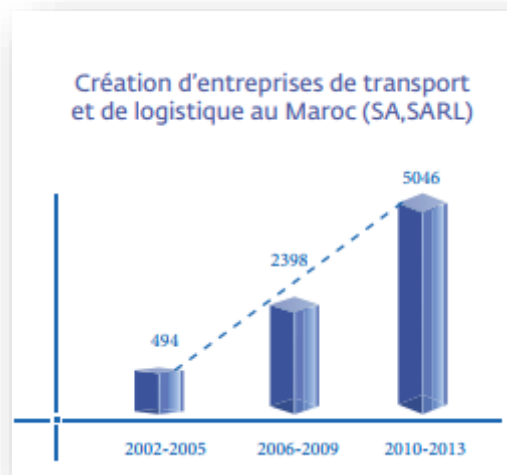
² Exemple de la Zone logistique de Zenata sur 12 ha et 10 entrepôts achevée en 2013.

³ On recense 52,2 millions de tonnes manutentionnées en 2018

⁴ On estime les voitures transportées par voie ferroviaires depuis la mise en place de l'usine Renault à 350 000 par an

marché local et national a vu l'installation de certains groupes internationaux. Cette situation s'est traduite par une diversification de l'offre logistique. Enfin, ces évolutions et les perspectives favorables du marché logistique mondial ont ouvert le champ à certaines entreprises nationales de se positionner à l'international, singulièrement sur le continent africain.

Figure 5 : Création d'entreprises de transport et de logistique au Maroc entre 2002 et 2013

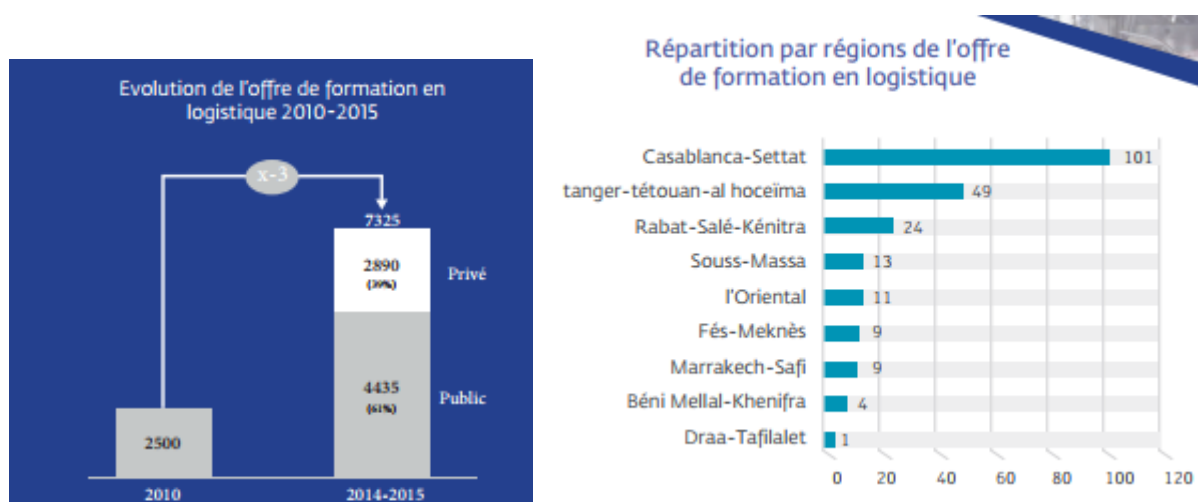


Source : AMDL, 2016

Notant également la présence d'un programme distinct pour la fonction de la logistique spécialement pour les petites entreprises sur la période 2017-2021 est instauré. Il s'agit d'un programme de mise à niveau de modernisation de la fonction logistique. Ce programme appelé « PME-Logis » vise à accorder aux PME une assistance technique, financière, éducative et digitale.

La création d'emploi en liaison avec les secteurs logistiques et de transport a progressé par an de 2,5% avec la création de 182 000 emplois en 2019. Au niveau de la formation, un plan national est proposé afin de doter le secteur de compétences à l'horizon de 2024. Aussi, le secteur logistique a actuellement un plan national de formation visant l'amélioration des compétences et les qualifications (Figure 6).

Figure 6 : Évolution et répartition de l'offre de la formation logistique au Maroc



Source : AMDL, 2016

Autre perfectionnement perçu concerne la digitalisation et la numérisation des services logistiques (Bentalha et al., 2019). La digitalisation est une composante principale qui complète la modernisation de la gestion des chaînes logistiques de biens et de services (Bentalha et al., 2020). Les améliorations des services de la Douane et l'instauration d'un guichet unique baptisé « Portnet »¹ collaborent certainement à la compétitivité² du Maroc. On peut remarquer la même évolution vers la digitation chez les services de la Douane et des impôts vu l'élimination des dépôts physiques des dossiers des déclarations depuis 2019.

1.1.3. Les défis logistiques

Malgré les réalisations et les résultats obtenus, la logistique marocaine fait face à plusieurs défis. Le coût de la logistique rapportée au PIB varie entre 18% à 20%. Ce rapport est relativement élevé, surtout que dans d'autres pays il ne dépasse pas 15%³. Ces coûts logistiques pénalisent le développement de l'activité et constitue un frein pour certains opérateurs.

Le taux d'externalisation est relativement faible dans les services logistiques. Il ne dépasse pas généralement 15%. Un autre défi logistique est relatif à de la rareté de l'immobilier logistique. En effet, les prix du foncier sont relativement chers spécialement dans les grandes villes marocaines et dans les zones proches aux infrastructures logistiques de base. Le prix disponible des bâtiments logistiques et des terrains construits reste relativement élevé. En outre, l'offre foncière présente ne satisfait pas la totalité des régions et n'est pas assez diversifiée selon les besoins de certains opérateurs comme la messagerie et la PME.

¹ Portnet dématérialise plus de 70 % de la chaîne d'import-export.

² À titre d'illustration, on estime une réduction des délais de l'export de 7 jours (de 14 jours avant la mise en service de Portnet à moins d'une semaine actuellement).

³ À l'Union européenne, ce taux est entre 10 et 16 %

Les sociétés logistiques sont confrontées à des exigences de rapidité, de qualité et de réactivité. En outre, la logistique et spécialement le transport fait face à des pressions afin d'améliorer l'efficacité et de devenir plus durable et transparente. En outre, les marges sont relativement réduites en raison de l'accroissement des coûts opérationnels. Pour ces raisons, le secteur doit progresser sa performance en même temps que de garder une performante activité que ce soit en termes de rapidité ou de couverture. Gérer les chaînes d'approvisionnement devient de plus en plus difficile également à cause des incertitudes économiques et géopolitiques contemporaines. Les opérateurs logistiques doivent aussi faire face à la digitalisation du secteur qui devient un vecteur majeur du changement.

Ainsi, même si le Maroc a entamé plusieurs projets et réalisations, il semble que son classement demeure relativement moyen à l'échelle internationale. Les défis logistiques mentionnés semblent être persistants et durables. Ces différents défis nécessitent la juxtaposition des efforts publics et privés autour d'une stratégie logistique nationale.

Ainsi, pour faire face à ces défis et booster son activité logistique, le Maroc avait instauré une stratégie nationale de la compétitivité logistique afin de doper sa compétitivité logistique.

1.2. La stratégie nationale de compétitivité logistique

Le soutien de la compétitivité logistique marocaine a incité les autorités publiques à proposer la logistique parmi les axes de développement économique. L'objectif de cette stratégie est de rendre le Maroc attractif dans les activités logistiques et de se positionner comme un hub logistique mondial. Dans ce sens, un rapport émis par la Banque Mondiale en 2006 avait mentionné certaines limites de la logistique marocaine. Suite à ces constatations, le Royaume avait mandaté le cabinet McKinsey pour réaliser un diagnostic du secteur logistique marocain. L'étude réalisée est rendue publique en 2008. Elle constitue une base primaire de la stratégie de compétitivité logistique du Maroc convenue à partir de 2010.

À travers un partenariat public privé, matérialisé par la participation de l'État et de la CGEM, une stratégie pour le développement de la compétitivité logistique du Maroc est tracée sur la période 2010-2015¹.

Les principaux objectifs de cette stratégie sont de (AMD, 2016) :

- Réduire le poids des coûts logistiques du Maroc par rapport au PIB de 20% à 15%.
- Accélérer la croissance du PIB : l'objectif est d'augmenter 5 points sur 10 ans grâce à une diminution des coûts et une amélioration de la compétitivité logistique.
- Contribuer au développement durable à travers la réduction des émissions CO2 liées au transport routier de marchandises de 35%, et la décongestion des routes et des villes ;
- Création d'emploi : 96.000 emplois à la fin du programme.

¹ L'horizon de 2030 est choisi pour l'instauration intégrale des mesures et des initiatives.

Ainsi, selon cette stratégie nationale, la compétitivité logistique peut être améliorée selon cinq axes principaux :

1. Le développement d'un réseau national intégré de zones logistiques avec une superficie de 3 300 ha.
2. La mise en place des initiatives d'optimisation et de massification des flux de marchandises.
3. L'émergence d'acteurs logistiques.
4. Le développement des compétences à travers un plan national de formation dans les métiers de la logistique.
5. La mise en place d'un cadre de gouvernance du secteur.

Ainsi, il est primordial de s'interroger, spécialement dans le contexte actuel, sur les réalisations, les défis et les perspectives de ce plan national de la compétitivité logistique marocaine.

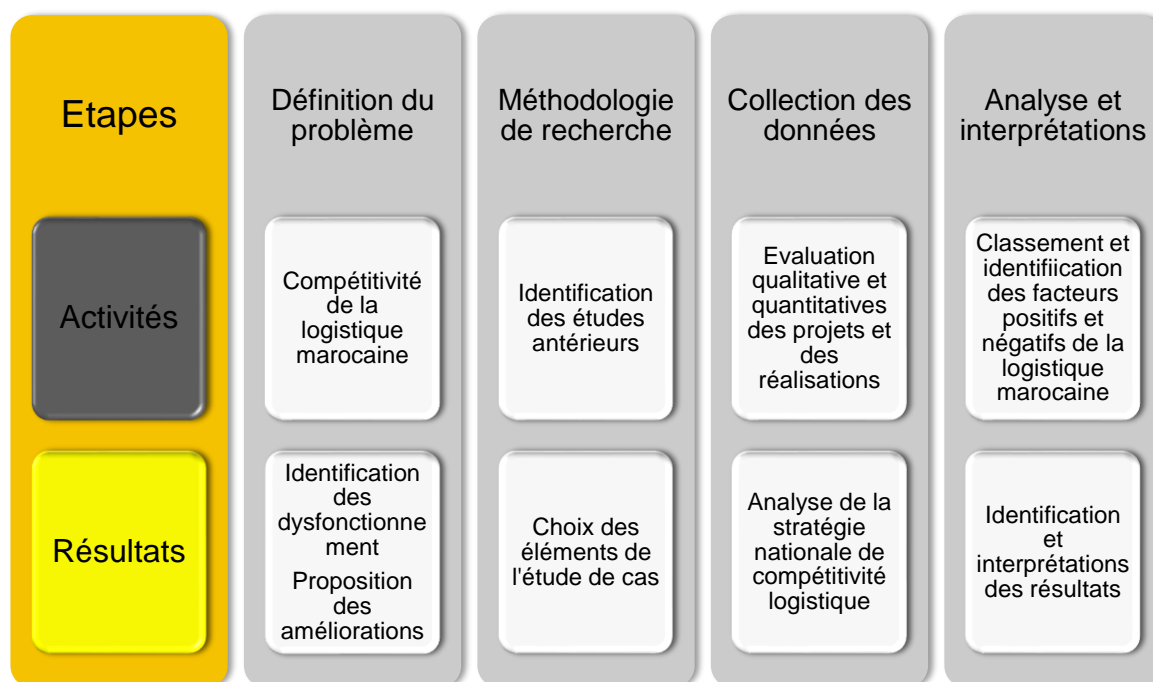
2. Méthodologie de recherche : Les études de cas

Il existe plusieurs genres de recherche qualitative, chacun étant spécifique au contexte et à la nature de la recherche que l'on souhaite mener. L'étude de cas, une variante des approches qualitatives, est couramment une catégorie très réputée et largement utilisée par les chercheurs. Son objectif est de clarifier les spécificités d'une entité particulière et ses principaux attributs distinctifs (Njie & Asimiran, 2014). Une étude de cas est décrite comme « *un phénomène quelconque se produisant dans un contexte délimité* » (Miles & Huberman, 1994). L'objectif de l'étude devrait établir les paramètres spécifiques, puis être appliqué à toutes les recherches. De cette façon, même un seul cas pourrait être considéré comme acceptable, à condition qu'il réponde à l'objectif établi. Une étude de cas unique est capable de générer une quantité importante de données, généralement de nature qualitative, qui peuvent offrir un aperçu important d'un phénomène (Easton, 2010 ; Bentalha, 2022). Cette approche constructiviste place les chercheurs dans le contexte du phénomène examiné (Andrew et al., 2011). Un cas unique de la logistique marocaine a été choisi comme étant la méthode la plus appropriée pour obtenir un aperçu des multiples unités logistiques.

Bien qu'il existe des cadres pour mener des recherches rigoureuses basées sur des études de cas (Eisenhardt, 1989 ; Stuart et al., 2002), et que des chercheurs de différents horizons aient écrit sur les critères de qualité (Ellram, 1996 ; Dubois et Araujo, 2007), le domaine peut encore être dominé par des jugements subjectifs et par la difficulté qui en résulte de comprendre comment rendre compte et évaluer des recherches rigoureuses basées sur des études de cas. Des études antérieures montrent que les évaluateurs ne disposent pas de critères de qualité largement acceptés pour évaluer la recherche qualitative (Savall et al., 2008). De même, Seuring (2008) souligne que de plus en plus de recherches rigoureuses basées sur des études de cas sont publiées, ce qui pourrait contribuer à la critique existante de cette approche de recherche (Da Mota et al., 2012).

La démarche de l'étude, étape par étape, est présentée dans la figure 7. Les sections suivantes fournissent une explication détaillée de chaque étape.

Figure 7 : Démarche méthodologique retenue



Source : Les auteurs

3. Résultats et discussions

L'analyse des différents points relatifs à la logistique marocaine nous a permis de dégager certaines constatations. Le mode de transport privilégié au Maroc des marchandises est la route, suivie par le rail, le maritime et l'aérien. Le secteur du transport routier de marchandises national est composé d'environ 20 000 transporteurs routiers. Néanmoins, plusieurs défis sont persistants en face de ce secteur. Il est relativement fragmenté, dominé par de petites structures et assujettie aux aléas et risques inhérents.

Sur le volume total de biens déplacées à l'interne du pays, approximativement 75 % sont constitués par le transport de phosphate. Ce transport du phosphate se fait principalement par voie ferroviaire, puis il est acheminé vers les ports maritimes du Maroc. Le transport ferroviaire au Maroc se caractérise par l'étroitesse du réseau national. Contrairement aux pays anglo-saxons qui choisissent généralement le train comme mode de transport privilégié, le Maroc n'a pas un réseau ferroviaire qui assure une large couverture nationale. De plus, l'augmentation prospective des activités de transport à Tanger Med pourrait accentuer l'insuffisance des services ferroviaires. Outre le transport de marchandises en vrac et de liquides par rail, l'ONCF¹ est également actif dans le transport de conteneurs. Après une augmentation du nombre de

¹ L'Office national des chemins de fer : Etablissement public marocain dédié à l'exploitation du réseau ferroviaire

conteneurs transportés entre 2012 - 2014, ce nombre a fortement baissé en 2015 et 2016 pour atteindre moins de 20 000 EVP¹.

En raison de sa position stratégique, le transport maritime marocain est au cœur du développement économique du pays. Le Maroc est doté d'un grand littoral, ce qui lui donne une forte opportunité de développer le transport maritime comme mode principal de transport national et international de marchandises. Environ 98 % du commerce international total de marchandises passe par les ports maritimes. Le débit de marchandises dans les ports du Maroc est passé d'environ 70 millions de tonnes en 2010 à près de 90 millions de tonnes en 2016. Avec 35 ports maritimes, dont 11 ports pour le commerce international le secteur du transport maritime du Maroc joue non seulement un rôle national important, mais devient aussi de plus en plus un centre international avec l'Europe et l'Afrique.

En dépendant si fortement du transport de marchandises par la route, les coûts logistiques sont relativement élevés au Maroc par rapport à plusieurs autres pays d'Afrique. Cette situation exerce une pression sur la compétitivité internationale du pays. En comparant les six facteurs influençant la performance logistique internationale du Maroc avec les pays voisins et la moyenne en Afrique subsaharienne, on peut remarquer que le Maroc obtient des résultats relativement médiocres sur les services douaniers, le niveau des infrastructures, les qualifications, et la visibilité globale de la chaîne logistique (Bentalha, 2020). Si l'on considère plus spécifiquement le temps et les coûts d'importation et d'exportation d'une expédition de marchandises, le Maroc a une position concurrentielle internationale relativement forte.

Le Maroc dispose aujourd'hui de 600 hectares de zones logistiques aménagées. Au cours de la période 2010-2015, 87 % des zones logistiques ont été aménagées par des organismes publics, tandis que 74 % des bâtiments logistiques construits l'ont été par des opérateurs privés.

Les résultats obtenus se consolident avec les nouveaux projets et perspectives. Le Maroc a plusieurs chantiers sectoriels actifs :

- Plan Route 2035 : extension de la longueur du réseau routier national avec 1 600 km d'autoroutes interurbaines et de routes rurales avec 30 000 km dans les vingt prochaines années ;
- Plan Rail 2035 : construction de la première ligne de train à grande vitesse TGV (1 500 km) sur le continent africain et extension du réseau ferroviaire pour les passagers et les marchandises à travers le pays ;
- Stratégie portuaire nationale 2030 : construction de cinq nouveaux ports (hors Tanger Med), expansion de quatre ports et intégration de cinq ports à la ville ;

¹ Équivalent vingt pieds : unité approximative de mesure des terminaux et navires

- Plan directeur de développement aéroportuaire 2035 : renforcer la position de l'aéroport Mohamed V (Casablanca) en tant que hub régional, augmenter la capacité de tous les aéroports du pays du niveau actuel de 24 millions de passagers à 75 millions de passagers d'ici 2035 ;
- Stratégie logistique nationale 2030.

Les investissements publics dans les infrastructures du Maroc ont totalisé 300 milliards de dirhams depuis le début des années 2000. Au cours de la seule période 2012 - 2016, 166 milliards de dirhams ont été investis dans les différents secteurs. Les volumes d'investissement les plus importants concernent l'extension et l'amélioration du réseau ferroviaire, y compris le nouveau TGV. Malgré ce volume élevé d'investissements dans l'infrastructure intérieure du pays au cours des vingt dernières années.

Sur la base de l'étude réalisée, nous pouvons dresser plusieurs perspectives pour la logistique marocaine :

Premièrement, la consolidation des zones logistiques. En effet, le Maroc a misé sur ces zones logistiques dans le but de développer une offre logistique globale et intégrée. Néanmoins, le problème du foncier et du coût du loyer continue à freiner la progression logistique marocaine et spécialement entrepreneuriale. Les plans d'urbanisme devront concevoir des plans adaptés avec les besoins logistiques des régions afin de sécuriser l'offre du foncier et accroître la compétitivité logistique marocaine. En outre, les zones logistiques doivent avoir des règles minimales en termes de taille des lots, d'accessibilité et d'infrastructures spécifiques et adaptées avec les besoins logistiques.

Deuxièmement, la logistique marocaine a besoin encore d'une mise à niveau actualisée. La résilience des acteurs logistiques marocains face à la crise COVID ne doit pas occulter l'exigence d'une adaptation et une amélioration de l'offre logistique et une fragilité chez les PME du secteur.

Troisièmement, le niveau de la formation dans le secteur logistique n'est pas adapté avec les besoins du marché. En effet, les actions de formation actuelle sont plus quantitatives et ne parviennent pas à réduire les écarts entre l'offre et la demande logistique en termes de profils, de compétences et de qualifications.

Quatrièmement, le niveau légal et réglementaire ne confie pas à la logistique une place particulière. Ainsi, il existe un manque dans le cadre réglementaire qui favorise la concurrence, la transparence et l'innovation dans les activités logistiques. Egalement, la normalisation logistique n'est pas très développée et la mesure de la performance logistique relève des activités internes de chaque structure sans une réflexion institutionnelle ou homogène.

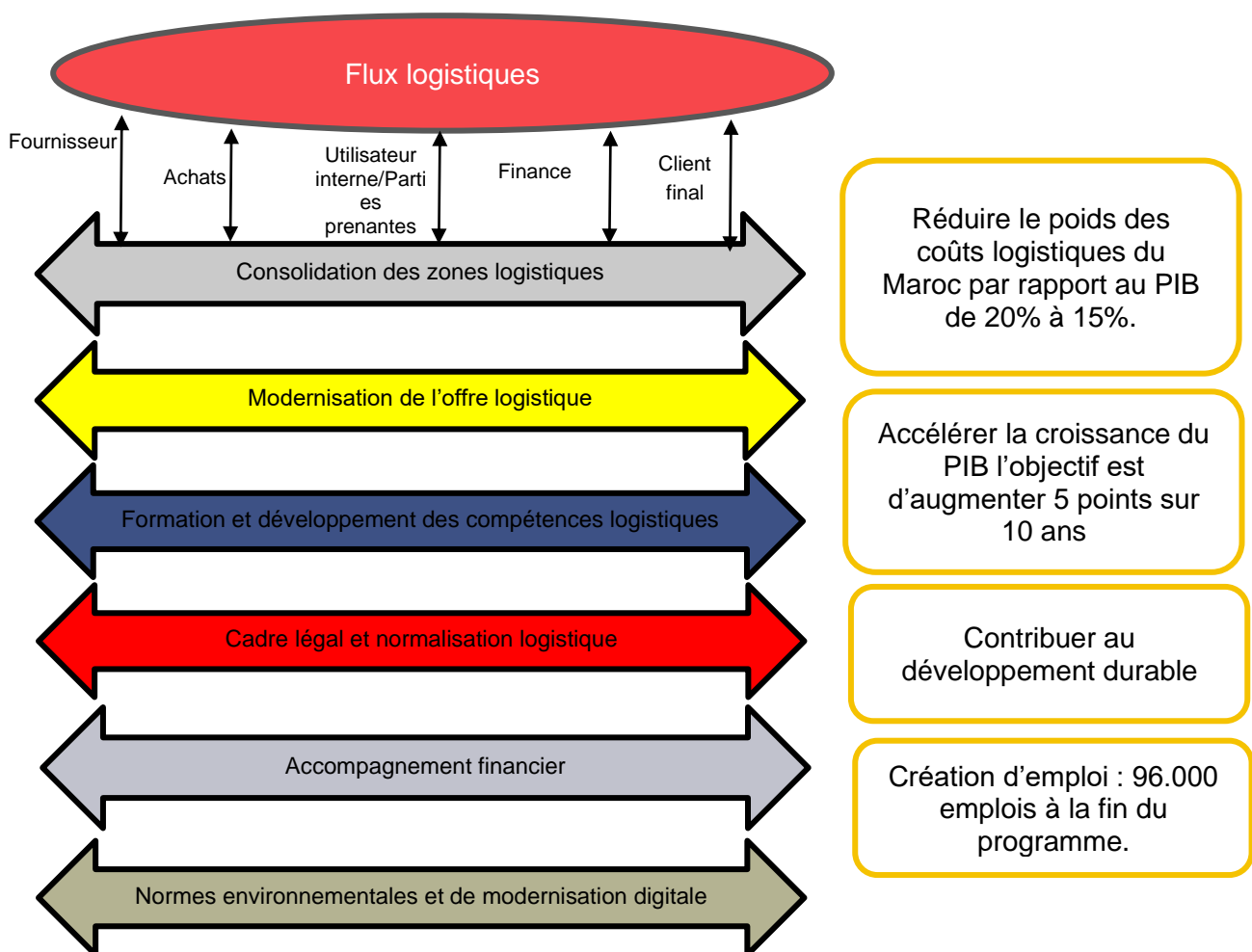
Cinquièmement, l'accompagnement financier spécifique à la logistique est un autre chantier de l'avenir. En effet, la logistique marocaine doit être capable de mobiliser les ressources financières nationales et internationales dans un cadre institutionnel et réglementaire adapté. Actuellement, l'investissement logistique se heurte à l'importance des capitaux mobilisés, la

longue durée de la rentabilisation et les risques inhérents du secteur. Les contraintes juridiques et procédurales semblent également limiter les sources de financement du secteur. En outre, les conditions fiscales ne s'appliquent pas particulièrement aux zones logistiques et laissent un vide interprétatif pour ces zones.

Sixièmement, les normes environnementales et de modernisation digitale en relation avec les activités logistiques ne sont pas présentes dans les différentes initiatives. En effet, il est primordial dans le contexte actuel d'intégrer les préoccupations environnementales dans les considérations logistiques (Hmioui et al., 2022).

Ainsi, nous pouvons résumer les différentes initiatives proposées dans un cadre global et homogène (Figure 8).

Figure 8 : Proposition d'un cadre global de la compétitivité logistique du Maroc



Source : Les auteurs

Conclusion et perspectives :

L'article a analysé la stratégie nationale de la compétitivité logistique et ses contours en relation avec les variables économiques marocaines. Nous avons mené une étude sur les réalisations et les défis possibles afin de tracer les tendances futures. La stratégie nationale de la compétitivité logistique trace plusieurs pistes d'amélioration de la logistique marocaine. Cette stratégie offre un cadre valable et ambitieux de modernisation logistique sur plusieurs niveaux. Cette étude permet de mieux connaître et comprendre les liens entre la logistique marocaine et les autres facteurs macroéconomiques. Les données de l'étude ont montré que la logistique marocaine connaît ses dernières années plusieurs initiatives et démarches. Néanmoins, certains défis et contraintes restent présent et nécessitent une adaptation de la stratégie nationale en fonction des paramètres de la gouvernance, de la digitalisation et de la modernisation. Les défis actuels et structurels limitent le développement de ce secteur et expliquent les retards constatés et les problèmes persistants.

Les effets de la mondialisation, la concurrence croissante et l'amélioration rapide des technologies ont impacté les mécanismes de fonctionnement des économies. Dans cette étude, un modèle général de la logistique marocaine est proposé intégrant les objectifs de la stratégie nationale de la compétitivité logistique et six axes d'amélioration possibles.

Notre recherche permet de mieux comprendre les facteurs qui affectent la gestion de la chaîne logistique marocaine, les réalisations logistiques et les freins persistants de cette chaîne. L'intérêt de notre travail est de fournir un cadre global de la logistique marocaine et de proposer des pistes d'améliorations possibles. Néanmoins, l'étude est spécifique à un pays. Notre recherche est limitée au système logistique marocain. Par conséquent, les résultats de cette étude peuvent être influencés par les caractéristiques socio-économiques et culturelles uniques et peuvent ne pas être applicables à d'autres pays et régions. Une amélioration possible des résultats peut être obtenue en effectuant une analyse comparative sur un panel des pays proches économiquement avec le Maroc ou une extension temporelle de la compétitivité logistique nationale.

Bibliographie :

- AEMLI (2022), Agility Emerging Markets Logistics Index 2022, [On line] available from <https://www.agility.com/en/emerging-markets-logistics-index/#:~:text=They%20offer%20insights%20into%20strategic,business%20conditions%20and%20digital%20readiness>, access date: 01.01.2023.
- Alla, L., Bentalha, B., & Bouhtati, N. (2022). Assessing Supply Chain Performance in the Covid 19 Context: A Prospective Model. In 2022 14th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA) (pp. 1-6). IEEE.
- Andrew, D. P., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2011). Research methods and design in sport management: Human Kinetics.
- Bentalha, B. (2020). Big-Data et Service Supply chain management: Challenges et opportunités. International Journal of Business and Technology Studies, 1(3).
- Bentalha, B. (2022). Smart Technologies for a Sustainable Service Supply Chain: A Prospective Perspective. Journal of Environmental Issues and Climate Change, 1(1), 77-89.
- Bentalha, B., Hmioui, A., & Alla, L. (2019, October). The digitalization of the supply chain management of service companies: a prospective approach. In Proceedings of the 4th International Conference on Smart City Applications (pp. 1-8).
- Bentalha, B., Hmioui, A., & Alla, L. (2020). Digital service supply chain management: current realities and prospective visions. In The Proceedings of the Third International Conference on Smart City Applications (pp. 808-822). Springer, Cham.
- Da Mota Pedrosa, Alex; Näslund, Dag; Jasmand, Claudia (2012). Logistics case study based research: towards higher quality. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 42(3), 275–295. doi:10.1108/09600031211225963
- Dubois, A. and Araujo, L. (2007), “Case research in purchasing & supply management: opportunities and challenges”, Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 13 No. 3, pp. 170-81
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. Industrial Marketing Management, 39(1), 118-128.
- Eisenhardt, K.M. (1989), “Building theories from case study research”, Academy of Management Review, Vol. 14 No. 4, pp. 532-50.
- Ellram, L. (1996), “The use of the case study method in logistics research”, Journal of Business Logistics, Vol. 17 No. 2, pp. 93-138.

- Fulconis, F. (2022). La logistique, force et faiblesse de l'économie du Maroc. *Marche et organisations*, 45(3), 147-150.
- Hmioui, A., Bentalha, B., & Alla, L. (2020). Service supply chain: A prospective analysis of sustainable management for global performance. In 2020 IEEE 13th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA) (pp. 1-7). IEEE.
- Hmioui, A., Bentalha, B., & Lhoussaine, A. L. L. A. (2022). Efficacité du green service supply chain management: quelles pratiques pour quelles performances?.
- LAKIR, R., & HABBOUB, S. (2022). Le Maroc: un pôle logistique entre l'union européen et l'Afrique subsaharienne. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(11).
- Mentzer, John T., William DeWitt, James S. Keebler, Soonhong Min, Nancy W. Nix, Carlo D. Smith, and Zach G. Zacharia. 2001. "Defining Supply Chain Management." *Journal of Business Logistics* 22(2): 1–25.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. 2de ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Njie, B., & Asimiran, S. (2014). Case study as a choice in qualitative methodology. *Journal of Research & Method in Education*, 4(3), 35-40.
- Richey, R. G., Roath, A. S., Adams, F. G., & Wieland, A. (2022). A responsiveness view of logistics and supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 43(1), 62-91.
- Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. and Peron, M. (2008), "The emergence of implicit criteria actually used by reviewers of qualitative research articles: case of a European journal", *Organizational Research Methods*, Vol. 11 No. 3, pp. 510-40.
- Seuring, S.A. (2008), "Assessing the rigor of case study research in supply chain management", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 128-37.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Hanfield, R., McLachlin, R. and Samson, D. (2002), "Effective case research in operations management – a process perspective", *Journal of Operations Management*, Vol. 20 No. 5, pp. 419-33.
- World Bank. 2022. Logistics Performance Index. Available online: <https://lpi.worldbank.org/> (accessed on 1 January 2023).