

TRANSPORT & LOGISTIQUE

Enjeu national, challenge pour l'Oriental



Le point

Transport & Compétitivité

Abdellah EL ALAOU
Chef de la Division de la Réglementation
et de la Facilitation Commerciale
Ministère du Commerce, de l'Industrie
et des Nouvelles Technologies



3

Transport et logistique : où en est le Maroc ?

Mustapha EL KHAYAT
Président de l'Association Marocaine pour la Logistique

5

Transport et logistique dans les stratégies de développement sectoriel et territorial

Ahmed LAMRINI
Directeur du Pôle Développement et Opérations Agence de l'Oriental

21

Formation en Gestion Logistique et Transport à l'E.S.T. Oujda

Naïma BENAZZI
Université Mohammed I - Ecole Supérieure de Technologie - Oujda

47

Avec les éditions **oriental.ma**

l'Agence de l'Oriental contribue
à la constitution et à la circulation du savoir

Revue oriental.ma



Hors série



SOMMAIRE

Eclairage international

L'ORIENTAL & GRANADA UNE MÊME RÉGION ET DEUX RIVES

44

ÉDITORIAL

Au milieu du gué

2

LE POINT

Transport & Compétitivité

Abdellah EL ALAOUI
Chef de la Division de la Réglementation
et de la Facilitation Commerciale
Ministère du Commerce, de l'Industrie
et des Nouvelles Technologies

3

REPÈRES

Transport et logistique : où en est le Maroc ?

Mustapha EL KHAYAT
Président de l'Association Marocaine
pour la Logistique

5

La performance logistique, un levier
stratégique pour la compétitivité
des PME marocaines

Abdelali BERRADA
Expert ONUDI

11

FLANDRE, PARADIS DE LA LOGISTIQUE

La Flandre a tous les atouts
logistiques à sa portée

Conny VAN WULPEN
Attachée économique et commerciale
Consulat Général de Belgique
à Casablanca

15

Repères

TRANSPORT ET LOGISTIQUE :
OÙ EN EST
LE MAROC ?

5



FLANDRE,
PARADIS
DE LA LOGISTIQUE
Tous les atouts logistiques

15



DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTAL
Plaidoyer pour un hub
logistique entre l'Europe,
le Maghreb et l'Afrique

34

ÉCLAIRAGES

ADM DANS L'ORIENTAL

Des Hommes
qui relient les Hommes
Société Nationale
des Autoroutes du Maroc

19

Transport et logistique dans les stratégies de développement sectoriel et territorial

Ahmed LAMRINI,
Directeur du Pôle Développement
et Opérations
Agence de l'Oriental

21

Développement du réseau ferroviaire et logistique

Mohamed Rabie KHLIE
Directeur Général
de l'Office National
des Chemins de Fer

28

Quelle stratégie de la RAM pour appuyer le développement territorial dans l'Oriental ?

Driss BENHIMA
Directeur Général
de Royal Air Maroc

31

DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTAL

Plaidoyer pour un hub logistique
entre l'Europe, le Maghreb et l'Afrique

Taoufiq BOUDCHICHE
Économiste, Directeur de la
Coopération Internationale
Agence de l'Oriental

34

AÉROPORT D'OUDJA-ANGAD

Un nouvel atout du
développement régional

Dalil GUENDOZ
Directeur Général
de l'Office National Des Aéroports

39

RÉGION DE L'ORIENTAL

Autoroutes et pistes d'avenir :
quel accompagnement
au désenclavement ?

Omar ALOUI
Directeur Général
du Cabinet Agro-Concept

41

L'ORIENTAL & GRANADA

Une même région
et deux rives

Ángel DIAZ SOL
Président de l'Autorité
Portuaire de Motril

44

Formation en Gestion Logistique et
Transport à l'E.S.T. Oujda

Naïma BENAZZI
Université Mohammed I
Ecole Supérieure
de Technologie - Oujda

47

Oriental.ma

Directeur de Publication : Mohamed MBARKI • Directeur de Rédaction : Taoufiq BOUDCHICHE

Secrétaire de Rédaction : Meryem NAOUI • Traduction vers l'arabe : Abadr EL MRINI

Conception : MPCOM • Dépôt légal : 24/07 • ISSN : en cours • Agence de l'Oriental : 12, rue Mekki
Bitaouri, Souissi - Rabat • Tél. : (+212) 5 37 63 35 80 • Fax : (+212) 5 37 75 30 20

Site web : www.oriental.ma

Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs

Éditorial

Au milieu du gué



Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, accorde depuis longtemps une attention soutenue à la question logistique, sujet d'intérêt national. Discours, orientations, accords et conventions signés en Sa présence (comme avec la CGEM pour le Contrat Programme 2010 - 2015) : le cadre de progrès et les objectifs crédibles sont un décor désormais planté dont le pays attend de précieux points de croissance que tout immobilisme lui interdirait.

De cette mobilisation autour d'une vision éclairée sont nés des résultats tangibles : déjà, la Banque Mondiale, toujours soucieuse d'élaborer des indices de performance, classe désormais le Royaume au 50^{ème} rang de la planète en 2012⁽¹⁾ en matière de logistique commerciale, alors qu'il pointait péniblement à la 113^{ème} cinq ans plus tôt.

Une telle progression est signifiante, avec une force qui ne peut que révéler des progrès hors du commun. Encore sommes-nous loin, après une décennie d'efforts, d'avoir appliqué toutes les mesures et achevé toutes les réalisations programmées. D'ici 2015 par exemple, plus de 61 000 emplois spécialisés devraient être créés au Maroc si les engagements des programmes en cours sont tenus.

Sur le sujet, le Royaume a donc de bonnes chances de se révéler exemplaire dans les années qui viennent, surtout s'il accède à la maîtrise de chaînes d'approvisionnement complexes telles qu'en réclame la modernité des échanges et celle de la production. Conséquence de l'application de l'approche marocaine, on salue sa «stratégie globale» laquelle fait florès malgré le contexte planétaire de ralentissement économique. Mieux, la gestion au niveau des frontières est soulignée comme un facteur particulièrement décisif des progrès enregistrés.

Frontière est un mot qui résonne fort dans la Région de l'Oriental. Décideurs et acteurs économiques entendent ainsi qu'une réouverture des frontières terrestres ne trouverait pas le Maroc démuni, mais bien au contraire préparé à en tirer tous les bénéfices et à s'y montrer performant. C'est une garantie pour l'avenir, mais déjà un atout pour le présent. La Région investit, crée ce qu'il faut d'infrastructures et d'équipements pour gagner en compétitivité, peaufine son expérience et ses compétences pour renforcer son attractivité. En témoignent la conception des nouveaux espaces industriels d'Oujda, Nador et Berkane, mais aussi le formidable renforcement des infrastructures de connectivité issu de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental.

On peut donc se féliciter d'avoir parcouru une part significative du chemin, mais tout autant mesurer la distance qui nous sépare encore des objectifs accessibles. Au delà, la réussite n'est pas acquise pour longtemps ; nos concurrents progressent aussi et repoussent d'autant nos ambitions pour demain. Le challenge est et restera permanent.

Merci aux auteurs qui permettent ces conclusions ... provisoires. Leurs éclairages donnent la mesure des enjeux, des réussites comme des lacunes ; leur expertise contribuera à ne laisser personne sans veille et alerte permanente sur ce sujet stratégique. Puisse la Région de l'Oriental rester mobilisée et attentive à relever le défi logistique.

M. Mohamed MBARKI
Directeur Général de l'Agence de l'Oriental



Transport & Compétitivité

Abdellah EL ALAOUI

*Chef de la Division de la Réglementation et de la Facilitation Commerciale
Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies*

Le Département du Commerce Extérieur se préoccupe de compétitivité au nom de l'intérêt économique national. L'adoption de textes réglementaires est une bonne chose. Meilleure encore est la concertation des acteurs, au delà des limites sectorielles et au long de la chaîne des compétences mobilisées. La pensée globale génère de la transversalité : tant mieux, c'est la modernité !

Le secteur du transport et de la logistique constitue l'un des piliers nécessaires pour l'amélioration de la compétitivité des échanges commerciaux du Maroc.

Le diagnostic effectué par la Banque Mondiale sur la logistique du commerce et la compétitivité du Maroc, élaboré en 2006, établit que les coûts de la logistique et du transport constituent 20% du PIB, ce qui grève la compétitivité du commerce extérieur marocain.

Conscients de cet état de fait, les pouvoirs publics ont fait du secteur des transports l'un de leurs domaines prioritaires d'intervention et ce, afin d'agir sur les surcoûts et d'améliorer la qualité de service. Toutefois, les efforts devront être multipliés pour parvenir à un système de transport de qualité, à des prix compétitifs, afin de renforcer la compétitivité du commerce extérieur par la diminution des coûts d'importation et le soutien de la compétitivité des prix à l'export.

L'objectif recherché est que le système de transport international de marchandises puisse procurer à l'opérateur un

service de qualité avec des coûts réduits aussi bien en ce qui concerne le coût du fret (aérien, maritime et terrestre), la manipulation de la marchandise, le stockage, le magasinage ainsi que la garantie du respect des délais de livraison qui est l'une des conditions essentielles pour préserver les parts de marchés.

Cet objectif ne pourra être totalement atteint que si l'on parvient à un système de transport

multimodal combiné et intégré dans ses différentes composantes. Le transport multimodal et la maîtrise de la chaîne logistique du commerce extérieur sont des paramètres importants dans toute action visant la promotion du commerce extérieur et le renforcement de sa compétitivité.

A cet effet, un ensemble de réformes et de mesures ont été réalisées ou sont en cours de réalisation dans les

différents maillons de la chaîne de transport, en vue de réformer le cadre institutionnel et d'améliorer et développer l'infrastructure.

En matière de transport maritime, qui génère plus de 97% du trafic international de marchandises, la réforme portuaire a permis

l'introduction de la concurrence et le désengagement de l'Etat par la concession de la maintenance et les autres services portuaires au secteur privé.

Pour ce qui concerne le transport terrestre, qui ne génère qu'environ 2% du trafic international de marchandises, le gouvernement poursuit la réforme de ce secteur qui a été libéralisé, notamment par :

- la professionnalisation ;
- la lutte contre le secteur informel ;
- le développement de centres logistiques.





Le port de Tanger Med II, emblématique du Maroc compétitif (ici en travaux en 2010) : une capacité nominale de 5 millions de conteneurs

Dans le domaine du transport ferroviaire, l'investissement se poursuit en matière de transport conteneurisé et frigorifié.

Pour le transport aérien, qui ne présente que moins de 1% du trafic international de marchandises, la réflexion porte sur la mise en œuvre d'une stratégie nationale, notamment par l'action sur les tarifs et de développement d'une offre de services conformes aux attentes des exportateurs, pour plus de réactivité, d'efficacité et de flexibilité. Une étude vient d'être lancée par le Département du transport à ce sujet.

D'une manière générale, la réussite de ces réformes est tributaire d'une démarche solidaire gagnant-gagnant entre opérateurs du commerce international et transporteurs.



Pour produire leurs effets, ces réformes doivent s'accompagner d'actions pragmatiques telles que :

- la promotion de partenariats entre les chargeurs et les transporteurs, conformément à une approche de solidarité, pour permettre aux chargeurs de bénéficier de prix avantageux, ce qui permettra de réduire le coût du transport des marchandises ;
- l'association des transporteurs lors des missions d'executive-marketing, afin de permettre aux nouveaux clients d'être en situation de négocier des contrats avantageux ;
- la constitution de consortiums entre chargeurs et transporteurs...



Transport et logistique : où en est le Maroc ?

Mustapha EL KHAYAT
Président de l'Association Marocaine pour la Logistique

Pas d'activités gagnantes sans transports et logistique modernes. L'état des lieux disqualifie trop les opérateurs marocains sur leur propre territoire national. L'enjeu : générer et stimuler une offre marocaine dans les standards internationaux. On est au milieu du gué ; des initiatives publiques sont attendues. Qui a les clés du camion ?

L'activité transport-logistique constitue un déterminant de la compétitivité d'une économie. Au Maroc, celle-ci est grevée par des problèmes structureaux que plusieurs études ont démontrés ainsi que leur impact sur la compétitivité de l'économie nationale.

Pour relever les défis de la compétitivité, il faut développer des outils stratégiques spécifiques adaptés aux contraintes de l'environnement évolutif et concurrentiel. La logistique est aujourd'hui un élément incontournable pour conquérir les marchés et assurer un aménagement du territoire. Elle permet d'assurer de manière efficace et rationnelle la gestion des flux physiques (des matières et des produits) et informationnels, une meilleure organisation des flux et des espaces, une plus grande responsabilisation, une meilleure communication, donc une qualité de service.

Sur la logistique, les questions qui se posent au Maroc sont nombreuses

Faut-il s'intéresser à la logistique du contenant (logistique du conteneur ou des remorques) ou à la logistique du contenu (la marchandise) ?

En un mot, comment prendre en compte l'intérêt de la marchandise (chaînes de flux physique) et les servitudes et objectifs du transporteur et des prestataires de service logistique ?

Quelles sont les difficultés du passage de la profession de transporteur à celle de logisticien ?

Sont-elles le fait des rigidités dans l'organisation des opérations physiques de la chaîne de transport ?

Ou sont-elles dues aux rigidités dans l'organisation de systèmes et réseaux d'information, ou bien encore, sont-elles les conséquences de l'articulation des différentes professions impliquées



Au Maroc, faut-il privilégier la logistique du conteneur ?

dans les chaînes de transport (rigidités dans les métiers, etc.) ?

Enfin, quels sont les moyens pour dépasser ces rigidités et passer d'opérateur de transport à celui d'organisateur de chaîne logistique ?

Faut-il mettre au point un cadre institutionnel, un environnement générateur de compétence et des moyens de financement de cette nouvelle profession ?

Les compétences des organisateurs de chaînes logistiques nécessitent une recomposition des emplois dans les entreprises et chez les transporteurs marocains. Celle-ci implique une formation en management et technique logistiques afin de créer une véritable culture logistique. Quelles manœuvres stratégiques faut-il concevoir pour intégrer la logistique dans la politique macro-économique et la rendre efficace au niveau micro-économique (entreprises marocaines et transporteurs) ?

Comment préparer les opérateurs logisticiens marocains émergents à faire face aux opérateurs mondiaux afin de maîtriser les chaînes logistiques qui intéressent le Maroc ?

Pour essayer de répondre à certaines de ces questions, une présentation très sommaire de l'état des lieux s'impose, suivie d'un aperçu de la politique volontariste de maîtrise de la logistique dans toutes ses dimensions, pour ensuite montrer la position stratégique de la logistique du Maroc Oriental.

Etat des lieux du transport-logistique

Les investissements massifs en infrastructure routière, ferroviaire et portuaire sont un signe de la volonté politique de doter le Maroc d'une infrastructure logistique moderne. Nous centrons notre présentation sur le vecteur logistique-transport qui présente encore des faiblesses notables.

1- Le transport routier de marchandises

Il représente 75% des flux de trafics hors phosphate. En 2007, le volume total de marchandises transportées par route est de l'ordre de 70 millions de tonnes, sous deux formes :

- le transport pour compte propre (47% du parc total appartient aux entreprises industrielles et commerciales, ce qui montre que ces entreprises préfèrent internaliser l'activité transport afin de maîtriser le vecteur transport) ;
- le transport pour compte d'autrui ou transport public (il a une structure atomisée, encore artisanale et non efficiente, où, malgré la réforme - Loi 16-99 et décrets d'application en 2003 - le secteur informel reste encore présent). Ce dernier est en baisse, certes, mais relative.

Vu cette structure, le marché est très concurrentiel en matière de prix et caractérisé par un tarif moyen inférieur au prix de revient, en particulier à cause de l'informel. Même si le MET publie le tarif référentiel, celui-ci n'est que facultatif et non contraignant. D'après le MET, il y a 25 000 entreprises de transport routier de marchandises. Près de 90% ne possèdent qu'un camion ou deux. Seules une cinquantaine d'entreprises possèdent des parcs de 20 camions. Le principal opérateur de transport de grande taille est la SNTL avec un parc d'une centaine de camions. Elle contrôle 20% du marché formel.

Les entreprises industrielles, commerciales et agricoles possèdent leurs propres moyens de transport : 30 000 véhicules (45% de véhicules légers d'un tonnage unitaire inférieur à 8 tonnes). Depuis la réforme, 18 entreprises de location de véhicules ont vu le jour.

La réforme n'a pas eu les effets escomptés. La dérégulation du marché s'est soldée par une concurrence déloyale, une offre multiforme proposée par une multitude d'opérateurs souvent non qualifiés. Cette offre est surdimensionnée. Le renouvellement du parc de véhicules, souvent vétustes, se heurte à des difficultés organisationnelles et financières. Certes, une politique de modernisation du transport routier est annoncée, mais elle n'est pas cohérente et s'avère peu efficiente pour la mise à niveau du secteur.

En résumé, les offres de groupage sont rares, ce qui handicape les PME industrielles et commerciales. Les entreprises

de ce secteur offrant une gamme diversifiée de services pour l'international sont peu nombreuses. Ce marché est souvent accaparé par les entreprises européennes. Le transport de marchandises dangereuses souffre de graves déficiences en matière de sécurité. Certes, une réglementation vient d'être approuvée (inspirée de la convention ADR), mais son application nécessitera une politique rigoureuse et praticable. Le transport frigorifique est dans un état alarmant à tous les niveaux (technique, organisationnel, institutionnel, culturel, financier, etc.). La chaîne de froid souffre du manque d'opérateurs dignes de ce nom. L'arrivée de nouveaux entrants dans ce segment est un signe de structuration de cette chaîne, mais c'est une entrée encore timide.

2- Le transport ferroviaire

Il est bon que sa réforme soit en cours ; un seul opérateur monopolise le secteur ferroviaire : l'ONCF. Il n'existe pas d'opérateur de transport combiné rail-route. Après les résultats satisfaisants du Contrat Programme 2005-2009, l'ONCF a signé un nouveau Contrat Programme 2010-2015.



Le rail conduit jusqu'au port

Il comporte un important programme d'investissement d'un montant de 33 milliards de Dh : TGV Tanger-Casablanca et poursuite de la modernisation du réseau actuel. L'ONCF offre deux types de services pour les marchandises :

- des convois mono-clients pour les grandes entreprises industrielles ou commerciales ;
- le transport de conteneurs sous la forme de trains entiers ou en convois multi-clients, pour deux types de clients nettement différenciés : les compagnies maritimes, les transitaires.

3- Transport maritime et portuaire

On peut présenter le secteur en quelques chiffres : plus de 300 opérateurs maritimes et portuaires, dont 9 armateurs, 75 consignataires de navire, 3 entreprises d'assistance, de sauvetage et de remorquage en mer et 4 sociétés de classification. 110 commissionnaires de transport, dont 90% sont étrangers. Les entreprises locales n'interviennent que dans l'organisation des transports, alors que celles d'origine étrangère offrent aussi des prestations logistiques.

La réforme portuaire et l'émergence de Tanger Med comme hub international ont graduellement changé la compétitivité des ports marocains. L'ANP joue le rôle de régulateur et responsable de l'infrastructure des ports. Certes, en dehors des ports de Casablanca et Tanger Med, les autres ports sont encore monopolisés par un seul opérateur de manutention (Marsa Maroc). L'ANP a permis au système portuaire de se doter d'un guichet unique avec une plateforme d'échange de données entre les membres de la Communauté portuaire. Au niveau des entreprises de transport maritime, le Maroc a fait un pas en arrière en liquidant l'armement pilote COMANAV et en libéralisant le secteur d'une manière brutale sans soutenir le renforcement de l'armement marocain. Le trafic maritime est dorénavant maîtrisé par les méga-carriers (Maersk, CMA-CGM, etc.). A cette non maîtrise du vecteur maritime s'ajoutent d'autres facteurs qui



L'efficacité : penser en termes de chaîne logistique et portuaire

nuisent à l'efficacité de la chaîne logistique maritime et portuaire : manque de professionnalisme des opérateurs maritimes et portuaires, non maîtrise des Incoterms par les importateurs marocains, manque de Prestataires Services logistiques maritimes nationaux, etc. Les chargeurs marocains ne disposent pas d'une capacité de stockage suffisante et utilisent souvent le port ou le nouveau port sec à Casablanca comme zone de stockage.

4- Le transport intermodal

Encore peu développé, ce type de transport est souvent lié au commerce international (conteneurs, RO-RO). Le transport intermodal est presque inexistant à l'intérieur du Maroc : manque de terminaux intermodaux et de zones logistiques appropriées pour massifier les flux des trafics conteneurisés en particulier. A côté du manque d'infrastructure adaptée, s'ajoutent l'inexistence de réglementation spécifique pour les opérateurs intermodaux et pour les contrats de transport intermodal. On note également une non maîtrise des flux d'information le long de la chaîne intermodale dans laquelle plusieurs intervenants sont impliqués. Il faut aussi souligner que le

transport intermodal est apparemment efficace pour le transport mer-route, mais pose plus des problèmes dans le cas des modalités combinées rail-route et mer-rail. L'ONCF fait des efforts pour proposer une offre multi-client avec des services complémentaires d'entreposage, de stockage et de prestation de services logistiques dans des zones dédiées à cette activité et connectées au réseau ferroviaire.

5- Services logistiques & opérateurs logistiques

La majorité des grandes entreprises industrielles et commerciales optent pour l'internalisation de leur logistique. Les seuls éléments de la logistique qui représentent une part appréciable du marché sont le transport et le stockage. Toutefois, ces services sont de faible qualité et les conditions techniques dans lesquelles ils sont produits sont inférieures aux standards internationaux. L'externalisation de la logistique, en partie ou totalité, émane majoritairement d'entreprises étrangères ou d'entreprises marocaines orientées vers le commerce international. Par contre, sur le marché intérieur, l'internalisation des grandes entreprises est souvent la



De très rares entrepôts aux standards internationaux

règle. L'offre de services logistiques diversifiés et spécifiques selon les filières existantes est faible ou pour certains domaines quasi-inexistante.

Le secteur logistique naissant souffre au niveau institutionnel et réglementaire : il manque un texte définissant le statut de prestataire de services logistiques et une réglementation en ce qui concerne le contrat logistique. Les entreprises logistiques marocaines prestataires 3 PL sont peu nombreuses. Bon nombre d'entreprises de transport proposent des services de stockage, mais de bas niveau et sans prestations complémentaires. Les opérateurs internationaux captent le nouveau marché de la logistique à valeur ajoutée.

Ces opérateurs sont des multinationales de la logistique qui offrent des services logistiques globaux et diversifiés tels DHL, Exel, Geodis, Schenker, Maersk Logistics, Graveleau, ID-Logistics, etc. Seuls quelques opérateurs marocains offrent certains services logistiques de niveau 3 PL : La Voie Express, Marotrans, SDTM et SNTL. Cette dernière est le plus important PSL, contrôlé par la puissance publique, mais qui a fait appel à Maersk Logistics pour gérer sa première plateforme logistique de Zenata.

En résumé, le secteur logistique au Maroc souffre de faiblesses structurelles :

- offre de transport routier peu diversifiée (groupage, frigorifique, transporteur de produits périssables ou dangereux, etc.) et offre de services de qualité insuffisante ;
- manque de zones dédiées à la logistique et offre d'entrepôts ne répondant pas aux standards internationaux ;
- coût foncier exorbitant dans les espaces urbains qui auraient pu être affecté aux activités logistiques ;
- manque d'infrastructures de base pour les zones logistiques ;
- opérateurs potentiels ou réels handicapés par le manque de moyens financiers (achat d'entrepôts ou de systèmes d'information, etc.) ;
- défaut de compétences exigées par les métiers de la logistique à tous les niveaux.

Face à cette situation, les pouvoirs publics, en partenariat avec le patronat marocain (CGEM), ont établi un Contrat Programme pour développer le secteur de la logistique au Maroc, intitulé «Stratégie marocaine de la compétitivité logistique».

Politique logistique volontariste

Les pouvoirs publics se sont rendus compte que la réussite des divers plans de développement par filière ne peut se concrétiser que par la compétitivité logistique. La logistique est par nature transversale ; elle concerne toutes les



Principaux opérateurs des services logistiques au Maroc

activités de l'économie. Ainsi, le Contrat Programme cité auparavant est une réponse aux soucis de tous les secteurs de l'économie marocaine qui s'ouvrent à la concurrence internationale.

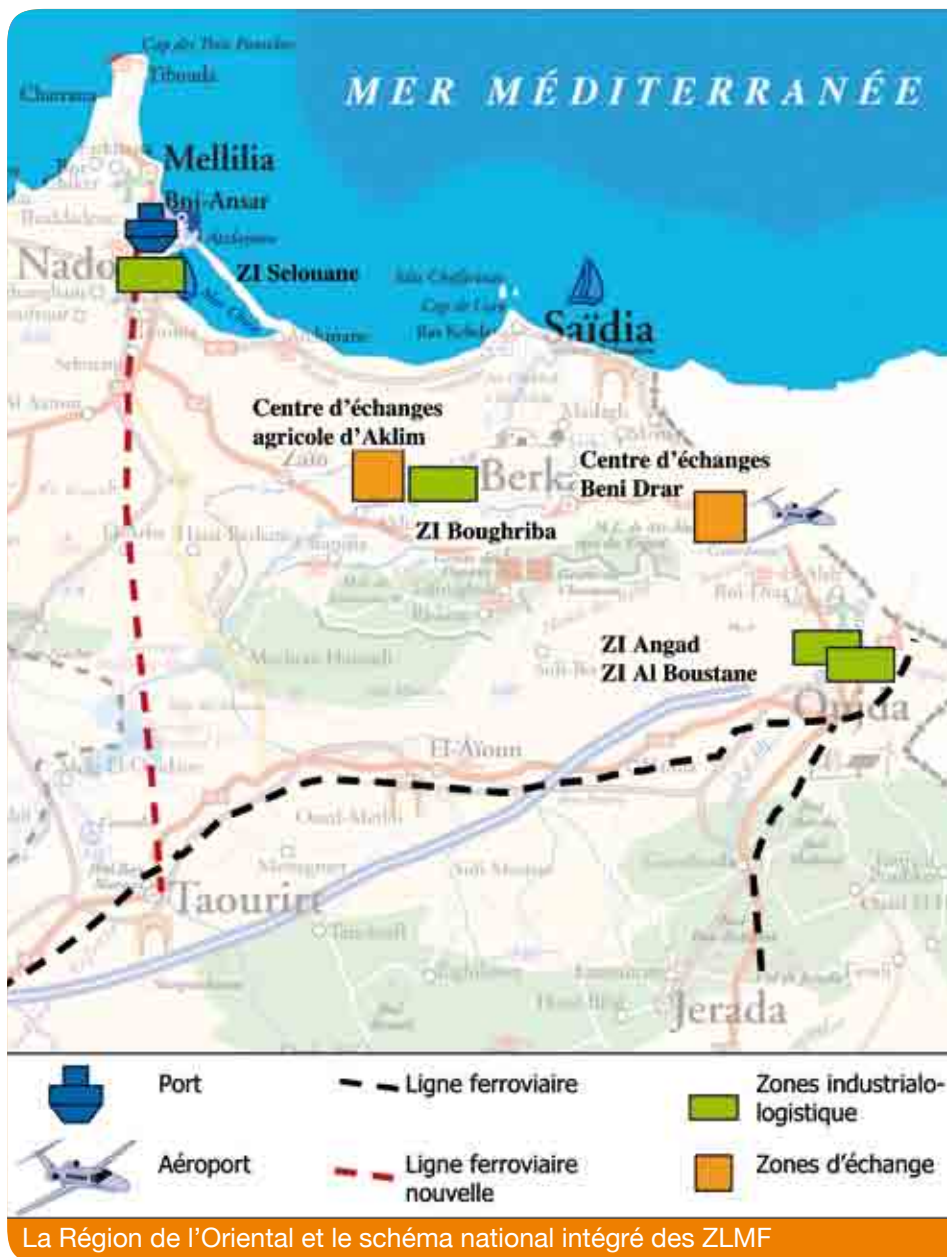
La compétitivité de l'économie marocaine est liée à la compétitivité de son secteur logistique. La stratégie marocaine de la compétitivité logistique est le fruit de plusieurs années d'études, de rencontres d'experts de haut niveau et de partenariat public-privé. Objectifs :

- réduire les coûts logistiques de 20% à 15% d'ici 2015 ;
- accélérer la croissance économique (élever le PIB de 3 à 5 points d'ici 2015) ;
- diminuer les effets externes négatifs de l'activité logistique en réduisant les émissions de CO₂ et les phénomènes de congestion ;
- assurer un équilibre spatial en respectant le Schéma National de l'Aménagement du Territoire par la mise en œuvre d'un réseau national intégré de 70 Zones Logistiques Multi-Flux (ZLMF) ;
- répondre aux spécificités de chaque secteur de l'économie ;
- améliorer les infrastructures, notamment par la création de zones logistiques qui abriteront des plateformes multiples dans toutes les régions du Maroc pour massifier et optimiser les flux (la première Zone Logistique en cours dans le cadre de cette stratégie est celle de Zenata) ;
- mettre à niveau les opérateurs marocains de la logistique et encourager l'émergence d'opérateurs nationaux de la logistique de taille optimale ;
- mettre en œuvre un plan national de formation en logistique.

Enfin, pour assurer une bonne gouvernance, l'Agence marocaine de développement de la logistique et un observatoire chargé du suivi des indicateurs de performance du secteur vont incessamment voir le jour.

Le Maroc Oriental : Zone logistique stratégique

Ce territoire excentré était relativement «sous-développé» d'un point de vue logistique en raison de la mauvaise qualité



de ses liaisons avec le reste du Maroc et de la fermeture de la frontière avec l'Algérie.

Pourtant, grâce à l'importance métropolitaine d'Oujda, au dynamisme et aux perspectives de développement de la production agricole autour de Berkane et au développement du port de Nador, l'Oriental pourrait se hisser parmi les principales Régions logistiques du pays, en raison des potentialités endogènes (population, activités économiques) et du futur développement éventuel du commerce transmaghrébin encore hypothétique.

Dans ce cadre, le développement de la

logistique dans l'Oriental pourrait revêtir trois dimensions distinctes, mais à des termes différents :

- pour le court terme d'une part, le développement de l'activité agricole dans la région de Berkane devrait permettre la mise en place d'infrastructures et d'outils modernes, notamment en matière de logistique et de commerce international (ZI de Boughriba) et, d'autre part, le développement du port de Nador, comme poumon du commerce extérieur de la Région, devrait aussi permettre de combler une partie de son retard, ce que la mise en service de la

Ville	Besoins en fonciers à l'horizon 2015 (en ha)	Besoins en fonciers à l'horizon 2030 (en ha)
Oujda - Nador	20	30

Plateformes à conteneurs

Ville	Nombre de plateformes	Besoins en fonciers à l'horizon 2015 (en ha)	Besoins en fonciers à l'horizon 2030 (en ha)
Oujda	1	20	50

Plateformes de distribution et sous-traitance logistique

Ville	Besoins en fonciers à l'horizon 2015 (en ha)	Besoins en fonciers à l'horizon 2030 (en ha)
Oujda	25	35

Plateformes d'agro-commercialisation

Ville	Besoins en fonciers à l'horizon 2015 (en ha)	Besoins en fonciers à l'horizon 2030 (en ha)
Oujda	1	2
Nador	1	2

Plateformes céréalières

Ville	Besoins en fonciers à l'horizon 2015 (en ha)	Besoins en fonciers à l'horizon 2030 (en ha)
Oujda	10	16
Nador	45	65

Plateformes pour matériaux de construction

ligne ferroviaire Nador-Taourirt favorisera considérablement ;

- pour le long terme, on peut espérer que la réouverture des frontières avec l'Algérie et le développement du commerce intermaghrébin favorisera le pôle métropolitain d'Oujda comme zone de contact, de transit et d'échanges entre l'Algérie, la Tunisie et le Maroc, et c'est donc avant tout des fonctions de logistique commerciale qui devraient se développer dans cette perspective.

En conclusion, la zone touristique de Saïdia, la rocade de la Méditerranée, la connexion de Nador à la voie ferrée, l'autoroute Fès-Oujda, l'ouverture des frontières algéro-marocaines et l'auto-

route en construction d'Ouest en Est en Algérie, ainsi que la liaison ferroviaire maghrébine existante, sont autant d'indicateurs de l'émergence, d'un pôle logistique dans la Région d'Oujda-Nador.

A ce niveau, des sites potentiels ont été identifiés pour une mise en place, dans une seconde phase, de plateformes logistiques de fret dans cette Région : sites de Taourirt (Zone d'Activités Logistiques de 28 000 000 m²), Berkane (Parc Agro-Industriel de 2 300 000 m²), Nador (Parc Industriel de Selouane de 720 000 m²) et Guercif (Parc industriel et d'Activités Logistiques de 300 000 m²). La stratégie nationale de la compétitivité logistique a accordé une place

particulière à l'Oriental au niveau du réseau national intégré des zones logistiques Multi-Flux (ZLMF). Ce schéma national intégré des ZLMF a comme objectif d'assurer le développement de plateformes logistiques compétitives en termes de qualité de services et de connectivité. Ce schéma prend en considération tous les aspects liés à l'aménagement du territoire et au développement durable.

Le développement de ces ZLMF se base principalement sur une approche volontariste de l'Etat utilisant du foncier public et, dans la limite du possible, sur une approche incitative ayant recours au foncier privé. L'Oriental marocain se trouvera doté d'un patrimoine foncier dans le cadre de ce schéma national intégré des ZLMF :

- Oujda avec une superficie globale de 76 ha à l'horizon 2015 et 133 ha à l'horizon 2030 ;
- Nador avec une superficie globale de 63 ha à l'horizon 2015 et 89 ha à l'horizon 2030.

La stratégie nationale de la compétitivité logistique prévoit cinq types de plateformes logistiques. Les principales villes du Maroc Oriental retenues pour le développement des plateformes aux horizons 2015 et 2030 par la stratégie nationale de la compétitivité logistique sont Oujda et Nador.

Conclusion

La stratégie de la compétitivité nationale de la logistique s'inscrit dans le temps. Certes, l'horizon 2015 est très proche et la mise en œuvre de cette stratégie avance lentement.

Espérons que la création de l'Agence marocaine de développement de la logistique et d'un observatoire chargé du suivi des indicateurs de performance du secteur sera rapide afin de rattraper le retard cumulé dans l'exécution du Contrat Programme et d'œuvrer à une modernisation effective de la logistique et du transport au Maroc, en particulier dans la Région de l'Oriental.



La performance logistique, un levier stratégique pour la compétitivité des PME marocaines

Abdelali BERRADA
Expert ONUDI

L'acteur local se pense en opérateur mondial, sans quoi il oublie ses concurrents de toute la planète, qu'une nouvelle infrastructure peut lui permettre de bousculer... ou le conduire à la ruine.

Dans l'économie globalisée, les chaînes logistiques, leurs coûts, leurs longueurs, leurs difficultés, seront des handicaps ; leurs performances, des atouts considérables. Au Maroc on le sait, on agit, mais pas assez, et pas assez vite. L'auteur l'explique.

C

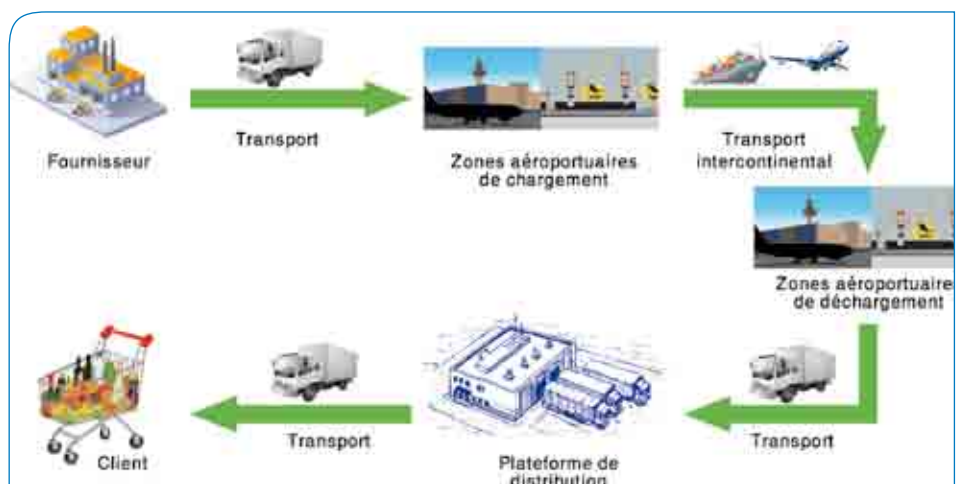
Contexte économique

L'environnement de plus en plus complexe et mouvant dans lequel nous évoluons place la logistique au cœur des préoccupations des pouvoirs publics, qui en ont fait un levier fondamental de la compétitivité. Son développement est aujourd'hui une nécessité - et il le sera davantage dans le futur - pour faire face aux défis de la mondialisation des échanges et pour renforcer la position concurrentielle du Maroc en général et des entreprises en particulier.

Au cours des dernières années, le Maroc a pu réaliser une véritable rupture dans le développement des infrastructures de transport (autoroutes, ports, chemins de fer...) et franchir d'importantes étapes dans le processus de réformes portant sur la libéralisation et l'introduction de la concurrence dans les différents modes de transport. Ainsi, le développement du secteur de la logistique apparaît aujourd'hui comme la nouvelle priorité stratégique pour soute-

nir le processus de renforcement de la compétitivité de l'économie marocaine. La nouvelle stratégie nationale logistique, résultat d'une concertation élargie avec l'ensemble des acteurs publics et privés, qui a abouti à la définition d'un plan d'action décliné en Contrat Programme entre l'Etat et le secteur privé couvrant la période 2010-2015, commence à se mettre en place progressivement.

La mondialisation des concurrences et l'internationalisation des marchés ont encore renforcé les exigences des clients et des donneurs d'ordre. Par ailleurs, le nouveau contexte de crise économique et financière, qui malheureusement perdure, oblige les entreprises à réviser leurs priorités stratégiques, tactiques et opérationnelles. Dans ce cadre, la logistique est devenue un domaine stratégique et différenciant



La plus longue des chaînes : du fournisseur initial au client final

sur le marché, quel que soit le secteur d'activité concerné ou la taille de l'entreprise.

Les PME marocaines au sein des supply chain mondiales

Comme dans de nombreux pays, la logistique devient au Maroc un facteur clef de succès pour le développement des entreprises industrielles, de distribution et de service.

Les PME marocaines sont de plus en plus engagées dans des chaînes logistiques mondiales organisées par de grandes entreprises. De fait, elles doivent s'organiser pour améliorer leurs performances locales afin de contribuer à la performance globale de la chaîne logistique.

Dans cette dynamique, les PME marocaines doivent chercher, créer et vendre de la valeur pour se démarquer de la concurrence et pour garder leurs places dans ces chaînes logistiques. Dans ce cadre, la logistique est un de ces leviers de création de valeur.

L'offre logistique marocaine doit permettre de changer la donne des délocalisations pour les industriels européens, face à la concurrence des pays d'Europe de l'Est ou des pays dits à bas coûts (low costs countries, LCC) asiatiques. La proximité du Maroc par rapport au marché européen lui donne un avantage concurrentiel de réactivité sur des business «time-sensitive» par rapport à des zones LCC à moindres coûts mais plus éloignées. Cet avantage ne doit pas être pénalisé par une sous-performance logistique, mais il doit permettre au contraire au Maroc de renforcer sa position de «fournisseur réactif» grâce à une offre logistique performante.

Sachant que la logistique constitue un puissant levier de compétitivité, il est donc nécessaire que les PME intègrent et professionnalisent la fonction logistique pour améliorer l'efficacité de leur organisation. Or, cette fonction n'a pas livré tout son potentiel dans les PME, contrairement aux grandes entreprises qui sont en train d'accomplir (ou ont accompli) leur révolution logistique.

Comment favoriser la croissance des PME ?

Les PME sont en pleine mutation et les enjeux sont importants. Il en va de leur survie et de leur développement, elles qui sont en proie à plusieurs contraintes et doivent faire face aux exigences des marchés et au ralentissement économique ambiant.

Dans ce contexte, il est nécessaire de «mettre à niveau» la logistique pour en faire une arme à la fois offensive et défensive au service de la stratégie et du commerce.

tique et en faire une fonction génératrice de valeur ajoutée, pour atteindre des objectifs financiers par la livraison de commandes parfaites, à moindre coût, après avoir planifié, optimisé et coordonné l'ensemble des flux d'approvisionnement, de production et de distribution.

Il y a lieu de noter que la situation des PME marocaines en matière de logistique est réellement problématique. Les principaux freins à lever pour la mise en place d'une logistique performante au sein des PME figurent dans le schéma ci-après.



Il faut donc promouvoir et développer la fonction logistique au sein des PME pour soutenir la croissance. Force est de constater que :

- trop de PME livrent en retard, perdent des commandes, n'optimisent pas leurs ressources (stock, production, distribution) et supportent des coûts inutiles, ce qui freine la croissance ;
- trop de PME réduisent la fonction logistique aux seuls moyens d'entrepôt et de transport ;
- trop de PME ne peuvent pas «jouer dans la cour des grands».

Il faut donc structurer la fonction logis-

Quelle évolution logistique pour les PME ?

Certes, la logistique est un enjeu majeur pour la compétitivité future des PME marocaines qui, contraintes et forcées, ne peuvent plus continuer à l'ignorer. En effet, concevoir, fabriquer et livrer le bon produit, au bon emplacement, au bon moment et au bon prix, est l'enjeu vital des entreprises. Cependant, l'environnement économique change, les frontières s'ouvrent, la compétition internationale s'intensifie, d'une part, et le cycle de vie des produits se réduit, la pression sur les délais est de plus en plus forte, d'autre part.

Ainsi, face aux défis auxquels les PME se trouvent confrontées, l'amélioration continue de leur organisation logistique est aujourd'hui un élément incontournable de leur stratégie d'entreprise. Une supply chain maîtrisée devient primordiale et nécessite une collaboration non seulement entre tous les services de l'entreprise (Achats, Production, Marketing, Ventes, Logistique...) mais également une collaboration étendue au-delà de ses murs (fournisseurs, clients, prestataires logistiques...).

A titre d'illustration, les 5 niveaux de maturité logistique au sein de la supply chain se présentent comme il est décrit dans le tableau ci-après.



Trop de PME méconnaissent la fonction logistique

Les PME qui représentent, faut-il le rappeler, 95% de notre tissu économique et une part importante des emplois, sont particulièrement impactées par toutes ces évolutions et il leur est de plus en plus difficile de s'adapter aux exigences des marchés et d'assurer leur développement dans ce contexte.

Leur avantage concurrentiel ne pourrait plus se faire uniquement sur le produit qu'elles proposent, mais bien sur leur capacité à maîtriser leur chaîne logistique par la livraison de leurs produits dans les meilleures conditions de coût, qualité, et délai.

Logistique non formalisée	Supply Chain A Logistique fragmentée	Supply Chain AAA Excellence interne	Supply Chain AAA Intégration externe	Supply Chain AAAA Logistique collaborative
L'entreprise n'a pas défini sa vision, ses missions et ses objectifs à long terme. Elle ignore les concepts de gestion industrielle et logistique. La logistique n'est pas formalisée et se réduit à des activités d'exécution. Elle n'est pas considérée comme un levier de performance.	La logistique est fragmentée par silos fonctionnels où les arbitrages sont le plus souvent locaux. Les activités du processus logistiques sont dissociées et réparties entre les fonctions : vente, production et achat. La logistique se limite le plus souvent à la gestion des stocks et l'exécution des commandes. Les situations de rupture, d'excédent de stock et de surcoût sont fréquentes.	L'organisation, le processus et le système d'information logistique sont intégrés et alignés sur des objectifs stratégiques de l'entreprise. La logistique englobe la planification, l'exécution et la maîtrise des flux d'approvisionnement, de production, de distribution, de SAV et de retour des produits. Sa performance et sa contribution aux résultats de l'entreprise sont comprises et continuellement améliorées.	Pour chacun des partenaires clés (clients, prestataires logistiques, fournisseurs), l'entreprise met en œuvre une stratégie et des accords de service définis en fonction d'objectifs cibles. Les accords de service s'appuient sur un ensemble de règles de bonnes pratiques et d'indicateurs communs de performance. Les échanges d'information liés aux commandes et aux livraisons utilisent l'EDI et les standards internationaux.	S'agissant de faire «mieux, plus vite, moins cher, plus proche» sur l'ensemble de la supply chain, les axes de progrès sont définis dans le cadre d'une stratégie commune. Ils s'appuient sur des processus de collaboration client-fournisseur, des synergies inter-entreprises et des outils de pilotage en temps réel pour augmenter les performances globales de la chaîne en termes d'amélioration des revenus, de réduction des coûts et de respect de l'environnement.

Les 5 niveaux de maturité logistique

Les leviers logistiques de croissance des PME

Durant ces dernières années, la mondialisation a rendu les clients de plus en plus exigeants en termes de taux de service, de réactivité et de flexibilité. Cette augmentation du niveau d'exigences se reflète notamment par la nécessité d'une logistique performante. La crise économique qui frappe les marchés depuis fin 2008 pousse les entreprises à optimiser leurs organisations et à réduire au maximum leurs coûts.



Faisant le lien entre l'offre et la demande, la logistique offre plusieurs leviers de croissance, dont notamment :

- une reconnaissance et une professionnalisation des différentes fonctions logistiques ;
- une qualité de service et une personnalisation des produits et services pour augmenter les ventes et fidéliser les clients ;
- une réduction du time-to-market pour le lancement rapide et efficace des nouveaux produits ;

- une réactivité et une flexibilité pour répondre aux fluctuations de la demande sans retard ni surcoût ;
- une internalisation / externalisation des flux logistiques pour élargir la zone d'influence et se concentrer sur le Core Business ;
- une maîtrise des flux internationaux pour gagner le grand export ;
- une accélération, une concentration et une traçabilité des flux par l'utilisation d'infrastructures logistiques (entrepôt, plateforme) adaptées.

Par ailleurs, les effets logistiques de productivité sont nombreux et presque évidents :

- une réduction des coûts logistiques (stock, transport, structure) pour améliorer les marges ;
- une rotation des stocks pour augmenter le cash-flow ;
- une amélioration de la visibilité pour réduire les coûts liés à l'incertitude sur la demande ;
- une collaboration logistique et mise en œuvre des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) pour fluidifier la supply chain et réduire les coûts d'interface ;
- une mutualisation des entrepôts et des transports pour réduire les coûts logistiques et les émissions de gaz à effet de serre ;
- une traçabilité des produits offrant anticipation, réaction et confiance.

Conclusion

D'abord, et l'on y insistera jamais suffisamment, la logistique



Levier de croissance : la maîtrise des flux internationaux



La réduction des coûts logistiques oblige à la modernisation

représente un levier de croissance et de productivité aussi important pour les PME que pour les grandes entreprises.

Les PME marocaines sont au stade des grandes entreprises il y a 10 ans, mais elles possèdent sur celles-ci des atouts indéniables :

- une conscience grandissante de l'importance stratégique de la logistique ;
- la volonté de progresser, de partager et de collaborer « vite et bien » ;
- une proximité eu égard à la clientèle ;
- une souplesse d'adaptation...

Ensuite, pour réussir, elles sont aidées par l'arrivée de solutions logistiques et informatiques adaptées aux PME, leur permettant d'ajuster leurs investissements pour accroître leur rentabilité et développer la création de valeur.

Enfin, avec les plans sectoriels, l'extension et la multiplication des infrastructures, les stratégies de développement régionales, les différents accords de libre échange et conventions commerciales...

Le Maroc connaîtra dans les années à venir un véritable bond en avant dans son développement économique et social. Ce sont autant d'opportunités pour nos PME ; dans ce cadre, la logistique constitue un enjeu majeur et une impérieuse nécessité pour renforcer leur position concurrentielle et améliorer leur performance globale.



FLANDRE, PARADIS DE LA LOGISTIQUE La Flandre a tous les atouts logistiques à sa portée

Conny VAN WULPEN
Attachée économique et commerciale
Consulat Général de Belgique à Casablanca

La Région belge de Flandre semble bien le cœur logistique européen. Une histoire séculaire et des investissements massifs incessants ont concentré ici un ensemble rare au monde de moyens et compétences, très attractif pour de nouvelles activités, et des services toujours plus nombreux et mieux adaptés. Un cycle vertueux est à l'œuvre, qui semble sans fin. Les chiffres parlent pour l'auteur. La Flandre du Maghreb nous reste à inventer.

Introduction

La Flandre est la terre mère de la logistique. Située au centre de l'Europe et équipée d'une infrastructure de transport de pointe, elle est la base de départ rêvée pour les entreprises à orientation internationale. Les centres de distribution européens implantés en Flandre – plus de 700 au total – le confirment. Vous ne connaissez que peu ou pas ce paradis logis-

tique ? Alors il est grand temps de découvrir en détail tous ses atouts.

Au cœur de l'Europe

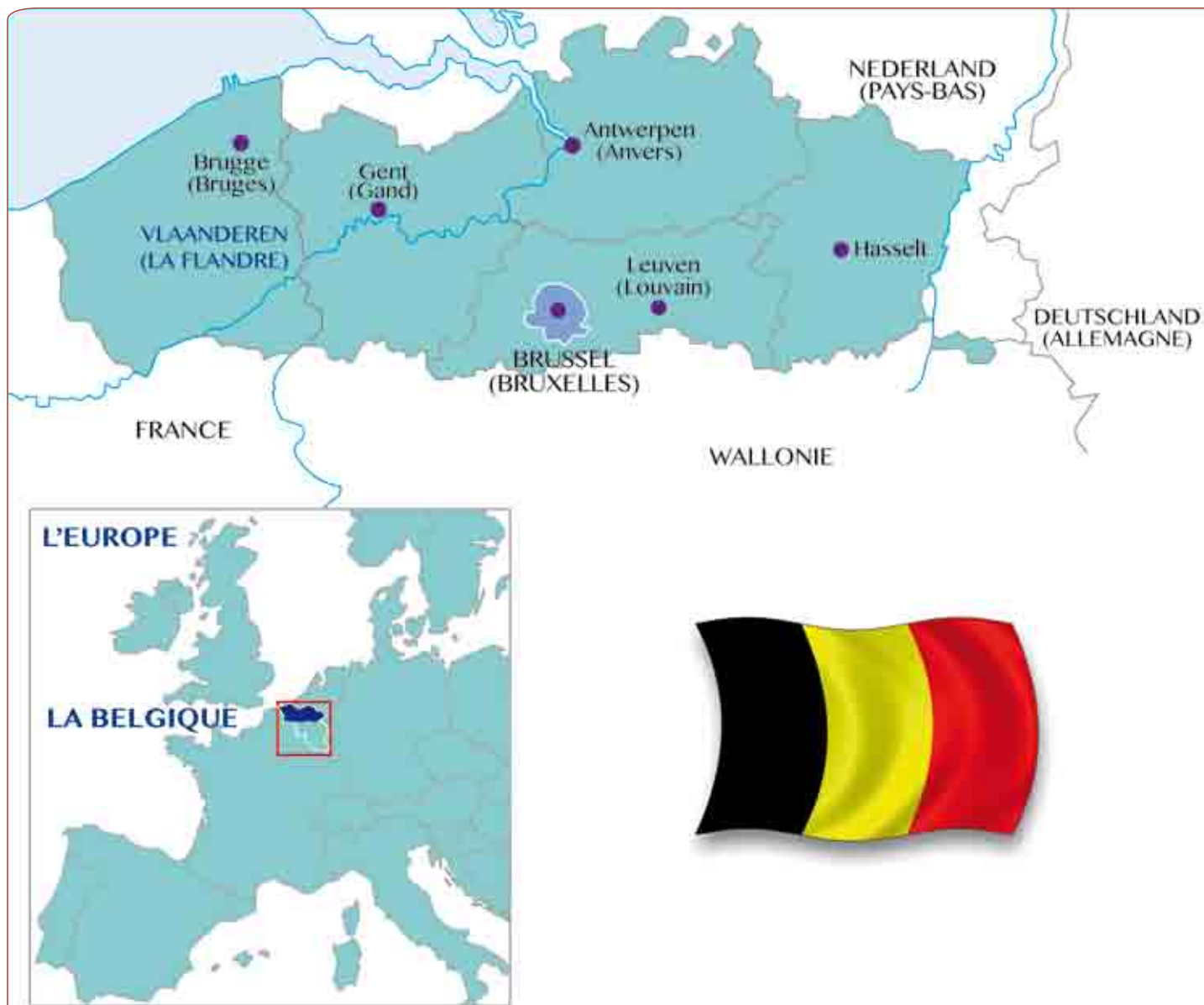
La Flandre est située au cœur de la partie la plus prospère de l'Europe : plus de 60% du pouvoir d'achat européen sont situés dans un rayon de 500 kilomètres autour de la Flandre. Cette localisation permet un service express vers tous les pays d'Europe. En effet, la Flandre

est idéalement située pour desservir efficacement et rapidement les principaux centres économiques, que ce soit par la route ou par avion. De ce fait, les frais de transport sont compétitifs et les délais de livraison attractifs. De plus, la Flandre bénéficie d'une infrastructure de transport très dense. Des aéroports, ports maritimes, autoroutes et trains à grande vitesse mettent la Flandre en contact direct avec ses pays voisins et le reste de l'Europe.



Vue panoramique du Port d'Anvers : gigantesque complexe industrialo-portuaire

> Repères



La Flandre, au cœur de l'Europe, au nœud de tous les réseaux, l'une des trois Régions du Royaume du Belgique

Une région dotée d'atouts logistiques

une situation centrale
+
une infrastructure de pointe
=
une combinaison logistique très réussie.

La vitesse et le coût de la distribution de marchandises au sein de l'Europe et en dehors de ses frontières sont deux facteurs clés de réussite. La Flandre se trouve à proximité des principaux marchés industriels et centres de distribution européens, ce qui en fait un hub logistique de rêve.

Des voitures du Japon, du jus d'orange du Brésil, des appareils électroniques d'Angleterre : les ports maritimes d'Anvers, Gand, Zeebruges et Ostende, sont les accès maritimes idoines pour la manutention rapide de toutes sortes de marchandises en provenance et à destination de tous les pays du monde.

Les trois aéroports flamands situés à proximité (Brussels Airport, Antwerp International Airport et Ostend-Bruges International Airport) transportent rapidement et efficacement les marchandises par avion. Quant aux réseaux routier, ferroviaire et fluvial flamands, ils figurent

parmi les plus denses d'Europe et assurent des liaisons rapides avec tous les pays du continent.

Un pionnier et donc, un innovateur

L'industrie logistique flamande est synonyme d'innovation.

Le concept Extended Gateway® du VIL, l'institut flamand pour la logistique, crée le cadre parfait pour aider les expéditeurs et prestataires de services logistiques à trouver un emplacement idéal pour leurs activités. Des terminaux multimodaux à l'intérieur du pays jouent un rôle essentiel dans ce concept unique.

Pour ce qui est des nouvelles tendances logistiques, la Flandre fait œuvre de pionnier.

D'importants efforts ont été consentis pour développer de nouveaux concepts et de nouvelles technologies, tels que le sur-mesure de masse, la logistique inverse et les chaînes d'approvisionnement intelligentes.

La Flandre est aussi la Région des partenariats logistiques innovateurs qui procurent aux entreprises un avantage non-négligeable.

Le succès logistique en chiffres

La Flandre est le leader indéniable des opérations logistiques en Europe. Les données et chiffres repris ci-dessous en sont la preuve.

Les chiffres clés

- Emplois : plus de 200 000 personnes sont actives dans l'industrie logistique en Flandre
- Valeur ajoutée : l'industrie logistique représente 9% du total de la valeur ajoutée de l'économie flamande.

Une situation centrale

Dans un rayon de 750 km de la Flandre, vous trouverez :

- près de 227 millions de consommateurs ;
- 75% du produit national brut de l'UE.

Dans un rayon de 500 km de la Flandre, vous trouverez :

- 60% du pouvoir d'achat européen.

Les infrastructures de transport

- Voies d'eau : 1 400 km de voies d'eau, dont 1 076 km se prêtent à la navigation intérieure commerciale (le deuxième réseau fluvial d'Europe en termes de densité) ;
- Routes : 6 239 km d'autoroutes et de routes régionales, et 63 544 km de routes provinciales et communales (le deuxième réseau routier d'Europe en termes de densité) ;



Brussels Airport : parmi les leaders en Europe, pour le fret et les passagers

Port d'Anvers	• Numéro 2 en Europe et 4 dans le monde pour le trafic international de marchandises • Le plus grand cluster chimique d'Europe • 187 millions de tonnes de marchandises manutentionnées (2011)
Port de Zeebruges	• Leader mondial du transbordement de voitures neuves : 2,2 millions de voitures par an • 47,3 millions de tonnes de marchandises manutentionnées (2011)
Port de Gand	• Le port le plus important du monde pour les jus de fruits et le leader européen des biocarburants • 27,2 millions de tonnes de marchandises manutentionnées (2011)
Port d'Ostende	• Le plus grand hub de transport maritime à courte distance pour le trafic Ro-Ro à destination de l'Angleterre, des lignes à courte distance de conteneurs et des services de collecte • 2,2 millions de tonnes de marchandises manutentionnées (2011)

Les ports maritimes : des accès d'une importance vitale au cœur de l'Europe

Brussels Airport	• 476 100 tonnes de marchandises manutentionnées (2010) • Brucargo, la zone logistique autour de l'aéroport, s'étend sur 109 ha, avec 31 aires de stationnement d'avions de fret et une capacité côté piste de 1,5 million de tonnes de marchandises • Port d'attache de 10 transporteurs aériens à bas prix • Un vaste réseau de destinations lointaines
Ostende-Bruges Airport	• 64 041 tonnes de marchandises manutentionnées (2010) • Spécialités : convois exceptionnels, marchandises périssables, bétail • Situé à proximité des ports maritimes d'Ostende et Zeebruges
Antwerp Airport	• 4 213 tonnes de marchandises manutentionnées (2010) • Liaisons journalières pour affaires avec Manchester et Londres (City) • Comme l'aéroport est petit, les formalités de départ et d'arrivée sont réduites au minimum

Les aéroports internationaux flamands

Routes	• La Flandre a le réseau routier le plus dense au monde. Ses autoroutes sont reliées directement à celles de la France, de l'Allemagne et des Pays-Bas, ainsi qu'au réseau routier anglais après la traversée en ferry ou par le tunnel sous la Manche. • Les entreprises logistiques et centres de distribution peuvent acheminer dans les 24 heures des marchandises de la Flandre vers la plupart des marchés européens.
Chemins de fer	• Le deuxième réseau de chemin de fer au monde : 1 700 km de voies ferrées sur une zone de 13 700 km². • Prestations : 5,4 millions de personnes-kilomètres et près de 4 millions de tonnes-kilomètres de transport de marchandises.
Voies navigables	• L'un des réseaux de rivières et canaux les plus denses au monde. • Les voies navigables s'étendent sur 1 375 km, dont 1 076 utilisés pour la navigation commerciale. • 80% de tous les armateurs en Flandre sont établis à moins de 10 km d'une voie navigable.

Des réseaux ferroviaires, routiers et fluviaux très denses

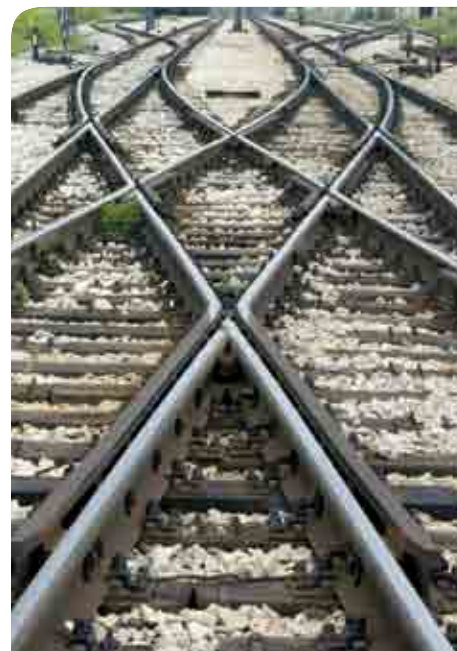
• Rail : une densité de 127 km de voies ferrées par 100 km². La Flandre a le réseau ferroviaire le plus dense d'Europe.

Les centres de distribution européens

Malgré sa petite superficie d'à peine 13 522 km², la Flandre compte plus de 700 centres de distribution, soit 4 par 100 km², ce qui en fait le réseau le plus dense d'Europe.

Une politique stratégique ciblée des pouvoirs publics

L'industrie logistique joue un rôle important dans le plan d'affaires socio-économiques Flanders in Action (ViA), qui vise à placer la région dans le top 5 de l'Europe. Le gouvernement flamand a élaboré sept thèmes stratégiques dans le but d'ancrer encore davantage le secteur logistique en Flandre⁽¹⁾.



Flandre : le deuxième réseau de chemin de fer au monde

Pour en savoir plus

L'industrie logistique flamande ne se résume pas en quelques mots. Si vous voulez en savoir plus, contactez notre représentante économique et commerciale, Madame Conny Van Wulpen⁽²⁾ et suivez-nous sur twitter.com/Investinlanders.

N'oubliez pas de lire les actualités sur l'industrie logistique en Flandre. Pour rester informé, inscrivez-vous à notre bulletin d'information et nous enverrons immédiatement tous les scoops et grands titres dans votre boîte à messages !⁽³⁾



Du bateau au train, puis éventuellement du train à la péniche, des installations pour un transbordement simple et rapide

1- Pour en savoir plus : <URL pour les pages sur le secteur logistique de ViA: <http://www.Flandreinaction.be/nlapps/docs/default.asp?fid=210>>

2- Pour nous contacter : Représentation économique et commerciale de la Flandre c/o Consulat général de Belgique 9, rue Al Farabi - Casablanca - Maroc
Tél. : +212 522 26 60 62/94
Fax : +212 522 26 60 66
www.flandersinvestmentandtrade.com
casablanca@fitagency.com

3- <URL de notre bulletin>
<http://www.investinlanders.be/EN/flavor/Stay-informed/page/Newsletter>



ADM DANS L'ORIENTAL

Des Hommes qui relient les Hommes

*Société Nationale
des Autoroutes du Maroc*

L'opérateur national inscrit ses réalisations dans une double logique : celle de l'aménagement du territoire et bien sûr celle de la rentabilité. Acteur citoyen, il intègre les contraintes du développement durable, économique, social et humain : pour l'y aider, l'Agence de l'Oriental a commandité l'étude des impacts de l'autoroute entre Fès et Oujda.

A

vec ses 320 km, l'autoroute Fès-Oujda vient achever le premier Contrat Programme signé entre

l'Etat et la Société Nationale des Autoroutes du Maroc. Embrasure sur l'Est du pays, cette autoroute vient relier la ville de Fès - ville emblématique du Maroc

placée sous la protection de l'UNESCO - et Oujda, ville qui, au fil de l'Histoire, a assumé une fonction stratégique importante chez les Mérinides installés à Fès.



Cette autoroute s'insère dans un environnement qu'ADM intègre dans sa réflexion dès l'étape du projet

> Éclairages

Ouverte à la circulation le 25 juillet 2011, l'autoroute Fès-Oujda compte aujourd'hui une moyenne de 3 853 véhicules qui transitent par elle chaque jour. Elle traverse différentes régions qu'elle dessert, dont celles de Sefrou, El Hoceima, Taza, Berkane... constituant, de ce fait, un moyen de désenclavement et de développement de l'ensemble de la Région grâce à l'impact qu'elle aura sur le plan socio-économique (avec une redynamisation du tourisme, de l'emploi...) supportés par des projets de grande envergure.



Mediterrania Saïdia, station balnéaire bénéficiaire d'un accès facilité

En effet, les potentialités touristiques valorisées par le plan Azur sur le littoral méditerranéen, telles la Station balnéaire de Saïdia ou le grand projet Marchica Med, font de l'Orientale une Région stratégique, notamment en raison de sa position géographique, interface incontournable pour conforter le Maroc dans sa position géostratégique ; mais aussi à travers un accès largement facilité aux aéroports de Fès et Oujda, ou à celui de Taza dès sa remise en service.

Cette autoroute permettra également au Royaume, dans un avenir proche, de jouer un rôle prépondérant en tant que pôle d'échanges et de transit entre les différents pays du Maghreb, ainsi qu'entre le Sud de l'Europe et le Nord de l'Afrique, puisqu'elle s'intégrera dans la future autoroute maghrébine qui reliera Nouakchott en Mauritanie à Tobrouk en Lybie. Grâce à ce réseau autoroutier, les déplacements des biens autant que des personnes seront plus fluides. Pour répondre aux différentes attentes des régions traversées, l'autoroute Fès-

Oujda a constitué un chantier de travaux d'une exemplarité sans précédent. C'est ainsi que les usagers ont à leur disposition 5 couples d'aires de services mises en place pour accompagner leur trajet, mais aussi 13 échangeurs et 29 viaducs.

Les riverains ne sont pas en reste puisque le souci de leur confort et de leur sécurité est au centre des préoccupations d'ADM. C'est pourquoi 26 passages / piétons, 75 passages supérieurs, 10 passages inférieurs, ainsi que 69 passages/véhicules et 12 passerelles, ont été construits pour assurer leur sécurité dans la traversée de l'autoroute : des passerelles dont la sécurité a été renforcée pour garantir une plus grande sérénité, à la fois pour les conducteurs usagers de l'autoroute et pour les riverains.

Parallèlement, cette autoroute a vu naître le projet de nouvelle signalétique dont la visée n'est pas simplement esthétique, puisqu'elle a pour objectif premier d'assurer une plus grande proximité avec l'usager, de faciliter et d'accompagner son trajet. Cette signalétique découle aussi de la volonté d'ADM de valoriser la richesse culturelle, historique et naturelle des régions desservies.



Autoroutes du Maroc, acteur de l'aménagement du territoire

Enfin, cette autoroute s'insère dans un environnement qu'ADM intègre dans sa réflexion dès l'étape du projet. C'est ainsi qu'ADM prend des mesures pour atténuer les impacts des travaux sur l'environnement (à travers un plan de gestion des contraintes environnementales) et participe activement au développement durable de la région. ADM est aussi à l'origine de nombreux projets, dont l'aménagement d'écoles limitrophes à l'autoroute, le financement de fouilles archéologiques, ou la construction d'une mosquée.



Modernité, rapidité, sécurité, prix : des atouts décisifs



Transport et logistique dans les stratégies de développement sectoriel et territorial

Ahmed Lamrini

Directeur du Pôle Développement et Opérations – Agence de l'Oriental

La problématique nationale est ici posée dans tous ses états chiffrés. Toutes les Régions n'étant pas égales par ailleurs, l'offre de l'Oriental est détaillée pour ses spécificités. Des atouts, des potentialités, des insuffisances aussi, et de fortes mesures correctives à l'œuvre pour y remédier. La «logique logistique» imprègne déjà la Région et ses projets. Éclairage.

Introduction

Le Maroc, pays à économie ouverte, importe les biens d'équipement et les produits énergétiques, et exporte des matières premières, des produits manufacturés ou semi-finis et une partie de la production agricole. Globalement le commerce extérieur du Royaume, en forte hausse, dominé par les importations, a atteint en 2011 plus de 66 millions de tonnes, près de 532 milliards de Dirhams en valeur, avec un taux de couverture de l'ordre de 48%⁽¹⁾. Sa part dans le PIB, relativement importante (de l'ordre de 80%)⁽²⁾, souligne le degré d'ouverture de l'économie marocaine.

Le commerce intérieur joue un rôle non moins important dans le développement économique et social du pays. Il représente 11% du PIB et génère 1,25 million d'emplois et 200 à 250 millions de Dirhams de chiffre d'affaire. Il se fait à travers 850 000 points de vente environ⁽³⁾. En raison de sa géographie physique et économique, la quasi-to-

talité du commerce extérieur se fait par voie maritime. Le trafic aérien, constitué essentiellement de passagers, concerne le commerce des marchandises à haute valeur et des produits périssables. Mais le transport maritime ou aérien n'est qu'un maillon de la chaîne des transports constituée, d'une part, des divers transferts ou déplacements des marchandises et, d'autre part, de

leur conditionnement, manutention et stockage ou magasinage. La circulation des marchandises nécessite donc le plus souvent, outre le transport international (maritime ou aérien), un transport terrestre intérieur (routier ou ferroviaire), ou plus rarement maritime, intérieur (appelé cabotage maritime) répondant à une fonction de distribution ou d'appro-



Quant au commerce intérieur, son développement et sa modernisation sont tributaires de l'optimisation de la chaîne logistique & transport (en anglais supply chain), depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'au consommateur final. Le secteur des transports occupe ainsi une place de choix au sein de notre économie. Il représente environ 7% du PIB, emploie 6% de la population active, génère 16% des recettes de l'Etat et représente un investissement de l'ordre de 15% du budget de l'Etat et des entreprises publiques. Il mobilise 40% de la consommation nationale d'énergie⁽⁴⁾.

La filière logistique & transport apparaît comme un système dont les composantes principales sont les véhicules, les infrastructures et les techniques de transport, de conditionnement, de maintenance et de magasinage. Son développement dépend de la logistique au niveau des interfaces (port, aéroport et éventuellement gare ferroviaire), mais aussi des transports intérieurs (niveau national, voire régional et local).

Le transport international (dans une moindre mesure domestique) est considéré comme un marché mettant en concurrence plusieurs modes de transport (maritime, routier, ferroviaire, aérien) souvent appelés à être complémentaires : la chaîne de transport international est alors une chaîne intermodale comprenant plusieurs ruptures de charges.

Les infrastructures de transport jouent un rôle déterminant dans la répartition des activités économiques dans l'espace national et, par conséquent, pour l'implantation des entreprises et la compétitivité des échanges commerciaux extérieurs du pays : ils sont une part importante des activités économiques. La planification du système des transports, repose sur une stratégie de développement visant la satisfaction, au moindre coût pour la collectivité, des besoins des différents secteurs économiques et sociaux. Au niveau macro-géographique, l'étude de la structure des flux d'échanges interrégionaux de biens et de personnes permet de définir un réseau national de transport. Ce dernier constitue l'ossature de base du réseau de distribution du commerce intérieur et d'approche (pré et post-acheminement) des marchandises faisant l'objet d'échanges internationaux.

Les réseaux de transport terrestre

Le réseau routier, suffisamment maillé, irrigue l'ensemble du territoire national et s'étend sur une longueur cumulée de 56 986 km, dont 35 026 revêtus. Il supporte une circulation de l'ordre de 50 millions de véhicules/jour, dont 25% de véhicules utilitaires transportant un volume global de marchandises estimé à 70 millions de tonnes environ⁽⁵⁾. Il assure 90% du mouvement des personnes et

Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique 2010-2015

Objectifs et impacts généraux

Les principaux objectifs de la nouvelle stratégie et les impacts attendus sont :

- la réduction des coûts logistiques du Maroc par la baisse du poids des coûts logistiques/PIB de 20% à 15% à l'horizon 2015 au profit des consommateurs et de la compétitivité des opérateurs économiques, à travers une gestion optimisée, sécurisée et massifiée des flux de marchandises (coûts logistiques à l'import/export et dans les réseaux de distribution interne) ;
- l'accélération de la croissance du PIB par l'augmentation de la valeur ajoutée induite par la baisse des coûts logistiques, notamment via l'émergence d'un secteur logistique compétitif avec des acteurs logistiques intégrés et des plateformes de services performantes considérées comme de véritables centres de concentration et de création de valeur ajoutée logistique (+ 3 à 5 points de PIB à l'horizon 2015 en impact direct, soit une valeur ajoutée additionnelle de 15 à 20 milliards de Dirhams ou encore + 0.5 à 0.7 point de PIB par an) ;
- la contribution du secteur logistique au développement durable par la réduction des nuisances (baisse du nombre de tonnes/km de 30% et réduction des émissions de CO₂ de 35% à l'horizon 2015, décongestion des routes et des villes).

Axes stratégiques

Pour atteindre les objectifs généraux ci-dessus, la mise en œuvre de la nouvelle stratégie logistique du Maroc s'articule autour de cinq axes clés :

- développement et mise en œuvre d'un réseau national intégré de Zones Logistiques Multi-Flux (ZLMF) ;
- optimisation et massification des flux de marchandises ;
- mise à niveau et incitation à l'émergence d'acteurs logistiques intégrés et performants ;
- développement des compétences à travers un plan national de formation dans les métiers de la logistique ;
- mise en place d'un cadre de gouvernance du secteur et de mesures de régulation adaptées.

In Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique / Synthèse de la stratégie et du Contrat-Programme 2010-2015, publication du Ministère de l'équipement

75% des flux de marchandises (hors phosphate). Le secteur est très atomisé avec plusieurs coopératives et sociétés de tailles très diverses et plus ou moins artisanales, ainsi qu'un grand nombre de transporteurs pour compte propre⁽⁶⁾, répartis sur tout le Royaume avec toutefois une concentration dans le Grand Casablanca et la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaïers.

Le réseau autoroutier, actuellement long de 1 416 km (1 800 km prévus en 2015) sillonne le Maroc selon 2 axes :

- Nord-Sud, reliant Tanger et Tétouan à Casablanca, Marrakech, El Jadida, Safi et Agadir, prolongé vers les Provinces sahariennes par une route de bonnes caractéristiques ;

- Est-Ouest, reliant Oujda et Nador à Fès, Rabat et Casablanca.

Le réseau ferroviaire est constitué d'une ligne principale reliant Marrakech à la frontière algérienne en passant par Casablanca, Rabat, Kénitra, Fès et Oujda. Des ramifications donnent accès à quelques centres économiques importants : Benguerir, Safi, Oued Zem, Jorf Lasfar, Tanger, Nador et Bouarfa. Ce réseau n'est pas maillé, présente une faible densité et sa zone d'influence est relativement limitée eu égard à l'étendue du pays. Il développe un linéaire de 2 109 km, dont 600 km de voies doubles et 1 245 km électrifiés. Il dessert plus de 120 gares et points d'arrêt et permet le transport annuel de près de 30 millions

de voyageurs et de plus de 25 millions de tonnes de marchandises, dont 18 millions de tonnes de phosphate.

Si, à l'origine, la voie ferrée a été construite pour relier les gisements miniers aux ports maritimes, elle a cependant joué, au lendemain de l'Indépendance, un rôle déterminant dans l'implantation des principales industries et des pôles de développement. La voie ferrée a aussi parfois accompagné les grands projets structurants, comme pour le complexe chimique Maroc Phosphore de Jorf Lasfar. C'est aussi le cas de la sidérurgie à Nador.

Le réseau va s'enrichir à l'horizon 2015 d'une ligne TGV Tanger-Rabat-Casablanca (200 km de voie double nouvelle) avec une augmentation de la capacité de transport à 6 millions de passagers et l'amélioration du trafic ferroviaire des marchandises et conteneurs entre le complexe Tanger Med et Casablanca.

Le réseau portuaire

Outils indispensables pour le développement des transports maritimes - et donc du commerce extérieur - les ports le sont aussi pour la surveillance et la préservation des espaces maritimes nationaux, l'exploitation rationnelle des richesses halieutiques et l'éclosion du tourisme côtier et des sports nautiques. En outre, les ports jouent au Maroc un rôle essentiel dans la politique de décentralisation économique et de promotion des Régions.

La côte marocaine se développe sur plus de 3 500 km le long des façades maritimes méditerranéenne et atlantique. Largement ouvert sur les courants de la navigation maritime, le pays s'est doté d'une importante infrastructure à même de répondre aux objectifs de la politique portuaire nationale. Les échanges extérieurs du pays transitent par les 13 ports de commerce⁽⁷⁾ opérant dans une parfaite complémentarité. Ces ports disposent des terre-pleins, de magasins et de l'outillage nécessaires pour leur bonne exploitation.

La structure du trafic commercial demeure caractérisée par la prédominance du vrac solide, malgré la nette progression du vrac liquide et du trafic

conteneurisé. Le trafic du vrac solide est dominé par l'exportation des phosphates et engrais et l'importation de soufre, charbon et céréales. Le trafic du vrac liquide est dominé par l'exportation de l'acide phosphorique et l'importation du pétrole brut. Le trafic portuaire global, en progression de 5,3% par an sur les dix dernières années, est aujourd'hui estimé à plus de 92,2 millions de tonnes, dont pas moins de 20 millions concernant l'activité de transbordement.

Le trafic de passagers est estimé à 3,8 millions de voyageurs, en progression annuelle de 3,6%. Celui des croisières a atteint le chiffre record de plus de 453 000 croisiéristes en 2010⁽⁸⁾.

Le réseau aéroportuaire

Le trafic aérien mobilise 15 aéroports judicieusement répartis sur le territoire national⁽⁹⁾, dotés des équipements aéronautiques et météorologiques pour la sécurité de la navigation aérienne ainsi que des installations commerciales dédiées au traitement des passagers, des bagages et du fret. Le réseau des infrastructures aéroportuaires est une composante du système des transports permettant l'ouverture du Maroc vers l'extérieur. Les aérogares sont un interface entre plusieurs modes de transport (aérien, routier et ferroviaire). Au Maroc, tous les aéroports sont reliés au réseau de transport terrestre, surtout routier. L'aéroport Casablanca-Mohammed V bénéficie en sus d'une desserte ferroviaire, mise en service en juillet 1992.

Le fret aérien est caractérisé par un déséquilibre entre exportations et importations. Sa part dans les échanges du commerce extérieur du Maroc reste insignifiante en volume, avec un trafic inégalement réparti : sur 55 057 tonnes en 2010, Casablanca a traité 90%⁽¹⁰⁾. Les échanges commerciaux par voie aérienne se font à plus de 70% avec l'Europe (principalement la France avec 25%) et concernent surtout les produits périssables. La nouvelle stratégie de l'Office national des aéroports (ONDA) joue simultanément sur 3 facteurs (tarification, infrastructures, regroupement des intervenants) et ambitionne de multiplier par 3 le fret aérien traité à un horizon de 15 ans⁽¹¹⁾. Les centres de fret identifiés comme à fort potentiel de développement sont au nombre de 4 : Casablanca, Rabat, Agadir et Tanger.

Logistique et liaisons de transport multimodales

La structure du marché des transports intérieurs de marchandises est caractérisée par la quasi-exclusivité du mode terrestre, un partage équilibré entre les transports ferroviaires et routiers, toutes marchandises confondues (y compris les phosphates), et un taux d'accroissement des transports routiers plus élevé que celui des transports ferroviaires.

L'analyse du rôle du transport dans la satisfaction des besoins des activités économiques du pays montre que, pour chaque secteur d'activité, un mode de transport domine. Les matériaux de



La logistique moderne progresse

construction, le secteur agricole et celui de l'alimentation utilisent plutôt le transport routier. Les phosphates, les produits chimiques et le secteur minier utilisent les chemins de fer.

Le système des transports intérieurs, en tant que tel et en tant que système d'approche, est constitué essentiellement du réseau routier et, dans une certaine mesure, de la juxtaposition des réseaux routier et ferroviaire, fonctionnant de façon quasi-indépendante. Or, la situation géographique de notre pays et son système de transport d'une part, et la nature des trafics d'autre part, militent en faveur du développement de nouvelles techniques de transport exploitant les effets d'échelles et les spécificités de chacun des modes de transport.

Ces nouvelles techniques consistent à offrir des services de transport de bout en bout, où le propriétaire de la cargaison, appelé chargeur (en anglais *freighter*), n'a qu'à fixer le point de départ de sa marchandise et son point d'arrivée. Les logisticiens optimisent le transport et assurent le suivi des documents et des lots de bout en bout. Si la marchandise est de faible taille, une opération de groupage au départ et de dégroupage à l'arrivée dans des plateformes spécialisées permet une économie d'échelle sur les coûts. Ces plateformes doivent être connectées au rail, à la route, à la mer, et proches d'un aéroport, ce qui permet aux opérateurs de jouer sur les modes de transport et de réaliser des opérations multimodales, exploitant les avantages de chacun de ces modes dans l'organisation du transport.

Afin d'assurer les groupages/dégroupages et les transferts intermodaux, les plateformes doivent disposer d'entrepôts de stockage et de magasinage, parfois spécialisés, permettant ainsi d'optimiser la chaîne de transport. Apparaît alors la nécessité d'une autre catégorie de réseau à côté de celui des infrastructures : il s'agit de ce qu'on appelle désormais les «infostructures». Ce sont toutes les TIC et tous les moyens de géo-localisation qui permettent d'assurer un suivi en temps réel de la localisation des flottes et des cargaisons. On



Port de Bni Ansar/Nador : des installations modernisées et bien dimensionnées

assiste ainsi à une introduction progressive des échanges informatisés de documents au détriment des procédures classiques, ce qui permet de réduire les délais, donc les coûts, et d'accroître la productivité des opérateurs.

Le développement de telles techniques de transport dans notre pays rencontre encore quelques difficultés. Parmi les principaux obstacles identifiés dans une note de la Fédération du transport de la CGEM, on peut citer le niveau élevé des coûts de passage portuaire, le coût prohibitif du foncier pour la mise en place des plateformes logistiques, la petite taille de nombreux chargeurs les empêchant de supporter les coûts de l'externalisation de leur logistique, la faiblesse de la main d'œuvre compétente dans ce domaine. La Fédération du transport relève aussi que la quasi-totalité des entreprises qui offrent une palette complète de services logistiques sont des filiales de groupes européens ayant une clientèle composée d'entreprises multinationales et que la messagerie aussi reste dominée par les filiales d'entreprises multinationales. Elle note enfin la multiplication des dépôts et leur mauvaise conception, l'absence de coordination logistique entre les services d'une même entreprise et entre filiales du même groupe, le manque de traçabilité, l'existence de ruptures de charges pouvant être évitées, des délais d'attente trop longs et l'inadaptation du plan de palettisation, ainsi que la diversité des emballages⁽¹²⁾.

La Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique 2010-2015 élaborée par le Ministère de l'équipement et des transports va permettre de dépasser ces obstacles. L'encadré (page 22) présente ses objectifs et les axes stratégiques prévus.

Réseaux de transport de l'Oriental

Les réseaux de transport, aux niveaux régional et local, contribuent certes au commerce extérieur du pays. Cependant, ce n'est pas tant le volume de ces échanges qui détermine la configuration du réseau, mais plutôt la satisfaction de fonctions à caractère économique, social ou administratif. Les facteurs de génération des flux d'échanges de voyageurs et de marchandises sont essentiellement liés à la population, la production et la consommation dans les domaines de l'agriculture et de l'industrie ainsi qu'au développement des activités touristiques.

La configuration du réseau routier vise à satisfaire des fonctions d'utilités économique et socio-administrative. La fonction économique est liée à la desserte des zones rurales et au transfert des productions agricoles nettes vers les souks des Provinces et les centres urbains. Cette fonction traduit une relation type ville-campagne. Le niveau de desserte de chaque Province est en relation directe avec sa production agricole.

La fonction socio-administrative traduit la liaison des populations aux équipements sociaux et administratifs de

Impacts de l'autoroute Fès-Oujda : 875 millions de Dh de gains cumulés

Le 16 janvier 2007, Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu Le protège, donnait le coup d'envoi de ce chantier grandiose : 320 km d'autoroute, soit près de 23% du schéma d'armature autoroutière du Royaume programmé à l'horizon 2011. En 4 ans - durée record - cet investissement de 10,805 milliards de Dh a été réalisé en 13 sections et 18 lots de travaux. De nombreuses entreprises ont bénéficié de fortes retombées en chiffres d'affaires (pas moins de 5 sociétés différentes pour les 11 viaducs faisant l'objet de marchés dédiés), ce qui a contribué à créer ou maintenir des milliers d'emplois directs et indirects sur la Région. Les chiffres sont herculéens : 84 millions de mètres cubes de terrassements, 2,7 millions de tonnes d'enrobés bitumineux mis en œuvre, des équipements et ouvrages annexes par centaines, 29 grands viaducs et 85 ponts, etc.

Mais ce gigantisme n'a de sens que s'il est rapproché des effets produits et des logiques et/ou synergies mises en œuvre pour que les impacts économiques dégagent une (ou des) rentabilité(s) en rapport avec le volume exceptionnel de cet investissement. Au chapitre des synergies figure la complétude des réseaux de transport, routier en particulier, où l'autoroute trouve sa place dans une logique de complémentarité avec les autres infrastructures routières régionales récemment créées ou réaménagées (rocade méditerranéenne Tanger-Saïdia, route Al Hoceima-Taza dédoublée, voie express Oujda-Nador, etc.). Les 117 km de la voie ferrée Taourirt-Nador entrent dans cette logique.

Ce dispositif rénové d'infrastructures de transport est mis au service du développement régional car il est notamment articulé pour desservir les nouveaux sites proposés aux investisseurs et dédiés aux activités économiques pour lesquelles la Région présente les meilleurs atouts : la Technopole d'Oujda et sa Cleantech, l'Agropole de Madagh à Berkane, le parc industriel et le programme Mar Chica à Nador ainsi que le projet Nador-West-Med sur la baie de Bétoya, entre autres.

Au vu de ce dispositif synergique, l'autoroute Fès-Oujda était donc quelque peu incontournable car on n'imagine pas quelle logique d'aménagement du territoire donnerait du sens à ces sites nouveaux s'ils étaient maintenus en situation d'enclavement relatif. Tout au contraire, les facteurs de compétitivité, donc aussi les coûts d'accessibilité, sont essentiels, sinon décisifs, pour asseoir l'attractivité.

Même l'activité touristique, assise sur la richesse de l'offre régionale de l'Oriental (32 sites identifiés comme à fort potentiel), bénéficiera des facilitations diverses apportées par l'autoroute.

A ces gains macro-économiques et ces logiques d'aménagement du territoire qui valorisent l'offre territoriale de l'Oriental, il faut ajouter nombre de bénéfices directs très concrets :

- le temps gagné eu égard à l'utilisation de la nationale ;
- la réduction des problèmes liés à la congestion de l'ancien réseau ;
- le carburant économisé et les autres gains sur l'exploitation des véhicules ;
- la réduction des pollutions et de la contribution à l'effet de serre ;
- les bénéfices sur le confort et la sécurité.

Pour un trafic évalué à près de 9 700 véhicules/jour, dont 7 800 véhicules légers et le reste en poids lourds, les gains de temps peuvent être valorisés en surplus économiques et restitués en cumuls annuels : soit 406 MDh/an pour les usagers de l'autoroute et 16 MDh/an pour ceux de la nationale, rendus gagnants par transfert de trafic vers l'autoroute. Par les péages, Autoroutes du Maroc prélèvera 121 MDh/an ; les usagers de l'autoroute seront donc bien les grands gagnants du nouvel investissement et le solde positif en leur faveur contribuera à rentabiliser, donc à encourager, les investissements en Région.

Par son tracé plus court que celui de la route nationale en particulier, l'autoroute génèrera également de l'ordre de 98 MDh d'économie sur les consommations de carburant. Considérée comme «deux fois plus sûre» que la nationale, l'autoroute réduit d'autant le coût des éventuels accidents, blessés et décès inclus, pour la collectivité nationale.

Tous gains cumulés, l'économie annuelle à réaliser par la mise en service de l'autoroute est globalement évaluée à 875 MDh, dont les péages ne prélèveront guère que 14%. La moitié des gains iront aux usagers utilisateurs de véhicules légers et la collectivité dans son ensemble en captera près de 30%.

Enfin, le chantier de l'autoroute c'est accompagné de bénéfices annexes pour la Région, en particulier pour les territoires traversés, en termes d'équipements collectifs de proximité, mais aussi au plan culturel avec la réalisation de fouilles archéologiques et l'identification de sites nouveaux méconnus jusqu'alors.

Le progrès technologique aura également effectué de grandes avancées et franchi de nouvelles étapes jusque dans la constitution du savoir-faire et des compétences des entreprises nationales, comme le démontrent l'installation de dispositifs de communication relevant des NTIC tout au long de l'autoroute, ou encore la réalisation de ponts en structures métalliques ou mixtes, ou d'un pont haubané de 69 m, une première au Maroc.

chaque Province, ce qui traduit aussi une relation type ville-campagne, mais est plutôt en relation directe avec le nombre d'habitants de la Province.

L'analyse des enjeux des infrastructures de transports - route, rail, port et aéroport - s'inscrit dans une problématique de développement de la logistique régionale, comme facteur de compétitivité. La couverture territoriale de la Région en réseaux routier, ferroviaire, aéroportuaire et portuaire est excellente.

Le réseau routier de l'Oriental se développe sur un total de près de 5 000 km, dont 3 350 km environ sont revêtus et 1 650 km à l'état de piste. Ce réseau s'est étoffé de 132 km d'autoroute



La nouvelle gare ferroviaire de Nador

complétant l'axe autoroutier Casablanca-Rabat-Fès-Oujda et permettant de réduire les distances, désenclaver la Région et augmenter son attractivité.

Le réseau ferroviaire vient de s'enrichir également de 117 km, portant ainsi le

linéaire de voies ferrées à 481 km. Il est désormais constitué d'une ligne Est-Ouest reliant Casablanca, Rabat et Fès à Oujda, qui se prolonge vers Alger et Tunis (non exploitée actuellement) et de deux lignes Nord-Sud reliant Oujda à Bouarfa et Nador à Taourirt⁽¹³⁾.

L'infrastructure aéroportuaire est importante : Oujda, Nador et Bouarfa assurent une bonne couverture territoriale. La politique active d'ouverture à la concurrence du transport aérien, symbolisée

par la ratification de l'accord Open Sky avec l'Union européenne, valorise mieux ces infrastructures en permettant de développer des liaisons directes sur les vols des compagnies low cost qui desservent le pays. Néanmoins, pour les liaisons aériennes régulières, les contraintes liées au fait que les aéroports de la Région sont structurés autour du hub de Casablanca limitent leur développement. La liaison Oujda-Oran se fait via Casablanca et Alger. La libéralisation du ciel n'a pas encore été accompagnée d'une décentralisation de la gestion des aéroports, permettant de mettre ces infrastructures aux services d'un projet régional.

Le port de Bni Ansar à Nador, bien que doté d'infrastructures relativement performantes, reste à développer : principal débouché pour la Région et les zones avoisinantes, il n'occupe que la 7^{ème} place dans le trafic portuaire global, ce qui est relativement insuffisant. Son trafic est constitué essentiellement des billettes d'acier pour la SONASID, des céréales pour les minoteries de la Région, du coke pour la centrale de Jerada et du cabotage des hydrocarbures importés. Toutefois, le port se positionne bien sur le trafic des passagers, voitures accompagnées et autocars (transit des Marocains résidents à l'étranger).

La récente connexion du port au réseau national de l'ONCF par la nouvelle ligne ferroviaire Taourirt-Nador devrait contribuer au développement du trafic et lui permettre d'occuper une meilleure place dans le chapelet portuaire national. Le futur port de Betoya - dit Nador West Med - complémentaire de Tanger

Plateforme d'agro-commercialisation de Berkane

Le marché de gros de Berkane est identifié comme structurant pour la Région de l'Oriental. Ce projet s'intègre dans la stratégie nationale de modernisation des marchés de gros pilotée par le Département du commerce intérieur. Il fait partie également de la Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique. L'étude de création d'une telle plateforme a fait l'objet d'une convention signée en 2010 entre plusieurs Ministères, les autorités locales, les élus locaux ainsi que MEDZ, filiale de la CDG, en tant qu'investisseur aménageur éventuel. Ce projet, qui sera réalisé à terme sur un terrain de 30 ha, a comme objectifs de :

- garantir la qualité et la diversité des produits vendus ;
- maîtriser les prix de commercialisation ;
- réduire le recours aux circuits parallèles ou informels ;
- limiter le nombre d'intermédiaires ;
- assurer une meilleure transparence des transactions ;
- ériger Berkane comme plateforme de référence dans le commerce de gros, à travers la réalisation d'un projet basé sur un concept en rupture avec les modèles classiques de gestion de cette catégorie d'équipements.

Le projet consiste en la création d'une plateforme intégrée ainsi composée :

- Plateformes de commercialisation des produits (fruits, légumes et légumineuses, produits divers) ;
- Infrastructures connexes (entrepôts et chambres de stockage courte durée, station de lavage et de stockage des caisses, etc.) ;
- Services et support (administration, entretien, sécurité, gardiennage, gestion des déchets, restauration, banques, etc.).

Le modèle économique proposé est innovant car au lieu d'une taxation sur le chiffre d'affaire (modèle actuel), il prévoit une rémunération des services rendus :

- location des espaces de vente et des entrepôts de stockage ;
- location des terrains nus viabilisés aux opérateurs dédiés (GMS, cash & carry...) ;
- frais de gestion ;
- services divers (péage à l'entrée, parking, restauration...).

Le montage institutionnel proposé prévoit l'association des collectivités locales et des opérateurs publics et privés par la création d'une Société de développement local (SDL) dont la mission est l'aménagement, le développement et la gestion de la plateforme.

Med, confortera l'ouverture de l'Est et du centre sur la Méditerranée.

Les réseaux multimodaux et leurs connexions dans l'Oriental

Les infrastructures de transport de l'Oriental sont orientées Est-Ouest, ce qui donne à cette Région la vocation d'assurer le lien Est-Ouest et ne lui permet nullement de contribuer au transport Nord-Sud, notamment avec l'Europe. En effet, les liaisons Nord-Sud passent à l'Ouest de la Région. Ceci est corroboré par le passage par le port de Tanger Med des autoroutes maritimes desservant le Maroc, telles que prévues par la vision Euromed⁽¹⁴⁾. Une restructuration logistique Nord-Sud, permettant de dépasser la contrainte d'enclavement imposée par la fermeture de la frontière terrestre et de lier les zones Sud de la Région et la zone centre, est aujourd'hui possible grâce aux grands projets d'infrastructure réalisés au lendemain de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental.

Nador, avec son port actuel de Bni Ansar et surtout son futur port de Betoya (Nador West Med) est le pivot de cette restructuration. C'est la seule porte régionale sur la Méditerranée. Avec sa connexion au réseau routier national (autoroute Fès-Oujda, rocade méditerranéenne, route express Oujda-Nador, etc.) et au réseau ferroviaire (Nador-Taourirt), ainsi que sa proximité avec l'aéroport Al Aroui, le complexe portuaire de Nador peut concurrencer Casablanca et desservir, outre la Région de l'Oriental, celle de Fès-Boulemane au sein d'une chaîne logistique adéquate exploitant l'infrastructure existante, complétée par une *plateforme logistique multimodale* (port sec) à Taourirt et une *plateforme d'agro-commercialisation*⁽¹⁵⁾ à Berkane, toutes deux prévues par la Stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique.

La voie ferrée Taourirt-Nador crée une rupture des flux logistiques et pose Nador en concurrent crédible à la logistique de Casablanca pour desservir Fès et sa région. Elle permet enfin de développer une offre multimodale à partir du complexe portuaire de Nador et de

l'installer comme plateforme logistique. La rocade méditerranéenne permettra de jouer la pleine complémentarité multimodale sur l'ensemble du littoral à partir de Nador. Compte tenu des développements touristiques prévus sur la côte, à la suite des projets de Meditterrania Saïdia et de la lagune de Marchica, elle complètera l'ancrage du port de Nador. Cette situation place Nador à la croisée des réseaux routiers, ferroviaires et maritimes et la consacre comme plateforme de logistique multimodale pour la desserte des zones Est, celles du centre et la zone du littoral méditerranéen allant vers Al Hoceïma, voire Tétouan, en complémentarité avec Tanger Med.

Le port sec de Taourirt est un projet d'accompagnement des grands projets structurants. Il entre dans le cadre de la Stratégie nationale de la compétitivité logistique et vise à faciliter les échanges, notamment au profit des zones les moins bien desservies, et à moderniser l'offre logistique afin d'accroître l'attractivité régionale. Il permettra, par ses liaisons logistiques, d'améliorer l'accès au trafic conteneurisé pour les exportations (produits agricoles) et les importations (pièces, meubles, équipements) de la Région. Il servira aussi à rendre moins onéreuses les importations et la distribution des produits importés en vrac solide (céréales) ou en vrac liquide (carburants).

La levée des contraintes relevées ci-avant permettra de consolider l'installation de cette logique logistique nouvelle et d'attirer les opérateurs de logistique globaux, comme GÉODIS ou EXEL, présents à Casablanca et Tanger. Il faudra aussi continuer de libéraliser la gestion du port de Nador et le doter de toutes les installations modernes, en particulier d'un terminal à conteneurs, pour la gestion du flux des marchandises diverses dont le volume va connaître un accroissement sensible avec la mise en service de la Technopole d'Oujda et de sa Cleantech, l'Agropole de Madagh (Province de Berkane) et le parc industriel de Selouane (Province de Nador). Globalement, l'opérationnalisation, largement entamée au niveau de la Région des différentes stratégies nationales

(comme le Pacte national pour l'émergence industrielle, le plan Maroc Vert, la vision 2020 du tourisme, la vision 2015 de l'artisanat, le plan Rawaj 2020, etc.) ne manquera pas de générer un trafic important. Une amélioration de l'efficacité logistique aura des conséquences positives sur la compétitivité régionale.

1- Chiffre provisoire donné par l'Office des Changes (voir www.oc.gov.ma)

2- Rapport sur les échanges extérieurs du Conseil national du commerce extérieur : pour 2010, un ratio de 47% pour les importations et 33,1% pour les exportations

3- Rapport «Etude stratégique de développement du commerce intérieur», Ernst & Young - Min. de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies (chiffres 2005)

4- Etude Euromed sur le transport routier dans les pays du Maghreb, janvier 2010 (Rapport sur l'état de la mise en œuvre des actions du PART relatives au transport routier dans les pays MEDA du Maghreb)

5- Etude Euromed sur le transport routier dans les pays du Maghreb (op. cité)

6- 24 797 véhicules de transport pour autrui et 20 899 véhicules pour transport propre en 2005 (site du Ministère de l'équipement)

7- Dakhla, Laâyoune, Tan Tan, Agadir, Safi, Jorf Lasfar, Casablanca, Mohammedia, Kénitra, Tanger-ville, Tanger-Med, Al Hoceïma et Nador

8- Voir «Les ports du Maroc en chiffres», publication de l'Agence nationale des ports

9- Dakhla, Laâyoune, Ouarzazate, Agadir, Errachidia, Marrakech, Essaouira, Casablanca, Fès, Rabat, Tanger, Tétouan, Al Hoceïma, Nador et Oujda

10- Voir site du Ministère de l'équipement www.mtpnet.gov.ma (rubrique chiffres clefs)

11- Voir interview du Directeur général de l'ONDA dans «Les Echos», 21 mai 2012

12- <http://www.fntr.ma/logistique-tr.php>

13- Voir différents rapports d'études circonstanciés réalisés par l'Agence de l'Oriental ; légères variations envisageables

14- In Rapport du Groupe de Haut Niveau de la Conférence euro-méditerranéenne du transport, sur l'intégration des transports entre Nord et Sud de la Méditerranée : «Networks for peace and development - Extension of the major trans-european transport axes to the neighbouring countries and regions, november 2005»

15- Voir le second encadré



Développement du réseau ferroviaire et logistique

Mohamed Rabie KHLIE
Directeur Général de l'Office National des Chemins de Fer

L'ONCF affirme ici son approche globale, donc citoyenne, car il pense en termes d'intérêt économique général. Attentif aux interconnexions, en veille sur les développements sectoriels ainsi que les évolutions des attentes et des besoins, l'Office se vit au diapason des acteurs économiques dès qu'il s'agit de fret. Environnement de services, facilitation administrative, offre spatiale... l'ONCF se veut transporteur par nature et opérateur économique par culture. Démonstration.

Le marché du transport de fret connaît des mutations structurelles profondes induites par les changements intervenus dans les différents secteurs économiques, à la suite notamment :

- de l'engagement du processus de libéralisation de l'économie et de privatisation des entreprises publiques ;
- de la délocalisation de certaines activités industrielles vers les ports ;
- des changements intervenus dans la politique de distribution de nombreuses sociétés.

Pour faire face à cet environnement qui se caractérise par une forte concurrence, l'Office a mis en place une stratégie commerciale lui permettant de consolider sa part dans les marchés naturels et de pénétrer de nouveaux marchés qui s'accommodent avec la technique ferroviaire. Ainsi, d'importants investissements sont prévus par l'ONCF pour la mise à niveau de son outil de production.

Fret : stratégie commerciale et logistique

La stratégie de croissance de l'Office en matière de fret et de logistique s'appuie sur les principaux axes suivants :

- l'amélioration des installations ferroviaires au niveau des ports de Casablanca, de Jorf et de Safi, par le renforcement et l'optimisation de la desserte ferroviaire des quais pourvoyeurs de trafic (conteneurs, charbon, céréales, etc.) de manière à faire profiter toute la communauté portuaire (clients, compagnies maritimes, opérateurs, etc.) de l'atout

intrinsèque du rail qui est la massification des trafics ;

- la desserte des ports de Tanger Med et de Nador de manière à donner plus de possibilités aux opérateurs économiques quant à leurs choix du port d'importation ou d'exportation.

Ces deux projets spécifiques, tout en contribuant de manière efficace au désenclavement des Régions du Nord et de l'Oriental, ont permis à l'ONCF de conquérir de nouveaux trafics qui n'étaient pas accessibles au rail auparavant ;

- le développement des plans logistiques sectoriels visant à proposer aux clients ferroviaires des solutions logistiques leur permettant d'optimiser leurs Supply Chain (il s'agit du Plan Logistique Céréalière et du Plan Logistique Hydrocarbures qui consistent en la construction, sur des terrains embranchables à la voie ferrée respectivement, de silos de stockages des céréales et bacs pour le stockage des produits pétroliers, des sites de concentration et d'optimisation de flux approvisionnés par trains com-



Train de céréales
au Port de Casablanca



Train complet de conteneurs en provenance du Port Tanger Med

plets à des cadences journalières pouvant atteindre 5000 tonnes ;

- une offre logistique intégrée inscrite dans le cadre des orientations stratégiques nationales en matière de développement du trafic des conteneurs, et dans laquelle l'ONCF prévoit le développement :

- de prestations complètes de transport combiné Rail – Route en complément de l'offre de transport ferroviaire sur l'ensemble du territoire national dans la mesure où elles assurent une rentabilité certaine et ce, conformément à la réglementation en vigueur ;

- d'un réseau de plateformes logistiques comprenant les terminaux à conteneurs multimodaux, auxquels sont adossées les Zones d'Activités Logistiques (ZAL) dans les grands centres de distribution et de consommation du Royaume.

Cette importante offre vise à mettre à la disposition de nos clients des services compétitifs à travers des solutions logistiques intégrées sur mesure et créatrices de valeur ajoutée. Ce réseau de plateformes, qui s'étale sur un foncier de 600 hectares, couvre les principaux

centres économiques du Royaume :

- Casablanca - Aïn Sebaâ ;
- Casablanca - Zenata ;
- Fès ;
- Marrakech ;
- Tanger.

Il y a lieu de signaler que pour accompagner le développement des plateformes

industrielles intégrées de Jorf et de Kenitra, l'ONCF compte installer au niveau de ces sites des terminaux à conteneurs sous douane (ports secs) où les conteneurs des différentes unités industrielles seront traités avant qu'ils ne soient évacués par trains vers les différents ports du Royaume.



Manutention des conteneurs au Terminal Multimodal Casablanca MITA



Transport de conteneurs sur la ligne ferroviaire de Tanger Med

Plateforme de Casablanca MITA : premier jalon d'un vaste réseau de terminaux à conteneurs multimodaux

Un premier pas a été franchi par l'ONCF, par la réalisation d'un terminal à conteneurs sous douane (port sec) au niveau du quartier industriel d'Aïn Sebaâ à Casablanca. Mis en service depuis le 29 juillet 2008 et doté d'installations de dernière génération, ce terminal à conteneurs multimodal sous douane est directement relié aux ports de Tanger Med et de Casablanca.

Casa MITA offre d'ores et déjà aux opérateurs économiques une capacité de traitement de 150 000 conteneurs par an, à laquelle s'ajoute une panoplie de prestations : la manutention, le stockage, le dédouanement de conteneurs ainsi que divers services à forte valeur ajoutée en matière de logistique de transport de marchandises.

La deuxième composante de cette plateforme étant les Zones d'Activités Logistique (ZAL) qui consistent en la construction :

- d'entrepôts logistiques ;
- des bâtiments pour la messagerie ;
- d'un centre d'affaires ;
- des parkings ;
- d'un terminal pour le traitement des conteneurs vides.

Les travaux relatifs à la construction de la première ZAL à Casablanca, adossée au port sec - Casablanca MITA - seront achevés au courant du premier semestre 2012. La première phase de ce projet porte sur une enveloppe de 200 millions de Dirhams et permettra de mettre à la disposition des opérateurs économiques une offre logistique aux standards et normes internationaux.

D'importants investissements ferroviaires

Parallèlement aux actions précitées qui s'inscrivent dans le cadre de sa stratégie commerciale, l'Office :

- a réalisé durant la période 2005-2009 le programme d'investissement arrêté dans le Contrat Programme, dont l'enveloppe globale s'élève à 18 milliards de

Dirhams, qui s'inscrit dans la perspective de se doter d'un réseau ferré moderne et plus performant, en tant que levier de taille au service du décollage socio-économique de notre pays. Il comporte la construction de 400 km de nouvelles voies ferrées (dont 300 électrifiées), le renouvellement de 400 km de voies et caténaires, l'électrification de 300 km de voies, le renforcement des installations de sécurité, le doublement de la voie sur les axes porteurs, l'acquisition de nouvelles rames et locomotives, ainsi que la connexion du réseau à deux pôles économiques et stratégiques du pays, les ports de Tanger Med et Beni Ansar ;

- a prévu, dans le cadre de son programme d'investissement 2010-2015, une enveloppe d'un montant global de 32,8 milliards de Dirhams HTVA.

Ce programme d'investissement comprend le programme général pour 12,8 milliards de Dirhams HTVA, concernant essentiellement la mise à niveau de l'appareil de production, ainsi que le projet de TGV Tanger-Kenitra pour 20 milliards de Dirhams HTVA.



Quelle stratégie de la RAM pour appuyer le développement territorial dans l'Orient ?

Driss BENHIMA
Directeur Général de la Royal Air Maroc

Investisseurs, touristes, gens d'affaires, personnel expert, compétences rares et nomades ... toutes sortes d'acteurs du développement territorial réclament les dessertes aériennes. La RAM répond. La compagnie nationale a aussi la fibre régionale.

Présentation de la RAM

Royal Air Maroc, dont le capital est détenu à hauteur de 97% par l'Etat, est un acteur majeur dans la mise en oeuvre de la politique économique et sociale du Gouvernement et contribue au renforcement de la compétitivité et de l'attractivité du Maroc.

La compagnie nationale a toujours joué un rôle moteur dans le développement du secteur du transport aérien au Maroc en tant que vecteur du développement économique et social.

Royal Air Maroc est aujourd'hui la deuxième compagnie à l'échelle de l'Afrique (un million de passagers africains transportés chaque année) ; elle est aussi le premier opérateur touristique aérien dans notre pays et joue un rôle dynamique d'accompagnement des chantiers majeurs du Royaume, notamment en matière de développement des régions, de soutien aux communautés marocaines à l'étranger et de contribution au rayonnement international de notre Pays.

Lors des six dernières années, et dans un contexte de concurrence liée à la li-

béralisation du secteur du transport aérien au Maroc, Royal Air Maroc a réalisé des progrès importants. La Compagnie a ainsi doublé son trafic, passé de 3 à plus de 6 millions de passagers par an. Elle a enrichi sa flotte par l'acquisition de 20 avions supplémentaires, développé son réseau à près de 80 pays et à 1 500 vols hebdomadaires. Durant cette période, Royal Air Maroc a enregistré un important développement en Afrique avec l'ouverture d'une vingtaine d'escales dans le continent.

Le trafic de la Compagnie en Afrique a été multiplié par 10 entre 2001 et 2011. Son chiffre d'affaires global est passé de 8 à 12 milliards de Dirhams. Son chiffre d'affaires Internet a triplé pour atteindre 1,2 milliard de Dirhams.

La productivité de sa flotte a atteint en 2007 le niveau optimal de 12 heures par jour, ce qui correspond aux standards des Compagnies Low Cost. Royal Air Maroc a pu également faire baisser le coût unitaire à l'SKO de 19% sur la période 2003-2008, avec des coûts salariaux plus compétitifs pour le personnel hors pilotes, grâce à la création de la filiale de recrutement AMS. En l'espace de six ans, la compagnie a investi 8 milliards de Dh pour moderniser et développer son outil de production.

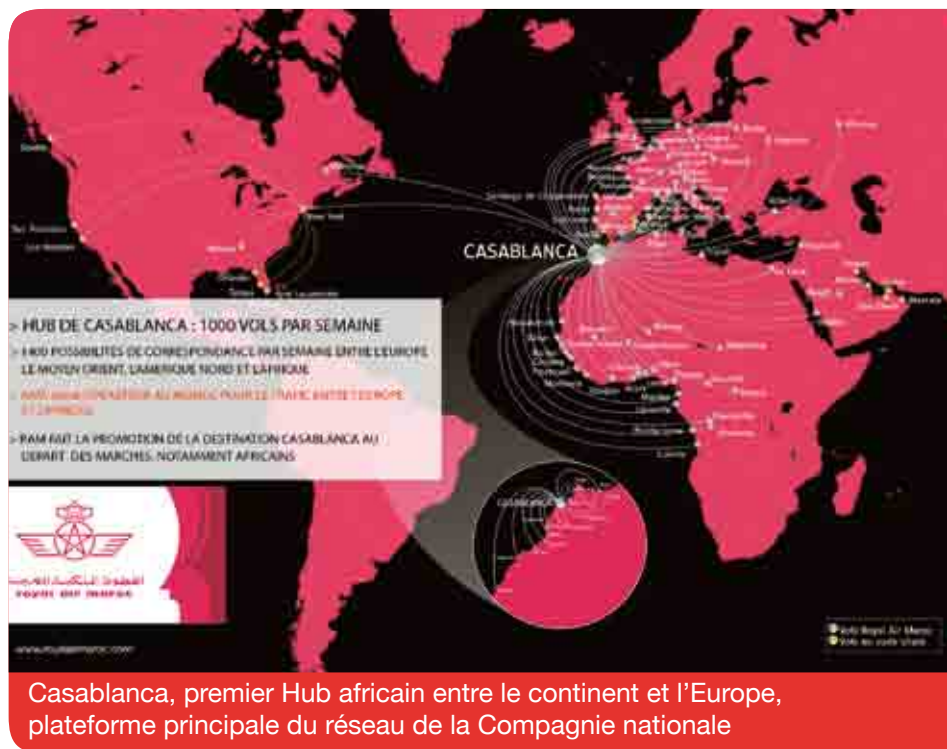
Royal Air Maroc a également fait de Casablanca sa plateforme principale en en faisant ainsi, en l'espace de 5 ans, le 1^{er} Hub aérien africain pour les flux de trafic entre le continent et l'Europe et le 3^{ème} Hub européen après Londres et Paris pour les flux de trafic entre l'Afrique et l'Europe, alors qu'il était quasiment inexistant en 2004.

Avec un taux de correspondances internationales de 40%, le Hub de Casablanca a acquis désormais une dimension internationale.

Rôle dans le développement économique du Maroc

Royal Air Maroc accompagne les ambitions de développement du Maroc sur le plan économique, en particulier celles visant à disposer d'un réseau de transport aérien domestique et régional à bas coûts et à haute densité de fréquences, reliant ainsi les régions entre elles et facilitant les déplacements entre les villes.

Royal Air Maroc contribue aussi au rayonnement du pavillon marocain, tout en développant son offre et son service en faveur de la communauté marocaine à l'étranger, du développement territorial et de la promotion du tourisme.



Au fil des années, la compagnie a tissé un réseau de transport aérien domestique et régional très étendu, couvrant 17 villes à travers l'ensemble du territoire, du Nord au Sud et d'Est en Ouest : Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech, Agadir, Tanger, mais aussi El Houceima, Errachidia, Essaouira, Laâyoune, Goulmine, Nador, Oujda, Ouarzazate, Tan Tan, Dakhla et Zagora.

Par sa politique de désenclavement aérien des régions, Royal Air Maroc vise à relier entre elles les différentes villes, afin de faciliter les déplacements intérieurs et internationaux et de contribuer au développement touristique du pays, qui table sur 18 millions de touristes à l'horizon 2020.

Les lignes intérieures sont des lignes à bas coûts, reliant plusieurs régions entre elles et facilitant les déplacements intérieurs et internationaux. Il s'agit de lignes à forte densité de fréquences, destinées à satisfaire aux besoins de la clientèle.

La plupart des vols internes sont assurés par RAM Express, filiale spécialisée dans le transport aérien domestique et régional à bas coûts, créée en 2009, avec pour principaux objectifs de :

- mettre à la disposition du Maroc un instrument dédié pour le développement sectoriel et l'aménagement du territoire ;
- offrir aux Régions des liaisons aériennes qui renforcent leur attractivité ;
- contribuer au développement du tourisme intérieur ;

- offrir à la clientèle un produit aérien régional adapté en termes d'horaires et de fréquences ;
- créer une nouvelle dynamique de développement du marché intérieur du transport aérien au Maroc.

RAM Express fonctionne aujourd'hui avec 4 ATR, dont un ATR 72-600 de dernière génération qu'elle vient de se faire livrer. A terme, sa flotte sera entièrement renouvelée et renforcée, avec de nouveaux ATR de dernière génération (les «green liners»).

Vols de la RAM dans l'Oriental

Royal Air Maroc est très présente dans la Région de l'Oriental. Depuis l'ouverture des aéroports d'Oujda, Nador et Al Houceima, la Compagnie assure de nombreuses liaisons nationales et internationales, et accompagne ainsi les ambitions de développement de la Région de l'Oriental sur les plans touristique et économique.

La mise en service de la nouvelle piste et de la nouvelle aérogare de l'aéroport Oujda-Angad en juillet 2009 a permis d'améliorer sensiblement la qualité de service aux passagers nationaux et internationaux.





La RAM : 6 millions de passagers par an, 80 pays desservis, 1 500 vols hebdomadaires
un trafic multiplié par 10 entre 2001 et 2011

Ainsi, la compagnie assure 12 fréquences hebdomadaires entre Casablanca et Oujda et trois fréquences hebdomadaires entre Casablanca et Nador.

Dans le cadre du Réseau «point à point», Royal Air Maroc assure des liaisons entre plusieurs villes régionales marocaines et européennes. Dans l'Oriental, les lignes de la Compagnie relient Nador, Oujda et El Houceima à plusieurs autres villes régionales, mais aussi à des villes en France, Pays-Bas, Belgique et Allemagne (Paris, Marseille, Frankfurt, Dusseldorf, Bruxelles, et Amsterdam). Ainsi, RAM assure :

- 9 fréquences hebdomadaires sur la ligne Oujda-Paris ;
- 2 sur Oujda-Marseille ;
- 1 sur Nador-Dusseldorf ;
- 2 sur Nador-Frankfurt ;

- 4 sur Nador-Bruxelles ;
- 3 sur Oujda-Bruxelles ;
- 1 sur Al Houceima-Bruxelles ;
- 1 sur Al Houceima-Amsterdam ;
- 1 sur Nador-Amsterdam ;
- 2 sur Oujda-Amsterdam.

Afin d'accompagner le lancement de la nouvelle station touristique Méditerranée Saïdia, Royal Air Maroc a l'intention de renforcer son programme de vols à l'aéroport d'Oujda. Ce nouveau dispositif permettra d'opérer progressivement en «point à point» des dessertes sur les marchés européens à destination de Saïdia, dont les clients sont à la recherche des produits balnéaires sur la Méditerranée à coûts de transport réduits, notamment à partir de l'Angleterre, l'Italie, la France et l'Espagne. Au cours de la saison estivale, le nombre de fréquences hebdomadaires est ren-

forcé afin de répondre à la hausse de la demande des touristes et de la communauté marocaine résidant à l'étranger.

RAM Cargo, leader national du fret aérien

Vols dédiés ou mixtes fret/passagers, le réseau RAM Cargo dessert 4 grandes zones de trafic / fret :

- 29 destinations sur l'Europe, (9 en France) vers 11 pays ;
- 26 sur l'Afrique (24 pays) ;
- 2 vers l'Amérique du Nord ;
- 3 sur le Moyen Orient .

La Compagnie propose 7 produits et services différenciés pour répondre aux attentes spécifiques de ses clients en matière de flexibilité, sécurité, efficacité et rapidité, chacun répondant à des caractéristiques particulières propres.

Source : site web de la RAM



DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTAL Plaidoyer pour un hub logistique entre l'Europe, le Maghreb et l'Afrique

Taoufiq BOUDCHICHE
Économiste, Directeur de la Coopération Internationale
Agence de l'Oriental

Les plus hautes autorités de l'Etat se sont mobilisées pour dépasser la problématique logistique de nos activités productives. Dans l'Oriental, les nouveaux espaces industriels et de service répondent à cette volonté. L'enjeu est simple : vital. Le moment est venu : stratégique. De l'orientation des flux économiques, en clair de la géostratégie voire de la géopolitique des temps qui viennent, dépendront bien des choix. Eclairages.

Avec une façade méditerranéenne de près de 200 km et une frontière de plus de 550 km à l'Est avec l'Algérie voisine, la Région de l'Oriental a une position géographique singulière et privilégiée au sein du Royaume. A cela, s'ajoute la relation de proximité avec l'Espagne à travers l'enclave occupée de Melillia.

Cette position géographique constitue l'un des atouts susceptibles de valoriser le programme de développement ambitieux mettant en œuvre les grands projets sectoriels structurants (infrastructures de transport, nouvelles zones industrielles, tourisme, agro-industrie, énergies renouvelables, éducation et formation, santé, requalification urbaine, etc.) issus de l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental lancée par Sa Majesté le Roi à Oujda, le 18 mars 2003.

L'Initiative Royale a permis ainsi à l'Oriental de s'ériger comme un nouveau pôle de développement à l'Est du Royaume, qui vient compléter le pôle Tanger Med.

Il s'ensuit également, grâce à cette vision royale consensuelle, un rééquilibrage territorial du développement national en faveur de la façade méditerranéenne du Royaume.



L'Oriental : «hub logistique» entre l'Europe, le Maghreb et l'Afrique ?

De par ce positionnement géographique, l'Oriental du Royaume peut se prévaloir d'un double destin : maghrébin et euro-méditerranéen, avec un prolongement en Afrique au Sud du Sahara.

L'enjeu économique pour la Région est donc de transformer cet atout géographique en avantage comparatif pour l'investissement et en facteur d'attractivité pour la création d'entreprises (PME et grandes entreprises).

A cet effet, l'Oriental aurait tout à gagner en se positionnant comme un «hub logistique» entre l'Europe, le Maghreb et l'Afrique. Pour cela, les conditions semblent désormais réunies, comme il est rappelé ci-après.

L'Oriental au cœur du nouveau modèle de croissance : des avantages comparatifs et d'attractivité des IDE

Les grands projets sectoriels lancés dans l'Oriental résultent de la mise en convergence des programmes nationaux avec les avantages comparatifs actuels et potentiels de la Région.

«2,4 milliards de Dh seront consacrés à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie logistique». Abdelaziz RABBAH, Ministre de l'Équipement

Le Ministre de l'Équipement et des Transports, Aziz Rabbah, a indiqué que les ressources financières publiques consacrées à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie logistique avoisinent 2,4 milliards de Dirhams.

«Le poids des coûts logistiques représente environ 20% du PIB, (...) cette situation montre l'importance et les enjeux que constitue le secteur pour l'économie nationale» a affirmé le Ministre dans un entretien, soulignant que ce chiffre *«dénote un potentiel énorme pour l'amélioration de la chaîne logistique marocaine pour se situer dans le rang des pays qui ont réussi leur mutation logistique»*.

«La nouvelle stratégie logistique, qui ambitionne de réduire le coût logistique à 15% du PIB, est le cadre approprié pour l'impulsion du secteur», à travers notamment *«la montée en gamme des services logistiques offerts»*, a expliqué M. Rabbah. Le Ministre a mis en exergue les apports de la nouvelle stratégie en expliquant que sa réussite est *«une condition nécessaire pour contribuer à l'atteinte des objectifs des stratégies nationales des secteurs productifs, car sans compétitivité logistique, tout gain de compétitivité au niveau de l'industrie (pacte Emergence II) ou de l'agriculture (plan Maroc Vert) serait perdu dans les maillons de la chaîne d'approvisionnement et de distribution»*.

Néanmoins, M. Rabbah a fait état des défis qui se présentent par rapport à l'état actuel de la logistique au Maroc, caractérisé par un niveau de sous-traitance logistique *«très faible»*, où uniquement 10% des entreprises marocaines procèdent par sous-traitance, contre 75% dans d'autres pays.

Quant aux priorités du Ministère de l'Équipement pour une bonne gestion de la logistique, M. Rabbah a mis l'accent sur la nécessité de la mise en place de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique, la qualifiant de *«pierre angulaire du dispositif de pilotage de la stratégie logistique»*.

«Pour ce qui est du secteur des transports, nous engageons les réformes à même de régir les différents modes, dans une approche qui privilégie l'initiative de l'investissement privé», a-t-il poursuivi, en affirmant que le Ministère garantira *«la transparence, le professionnalisme, la qualité, la bonne gouvernance, l'équité et l'abolition de l'économie de rente»*.

A l'occasion du Salon Logismed, tenu à Casablanca du 12 au 14 avril 2012, M. Rabbah a indiqué qu'il s'agissait d'un *«espace de rencontres pour tisser davantage de liens entre les opérateurs économiques, l'administration, les acteurs publics et les opérateurs logistiques privés»*, tout en précisant que sa nouveauté s'était manifestée dans son ouverture sur l'espace méditerranéen, *«contribuant ainsi au rayonnement régional et international du Maroc dans ce secteur porteur de l'économie nationale»*.

D'après une dépêche de la M.A.P.

Au delà de leurs mérites propres, les Plans Azur, Emergence, Maroc Vert, et l'INDH, traduisent la mise en œuvre pragmatique et volontariste d'un nouveau modèle de croissance fondé sur la réorganisation des métiers et la nouvelle vision des territoires que nous impose la mondialisation.

Dans la Région Orientale du Royaume, les grands projets sectoriels sont tournés vers l'exportation et l'attraction des IDE en cohérence avec les exigences

de constitution d'une nouvelle base économique régionale.

Ré-industrialiser la Région à partir des nouvelles filières porteuses et de la logistique

La nouvelle politique industrielle du Maroc mise fortement sur la mobilité des capitaux à la recherche de nouveaux sites de production et sur les capacités des opérateurs nationaux à asseoir un partenariat durable avec les leaders

mondiaux dans les filières porteuses à l'échelle globale.

En ciblant les huit métiers mondiaux du Maroc (MMM), qui devraient représenter 70% de la croissance industrielle d'ici 2020 (dans l'offshoring, l'agroalimentaire, l'automobile, les produits de la mer, l'aéronautique, le textile, l'électronique et l'artisanat industriel), les Plans Emergence I et II ont permis de recentrer le programme de développement industriel régional autour de propositions d'amélioration de l'offre territoriale. Dans l'Oriental, les projets de parcs in-



Le conteneur : symbole logistique moderne, traduit la réindustrialisation régionale en marche

dustriels dédiés (Technopole d'Oujda, Agropole de Berkane et Technoparc de Selouane) constituent les premiers fruits de cette approche volontariste.

Totalisant 500 ha dans une première phase, avec des vocations diversifiées et complémentaires, ces nouvelles zones constituent un fleuron de l'offre territoriale régionale pour la ré-industrialisation de la Région. A cela s'ajoute, la «zone industrielle baptisée Cleantech de 40 ha» installée au cœur de la Technopole d'Oujda, destinée à accueillir les entreprises évoluant dans le secteur des énergies renouvelables et de l'environ-



Les nouveaux espaces industriels dans l'Oriental prennent en compte l'optimisation logistique

nement. La Cleantech dispose en outre d'une zone franche de 30 hectares.

Ces nouvelles zones, en cours de commercialisation, sont dotées d'atouts logistiques soigneusement étudiés pour en faire des espaces attractifs entre les rives Nord et Sud de la Méditerranée (proximité des aéroports de Nador et d'Oujda, de la nouvelle autoroute Fès-Oujda, du port de Nador).

Tourisme : saisir les opportunités de la proximité avec l'Europe et le Maghreb

L'industrie touristique a connu un déve-

loppement extrêmement significatif au cours des 50 dernières années, passant de 25 à 800 millions de visites avec un chiffre d'affaires de 500 milliards de US Dollars.

La condition pour attirer les revenus induits par le tourisme réside dans la qualité du cadre de vie, des infrastructures et des services. C'est justement ce qui a été entrepris dans le cadre du Plan Azur dans la Région, avec la création de la méga-station balnéaire de Saïdia. Projet précurseur et leader dans la mise en œuvre de la nouvelle politique touristique, avec une offre de plus de 30 000

lits, ce projet est appelé à rehausser le tourisme dans tout l'Oriental. Néanmoins, l'impact de ce projet nécessite, à court terme, une gouvernance appropriée, l'implication des acteurs locaux, de la société civile du secteur privé, pour que la station Meditterrania Saïdia puisse remplir ses promesses.

D'autre part, à la faveur de ces nouvelles infrastructures touristiques régionales (Saïdia et MarChica), il est important de rappeler, à l'heure où l'intégration régionale maghrébine est désormais inscrite dans les agendas politiques du court terme, que l'Oriental pourrait redevenir, dès l'ouverture des frontières terrestres avec l'Algérie, la première Région touristique du pays.

En effet, on se souviendra à ce sujet qu'à la veille de la fermeture des frontières avec l'Algérie en 1994, les postes frontaliers de la Région enregistraient un flux de touristes avoisinant les 2 millions d'entrées en territoire marocain.

Faciliter le repositionnement des secteurs traditionnels

Les secteurs primaires de la Région sont entrés en crise au cours des dernières décennies avec des conséquences territoriales et démographiques significatives. Les activités de commerce ont vécu de manière artificielle, alors que les autres services marchands ont dû subsister avec une forte concurrence de l'informel.

Un processus de restructuration des activités dans ces secteurs est en cours, notamment dans le domaine agricole avec les projets de labellisation et de mise en conformité des produits et des processus de production. Les filières des productions animales ayant à leur avantage des vrais atouts s'engagent dans des projets de valorisation et de rationalisation devant déboucher sur une meilleure exploitation des ressources naturelles de la Région⁽¹⁾.

La modernisation du commerce et des services entraînée par l'installation des grandes enseignes commerciales (Marjane, Métro, Aswak Essalam, etc.) qui se multiplient dans la Région contribue



Villas parmi les 30 000 lits de la station Meditterrania Saïdia

à lutter contre le secteur informel, inhérent aux zones frontalières, qui caractérisent la Région.

Accompagner, former et gérer : les défis collatéraux

La base «relationnelle» des territoires est également un facteur déterminant d'attractivité et de croissance à l'ère de la mondialisation. Cette intensité est directement liée à la qualité des infrastructures, notamment celles de communication, mais aussi celles qui structurent le cadre de vie. On peut citer pour le cas de l'Oriental les réalisations suivantes :

- les nouvelles infrastructures en place (l'autoroute Fès-Oujda, la nouvelle voie ferrée Taourirt-Nador, la rocade routière Méditerranéenne, la double voie Nador-Oujda, l'élargissement de la RN 17 Oujda-Figuig) ;
- les nouveaux aéroports de la Région à Oujda et Bouarfa ;
- les projets d'adduction d'eau potable et d'assainissement à Oujda et Taourirt, qui ont amélioré la qualité de vie.

Cette intensité dépend également de la formation et des compétences des femmes et des hommes dans ces territoires, dont l'acquisition démultiplie leurs potentiels d'échanges avec les partenaires. La création de plusieurs pôles de recherche et d'enseignement (santé, ingénierie, gestion, sciences ap-

La Région orientale est méditerranéenne, saharienne et frontalière

Elle possède un littoral étendu sur la Méditerranée. Elle jouit d'un climat méditerranéen. Elle participe de cette culture commune et en possède les atouts. Aujourd'hui, la Méditerranée est à la confluence de nombreux facteurs de développement et de partenariats :

- processus politique et économique (Barcelone, Accords d'Agadir, Statut avancé avec l'Union Européenne, Union pour la Méditerranée) ;
- processus culturel lié à l'incroyable circulation des hommes et des idées, migrants, touristes, résidents attirés par la douceur de son climat.

Cet attrait et la vigueur associée à cette circulation des personnes constituent une opportunité. La Région doit en être.

Figuig, avec ses Ksours et sa culture est la capitale du Sud de l'Oriental. Elle baigne toute la Région de l'influence du désert. Ouarzazate et Errachidia ont montré le parti qu'on pouvait en attendre.

La frontière avec l'Algérie, son alternance d'ouvertures et de fermetures, son commerce légal et sa contrebande, ses opportunités et ses frustrations, pèsent encore sur l'histoire de l'Oriental.

Doit-elle se développer du Nord au Sud ? Doit-elle espérer reconquérir son rôle de cité de transit et se développer selon un axe Est-Ouest ?

pliées) et de centres professionnels a enrichi l'offre en ressources humaines dans la Région.

Dans le nouveau contexte et compte tenu des enjeux régionaux, la qualité de la gestion locale constitue, certes, une exigence des populations vis-à-vis de leurs élus et responsables, mais aussi et surtout une condition sine qua non de mobilisation du capital social et de densification du lien social et, in fine, de réussite des projets de renouvellement de la base économique régionale.

Des liens humains et culturels au service du partenariat Euro-méditerranéen

L'éloignement de la Région par rapport au centre du pays et la fermeture des frontières à l'Est ont entraîné la Région à orienter ses flux vers le Nord de la Méditerranée ; en l'occurrence vers l'Europe. Aujourd'hui, l'Oriental est devenue, par sa diaspora et ses échanges économiques, l'une des Régions du Royaume parmi les plus connectées avec l'Europe. C'est l'une des réalités régionales encore méconnue au plan



Les aéroports de l'Oriental, agrandis et modernisés, sont propices à la logistique du fret aérien

national et international.

On estime qu'entre 800 000 à 1 million d'hommes et de femmes issus de l'Oriental sont à l'étranger, essentiellement en Europe. Si l'on rapproche ce chiffre à la population totale de l'Oriental (environ 2 millions selon le recensement de 2004), nous pouvons mesurer, l'importance des liens humains de l'Oriental avec l'autre rive de la Méditerranée.

Les estimations statistiques relatives à la diaspora indiquent que 70% des marocains résidant en Allemagne sont issus de l'Oriental, le même chiffre est avancé pour les Pays-Bas, 60% en Espagne, 50% en Belgique et 30% en France.

De même, selon les chiffres disponibles, 25% des flux financiers de la diaspora transférés au Maroc (plus de 4 milliards d'Euros en 2007 d'après une étude de la Fondation Hassan II pour les MRE)¹ le sont vers l'Oriental.

En matière d'import-export, 80% des revenus des produits d'exportation de la Région (produits agricoles et agro-industriels, le sont à la faveur des exportations vers les marchés européens. Par ailleurs, la proximité d'une Province aussi importante que Nador avec l'enclave occupée espagnole de Melillia, génère des courants d'échanges économiques non négligeables dans la Région.

Dans l'attente de la construction du Maghreb Arabe, la Région a établi des liens forts avec l'Europe. Aujourd'hui, ces liens doivent être capitalisés, intégrés dans une stratégie de développement régional en phase avec le partenariat stratégique recherché par notre pays avec l'Europe, et inversement.

Conclusion

L'Oriental, territoire de 82 820 km² (11,6% de la superficie nationale) au Nord-Est du Royaume, avec une population de près de 2 millions d'habitants, a de tous temps, de par son histoire et sa géographie, été une zone de flux économiques et sociaux ouverte sur son environnement international, avec ses deux fenêtres : l'une donnant à l'Est vers l'Algérie, le reste du Maghreb et par extension vers l'Afrique Subsaharienne, la seconde donnant sur le pourtour méditerranéen.

Cette géographie a façonné le destin de cette Région frontalière devenue très sensible au degré d'intensité des échanges avec son environnement international immédiat. Plusieurs pans de l'économie régionale se sont construits sur la base des liens frontaliers avec, notamment, l'Algérie à l'Est et l'Espagne au Nord (commerce et services, transport routier, maritime et ferroviaire, banques et services financiers, etc.). L'analyse des flux économiques de la Région montre d'ailleurs que l'Oriental a été historiquement plus un espace de transit qu'une Région qui valorise ses ressources localement (voir ci-après la carte des flux).

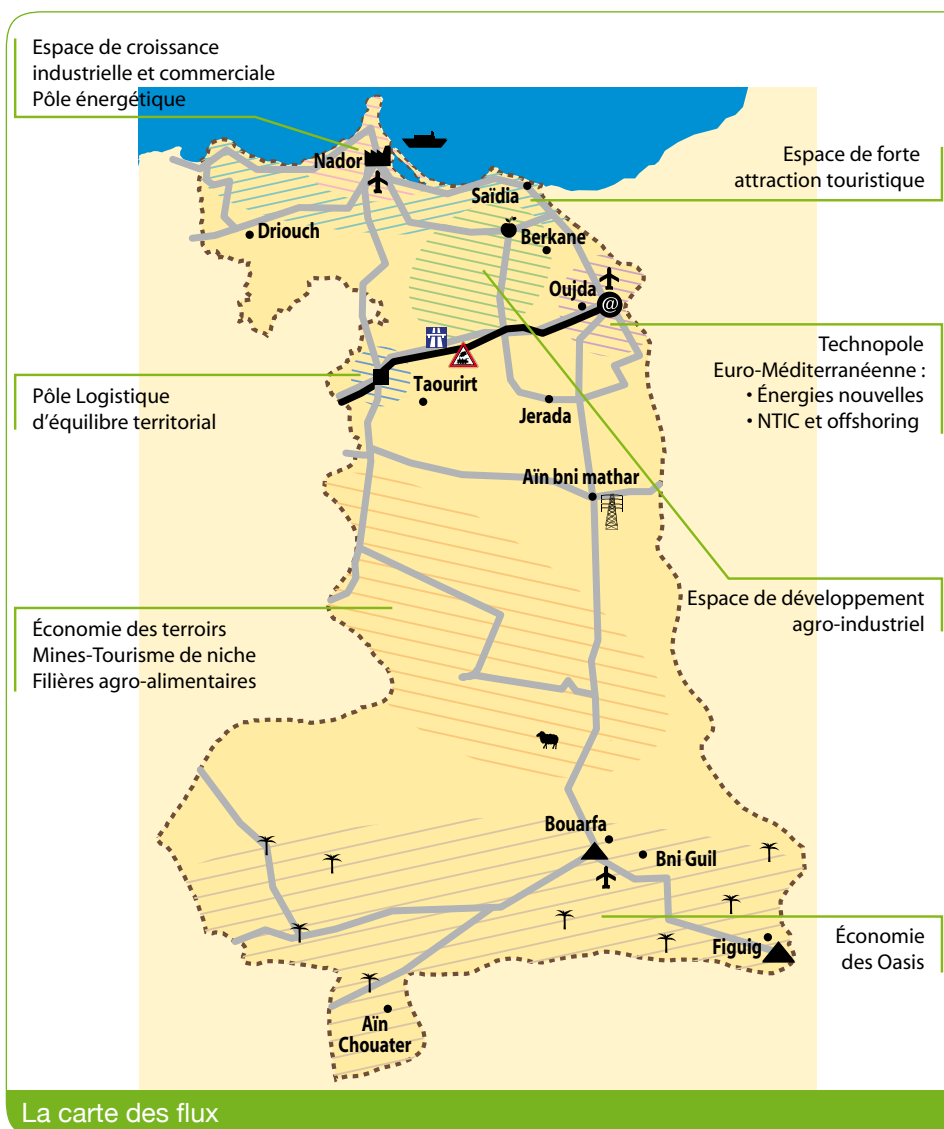
L'éloignement des centres de décision nationaux a en outre contraint l'écono-

mie régionale à rester dépendante des contingences frontalières.

A l'Est, les frontières ont été, depuis l'Indépendance à ce jour, plus longtemps fermées qu'ouvertes ; situation qui a conduit la Région à demeurer dans une situation «d'attentisme économique» à cause d'une intégration régionale du Maghreb toujours reportée aux «calendes grecques».

Ces contextes ont entraîné la Région à orienter ses flux vers le Nord de la Méditerranée ; en l'occurrence vers l'Europe.

1- In Marocains de l'Extérieur, Rapport de la Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger, Observatoire de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger, 2007.



La carte des flux



AÉROPORT D'OUJDA-ANGAD Un nouvel atout du développement régional

*Dalil GUENDOUZ
Directeur Général de l'Office National Des Aéroports*

Oujda a son fleuron aéroportuaire : une réalisation magistrale d'un concept marquant. Il répond aux attentes du trafic qu'il va contribuer à accroître. Passagers, fret, logistique, les biens et les personnes vont gagner à solliciter l'avion ; le développement régional est bien accompagné.

La Région de l'Oriental a connu ces dernières années une dynamique particulière insufflée par de grands projets économiques et touristiques en cours de réalisation ou qui ont déjà vu le jour. L'ouverture de la station balnéaire Méditerranée Saïdia et l'implantation de la Technopole d'Oujda, érigée sur 496 ha en sont de belles illustrations.

En 2007, le Souverain, que Dieu Le glorifie, a posé la première pierre pour la construction du nouveau terminal de l'aéroport Oujda-Angad. Cet événement était un signe fort de l'intérêt particulier que revêt le secteur aéroportuaire dans la Région de l'Oriental.

Aujourd'hui, l'ONDA contribue au développement de la Région de l'Oriental

par la mise en service, le 7 décembre 2010, du nouveau terminal de l'aéroport d'Oujda-Angad. La réalisation de cette nouvelle infrastructure s'inscrit dans le cadre du programme d'investissement de l'ONDA, en réponse au besoin d'accroître la capacité d'accueil afin d'accompagner le dynamisme et le développement touristique, ainsi que l'essor industriel de la Région de l'Oriental, en



Le nouvel aéroport d'Oujda-Angad offre aux usagers, passagers, clients divers et autres prestataires, des conditions aux standards internationaux



Première image de la Région donnée dès l'atterrissage : celle de l'aéroport

phase de se positionner en véritable pôle économique, le MED EST.

L'architecture de cet aéroport permet l'optimisation des espaces et une meilleure gestion du flux de passagers. Ce nouveau terminal respecte les recommandations de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale en matière de sûreté et de sécurité. Il permet aux compagnies aériennes de bénéficier d'une infrastructure moderne, pratique, opérationnelle, équipée des technologies les plus modernes et offrant des conditions optimales pour l'accueil des milliers de passagers qui passent par l'aéroport d'Oujda.

Bâti sur une superficie de 28 000 m², contre seulement 4 500 m² pour l'ancienne aérogare, le nouveau terminal est conçu pour gérer une capacité annuelle de 3 millions de passagers.

Il a été étudié pour répondre aux exigences et aux attentes des clients en matière d'accueil, de confort et de fonctionnalité. Le coût global du projet

s'est élevé à 989,9 millions de Dirhams, comprenant en plus de la réalisation du nouveau terminal, les travaux de :

- la construction d'une nouvelle piste 3 000 m x 45 m, orientée 13/31, avec taxiway parallèle et bretelles de liaison ;
- la construction d'un parking pour avions d'une capacité de 10 avions de type moyen courrier ;
- la construction d'un accès routier et d'un parking pour véhicules d'une capacité de 1 000 places.



Le fret aussi...

Le développement de l'infrastructure aéroportuaire dans la Région de l'Oriental représente l'une des clés de son intégration active dans le tissu économique du pays et assure son ouverture sur le monde extérieur. Le transport aérien est désormais un argument prépondérant pour vendre une destination touristique et pour la captation des investissements dans le secteur industriel et celui des services, qui trouvent dans l'interconnexion de la Région aux modes de transports (maritime, terrestre et aérien) et dans la proximité des plateformes logistiques, un atout indéniable pour une meilleure compétitivité.



RÉGION DE L'ORIENTAL Autoroutes et pistes d'avenir : quel accompagnement au désenclavement ?

Omar ALOUI
Directeur Général du Cabinet Agro-Concept

Après l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental, on ne se demandera plus si la poule doit faire l'œuf ou l'inverse. Ressources endogènes ou apports externes, les faits ont bousculé les réalités et les raisonnements, car les infrastructures de connectivité sont là. Insuffisant ? Certes, mais les acteurs œuvrent à conforter l'attractivité. L'objectif des économies d'échelle pèse son poids dans les décisions d'ancrage régional. Les risques existent donc. Le volontarisme aussi.

La demande en infrastructures publiques dans le domaine du transport est quasiment infinie, quand elle est financée par l'Etat. Déterminer les priorités devient, de ce fait, un enjeu majeur. Face à cette demande, la plupart des Ministères en charge du secteur de par le monde adoptent des critères "neutres" de priorisation, tels que l'intensité du trafic ou la fréquence des accidents.

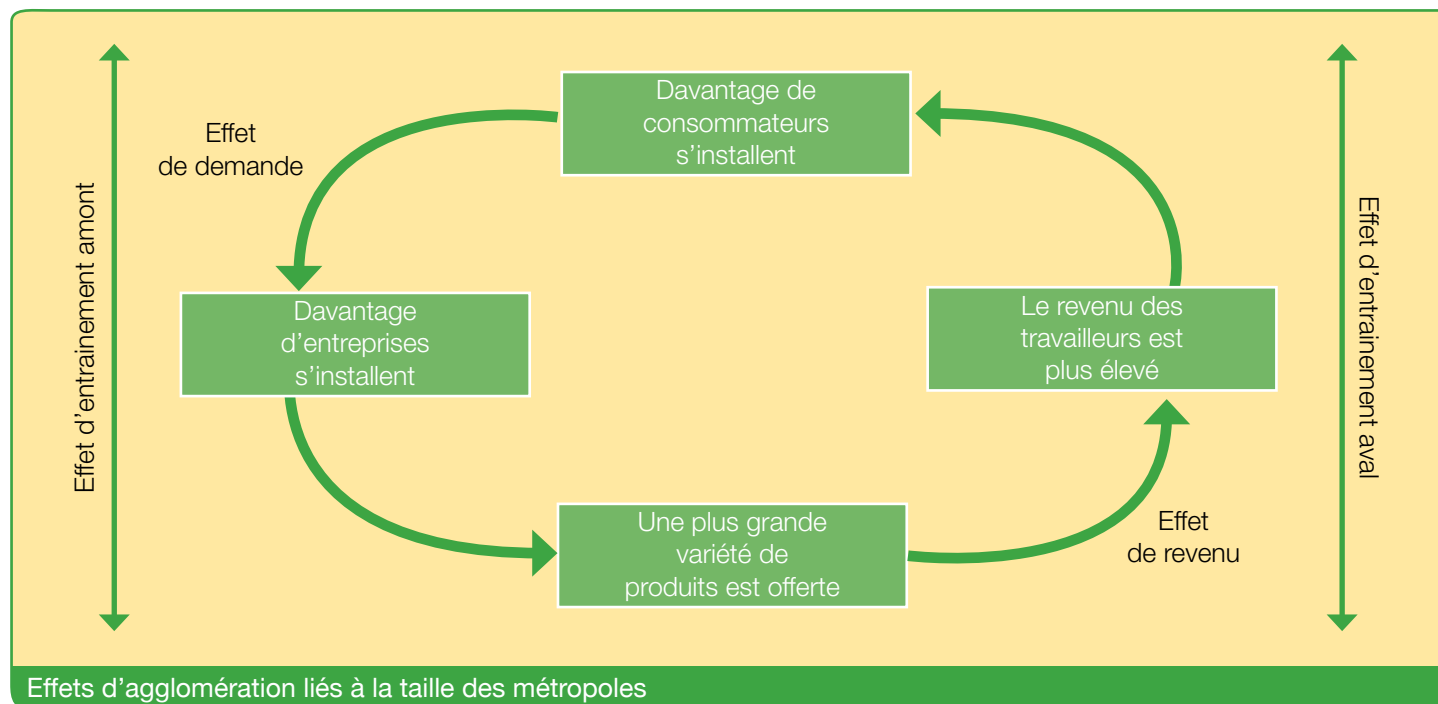
Certains pays à forte tradition d'analyse économique consacrent des ressources importantes à la définition et à la validation des méthodologies d'évaluation des avantages et des coûts des projets d'infrastructures (commission Boiteux en France, Office du Budget aux USA). Dans ces conditions, les projets de désenclavement, qui concernent, par définition, des zones à faible trafic, ont plus de mal à dépasser le seuil d'éligibilité. L'intervention politique devient, dès lors, indispensable pour «forcer» les décisions allant à contre-courant des critères habituels.

C'est, très exactement, ce qui s'est passé pour la Région orientale grâce à l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental. Cette contribution revient

sur les implications économiques de ce choix stratégique, en s'appuyant pour cela sur les outils de la Nouvelle Géographie Economique (NEG).



Le volontarisme de l'aménagement du territoire permet de dépasser les critères de la rentabilité immédiate des grandes infrastructures



Enseignements de la NEG

Deux arguments majeurs développés à partir de la NEG intéressent la problématique du développement régional en liaison avec les infrastructures.

- D'après les tenants de la NEG, le «décollage» des régions jugées en retard de développement passe par des «paquets d'investissements multi-sectoriels» pour résoudre les problèmes de coordination propres aux régions périphériques et limiter les risques dus à «l'incomplétude des marchés».

Des auteurs, comme Albert Hirschman, ont indiqué que les investissements sectoriels ou ponctuels risquaient de voir leur impact amoindri, voire annulé, dans un contexte marqué par l'absence de certains marchés, l'émigration et la fuite des capitaux.

En ce sens, cette école de pensée soutient les projets d'infrastructure accompagnant les projets sectoriels et se positionne contre les projets neutres et aveugles en matière d'infrastructure dans les régions souffrant d'un retard de développement.

On peut affirmer que cette recommandation relative à l'incomplétude des marchés a été largement anticipée et mitigée par l'Initiative Royale, dans la

mesure où l'idée d'une offre territoriale complète a bien été assimilée et appliquée par les autorités en charge de la mise en œuvre de ce texte fondateur.

- Par ailleurs, le modèle, développé par P. Krugman au début des années 90



Les grandes infrastructures favorisent aussi «l'importation» de produits venus d'autres Régions

explique la persistance des écarts de développement entre régions (centre/périphérie) par le développement des «industries à économies d'échelle» qui pénalisent la localisation dans les petites régions au profit des grandes régions. Le «théorème» de Krugman peut être résumé comme suit : «*Si les coûts de transport sont faibles, les économies d'échelle élevées, alors on aura une concentration des activités dans le centre au détriment des régions périphériques*».

Dans ces conditions, l'amélioration des infrastructures de transport peut avoir un effet inverse à celui recherché, favorisant par exemple les exportations à partir des grands pôles dans lesquels les industries bénéficient d'économies d'échelle (Casablanca, Tanger, Fès) vers la Région orientale.

La mitigation des risques pour le développement de la Région liés à cet argument ne pouvait être prise en compte par l'Initiative Royale, qui a fondé son intervention sur la mobilisation de ressources externes. Ce risque ne saurait être contourné par le recours aux soutiens externes. Il requiert une prise de conscience des acteurs régionaux et locaux, qui sont les seuls à pouvoir mobiliser les ressources endogènes.

Des pistes d'avenir

Les risques liés à la localisation peuvent être gérés en s'appuyant sur les leviers qui favorisent l'ancrage des activités dans la Région. De ce point de vue, trois leviers peuvent être activés.

- Le premier levier, sur lequel il faudrait rester attentif, est celui de la compétitivité des activités les plus sensibles aux économies d'échelle dans le domaine industriel et celui des services. Cette attention passe par un diagnostic prospectif avec les professionnels, afin d'engager un plan de veille productive. Les branches industrielles les plus sensibles au risque de localisation dans les autres Régions sont bien entendu celles des produits de consommation courante, notamment alimentaires, qui existent en nombre non négligeable dans l'Oriental.



Le tourisme, des circuits au centrage délocalisable

Les branches des services potentiellement affectées : le tourisme, pour lequel le risque d'un recentrage sur Fès des circuits de découverte de l'Oriental ne peut être ignoré, ainsi que les services intensifs en compétences spécifiques, pour lesquels les cabinets de la Région risquent d'être mis plus facilement en compétition avec les grands opérateurs exerçant dans les autres Régions.

- Le deuxième levier consisterait à soutenir les activités qui contribuent à l'an-



Les facilités d'échange et l'abaissement des coûts logistiques peuvent bousculer la compétitivité des industries régionales

cragement territorial des hommes et des activités.

Ceci renvoie tout naturellement à la qualité des services de proximité, ceux dont les populations et les entreprises sont en quelque sorte otages. Il s'agira dans ce domaine de rendre comparable la qualité des services de proximité à celle des grandes métropoles, au moins dans les grands centres de la Région, en matière d'éducation, de santé et de vie culturelle au sens large.

- Le troisième levier mobilisable est l'exploitation des économies d'échelle au sein de la Région, afin de les déployer dans une stratégie offensive, qu'elles relèvent de l'industrie ou des services. Dans le secteur industriel, la branche des matériaux de construction est celle qui, à court terme, peut bénéficier le plus du désenclavement. A plus long terme, le secteur des énergies renouvelables est susceptible de bénéficier de la réduction des coûts de transport.



Les matériaux de construction, sans doute bénéficiaires du désenclavement



L'ORIENTAL & GRANADA Une même région, et deux rives

Ángel DIAZ SOL
Président de l'Autorité Portuaire de Motril

L'auteur présente les réalisations récentes au Port de Motril. Mais il les traduit d'abord en réponse à une dynamique, à laquelle doivent correspondre des offres modernes et appropriées. Mieux, il anticipe déjà ce que la technique ne dit jamais : des partenariats rendus possibles, des compétences et des savoir-faire qui se stimulent et s'échangent... Un port, ça ouvre bien des portes.

Les ports jouent actuellement un rôle de premier plan dans le développement de l'intermodalité et des services logistiques puisqu'ils agissent comme des axes d'articulation entre les transports maritime et terrestre. Le transport maritime continental de fret ro-ro, alternative au transport par route, apparaît comme la solution la moins chère et de moindre impact sur l'environnement, pour absorber les augmentations de flux de marchandises de l'UE.

Cependant, cette intermodalité exige une grande efficacité en termes de temps de voyage et de fréquence. Elle requiert, en outre, un volume de trafic suffisant pour garantir la viabilité financière des lignes maritimes.

C'est dans cette perspective que le port de Motril occupe une position stratégique dans les liaisons entre le Maroc et l'Espagne. En tant que point de service des routes maritimes de la Méditerranée, il peut réussir à établir une connexion de trafic maritime ro-ro permettant d'accéder à une partie du trafic des marchandises qui circule constamment sur les

routes de la côte marocaine en direction des ports de Nador et Al Hoceima et se dirige ensuite vers la Péninsule et l'Europe. Il est évident que ces infrastructures n'apporteront rien au service des échanges commerciaux sans une intégration pleine de l'économie marocaine en général - celle de la Région de l'Orien-

tal en particulier - au marché commun européen. Pour cela, il faut trouver les éléments communs qui feront de cette intégration et de cette complémentarité les atouts d'une meilleure compétitivité face à d'autres régions, par la stimulation des échanges entre les institutions respectives et les entreprises de tous les secteurs, dans le cadre d'une croissance des échanges commerciaux qui pourra faciliter le développement de nos deux Régions : l'Orient et la Province de Granada.

Ces dernières années, le gouvernement marocain a réalisé d'énormes efforts pour doter la Région de l'Orient des infrastructures de bases, routières, portuaires et aéroportuaires, ainsi que d'un tissu logistique nécessaire pour accompagner le développement économique, commercial et humain. Les meilleurs exemples en sont la station balnéaire de Saïdia, le projet de Mar Chica, la Technopole de Oujda, l'Agroplote de Berkane, le Technoparc de Nador, ainsi que la ligne ferroviaire Fès-Nador, l'autoroute Fès-Oujda, etc.

Dans ce contexte, la Province de Granada, qui fait partie de la région orien-



Motril : un pont maritime
entre le Maroc et l'Espagne

tales de l'Andalousie, peut jouer un rôle prépondérant à travers ces institutions, et son secteur entrepreneurial, pour un échange de know how, afin de consolider, non seulement les relations entre les deux rives, mais aussi, pour intégrer nos deux Régions en une seule : **«UNE MÊME REGION, DEUX RIVES».**

Cette intégration doit être articulée autour d'un développement durable, tant social qu'économique : c'est dans ce contexte que les ports peuvent se configurer comme pont permanent, en tant que nœud de connexion dans la chaîne logistique, garantissant par cet échange de marchandises et de services la viabilité des lignes maritimes entre les deux rives. Sans doute, aujourd'hui, les relations entre Granada et le Maroc, passent-elles par leur meilleur moment, avec des flux économiques, culturels et académiques, partagés à un niveau jamais égalé au siècle dernier.

Même si l'intérêt entrepreneurial dans la Province de Granada pour le Maroc est récent, il est intense : preuve en est les 111 entreprises grenadines installées au Maroc ou en cours d'installation. Le Maroc fournit à Granada un volume croissant de produits agricoles, vêtements, produits chimiques inorganiques et autres intrants : une facture de 9,9 millions d'Euros. Les importations de produits agricoles marocains par l'U.E. atteignait 1,939 million d'Euros en 2008 ; depuis, la Région de Granada a multiplié par trois ses exportations en biens d'équipement et aliments vers le Maroc, passant de 6 à 16 millions d'Euros.

Une grande partie de la main d'œuvre étrangère qui a soutenu la croissance économique de la Province durant le boom économique (1992-2007) est d'origine marocaine. Les secteurs les plus performants, comme la construction et l'agriculture, ont absorbé cette main d'œuvre, devenue la deuxième population étrangère en situation régulière, avec 9 312 ressortissants marocains travaillant dans la Province.

Les relations culturelles entre Granada et le Maroc se retrouvent dans d'innombrables rencontres, exposi-



La circulation des hommes autant que celle des marchandises

tions et conférences. L'étroite relation de l'Université de Granada avec le Maroc est l'un des axes principaux de sa stratégie de développement à l'international, avec le plus grand nombre de jeunes marocains inscrits dans les différentes Facultés et en post-grade au niveau national : 940 étudiants pour l'année universitaire 2010-2011. Ceci en plus des conventions de coopération avec presque toutes les Universités publiques marocaines, dont celle d'Oujda.

L'Autorité Portuaire de Motril, depuis sa constitution en octobre 2005, travaille

à consolider ces relations et à développer les échanges avec le Maroc, se basant sur la proximité géographique, aussi bien sur la côte qu'au centre de l'Espagne : des liens culturels historiques. Sa condition de port commercial de la péninsule ibérique le plus proche de Nador et Al Hoceima, intégrant une zone d'activités logistiques, une plateforme de distribution internationale de marchandises et 380 000 mètres carrés de magasins de stockage, lui confère la caractéristique de plateforme logistique la plus en situation de se développer au Sud de l'Espagne.



L'intermodalité : l'une des clés de l'avenir (ici au port de Martil)

Tel était l'intérêt d'établir et consolider les liens avec le Maroc, qui ont conduit, en 2009, l'ANP et l'Autorité Portuaire de Motril à signer ensemble un accord de coopération dans le but de faciliter la création de lignes et de couloirs maritimes entre les deux pays.

L'accord se donne comme objectifs de promouvoir un cadre associatif pour favoriser le développement et la mise en place d'une coopération technique, économique et commerciale, ainsi que la recherche des opportunités de développement économique et commercial des ports de la rive Sud conjointement avec celui de Motril, pour une meilleure efficacité. Cet accord passe par l'accroissement des échanges maritimes entre les ports de Nador, Al Hoceima et Motril, ainsi que par le renforcement de leur complémentarité en faveur des opérateurs logistiques et des industries dans leurs zones d'influence.

Cette stratégie entre dans le cadre du «Plan Stratégique du Port de Motril» approuvé en 2009 et du «Plan Directeur des Infrastructures du Port de Motril». Il prend en compte le trafic potentiel avec le Maroc ainsi que les lignes maritimes envisagées entre les deux rives.

Le fruit de cette vision est l'étude de fai-

sabilité de lignes maritimes entre Motril et les ports marocains, tenant compte du rôle essentiel des ports pour développer l'intermodalité et les services logistiques comme priorité pour les transports maritime et terrestre. Cette étude analyse la situation actuelle des trafics, mais aussi la demande potentielle, ce qui nécessite une analyse multicritère :

- d'évaluation des coûts pour les usagers (temps et prix) ;
- du niveau de compétitivité, y compris du potentiel de certaines destinations ;
- des installations nécessaires dans les ports d'origine et de destination ;
- des critères pouvant servir à définir le modèle opératoire le plus adéquat pour la ligne, pour qu'elle soit viable, opérationnelle et rentable pour l'armateur.

La recherche et la formation scientifique dans les secteurs productifs (comme par exemple l'agriculture sous plastique et subtropicale) dans les zones côtières de la Province de Granada, peuvent être extrapolées à la Région orientale du Maroc dans le cadre d'une coopération réelle et efficace. Le transfert du savoir-faire peut également se produire dans d'autres domaines (comme les pro-

jets d'énergies renouvelables en place dans différentes zones géographiques grenadines) et le secteur du tourisme, fondé sur l'histoire commune, dans différentes acceptions (classique, rural ou culturel...), des secteurs qui peuvent être parfaitement complémentaires. Par conséquent, à partir de la Province de Granada, le transfert du savoir-faire et de la formation académique des futurs professionnels du tourisme ou d'autres professions concernées pourrait se faire à travers l'Université de Granada, dans le cadre de l'accord de coopération avec l'Université d'Oujda.

En mettant l'accent sur l'idée de coopération entre la Région de l'Oriental et la Province de Granada, le port, en tant qu'infrastructure, prétend seulement jouer le rôle de catalyseur et apporter, dans les limites de ses fonctions et capacités, l'appui à toute initiative de rapprochement des deux rives. Ceci peut correspondre à la volonté d'autres institutions publiques et privées de se développer ainsi, confiant au port le rôle de pont de l'union entre les deux rives de ce territoire qu'on prétend être la même région ; c'est seulement dans ce cadre que le port peut cristalliser ces volontés.



Des investissements massifs pour des équipements en rapport avec les objectifs à l'international



Formation en Gestion Logistique et Transport à l'E.S.T. Oujda

Naïma BENAZZI
Université Mohammed I
Ecole Supérieure de Technologie - Oujda

La priorité nationale donnée à la logistique pourrait bien se heurter à l'obstacle des compétences disponibles. Prise en charge dans différents cadres au Maroc, cette question connaît au plan régional une réponse appuyée sur l'étroit partenariat entre l'Agence de l'Oriental et l'Université Mohammed 1^{er} d'Oujda. Avec 6 ans de recul, une filière pionnière a pris valeur de modèle. Le fruit de l'intelligence économique régionale croisée avec la dynamique des priorités nationales et des Plans qui les portent. Aperçu.

Initialement orientés vers les activités d'entreposage, les besoins en logistique se sont aujourd'hui fortement développés et diversifiés. L'essor

considérable de l'informatique et la place accordée aux aspects de la qualité ont également contribué à l'évolution et à l'émergence de nouveaux métiers. Pour toutes ces raisons, les formations en Gestion Logistique et Transport sont très sollicitées sur le marché de l'emploi dans toutes les Régions du Royaume.

Dans la Région de l'Oriental, les entreprises sont confrontées à de sérieux problèmes relevant des domaines de la logistique, ce qui limite leurs avantages

compétitifs même si cette Région compte deux aéroports internationaux, un grand port, un réseau de chemin de fer, quatre zones industrielles, etc.

De plus, l'Oriental jouit d'une position géostratégique remarquable aux confluent du Maghreb et de l'Europe et connaît actuellement la réalisation de

grands projets d'infrastructures (création de zones franches, plateformes logistiques). D'une manière générale, il faut rappeler que la logistique permet de gérer de façon optimale les flux de biens, de services, d'information et l'ensemble des ressources économiques et financières de l'entreprise.

Elle est ainsi un élément clé de la compétitivité et appartient autant au domaine de la stratégie qu'à celui de la gestion opérationnelle. Soucieuse de fournir



L'Université Mohammed 1^{er} d'Oujda forme aux disciplines dont le marché régional de l'emploi a besoin

➤ Éclairages

des formations adéquates aux exigences du milieu socio-économique, et afin de contribuer, à son échelle, à la grande mutation de la Région orientale amorcée par le discours historique de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu Le glorifie, le 18 mars 2003, l'Ecole Supérieure de Technologie Oujda s'investit fortement dans la rénovation et l'innovation de son offre de formations.

Parmi les filières ouvertes en étroite collaboration avec l'Agence de l'Oriental, selon les recommandations de son Directeur Général et grâce à la veille économique de ses experts, il faut citer la formation en Gestion Logistique et Transport (GLT). Cette filière est la première du genre dans un établissement universitaire marocain, notamment au niveau technicien supérieur.

Créée depuis 2006, elle offre chaque année 60 diplômés qualifiés et immédiatement opérationnels sur le marché de l'emploi. Ces derniers participent efficacement au décroisement de l'entreprise qu'ils intègrent en l'aidant à résoudre ses problèmes de gestion logistique aussi bien en amont (problèmes d'approvisionnement) qu'en aval (problèmes de distribution et de débouchés de la production).



Mohamed Mbarki, Directeur Général de l'Agence de l'Oriental, entouré d'enseignants et d'étudiants de la filière G.L.T. à l'Université Mohammed 1^{er}

Forte de son succès, la filière GLT de l'E.S.T. Oujda est sollicitée par un grand nombre des meilleurs bacheliers marocains et étrangers. Par ailleurs, le taux de réussite a augmenté sans cesse pour atteindre 95%. Le contenu pédagogique est continuellement adapté et amélioré suite aux changements de l'environnement professionnel du transport et aux nouvelles contraintes logistiques imposées aux différentes catégo-

ries d'entreprises.

En conséquence, l'objectif de cette filière est de fournir des techniciens supérieurs en gestion logistique et transport capables :

- d'occuper des postes de responsabilité dans les services des entreprises de transport terrestre, maritime ou aérien de marchandises ou de voyageurs, publiques ou privées ;
- d'assumer des tâches de responsabilité dans les services logistiques des entreprises ayant un objet autre que le transport ;
- de créer des PME spécialisées dans la logistique et le transport.

D'autre part, ce DUT (Diplôme Universitaire de Technologie) représente un socle sur lequel peuvent s'appuyer des études plus longues de Licence technique ou de Master spécialisé.

Mise en place depuis six ans grâce à l'appui moral et financier de l'Agence de l'Oriental, la formation Gestion Logistique et Transport reste d'une grande actualité régionale et nationale et répond parfaitement aux attentes et aux exigences des clients de l'E.S.T. Oujda (étudiants et entreprises).

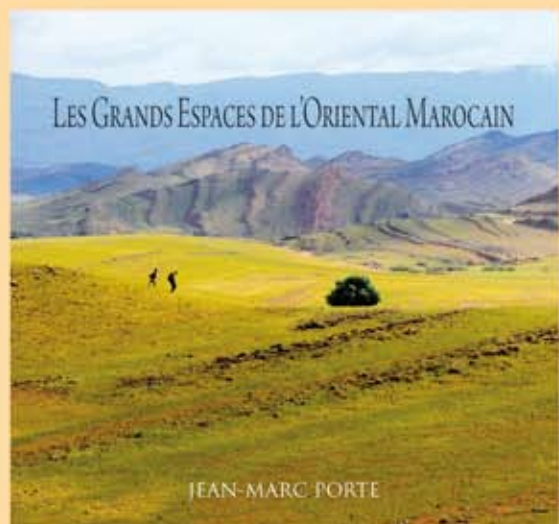
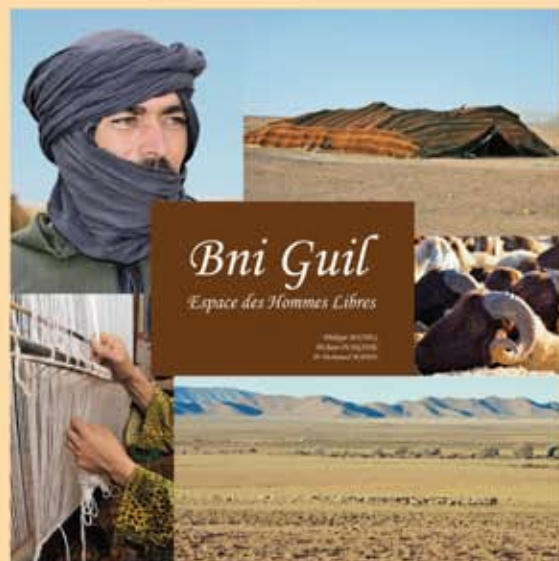
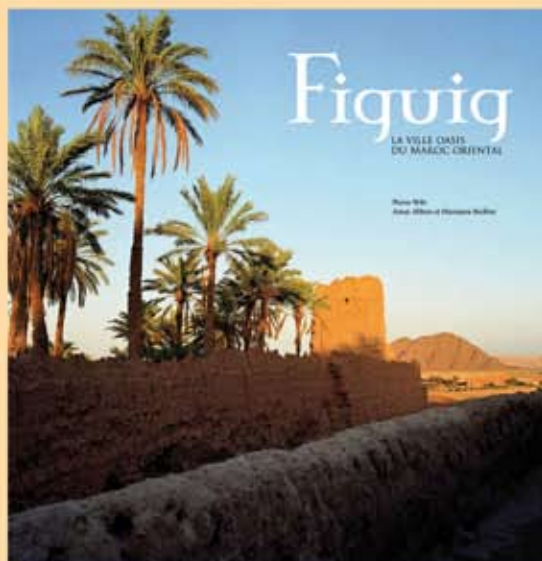


Des promotions de 60 étudiants et 95% de réussite

Avec les éditions **oriental.ma**

l'Agence de l'Oriental contribue
à la constitution et à la circulation du savoir

Beaux livres



Collection études
et thèses





RÉGION DE L'ORIENTAL MODERNE PAR TRADITION



Région de l'Oriental • Royaume du Maroc • www.oriental.ma

Cleantech et ateliers d'artisanat, autoroutes et sentiers de randonnée, hôtels de standing et gîtes ruraux, Université aux formations d'élite et quelques unes des plus anciennes écoles du Royaume, industrie agro-alimentaire et produits des terroirs... au fil des siècles, la Région de l'Oriental a préservé ses patrimoines et ses traditions, avec toujours une différence d'avance pour affirmer sa modernité.

