



Le Maroc, un pays en pleine mutation

Sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, qui dirige le pays depuis 1999, le Maroc veut passer du statut de Pays en Développement à celui d'un Pays Emergent. Plans industriels, développement des autoroutes, des lignes de chemin de fer, des ports et des parcs logistiques, projet de construction du Grand Casablanca... de nombreux grands chantiers viennent soutenir la vision du Roi : celle d'un hub logistique incontournable aux portes de l'Afrique.

Le Port de Tanger Med



Depuis 1999, année où il a pris la succession de son père Hassan II, le Roi Mohammed VI s'est totalement investi pour améliorer la situation économique de son pays à travers moult plans industriels et plus récemment, logistiques. La croissance du PIB national est d'ailleurs passée de 1 % en 2000, à 5 % en 2010, avec des pointes à 8 % entre temps. « Pour encourageants qu'ils soient, les résultats des différents plans sectoriels ne devraient pas pour autant occulter le fait que ces plans resteront d'une efficacité limitée tant que ne seront pas levées trois entraves majeures, la première étant la faible compétitivité. A cet égard, nous insistons avec force sur la nécessité d'une mise en œuvre optimale de la stratégie logistique nationale », déclarait Sa Majesté le 30 juillet 2010 à l'occasion du 11^e anniversaire de son accession au trône. Le développement des infrastructures logistiques est donc un élément fondamental de la stratégie gouvernementale de soutien à la croissance industrielle. Car si elle est encore très dépendante de l'agriculture, qui représente environ 60 % des exportations du pays et emploie près de la moitié de la population active, l'économie n'en est pas moins en phase d'industrialisation. Pesant actuellement 13 % du PIB, le secteur secondaire devrait gagner 10 points d'ici 2020 grâce au développement des industries aéronautique, automobile (tirée par l'implantation d'une usine Renault à Tanger en 2010) mais aussi textile, en partie en lien avec les deux premières.

Tanger Med, la pierre angulaire

Le Roi Mohammed VI et son gouvernement se sont donc attelés à l'élaboration d'un programme de développement de l'infrastructure logistique du pays. Figure emblématique de ce projet, le port de Tanger Med a ouvert ses portes après seulement quatre ans de travaux. « *Tanger Med est situé au détroit de Gibraltar, à 14 km de l'Espagne. Le construire ailleurs aurait coûté moins cher mais ce positionnement est un choix stratégique : il signifie zéro déviation pour les opérations de transbordement vers l'Afrique et le sud de l'Europe. Et cela fonctionne puisque 91 % de l'activité conteneurs concerne le transbordement. Nous*

nous sommes beaucoup comparés pour être au niveau des meilleurs et avons appliqué les réglementations nationales et européennes. Le port a d'ailleurs été dessiné par l'architecte français Jean Nouvel, explique Najlaa Diouri, sa Directrice Générale. La construction de Tanger Med a été essentielle dans la décision de Renault de s'implanter au Maroc », ajoute-t-elle. Situé à 10 jours de mer de l'Amérique du Nord et à 20 jours de la Chine, le port a une capacité de 5,2M d'EVP actuellement et atteindra 8M avec l'extension de Tanger Med 2, qui s'achèvera en 2016. En concomitance avec l'ouverture de l'usine Renault à Tanger, qui employait environ 6.000 personnes à fin 2014, un terminal Roro a vu le jour en 2010. Embranché rail, il est utilisé aussi bien pour l'export que pour l'import des Dacia construites à quelques kilomètres de là.

L'heure des grands travaux

Si d'autres projets portuaires sont dans les starting blocks, dont Nador proche de la frontière algérienne, Kenitra non loin de Rabat et Dakhla dans le Sud, les grands projets du gouvernement ne s'arrêtent pas là. Un programme, toujours en cours, a vu la construction de 1.000 km d'autoroutes entre 2002 et 2011 pour arriver à un total de 1.512 km en 2014 et un ambitieux projet de l'ONCF (Opérateur National de Chemin de Fer)

Najlaa Diouri,
Directrice
Générale
du Port
de Tanger Med



prévoit l'extension progressive du réseau ferré jusqu'en 2040 avec notamment la création d'une ligne à grande vitesse Tanger-Casablanca (au coût de 100 Md MAD soit 9,4 Md€) libérant la voie actuelle au profit du fret (de phosphate essentiellement). Mais ce n'est pas tout. Le gouvernement a également mis la main à la poche et créé en 2012, sous la tutelle du Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique, l'Observatoire Marocain de la Compétitivité Logistique (OMCL) dont la fonction est de « *mesurer la performance des systèmes logistiques, garantir la veille et constituer une force de proposition pour améliorer la compétitivité logistique, assurer la collecte d'informations sur le secteur, l'établissement et la publication de manière régulière d'indicateurs mesurant les progrès réalisés* », ainsi que l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique (AMDL).

L'AMDL pour créer le cadre normatif

« *Nous avons pour mission de benchmarker les best practices mondiales afin de proposer un cadre réglementaire régissant les domaines du transport et de la logistique, de tirer vers le haut les prestations tout en tenant compte du contexte et de la culture locale* », explique Nourredine Dib, Directeur des Opérations et Chaînes Logistiques de l'AMDL. Ainsi, la réglementation concernant les horaires de travail et la sécurité est-elle en train d'évoluer aussi bien côté transport qu'entrepôt ou immobilier logistique. 2015 devrait d'ailleurs être une année charnière pour le transport et déboucher notamment sur une révision du permis de conduire, la création d'un observatoire du transport, d'un système fiscal spécifique aux PME du secteur et un renforcement du contrôle au sein des entreprises. En clair, l'Etat va sortir la carotte et le bâton pour régulariser peu à peu le secteur

Le Maroc en chiffres

- 32M d'habitants, près de 50 % de la population active vivant de l'agriculture (20 % dans 20 ans selon les estimations du gouvernement)
- 114 Md\$ de PIB (estimation 2014), 4% de celui de la France
- 500 € le salaire moyen, 9,5 % de chômage
- Le phosphate est la 1^{ère} richesse naturelle
- 3.000 km de côtes, 1.512 km d'autoroutes (1.800 km prévus en 2018), 2.400 km de rail.
- 1.000 ha de zones logistiques mobilisées dans le grand Casablanca (8 parcs logistiques), + 3.000 ha à horizon 2030.
- L'industrie pèse 13 % du PIB, (23% visés d'ici 2020)

du transport qui, à l'heure actuelle, fonctionne encore majoritairement à « l'informel ».

La naissance de parcs logistiques

Aussi étrange que cela puisse paraître à des Européens, la notion de logistique est encore assez récente au Maroc. Les entrepôts logistiques ne sont d'ailleurs pas légions, pas plus que les contrats d'externalisation ou les prestataires logistiques. Pourtant là aussi, l'Etat a décidé d'agir : sa stratégie de développement de la compétitivité de la logistique prévoit la construction d'un réseau national de parcs logistiques visant à améliorer les flux de marchandises dans le pays tout entier mais également à l'abord des grandes villes dans un objectif de décongestionnement. Ville la plus peuplée et au PIB le plus élevé, Casablanca est la première à proposer de réelles « zones logistiques ». Au nombre de huit, celles-ci font partie intégrante du projet du Grand Casablanca. Ainsi, totalisant 1.000 ha d'espace dédié, sont nés les parcs de Zenata, Oulad Hadda, Deroua, Nouaceur, Oulad Selah, Bouskoura et Lakhyata I et II. La création de parcs logistiques à la périphérie d'autres grandes villes est actuellement à l'étude.

La France en exemple

Les industriels n'ont pas attendu le gouvernement pour se soucier du niveau de leurs prestations. Tirés par les multinationales, qui ont apporté avec elles leurs méthodes et leurs solutions, les sociétés exportatrices ont ouvert les yeux ces dernières années et commencé à s'enquérir des moyens « d'aligner » leurs process et performances sur ceux des meilleurs européens. Ainsi, la pratique de notre langue dans le milieu professionnel aidant, les sociétés locales se tournent de plus en plus vers l'offre française, notamment pour ce qui a trait au conseil et à l'optimisation des entrepôts. Des cabinets de conseil comme KLB Group, Newton Vauréal et Diagma (voir encadré p. 56) font état de quelques réalisations au Maroc, de même que certains éditeurs de WMS comme KLS, Hardis ou encore A-sis (voir encadré p. 56). Et si, avec un PIB valant le quart du CA de Walmart, le Maroc n'est peut-être pas l'El Dorado au même titre que pouvaient l'être la Chine et le Brésil ces dernières années, avec un nombre de clients potentiels certes nettement plus réduit, il représente tout de même un débouché intéressant pour les spécialistes français de la logistique, avec un potentiel de croissance non négligeable sur les 20 prochaines années. « *C'est un marché porteur et la France y est respectée et écoutée. Ce serait dommage de rater le coche* », conclut Mickael Modugno, Vice-Président de PGS. ■

PIERRE MONCEAUX



Le terminal Roro, Port de Tanger



Jérôme Pouyadou

Directeur Marketing et Communication de Provost

« Un marché du rack mature et à fort potentiel »

« Pour nous, le marché marocain est très mature en termes de demande. Les cahiers des charges ont les mêmes exigences techniques qu'en Europe. En ce qui concerne la nature des demandes, nous voyons chez Provost très peu de demandes de cantilever, sans doute parce qu'il y a peu de bois en Afrique du Nord, et de systèmes automatisés, résultat du faible coût de la main d'œuvre locale. Mais pour ce qui est des palettiers, les appels d'offres sont comparables y compris en terme de taille sachant que nous sommes plutôt consultés sur les petites et moyennes affaires. Les clients sont essentiellement des sociétés internationales implantées au Maroc et des acteurs marocains dont l'activité est tournée vers l'étranger. Pour nous, ce marché est très porteur, nous sentons un vrai appel d'air et une vraie volonté de l'Etat de structurer les choses pour permettre au privé de se développer. Les secteurs les plus dynamiques sont l'automobile,

l'aéronautique, l'agroalimentaire et le public. Géographiquement, les zones portuaires de Tanger et Casablanca sont les plus friandes de nos solutions. S'il est vrai que les petites sociétés locales ne sont pas forcément équipées aujourd'hui d'entrepôts et de racks, chacun faisant avec les moyens du bord un peu comme dans la Chine des années 1980, je pense qu'elles vont très vite suivre l'exemple des leaders et adopter des solutions modernes. Nous ressentons vraiment l'impulsion de l'Etat et sa volonté de s'aligner avec les standards européens. » ■ PM



© PROVOST

Michael Modugno

Vice-Président Fondateur du Groupe PGS

« Un marché de la palette très fragmenté mais très porteur »

« Le marché de la palette est assez fragmenté et artisanal avec une qualité de fabrication variable. Il consomme notre gamme de produits complète avec de la palette bois, de la palette moulée en aggloméré et du big bag pour les engrais et le phosphate. On y trouve également de la palette plastique, mais elle est plutôt utilisée par dépit quand les sociétés ne trouvent rien d'autre, car elle est plus chère. La problématique de transport est un peu différente. Alors qu'en France on transporte 500 à 600 palettes d'un coup, au Maroc on fonctionne avec de plus petits camions capables de transporter 200 palettes. Nous livrons donc nos clients en multiples de 200 palettes. Nous travaillons avec des transporteurs réguliers et en cas de besoin, nous pouvons sans difficulté trouver de petits transporteurs pour gérer un volume supplémentaire. Nous livrons principalement les sites industriels de nos clients ainsi que quelques entrepôts traitant l'import. Nous comptons actuellement une vingtaine de clients de profils variés dont des grands groupes internationaux, des cimenteries étrangères et locales, et globalement des acteurs de toutes tailles

bien que nous nous focalisons sur les grandes entreprises que nous connaissons déjà sur d'autres marchés. Un détail amusant, au Maroc les clients ne reçoivent jamais les factures. Il vaut mieux investir dans un coursier pour les faire parvenir à destination que dans un timbre. Une fois la facture reçue et tamponnée, il n'y a aucun problème, les Marocains respectent leurs engagements. On envoie un coursier à la date convenue et le chèque est prêt, nous n'avons aucun souci d'impayé. Il est par contre difficilement envisageable d'orchestrer cela et donc de se faire payer depuis la France. Il faut une vraie présence locale. » ■ PM



© GROUPE PGS

Léandre Boulez

Associé chez Diagma

« *Un pays stable et qui fonctionne, mais différemment* »



©DIAGMA

« Le Maroc a un vrai potentiel. C'est un pays stable et qui fonctionne, mais avec des différences à prendre en compte si l'on veut s'y développer. La proximité de la langue de travail est une vraie opportunité, mais elle ne fait pas tout : on ne doit pas arriver en terrain conquis. Il faut prendre en compte les différences culturelles. Par exemple, le temps de la relation est important au Maroc. Il faut prendre le temps de développer une relation et

avoir une structure sur place est utile si l'on veut travailler sérieusement là-bas. Les délais de paiement et les processus administratifs sont un peu plus longs, ça dépasse de temps à autre mais on y arrive toujours. Tout cela fait partie du temps de l'échange, qui est peu plus long qu'en Europe mais moins qu'en Afrique Noire ou en Asie. Nous n'avons jamais eu de conflit

au Maroc, ni été confrontés à la corruption comme ça peut être le cas dans certains pays d'Europe de l'Est. Ce n'est toutefois pas l'El Dorado pour la logistique qui est un métier de support, car les marchandises transitent principalement entre quelques villes : la ligne Agadir, Marrakech, Casablanca, Rabat, Tanger et la branche Rabat, Fès, Oujda. D'autre part, il ne faut pas oublier que le PIB du Maroc ne représente que 4 % de celui de la France. Ensuite, il faut avoir des produits pour les déplacer et l'industrie doit encore exploiter l'important potentiel de développement autour de ses ressources naturelles. Il y a principalement le phosphate, l'agriculture et la pêche, mais il faut encore développer la valeur ajoutée des industries de transformation. Par contre, de par sa stabilité, son positionnement géographique et les compétences que l'on y trouve, nous pensons que le Maroc a une vraie carte à jouer. Le pays a le potentiel de devenir un hub, une porte d'entrée sur le continent africain, notamment grâce au port de Tanger Med. » ■ **PM**

Adbessalam Khobiza

Directeur de la filiale A-sis MEA

« *Au Maroc, la plupart du temps, on cherche une solution WMS française* »



©A-SIS

« Nous sommes au Maroc depuis 18 mois et comptons déjà cinq sites installés. L'un de nos clients est la Poste marocaine. Aujourd'hui, elle utilise notre WMS pour gérer ses fournitures de bureaux mais bientôt, elle se lancera dans la prestation de services logistiques pour le service public. Il existe un véritable potentiel parmi les prestataires logistiques, les distributeurs et les grands industriels, marocains notamment. Les sociétés étrangères arrivent le plus souvent avec la solution

adoptée par leur groupe au niveau international mais globalement, le Maroc offre un très bon potentiel pour les éditeurs français. En effet, notre langue étant bien ancrée dans le milieu professionnel, les Marocains cherchent en priorité des solutions françaises. De plus, la France jouit

d'une excellente réputation ici. Par ailleurs, et contrairement à l'Europe, le Maroc n'est pas un marché de renouvellement. Les attentes des Marocains s'étendent au-delà de la mise en place du système d'information, ils veulent tout de suite aller sur les bonnes pratiques et comptent sur nous pour les accompagner. Les demandes sont donc très matures au niveau des attentes, les sociétés veulent maîtriser leurs stocks, elles cherchent la traçabilité. La difficulté réside davantage dans l'expression de la demande car tout cela est assez nouveau, les clients ont l'habitude de voir, de toucher, ils ont besoin d'être rassurés quand il s'agit d'acheter un logiciel. Il faut donc expliquer, vulgariser et accompagner. L'avant-vente est très compliquée et peut prendre très longtemps. Paradoxalement, une fois le produit acheté, le client exige un déploiement rapide pour une exploitation immédiate. Il est donc indispensable d'avoir des ressources locales. » ■ **PM**

Frédéric Seillier

General Manager
de Dachser Maroc

*« En matière de prestations,
les choses évoluent dans
le bon sens tout en tenant
compte des spécificités
locales »*

« Bien que cela évolue rapidement, il y a encore à l'heure actuelle très peu de règles au Maroc. Le marché du transport est extrêmement atomisé avec encore beaucoup d'informel, des chauffeurs patrons qui ne paient pas de charges sociales. Cela représente environ 80 % du marché. Il faut parfois expliquer aux clients pourquoi nous respectons les règles, de poids transporté par exemple, mais les industriels cherchent de la transparence, ce qui est une bonne chose pour nous. Nos clients viennent de différentes industries : le textile, l'agriculture, l'aéronautique et l'automobile qui tend à prendre le dessus en termes de valeur. Par contre, les PME n'ont pas encore saisi l'intérêt de l'externalisation. La logistique ici concerne surtout l'export, le marché de l'intérieur est plus nouveau et tiré par les multinationales. Au Maroc, nous sommes à la fois transporteur, transitaire et logisticien, mais ne détenons que nos remorques. Les tracteurs et leurs chauffeurs sont prestés à des partenaires sur des contrats annuels qui sont souvent renouvelés d'année en année. La concurrence locale est faible avec quatre ou cinq transporteurs deux grands logisticiens. Par contre les grands prestataires européens sont présents (Kuehne+Nagel, Panalpina, ND, DHL, Geodis). Le secteur du transport n'est pas encore à l'heure de la dématérialisation, c'est encore papier/tampon. Mais ça évolue au niveau de la prestation logistique ou l'on trouve désormais des PDA. La logistique coûte très cher au Maroc et le gouvernement cherche à réglementer et à développer les infrastructures pour en réduire le coût. Les choses évoluent dans le bon sens tout en tenant compte des spécificités locales. »



© DACHSER

» ■ PM