

**PROMOUVOIR L'INVESTISSEMENT
DANS LA CHAÎNE LOGISTIQUE EN
TUNISIE :**

LE RÔLE DES POLITIQUES PUBLIQUES

*Document de discussion préparé pour l'atelier de travail le 11
Avril à Tunis*

© OCDE 2017

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des **publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial** ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes **d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales** peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du **Centre français d'exploitation**.

Le présent rapport préliminaire vise à soutenir l'intégration de l'économie tunisienne dans les Chaines de valeur mondiales (CVM) grâce aux réformes en cours des secteurs du Transport et de la Logistique (T&L). Le rapport a pour objectif principal de favoriser le développement de politiques intégrées et coordonnées dans les secteurs T&L grâce à une réforme institutionnelle de la gouvernance de la chaîne logistique. Cette réforme contribuera à la réalisation des objectifs du plan national de développement 2016-2020 notamment en renforçant la compétitivité de l'économie tunisienne et son intégration dans les CVM. Elle participera également au développement local par une intégration territoriale accrue et une croissance inclusive.

Ce rapport est le fruit d'un travail collaboratif mené par le Secrétariat de l'OCDE avec les autorités tunisiennes et dont l'interlocuteur principal était le Ministère du transport. Le rapport sera présenté en tant que document de discussion le 11 Avril à Tunis lors d'un évènement conjoint organisé par le ministère du transport et l'OCDE. L'évènement a pour objectif d'initier un dialogue sur les politiques publiques en matière de logistique. Les conclusions des discussions seront incorporées dans une version finale du rapport. Le chapitre trois sur les mécanismes de coordination institutionnels est le fruit de consultations avec le Ministère du Transport et se base sur le Plan de développement 2016-2020 du secteur T&L.

Le rapport a été préparé par Jean-Paul Rodrigue, Professeur à l'université Hofstra, États-Unis, Mondher Khanfir et Selim Guedouar, experts en transport et logistique, sous la supervision de la Division de l'Investissement de l'OCDE au sein de la Direction des affaires financières et d'entreprise. Les remerciements vont à tous ceux qui ont contribué à cette version préliminaire du rapport, en particulier les personnes qui ont participé à la collecte longue et délicate des données sur le secteur du transport et de la logistique en Tunisie. Nous remercions également ceux qui ont facilité les échanges et entretiens nécessaires à l'analyse du cas de la Tunisie, au sein de l'administration tunisienne et en particulier dans le Ministère du Transport, notamment Wissem Mahjoub, Directeur Général, Direction Générale de la logistique et du transport multimodal. Il est également utile de noter que le rapport se base sur les résultats du rapport de l'OCDE "L'investissement en faveur de la montée en gamme de la Tunisie dans les CVM " préparé dans le cadre du projet de fond de transition du partenariat de Deauville.

Les opinions exprimées et les arguments avancés dans le présent rapport sont celles des auteurs et sont publiées pour stimuler le débat sur un large éventail de questions sur lesquelles travaille l'OCDE. Les commentaires sur ce rapport sont bienvenus et peuvent être adressés à la Division de l'investissement : fares.alhussami@oecd.org.

Pour plus d'information sur le travail de l'OCDE sur l'investissement veuillez consulter : www.oecd.org/fr/investissement.

TABLES DES MATIÈRES

GLOSSAIRE.....	4
RESUME EXECUTIF	5
INTRODUCTION.....	7
I. LES DEFIS POUR DEVELOPPER LE SECTEUR DE LA LOGISTIQUE EN TUNISIE.....	9
Améliorer la performance des services logistiques renforce la participation aux CVM	9
Mais l’offre de services logistiques en Tunisie est peu sophistiquée et tarde à se développer	12
L’infrastructure et les services de transport aux marchandises doivent être modernisés	14
Un secteur de la logistique peu compétitif en comparaison avec d’autres pays	20
Des couts logistiques élevés qui réduisent la productivité des secteurs économiques clefs....	23
La logistique a longtemps souffert de l’absence d’une politique cohérente dans le secteur....	24
II. L’INTEGRATION DE LA LOGISTIQUE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES :	
ENSEIGNEMENTS DES EXPERIENCES INTERNATIONALES.....	31
L’intégration de la logistique dans les politiques publiques	31
Les principaux enseignements des études de cas.....	33
Dubai	36
Maroc.....	42
Panama.....	48
Colombie	57
III. MISE EN ŒUVRE D’UNE POLITIQUE NATIONALE EN MATIERE DE LOGISTIQUE EN	
TUNISIE : MECANISMES DE COORDINATION INSTITUTIONNELS	61
Le Plan de développement 2016-2020 du secteur Transport et Logistique.....	61
Un grand nombre d’acteurs impliqués dans le secteur de la logistique en Tunisie	66
L’intérêt d’un mécanisme de gouvernance institutionnelle sur la chaîne logistique globale ..	71
Options pour le dispositif institutionnel de gouvernance de la chaîne logistique globale	74
CONCLUSION	85
ANNEXE	87
Annexe 1: Indicateurs clés du secteur Transport et Logistique en Tunisie	87
Annexe 2 : Le rôle de Direction générale de la logistique et du transport multimodal	88
Annexe 3 : L’observatoire de la Logistique et du Transport multimodal.....	89
Annexe 4: Modèle des technopoles ou pôles de compétitivité	90
BIBLIOGRAPHIE	91

GLOSSAIRE

3PL	Third Part Logistics
4PL	Fourth Part Logistics
AFI	Agence Foncière Industrielle
ALECA	Accord de Libre Échange Complet et Approfondi avec l'Union Européenne
AMDL	Agence Marocaine De la Logistique
ANP	Agence Nationale des Ports (Maroc)
APIA	Agence de Promotion de l'Investissement Agricole
APII	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
A3T	Agence Tunisienne du Transport Terrestre
CEPEX	Centre de Promotion des Exportations
CETMO	Centre d'Études sur le Transport en Méditerranée Occidentale
CNEL	Conseil National de l'Économie de la Logistique
CVM	Chaîne de Valeur Mondiale
DGLTM	Direction Générale de la Logistique et du Transport Multimodal
EMN	Enterprise Multinationale
FIPA	Foreign Investment Promotion Agency (Tunisia)
HCGCA	Haut Conseil de Gouvernance de la Chaîne d'Approvisionnement
IDE	Investissement Direct Etranger
IGPPP	Instance de Gestion des Partenariats Public Privé
INS	Institut National des Statistiques
LPI	Indice de Performance Logistique de la Banque Mondiale
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OACA	Office de l'Aviation Civile et des Aéroports
OMMP	Office de la Marine Marchande et des Ports
PESTEL	Outil d'analyse d'impact des facteurs macroéconomiques
PIB	Produit Intérieur Brut
PPP	Partenariat Public Privé
PortNet	Plateforme électronique des ports (Maroc)
SPCS	Société du Pôle de Compétitivité de Sousse
SNCFT	Société Nationale des Chemins de Fer de Tunisie
STAM	Société Tunisienne d'Aconage et de Manutention
TEU	Unité de conteneur équivalente à 20 pieds
T&L	Transport et Logistique
TIC	Technologies de l'Information et de Communication
TIR	Transport International Routier
TTN	Tunisia Trade Net (plateforme électronique du Commerce Extérieur Tunisien)
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

RESUME EXECUTIF

Améliorer la performance des services de base, notamment le transport et la logistique, renforce la participation des pays aux Chaînes de valeur mondiales (CVM). En Tunisie, l'infrastructure et les services logistiques se sont peu adaptées aux nouvelles tendances mondiales et demeurent relativement peu compétitifs. En particulier, les services de transport maritime de marchandises n'ont pas pu se moderniser, ce qui a conduit à une perte de compétitivité dans le secteur de la logistique par rapport à d'autres pays émergents. Les coûts logistiques élevés en Tunisie ont par ailleurs des répercussions importantes sur la compétitivité des secteurs clés de l'économie tunisienne tels que l'industrie, la distribution et le commerce de détail, l'agriculture, et la construction. Dans cette optique, les décideurs politiques tunisiens pourraient saisir davantage la complexité mais également les opportunités offertes par le renforcement de chaînes de valeurs qui trouvent leur source d'origine en Tunisie. Le renforcement du système logistique tunisien pourrait soutenir la stratégie de mise à niveau des filières trouvant leur origine localement et pourrait leur apporter un avantage concurrentiel.

Les entreprises offrant des services logistiques en Tunisie sont confrontées à certains obstacles au niveau des procédures administratives et des réglementations. Les entreprises nationales et les investisseurs étrangers souffrent de certaines formalités à la douane et de réglementations contraignantes qui freinent la rapidité des échanges et créent des coûts de transaction élevés pour le commerce. La loi est en effet assez restrictive pour les opérations d'entreposage et de logistique. Elle n'autorise pas la consignation et l'import de biens sans déclaration de destinataire final. Il existe également des restrictions sur les transitaires. Alors que les transitaires internationaux, en majorité européens, ont le droit de charger aussi bien en Tunisie qu'en Europe, un transitaire tunisien, ne peut pas prendre une commande en Europe et doit, en cas de livraison d'une cargaison en provenance de Tunisie, repartir à vide. En contrepartie, les transitaires étrangers n'ont pas le droit d'opérer en Tunisie sans avoir un partenaire actionnaire tunisien, et généralement ne peuvent pas servir les circuits de distribution locaux.

La logistique en Tunisie a souffert de l'absence d'une politique cohérente dans le secteur. La mise en œuvre de réformes pour libérer le potentiel de développement du secteur a pris du retard, notamment dû au grand nombre d'acteurs impliqués dans le secteur. Cette absence de vision et de coordination n'a pas permis d'adopter 'en temps réel' un cadre réglementaire régissant les nouveaux métiers de la chaîne logistique ou de développer des plateformes logistiques et des pratiques d'optimisation globale dans la chaîne de transport des marchandises. Les défis rencontrés par la Tunisie attestent de la complexité d'intégrer la logistique dans les politiques publiques. Le secteur logistique actuel résulte d'une évolution qui a conduit à une intensification de la coordination et de l'intégration des chaînes d'approvisionnement. Les politiques de transport ont tendance à céder la place à un ensemble de politiques logistiques couvrant des activités plus diverses, comme les modes et terminaux de transport, l'entreposage et la fabrication. Celles-ci comblent une lacune en coordonnant le développement des infrastructures et les activités économiques créatrices de flux commerciaux.

Les expériences internationales montrent que la coordination est l'un des enjeux les plus importants en matière de politiques logistiques, ce qui témoigne de la complexité du secteur eu égard au nombre des acteurs, au contexte réglementaire et à la diversité des chaînes d'approvisionnement. Les études de cas pour Dubaï, le Panama, le Maroc, et la Colombie révèlent que les politiques logistiques sont généralement axées sur les aspects fondamentaux du fonctionnement du secteur logistique, en particulier la facilitation des échanges, les infrastructures intermodales, et les zones logistiques. Concernant la facilitation des échanges, les pays ont mis en place divers systèmes de guichet unique,

généralement dans le cadre de partenariats public-privé (PPP), compte tenu du grand nombre d'acteurs publics et privés impliqués. De même, ces pays ont mis en œuvre une réforme portuaire dans le cadre de laquelle l'exploitation des terminaux a été concédée à des acteurs privés, ce qui a eu pour effet de grandement améliorer la connectivité. Tous constituent de grandes plateformes de transbordement qui offrent un niveau de connectivité maritime supérieur à la demande intérieure. Si Dubaï et le Maroc ont principalement recouru à des entités publiques, le Panama et la Colombie ont appliqué le modèle de port propriétaire en se tournant vers des acteurs privés. Ces pays ont tous aménagé des zones logistiques dans le but stratégique de capter les avantages procurés par l'externalisation et la délocalisation à l'étranger. Cependant, on dispose de peu d'éléments quant à l'efficacité de ces zones en tant que moyen d'action logistique. Nombre d'entre elles ont du mal à trouver des clients car elles offrent des conditions similaires : subventions, coûts des ressources inférieurs et connexion aux marchés national et mondial.

La Tunisie pourrait bénéficier de la mise en place d'un mécanisme de coordination institutionnel afin d'implémenter les réformes nécessaires dans le secteur de la logistique. Un cadre institutionnel de gouvernance apporte de la cohérence et surtout de la collaboration dans la chaîne logistique globale. Les mécanismes de coordination en place dans plusieurs pays ont les points communs suivants: (1) le Plan de développement de la logistique est lié au Plan de développement national afin d'assurer une cohérence globale – idéalement, il serait aussi lié aux Stratégies industrielles et commerciales; (2) le Plan nationale de la logistique contient souvent des directives pour de nouvelles formes institutionnelles pour le développement de la logistique ; (3) un Conseil national de la logistique est créé pour coordonner et servir de point focal pour les questions liées aux politiques de la logistique ; (4) le Conseil national de la logistique réunit une multitude d'acteur, y compris du secteur privé.

La Tunisie a identifié la mise en place d'un cadre institutionnel pour la coordination du secteur de la logistique comme une priorité qui a été inscrite dans le plan de développement 2016-2020 du secteur Transport et Logistique. La mise en place de ce cadre devrait accompagner la réalisation de projets d'infrastructure, notamment la réalisation du réseau de zones logistiques qui sont prévues dans le plan de développement. Le futur cadre devra tenir comptes des contraintes liées à la multiplicité des intervenants et des objectifs fixés par le gouvernement. Favoriser un dialogue élargi entre les secteurs public et privé permettra d'identifier et d'engager les réformes d'une manière structurée, participative et proactive. Ce cadre devra également prendre en considération les dispositifs institutionnels en cours de mise place en Tunisie et qui régissent notamment la politique de l'investissement ainsi que l'opérationnalisation des PPP. Le cadre devra adopter les principes de bonne gouvernance comme la séparation des rôles de planification, de contrôle et d'exécution, et pouvoir assurer une approche transversale et intersectorielle.

Le cadre institutionnel devrait couvrir plusieurs fonctions afin d'assurer la maîtrise du processus de formulation, d'implémentation, et d'évaluation des politiques publiques en matière de logistique. Une fonction importante à couvrir est la fonction politique, qui requiert un pilotage à haut niveau décisionnel, avec un comité interministériel appuyé par des experts dans le secteur de la logistique, comme c'est le cas dans plusieurs pays. La fonction politique pourrait s'appuyer sur une instance qui aurait la charge de la fonction stratégique, c.à.d. la proposition, la supervision, et l'évaluation de la politique publique en matière de chaîne d'approvisionnement, et qui comprendrait aussi bien les régulateurs que les représentants des opérateurs du marché. Et enfin, une fonction opérationnelle permettant d'implémenter des projets d'infrastructure logistique stratégiques, notamment ceux en PPP, et qui pourrait être confiée à une structure exécutive chargée de la conception et de l'implémentation rapide et efficace de ces projets, ainsi que de faciliter l'accès au financement et au foncier. Ce type de structure devrait collaborer et coordonner étroitement avec d'autres agences gouvernementales en charge de la gestion et de l'implémentation de projets PPP.

INTRODUCTION

Au cours de ces dernières décennies, la Tunisie a centré sa stratégie de développement national autour de son intégration dans l'économie mondiale grâce à l'attraction d'investissements directs étrangers (IDE) et à la libéralisation progressive de son régime commercial. Cette stratégie a créé de la croissance mais également des difficultés socio-économiques importants, tels que des inégalités régionales et un taux de chômage élevé parmi les jeunes et les diplômés du supérieur, et mis en relief les limites de la participation actuelle de la Tunisie aux chaînes de valeur mondiales (CVM). Cette stratégie, fondée principalement sur l'établissement d'un régime d'incitations fiscales consacré aux entreprises totalement exportatrices et la création de zones de libre-échange a connu un certain succès, notamment dans les filières du textile, de l'électronique, du tourisme et dans certains secteurs informatiques (OCDE, 2015). Les exportations et les importations tunisiennes ont été multipliées par deux depuis 1995 et ont connu une évolution dans leur structure économique. Notamment, la part du commerce de composants et autres biens intermédiaires a considérablement augmenté. Cependant, la Tunisie n'a pas réussi à développer un nombre suffisamment important d'activités à forte valeur ajoutée pour satisfaire la demande d'emploi, y compris de jeunes diplômés, compte tenu d'une dotation assez robuste en capital humain.

Le déploiement d'une chaîne logistique globale performante et capable d'arrimer l'industrie tunisienne à l'économie mondiale est un facteur important pour développer des activités à forte valeur ajoutée. La logistique est définie comme l'ensemble des activités de transport, de manutention et de d'entreposage de marchandises, y compris les services d'infrastructure, de support ou d'affaires le long de la chaîne logistique. Ce rapport rappelle que l'amélioration de la performance de la logistique en Tunisie figure au premier rang des actions publiques contribuant à l'émergence des CVM (OCDE, 2015). La performance de ce secteur représente, en effet, un levier permettant aux producteurs de se connecter aux marchés. Au cours de ces dernières années, la Tunisie s'est retrouvée confrontée à l'accroissement de la pression concurrentielle de pays qui ont largement amélioré leurs réseaux d'infrastructures et de chaînes logistiques, tandis que ceux de la Tunisie ont vu leur qualité se détériorer sous le poids des difficultés politiques, économiques et sociales. La logistique représenteraient, en effet, des coûts de l'ordre de 20% du PIB ; une performance bien en deçà de celle des pays émergents (15%) et des pays développés (7%-10%) (Banque Mondiale).

Le rapport se concentre notamment sur la réforme institutionnelle du secteur de la logistique en vue de consolider la gouvernance de la chaîne logistique globale - ou chaîne d'approvisionnement. Cette réforme est inscrite dans le Plan de développement 2016-2020 du secteur transport et logistique. Elle a pour but de renforcer durablement la compétitivité logistique du pays, dans un contexte d'implémentation d'un nouveau modèle de développement tunisien. Le rapport aborde l'intérêt de mettre en place un mécanisme de coordination institutionnel qui favorise la formulation de politiques publiques transversales et cohérentes en la matière, l'exécution ainsi que le suivi de ces politiques, grâce à une ou plusieurs structures. La nécessité de renforcer la coordination est l'une des recommandations du livre blanc sur le secteur transport et logistique en Tunisie (Banque Mondiale, 2016). Le livre blanc recommande la création d'un cadre institutionnel afin de renforcer de la coordination entre les entités impliquées dans la performance logistique globale et la concrétisation de la stratégie de développement.

La réforme du secteur logistique tunisien et la modernisation de l'infrastructure sont des éléments centraux du Plan national de développement tunisien 2016 -2020 et dans l'effort du gouvernement visant à transformer son modèle économique. Ces réformes ont pour but de favoriser l'intégration de la Tunisie dans les CVM ; (i) en augmentant sa capacité logistique utile, (ii) en baissant les coûts de transaction par tonne de marchandises transportée ; (iii) en réduisant l'impact environnemental des flux de marchandises ; et (iv) en contribuant à une meilleure intégration des régions. L'amélioration des performances logistiques pourrait également contribuer à la création d'emplois dans les prochaines années. En effet, le nombre des emplois existants dans les secteurs T&L en Tunisie représentent 3,5% de la population active contre 5% au Maroc¹ et en France (Banque Mondiale). Ainsi, pour renforcer sa compétitivité, le plan de développement envisage de consacrer des investissements importants dans les services d'infrastructures logistiques, en particulier l'aménagement de grandes zones d'activité logistique, financé à 80% par des investissements privés.

Le Gouvernement tunisien en coopération avec la Banque mondiale a, par ailleurs, engagé des actions visant à accroître l'intégration de son économie dans les CVM et réformer la gouvernance de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre du troisième volet du programme de développement des exportations (PDE III)². Le renforcement de la position de la Tunisie dans le commerce régional et mondiale requière une transition économique réussie qui s'appuie sur des avantages concurrentiels réels et durables, et non plus sur des privilèges législatifs ou fiscaux. L'adoption de la Loi sur L'investissement³ en 2016, a confirmé la volonté et l'engagement du gouvernement pour transformer son économie. Elle souligne également sa détermination à exploiter la globalisation et le redéploiement des chaînes de valeurs mondiales pour faire valoir la capacité de son secteur productif à conquérir de nouveaux marchés et à développer une nouvelle stratégie d'investissement orientée vers davantage d'intégration dans les CVM.

Le rapport est composé de trois chapitres. Le premier chapitre dresse un aperçu du secteur T&L en Tunisie, avec une focalisation sur les défis juridiques et institutionnels pour développer le secteur. Le deuxième chapitre examine, à travers des études de cas, comment Dubaï, le Maroc, le Panama, et la Colombie ont intégré la logistique dans leurs politiques publiques afin de renforcer leur connectivité en tant que plateformes maritimes mondiales. Le dernier chapitre se concentre sur les mécanismes de coordination institutionnels pour la mise en œuvre des politiques en matière de logistique en Tunisie. Le chapitre décrit les objectifs du Plan de développement 2016-2020 du secteur transport et logistique et fournit une cartographie des acteurs du secteur avant de se focaliser sur l'intérêt d'une réforme du cadre institutionnel. *In fine*, il présente des options pour l'organisation de ce cadre, notamment pour une structure exécutive qui sera chargée d'opérationnaliser les politiques publiques en la matière.

¹ Gouvernement Marocain, Haut-Commissariat du Plan, données 2011

² Un programme financé par la Banque Mondiale

³ Loi 71-2016 du 30 Septembre 2016

I. LES DEFIS POUR DEVELOPPER LE SECTEUR DE LA LOGISTIQUE EN TUNISIE⁴

La Tunisie demeure confrontée à un nombre important de défis pour développer le secteur la logistique, malgré un ensemble de réformes qui ont visé à développer, valoriser et encadrer le secteur. La compétitivité du secteur s'est fortement dégradée durant la dernière décennie. Ce chapitre décrit tout d'abord l'importance du secteur T&L pour l'intégration de la Tunisie aux CVM. Il fournit ensuite un aperçu du secteur, en se focalisant sur la compétitivité du secteur de la logistique, notamment l'écart de performance grandissant avec d'autres pays maritimes tel que le Maroc, les Émirats Arabes Unis ou encore la Colombie. Enfin, le chapitre rappelle les causes de cette mauvaise performance, en se concentrant notamment sur le cadre juridique et réglementaire fragmenté et les faibles mécanismes de coordination entre les différents acteurs de la logistique au sein du pays.

Améliorer la performance des services logistiques renforce la participation aux CVM

Au cours des quatre dernières décennies, la Tunisie a centré sa stratégie de développement national vers une intégration dans l'économie mondiale. Cette stratégie a été principalement fondée, sur une libéralisation progressive du régime commercial du pays, la création de zones de libre-échange avec ses principaux partenaires commerciaux et l'établissement d'un régime d'incitations fiscales dédié aux entreprises totalement exportatrices (OCDE, 2015). Cette stratégie a permis à la Tunisie de développer certaines chaînes de valeur et d'augmenter ses exportations et importations. Cela se reflète dans les indicateurs de participation aux CVM (voir encadré 1).

Encadré 1: le concept de Chaînes de valeur mondiales

Le commerce international, l'investissement et la production s'organisent de plus en plus autour des chaînes de valeur mondiales (CVM). Le concept de chaîne de valeur renvoie à l'ensemble des activités liées à la production d'un bien, depuis la conception jusqu'à la consommation finale. Ces étapes peuvent se dérouler dans une seule entreprise ou un seul pays, mais aussi dans plusieurs d'entre eux – en fonction des avantages comparatifs des différents sites. Si le fractionnement de la production et le découpage des chaînes de valeur à travers les frontières existent déjà depuis longtemps, les progrès réalisés dans les technologies de l'information et la baisse importante des coûts du commerce international et de transport ont entraîné la multiplication et l'extension des CVM au cours des dernières décennies.

Actuellement, deux tiers du commerce mondial consiste en intrants intermédiaires, provenant principalement des chaînes d'approvisionnement des entreprises multinationales (EMN) et les exportations intègrent une part croissante de valeur ajoutée importée de l'étranger (OCDE et OMC, 2013).

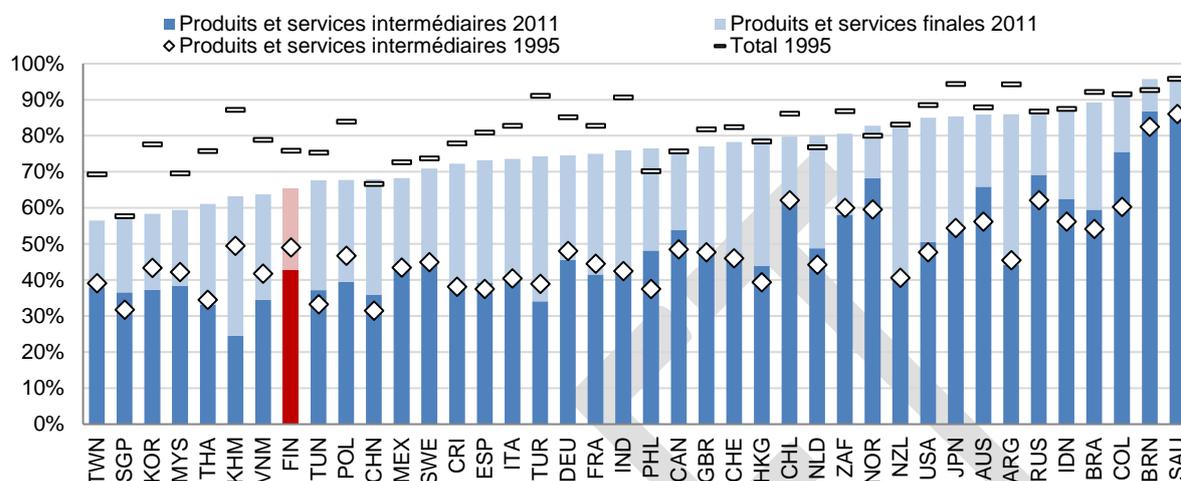
Source : OCDE.

Selon l'OCDE (2015), le contenu moyen en valeur ajoutée domestique des exportations tunisiennes (67,6 %) est proche de celui des pays de l'OCDE (75,7%) (Graphique 1). Certains secteurs économiques tunisiens participent déjà activement aux CVM, en utilisant des intrants étrangers pour leurs exportations tout en écoulant leurs produits à l'étranger, notamment les machines et appareils électriques et les

⁴ Ce chapitre se base en partie sur l'étude de l'OCDE (2015), L'investissement en faveur de la montée en gamme de la Tunisie dans les CVM, OCDE, Paris.

produits électroniques. Néanmoins, d'autres secteurs – tels que les secteurs agricole et agroalimentaire pourraient bénéficier d'une participation plus active au commerce international.

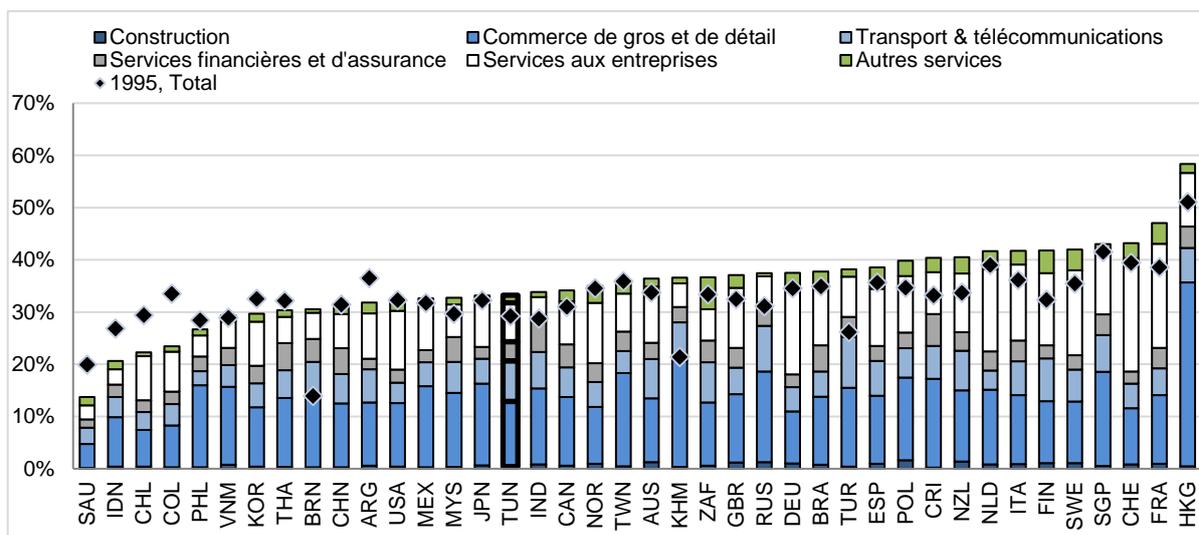
Graphique 1. La valeur ajoutée locale contenue dans les exportations brutes, par type d'utilisation et par pays, 1995 et 2011 (en %)



Source : Base de données de l'OCDE et de l'OMC sur les échanges en valeur ajoutée (ÉVA), 2015

Les études de l'OCDE ont démontré que les pays qui disposent d'une meilleure logistique sont mieux intégrés dans les chaînes de valeurs mondiales car cela facilite le commerce et l'investissement en connectant les producteurs aux marchés (OCDE et OMC 2013). Une amélioration de 10% de la qualité du transport et des services liés au commerce peut augmenter les exportations des pays en voie de développement de 30%. La performance de ces services est donc essentielle pour la compétitivité de l'économie et de l'intégration des entreprises aux CVM. Dans la plupart des pays de l'OCDE, les services représentent 54,3% des exportations en valeur ajoutée et 36,9 % des exportations manufacturières. En Tunisie, les secteurs des services ayant une incidence directe sur la compétitivité des exportations manufacturières, représentent en moyenne 33,2% de ces dernières (Graphique 2). Les services commerciaux et de transport représentent presque un quart de toute la valeur ajoutée domestique des services dans les exportations tunisiennes. Les services financiers, professionnels et de télécommunications sont également importants. C'est ce qui a justifié la qualification de ces trois secteurs ; T&L, TIC et Financier, de « backbone » de l'économie tunisienne.

Graphique 2. Le contenu des exportations manufacturières en valeur ajoutée des services, par pays, 1995 et 2011 (en % du total des exportations brutes)



Les services logistiques requis dans les CVM modernes incluent tout un ensemble de processus liés à la gestion de stocks et des flux de marchandises et vont donc bien au-delà d'une bonne gestion des ports et des services associés (OCDE, 2015). Une chaîne logistique globale comprend toutes les activités liées à la planification, la mise en œuvre et la gestion des flux physiques et d'informations des biens et des personnes, ainsi que les activités connexes liées aux transactions commerciales et financières, et celles liées à la gestion de l'infrastructure y compris les formalités de contrôle et de dédouanement y afférentes.

La chaîne logistique globale -appelée aussi chaîne d'approvisionnement- doit assurer à moindre coût la continuité, la fluidité et la traçabilité des flux de marchandises dans une chaîne de valeur déterminée. La performance d'une chaîne d'approvisionnement repose sur la capacité du système logistique sur lequel elle se déroule. Le système logistique représente ainsi l'ensemble des capacités combinées ou interconnectées opérant le long de la chaîne d'approvisionnement, et qui définissent la capacité logistique, elle-même articulée autour de deux dimensions, la capacité volumétrique effective, comme le tonnage transporté par exemple, et le coût logistique global, avec ses deux composantes Transport et Hors Transport.

En effet, il est difficile pour un exportateur d'être concurrentiel au niveau des prix ou d'importer à des prix compétitifs si la chaîne logistique globale est inefficace. Des prix élevés, des services qui ne sont pas à la hauteur des besoins et l'incertitude concernant les délais d'acheminement se traduisent ainsi par l'éloignement du pays des marchés mondiaux (Arvis et al., 2013). Les retards dus à de mauvaises performances des secteurs du transport et de la logistique peuvent s'avérer coûteux : une journée supplémentaire peut réduire les exportations d'au moins 1% et peuvent également empêcher la diversification des exports.

Par ailleurs, l'intégration dans les CVM repose aussi sur l'intégration technologique des processus le long de la chaîne logistique globale. Un système logistique digitalisé et connecté a un impact encore plus important que la distance ou les frais de transport (Banque Mondiale, 2007). En effet, chaque jour supplémentaire pour acheminer les marchandises prêtes dans les circuits d'import-export pourrait réduire les flux commerciaux jusqu'à 4% (OCDE, OMC, Banque Mondiale, 2014). Les

technologies modernes d'information et de communication ont rendu possible une intégration plus complète, grâce au développement de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Celle-ci permet la gestion et le contrôle intégrés de l'information, des flux financiers et des flux de marchandises et a donné naissance à de nouveaux systèmes de production et de distribution. La gestion de l'approvisionnement est devenue une suite complexe d'activités visant à créer de la valeur. L'évolution de la logistique est dominée ces derniers temps par l'automatisation croissante des chaînes d'approvisionnement. Il ne s'agit pas nécessairement de réduire les coûts de main-d'œuvre, mais aussi d'améliorer le débit et la fiabilité.

Mais l'offre de services logistiques en Tunisie est peu sophistiquée et tarde à se développer

En Tunisie, les rôles et les contributions du secteur logistique sont souvent sous-estimés. Les services de Transport sont formellement identifiés dans la comptabilité nationale, alors que la logistique au sens rappelé dans introduction ne l'est pas encore. Le secteur a représenté 6.6% du PIB en 2014 contre 8,2% du PIB en 2012. Comparativement, ce niveau est de 12% pour les pays qui ont des économies similaires et 15% pour les pays développés (14% pour la France par exemple). La croissance du secteur en Tunisie a été de 4% sur la période 2007-2010 et de 0,6% sur la période 2010-2014. Alors que le secteur affiche relativement une faible contribution à l'activité économique locale, il mobilise plus de 13% du total investissement en Tunisie⁵. D'après l'Institut National des Services (INS), il contribue à plus de 17% de la Valeur Ajoutée du secteur des services, le plaçant juste derrière le secteur du Commerce (22% du total de la valeur ajoutée). Par ailleurs, le secteur du transport génère des revenus en devises estimés à 1.500 Milliards de DT et emploie directement, selon le Ministère du Transport, près de 140.000 personnes⁶, dont 40.000 employés dans les 28 entreprises publiques que compte le secteur.

La Tunisie bénéficie d'avantages concurrentiels qui représentent une opportunité pour le développement des activités logistiques et qui pourrait la qualifier pour devenir un pôle logistique dans le sud de la méditerranée. La Tunisie bénéficie notamment de la proximité avec le marché européen, d'une infrastructure qui peut être améliorée, des compétences en matière de ressources humaines, un climat des affaires favorable et une démocratie naissante.

Néanmoins, alors que la Tunisie dispose d'un potentiel pour devenir un hub logistique pour les entreprises européennes, le secteur est encore naissant et le marché logistique en demeure de très petite taille et peu développé (CETMO, 2010). En effet, le pays connaît un déficit important en termes de services d'infrastructures et de services de support à la chaîne logistiques, ce qui conduit à une perte de compétitivité et de productivité économique (OCDE, 2015). Coté demande, La Tunisie souffre d'un manque de confiance des entreprises tunisiennes qui n'arrivent pas à déléguer la logistique de distribution de leurs produits. Coté offre, la Tunisie est caractérisée par la faiblesse de son offre de services logistiques :

- Absence d'une offre globale et complète de services logistiques (les offres sont souvent limitées au transport) ; Il existe un nombre limité d'entreprises intégrées qui propose une gamme complète de services de type 3PL (Troisième Partie Logistique).⁷

⁵ D'après les comptes de la Nation, rubrique Formation Brute de Capitaux Fixes (qui couvre essentiellement les investissements matériels)

⁶ Cf. Annexe1. D'autres sources tel que la Banque Mondiale affichent 170.000 emplois directs

⁷ En anglais *Third-Party Logistics provider* : est un prestataire de la chaîne logistique qui a la responsabilité d'exécuter une partie plus ou moins importante de la logistique de ses clients.

- Confusion dans les rôles de Grossistes et Entreponeurs ;
- Absence de pôles de spécialisation (clusters) logistiques ou maritimes à proximité d'aéroports, de ports ou de zones de transit ;
- Prédominance des artisans-transporteurs dans le fret terrestre des marchandises et l'absence d'optimisation dans la chaîne de transport des marchandises, avec des retours à vide important qui conduisent à des coûts de transports locaux de 0,22 dollars américains / tonne/km en moyenne contre 0,06 dollars en Inde et 0,14 dollars au Vietnam ;
- Une flotte mal adaptée aux produits transportés, espaces de stockages insuffisants et non adaptés aux normes ;
- Un déficit de capacité de transport principalement lors des pics de production ce qui a un impact négatif sur les exportations des produits agricoles ;
- Une faiblesse des filières de formation spécialisées Transport et Logistique ;

Ces caractéristiques du système logistique tunisien entraînent un faible recours des entreprises à des prestataires professionnels et externalisés. La Tunisie se caractérise en effet par un faible niveau d'externalisation des services logistiques pour les entreprises tunisiennes (10% en Tunisie, contre 75% pour le Japon par exemple). Aussi, le transport pour compte d'autrui par route est de moins de 50% en Tunisie contre 75% en France.

Malgré une libéralisation du secteur T&L de marchandises, les entreprises offrant des services logistiques demeurent confrontées à des obstacles réglementaires. La logistique est une activité libre et ouverte aux étrangers. Le principe de non-discrimination entre investisseur étranger ou national, accorde les mêmes privilèges et incitations d'investissement dans le secteur logistique. Mais il existe certaines des restrictions à l'entrée sur le marché pour les entreprises étrangères, autres que totalement exportatrices. Une approbation de Conseil supérieure d'investissement était nécessaire si la participation étrangère dépasse 49% du capital dans les opérations relatives au groupement, au stockage et à la livraison de marchandises, ainsi que toutes les activités se rapportant au transport, au chargement, au déchargement, à l'emballage, au montage, au contrôle de la qualité et au suivi de la clientèle (services de courtier en douane). Mais cette disposition a disparu avec l'entrée en vigueur du nouveau code d'investissement en 2017. Le nouveau code prévoit davantage de facilités en faveur des investisseurs en matière d'accès aux marchés et notamment l'élimination de toute autorisation du code, la réduction des autorisations mais aussi de l'élimination de l'autorisation du Conseil Supérieur de l'Investissement. Un décret identifiant les secteurs ou les investissements étrangers doivent être encore approuvés est prévu pour janvier 2018.

Les obstacles réglementaires limitent l'offre de services logistique ainsi que le déploiement et l'expansion d'un système logistique au service de la compétitivité globale de l'économie tunisienne. Par exemple, il existe des restrictions qui limitent la compétition dans le secteur des services logistiques. La fourniture de services de manutention des cargaisons est accordée par les autorités sur une base d'exclusivité dans les aéroports (Loi 59-76 relative à la navigation aérienne) et les ports (Loi 2008-48 - Code des ports maritimes). Dans le cas des ports maritimes, chaque port a un règlement particulier qui fixe, entre autres, l'utilisation et l'exploitation des quais du port, des terminaux portuaires et des zones d'activités logistiques y compris les espaces d'activités logistiques.⁸ Le règlement fixe également

⁸ Les Zone d'activités logistiques sont définies dans la loi comme les lieux aménagés et réservés à l'accueil des marchandises nationales ou étrangères, destinées à faire l'objet d'une opération de transport pour

l'utilisation des chambres frigorifiques et des espaces réservés à la commercialisation des produits de pêche.

Par ailleurs, l'absence de cadre réglementaire n'encourage pas les transporteurs tunisiens à utiliser les carnets TIR (Transport international routier) sur les marchés européens, ce qui ralentit les échanges commerciaux maritimes et en augmente les coûts.⁹ Ceci est entretenu par la dichotomie on-shore/off-shore, c.à.d. les entreprises entièrement exportatrices, lors du recours aux services logistiques.¹⁰ Les industriels tunisiens ont tendance à faire la logistique eux même avec une proportion plus importante lorsqu'il s'agit d'opérations à l'intérieur du pays. Le résultat est un manque d'efficacité avec un pourcentage élevé de retour à vide et une obligation de maintenir une flotte importante de véhicules. Les entreprises exportatrices ou off-shore ont davantage recours aux services logistiques qui sont assurés par des opérateurs en grande majorité internationaux (Khanfir, 2012).

Également, les transitaires internationaux, en majorité européens, ont le droit de charger aussi bien en Tunisie qu'en Europe, alors qu'un transitaire tunisien, ne peut pas prendre une commande en Europe, et doit en cas de livraison d'une cargaison en provenance de Tunisie, repartir à vide vers la Tunisie. Ceci crée un désavantage énorme pour les opérateurs locaux. En contrepartie, les transitaires étrangers n'ont pas le droit d'opérer en Tunisie sans avoir un partenaire actionnaire tunisien, et généralement ne peuvent pas servir les circuits de distribution locaux (Khanfir, 2012). Quant au cabotage national, c'est une activité réservée uniquement aux navires battant le pavillon tunisien.

Enfin, le secteur de la logistique est principalement régi par le code des douanes qui est assez restrictif pour les opérations logistiques. Les entreprises souffrent d'une concentration de formalités à la frontière, à cause d'une réglementation contraignante qui freinent la fluidité des échanges. Des restrictions persistent pour les opérations d'entreposage et de logistique. À titre d'exemple, il n'autorise pas la consignation et l'import de biens sans déclaration de destinataire final. Ces dispositions douanières strictes requièrent l'ouverture des conteneurs afin d'en examiner le contenu et de les réarranger et empêchent ainsi la réalisation au niveau juridique du modèle de « Base avancée Fournisseurs » en Tunisie.

L'infrastructure et les services de transport aux marchandises doivent être modernisés

Le système actuel de transport des marchandises en Tunisie ne facilite pas la réduction des disparités régionales très fortes en Tunisie (Banque Mondiale, 2015). Le pays est confronté à des disparités de niveau de vie persistantes, notamment entre les zones rurales et les zones urbaines. Ainsi près de 56 % de la population et 92 % de toutes les entreprises industrielles se concentrent à une heure de route des trois plus grandes villes du pays : Tunis, Sfax et Sousse. Ces trois villes côtières représentent 85 % du PIB du pays (Banque Mondiale, 2015).

l'export ou la distribution sur le territoire tunisien et ce afin de leur fournir des services à valeur ajoutée tel que l'emballage, le conditionnement, la transformation, le groupage, le contrôle de la qualité, l'entreposage et la réexpédition. La zone d'activités logistiques peut inclure des espaces d'activités logistiques sous contrôle douanier.

⁹ Le TIR est un régime de transit international basé sur une Convention de l'ONU mise en œuvre au niveau mondial dans le cadre d'un partenariat public-privé. Le TIR facilite et sécurise les échanges et le transport international routier. Grâce à lui, des véhicules et conteneurs de fret sous scellés douaniers peuvent transiter par les pays sans être contrôlés aux frontières.

¹⁰ On-Shore : Régime fiscal « Résidents ». Par opposition à off-shore ou « Non-Résidents ».

Le réseau de transport tunisien est également faiblement connecté aux pays voisins ce qui limite le développement du commerce transfrontalier. En plus d'un réseau routier qui peine à accompagner les besoins croissants de transit de personnes et de marchandises, l'infrastructure et les services portuaires constituent un important goulot d'étranglement à la compétitivité. Dans l'état actuel des choses, les échanges entre pays maghrébins doivent souvent transiter par des ports européens avant d'arriver à destination, ce qui accroît les coûts du commerce et limite la possibilité de réaliser davantage d'économies d'échelle.

Infrastructure et services portuaires et maritimes

L'infrastructure portuaire est capitale pour l'économie tunisienne et nécessite une modernisation immédiate. Le transport de marchandises par voie maritime est le principal véhicule du commerce extérieur de la Tunisie (98 % des échanges extérieurs), qui est concentré sur l'Union Européenne (70 % des échanges extérieurs¹¹). Le pays dispose, à cet effet, d'une infrastructure maritime assez dense, composée de huit ports commerciaux, dont le port de Radès qui constitue la principale plateforme d'exportation et d'importation du pays (Radès, La Goulette, Sousse, Bizerte-Menzel Bourguiba, Sfax, Gabès, Skhira et Zarzis). En 2015, 8,3 millions de tonnes de marchandises générales ont transité par les ports tunisiens, dont 46 % par conteneurs, 24 % par roulier ou unités roulantes, et 30% en vrac (OMMP, 2015)¹².

De manière générale, il n'existe pas des barrières légales aux investissements internationaux dans les services portuaires et maritimes en Tunisie. La principale restriction qui demeurait était la nécessité d'obtenir l'approbation du Conseil supérieur de l'investissement (CSI) pour certaines professions maritimes lorsque la participation étrangère dans leur capital dépasse 50 %, qui s'applique à la majorité des secteurs de services en Tunisie. La nouvelle loi d'investissement abroge une exigence d'approbation préalable de certains investissements étrangers. Un décret identifiant les secteurs où les investissements étrangers doivent être approuvés est prévu pour janvier 2018. Par contre, il n'y a pas d'obligation de coentreprise, et bien que le fret côtier soit réservé à la compagnie nationale de transport maritime (CTN) le fret international est permis. Cependant les services portuaires et maritimes sont encore largement dominés par le secteur public. Trois entreprises publiques sont impliquées ; (i) la Compagnie Tunisienne de Navigation (CTN) dans le transport maritime ; (ii) l'Office de la Marine Marchande et des Ports (OMMP) pour la gestion et la régulation des ports et (iii) la Société Tunisienne d'Acconage et de Manutention (STAM) pour la manutention portuaire et l'aménagement des terre-pleins. Ils sont tous sous la tutelle de la direction générale du Transport maritime et des ports (DGTMP) du ministère du transport.

Confrontée, lors des deux dernières décennies, à un accroissement important du trafic de marchandises et à de nouvelles tendances dans le transport maritime, l'infrastructure portuaire tunisienne n'a pas su se moderniser. Les ports tunisiens sont de plus en plus saturés et souffrent d'un manque d'équipement et d'infrastructure appropriés, ainsi que d'une détérioration des services connexes. L'effondrement de la Tunisie dans le classement de la qualité des infrastructures portuaires du Forum Économique Mondial (FEM) illustre ces mauvaises performances: la Tunisie a chuté de la 38ème position (sur 134 pays évalués) en 2008-2009 à la 100ème position (sur 137 pays évalués) en 2016-2017. L'infrastructure et les services portuaires représentent de plus en plus un goulot d'étranglement pour l'économie tunisienne et peuvent entraver la participation des entreprises locales aux CVM.

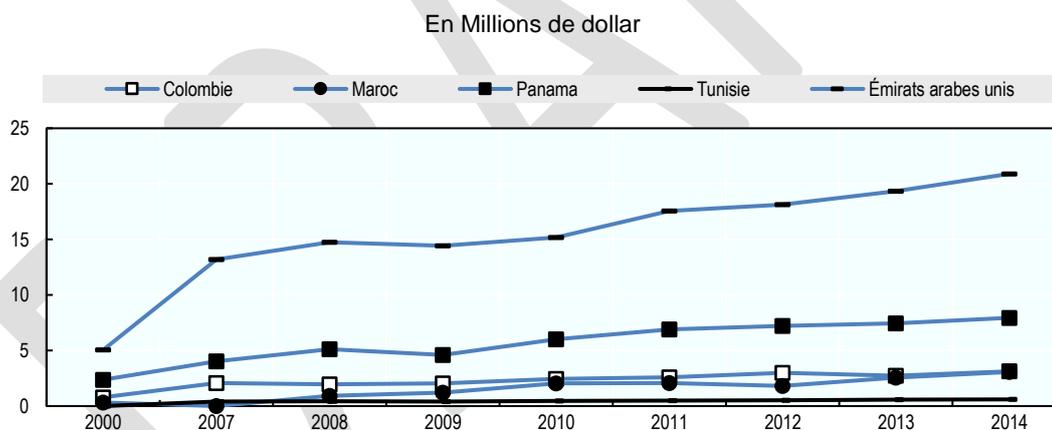
¹¹ <http://www.ins.tn/fr/themes/commerce-exterieur>

¹² Un roulier est aussi parfois dénommé Ro-Ro, de l'anglais *Roll-On, Roll-Off*.

En effet, l'infrastructure portuaire tunisienne ne s'est pas adaptée aux tendances mondiales et régionales en termes de transport maritime. La Tunisie souffre d'un manque de zones d'entreposage et du manque d'adaptation de ses infrastructures portuaires, notamment dans le port de Radès, au trafic conteneurisé de marchandises. La massification des envois et la conteneurisation des marchandises requièrent des zones logistiques à proximité des ports qui permettent une logistique plus complexe, comportant : l'entreposage, la distribution, le dépotage, l'empotage, le tri, et la réexpédition des marchandises. Les standards européens indiquent que 100 ha de zone logistique sont nécessaires pour 500.000 EVP¹³. Le port de Radès (qui concentre plus de 70% du transport de marchandise en Tunisie) occupe en totalité une surface de 50 ha pour le traitement de plus de 400.000 EVP en plus des autres types de marchandise. Le manque d'espace de stockage a compliqué la gestion des stocks à Radès et a encore aggravé les délais à l'importation et à l'exportation. Pour remédier à cette situation, le Plan de développement 2016-2020 du secteur T&L prévoit, entre autres, la mise en place d'installations et d'entrepôts logistiques (voir chapitre 3).

La détérioration dans la qualité des infrastructures et services portuaires et maritimes de la Tunisie a eu un impact considérable sur la participation du pays dans les échanges commerciaux maritimes. Au niveau mondial, entre 2000 et 2014, le montant du trafic de conteneur dans les ports a augmenté de 250 millions à plus de 650 millions de dollar. Néanmoins, cette forte augmentation ne s'est pas manifestée avec la même intensité dans tous les pays maritimes (graphique 3). En Tunisie, le trafic de conteneurs est passé de 420 milles en 2008 à 600 milles en 2014 alors que, durant la même période, le trafic a été multiplié par trois au Maroc ou en Colombie.

Graphique 3 : Trafic de conteneurs dans les ports (TEU : unités équivalents 20 pieds)



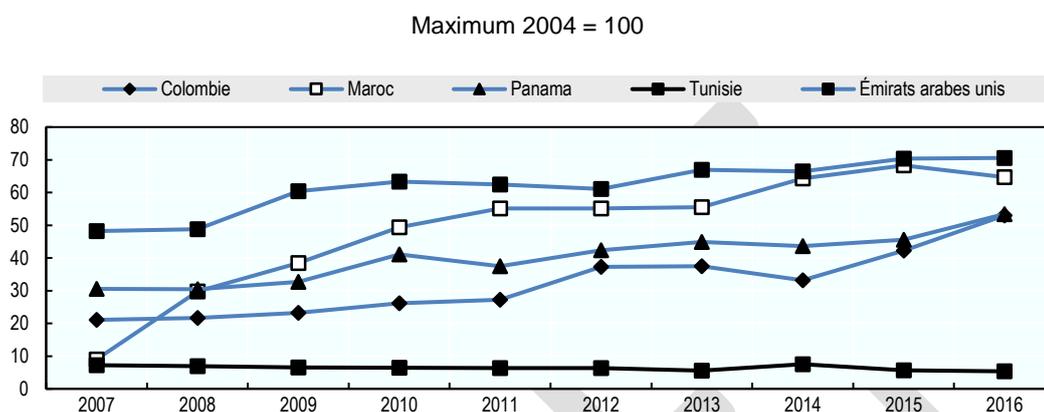
Source : Banque Mondiale

L'accès de la Tunisie aux marchés mondiaux dépend fortement de l'existence de liaisons de transport régulières et efficaces, surtout en ce qui concerne les lignes maritimes régulières pour l'importation et l'exportation de marchandises manufacturées. Néanmoins, la connectivité des ports tunisiens au réseau mondial de transport régulier ne s'est pas améliorée durant les dernières années en comparaison aux autres pays côtiers, y compris ceux de la méditerranée. C'est ce que suggère l'indice de connectivité des transports maritimes réguliers (LSCI) de la CNUCED qui vise à situer le niveau d'intégration d'un pays

¹³ Équivalent vingt pieds : unité de mesure standard des conteneurs

au réseau mondial existant de transports maritimes (Graphique 4).¹⁴ Depuis 2007, le LSCI de la Tunisie n'a pas progressé, alors que c'est le cas pour la plupart des autres pays inclus dans le classement (CNUCED, 2013). De plus, le LSCI de la Tunisie est bien plus bas que bon nombre de pays de la méditerranée tel que le Maroc, l'Égypte, ou le Liban et demeure au même niveau que le LSCI de l'Algérie et la Libye.

Graphique 4 : Indice de connectivité des transports maritimes réguliers



Source : CNUCED

Il est important de noter que la connectivité d'un pays telle que mesurée par le LSCI n'est pas uniquement déterminée par le volume des échanges commerciaux mais reflète de plus en plus la position d'un pays dans le réseau mondial des transports maritimes réguliers (CNUCED, 2015). Les volumes des échanges de pays tel que le Panama et le Maroc sont relativement plus faibles que celles d'autres pays. Néanmoins, le Panama est l'un des pays d'Amérique Latine les mieux connectés aux réseaux mondiaux de transport maritime, avec des terminaux à conteneurs qui fournissent des services de transbordement reliant les principales routes maritimes Est-Ouest et Nord-Sud (CNUCED, 2013). En Afrique, Le Maroc présente l'indice de connectivité maritime le plus haut grâce à sa situation géographique à l'extrémité du continent. La position géographique de plaques tournantes de ces deux pays dans les réseaux mondiaux est un facteur important de connectivité, d'une nature différente que la connectivité directe traditionnelle (CNUCED, 2015). Par conséquent, il est crucial de tenir compte de la position géographique du pays afin de développer une stratégie de long terme en termes de connectivité maritime. La Tunisie a mis l'accent sur sa proximité avec le marché européen et aurait négligé sa proximité avec l'Afrique sub-saharienne par exemple. Ce dernier argument n'a pas échappé au Maroc, qui a su en faire son principal atout d'attraction des IDE ces dernières années.

Transport terrestre et services de transport routier

Le transport routier concentre 85 % du transport terrestre de marchandises. Selon le ministère du transport, la Tunisie dispose d'une infrastructure routière relativement bien développée en

¹⁴ L'indice tient compte du nombre de navires, la capacité de charge de conteneurs de ces navires, le tonnage maximal des navires, le nombre de services et le nombre de compagnies qui exploitent des porte-conteneurs à partir et en direction des ports d'un pays. L'année de base de l'indice est 2004 et la valeur de base se trouve sur le pays présentant la valeur maximale en 2004. Les données sont tirées de Containerisation International Online et Lloyds List Intelligence.

ce qui concerne les grands axes reliant les principales zones économiques du pays. Le pays dispose d'un réseau routier de 22 000 km, dont 366 km d'autoroutes. Le réseau comprend 75 % de routes bitumées, un niveau relativement haut et qui est proche de celui des pays de l'OCDE (79 %). Cependant, le développement régional du réseau routier n'est pas homogène, empêchant ainsi certaines régions non côtières d'être mieux intégrées dans l'économie mondiale. Les gouvernorats du Grand Tunis sont les mieux dotés en matière de densité des routes carrossables, alors que le réseau routier dans les régions du sud et du centre-ouest est peu modernisé et mal entretenu. Le développement de meilleures connexions routières et de routes secondaires peut jouer un rôle important dans la politique de développement régional.

Le transport routier de marchandise souffre de problèmes de compétitivité. Alors que les distances physiques sont peu importantes en Tunisie, les distances économiques sont, elles, considérables. Le prix du transport routier de marchandise y est en moyenne de 0,22 dollar par tonne-kilomètre, soit seulement deux cents de moins que la moyenne observée aux États-Unis, alors que ce pays possède un PIB par habitant dix fois supérieur à celui de la Tunisie (Banque Mondiale, 2015). À la suite de la libéralisation du transport routier dans les années 90, il n'existe aucun monopole public dans le secteur qui pourrait entraver la concurrence dans les services du transport routier. Néanmoins, ce secteur apparaît aujourd'hui morcelé entre de nombreux petits transporteurs. Cette fragmentation et la forte proportion de retours à vide qui en découle pourraient expliquer les coûts élevés observés.

Le transport terrestre de marchandises par route pour compte d'autrui reste incapable de fournir des services logistiques intégrés. Il est dominé par plus de 2.000 transporteurs de petite taille qui travaillent pour des propriétaires-exploitants, qui représentent plus de 80% des acteurs du secteur formel¹⁵. Le nombre d'entreprises qui sont à même d'offrir des services de logistique intégrés et qui disposent d'un parc avec un tonnage supérieur à 300 Tonnes (seuil officiellement requis depuis 2009 pour les sociétés de transport de marchandises pour compte d'autrui) reste limité et essentiellement confiné dans l'off-shore ou quelques secteurs qui dépendent de marchés publics (transport de carburant, minerais, ciments, céréales, etc.).

Alors que peu d'entreprises tunisiennes externalisent leurs transports à l'intérieur du pays due aux coûts élevés, elles sont une majorité à externaliser leurs transports internationaux. Seule une vingtaine d'opérateurs tunisiens se consacrent au transport routier international (ils ne détiennent que 8 % du marché dans le transport routier international) (CETMO, 2010). Ils sont aussi beaucoup plus petits – ayant en moyenne 10 camions, que des entreprises étrangères qui dominent le secteur (92 % du marché). La simplification administrative ainsi qu'un accès amélioré au financement pourraient jouer un rôle de facilitateur important – puisqu'une des principales entraves à l'extension et au renouvellement des flottes de petites entreprises locales de transport reste l'accès au crédit.

Le transport et services ferroviaires

La Tunisie dispose d'une infrastructure ferroviaire solide mais sous-exploitée. Le ferroviaire assure le transport de moins de 15 % des marchandises terrestres. Le réseau ferroviaire tunisien compte 1.991 km en exploitation dont 673 km pour le fret seulement. L'activité de transport ferroviaire de marchandises en Tunisie, assuré par la Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens (SNCFT), a reculé sur les dernières années tandis que l'activité globale du transport terrestre, dans le pays, a connu une croissance de 7 % par an en moyenne durant la période 2000-2011. Ce recul est principalement dû

¹⁵ Source UTICA

au recul de la production de phosphates qui représente près de 70 % du transport de marchandises par train.

L'interface port-rail est particulièrement faible en Tunisie car la réglementation nationale est limitée en ce qui concerne les contrats de transport multimodal. En effet, la loi n° 98-21 du 11 mars 1998, relative au transport multimodal de marchandises, se limite aux opérations internationales et restreint les champs d'opération de l'entrepreneur multimodal. La Tunisie compte 22 chemins de fer de courtes lignes et chemins de fer régionaux, mais qui ne sont pas ou très peu interconnectés pour permettre une utilisation multimodale adaptée au fret ou la messagerie. Il existe pourtant des connexions avec les rails dans les ports tunisiens de Radés, de Sfax et Gabès qui a priori permettront une exploitation plus active de cette inter-connectivité. La présence forte des entreprises publiques dans ces deux secteurs pourrait toutefois freiner un développement plus rapide du transport multimodal, car une plus grande connectivité accroîtrait la concurrence pour chacune d'entre elles alors qu'elles se trouvent déjà dans des situations financières précaires.

Le gouvernement tunisien a entamé des projets ayant pour but d'exploiter l'avantage conféré par le transport ferroviaire. Il avait défini une série de projets et de réformes qui avaient pour but de mieux exploiter son potentiel. Le XIème plan de développement de la Tunisie le considérait comme un élément essentiel dans sa stratégie de renforcement des transports publics et de marchandises. L'enveloppe d'investissements qui devait être allouée au transport terrestre s'élevait à 4.932 millions de dinars dont plus de 65 % devait être consacrée à la modernisation du transport ferroviaire. Les autorités devaient notamment développer le transport ferroviaire en renforçant sa connexion avec les zones de production et les ports dans le cadre du développement du transport multimodal en Tunisie.

Le secteur ferroviaire pourrait permettre d'accélérer le développement régional et favoriser les échanges intermaghrébins. Le segment nord utilise un système standard qui peut être connecté avec le réseau algérien et ainsi être étendu au Maroc. Le réseau sud qui s'arrête au niveau de Gabès se base, quant à lui, sur un système métrique qui le rend incompatible avec le réseau ferroviaire que la Libye entend développer. Un projet de ligne à grande vitesse Nord-Sud (de 13,2 milliards d'Euros) est également en cours d'étude. Ce projet prévoit une liaison vers Enfidha – siège d'un aéroport international et d'un port en eaux profondes envisagé par les autorités.

Le transport aérien

Avec le raccourcissement des délais de livraison dans les réseaux mondiaux de production, la livraison de certains produits par voie aérienne est devenue de plus en plus viable et pourrait davantage faciliter une montée en gamme dans les CVM. Or en Tunisie, le secteur du transport aérien souffre de nombreuses inefficacités. Le transport aérien est principalement dédié au transport de passagers. Les 4 plus grands aéroports du pays (Tunis-Carthage, Monastir, Djerba-Zarzis, Enfidha) concentrent près de 90 % de l'ensemble du trafic. En 2015, le transport aérien a enregistré 7,3 millions de passagers, pour une capacité de 19 millions par an. Le fret aérien peine à décoller, malgré l'existence d'une demande pour le transport de produits fragiles, ou pour des destinations non reliées par voie maritime, notamment vers l'Afrique Subsaharienne, ou encore pour envoyer des commandes urgentes vers l'Europe.

Dans les services aériens, la forte présence de l'État tunisien retarde le développement d'une culture de la concurrence. Le secteur reste dominé par *Tunisair* qui est contrôlée en majorité par l'État tunisien (directement 65 %). La compagnie est confrontée à des difficultés financières récurrentes – un déficit annuel de l'ordre de 100 millions de dinars, qui n'est pas résorbé malgré deux plans de restructuration successifs. Au fil des dernières années, *Tunisair* avait entamé une politique visant à recentrer son activité sur le transport aérien et a filialisé certains services non essentiels, en vue de leur

privatisation. Cette tendance a été néanmoins renversée suite à la révolution tunisienne et la performance de la compagnie s'est fortement détériorée. Par ailleurs, l'ouverture progressive de l'espace aérien tunisien depuis 2014 va attirer davantage d'investissement et accroître le niveau de concurrence dans le secteur. Dans ce cadre, il devient encore plus urgent de restructurer en profondeur *Tunisair* afin de la préparer à la concurrence internationale et notamment celle des compagnies low-cost.

Un secteur de la logistique peu compétitif en comparaison avec d'autres pays

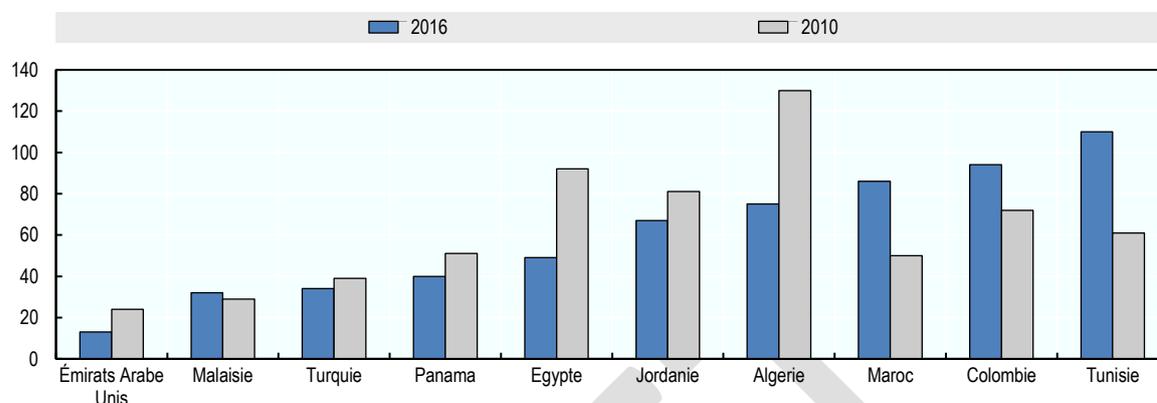
Le déficit important de la Tunisie en termes de services logistiques conduit à une perte de compétitivité et de productivité économique. Selon la Banque Mondiale, le coût de la logistique représente 20 % du PIB (alors qu'il est de 15 % dans les pays émergents et de 7 % à 10 % pour les pays européens) et sa contribution au PIB ne dépasse pas 5 %. Elle représente près de 16% des coûts pour les entreprises exportatrices tunisiennes (qui opèrent dans les secteurs du textile et des composants automobiles) contre 11% pour les pays développés. Elle est également au centre des préoccupations des investisseurs étrangers en Tunisie car les coûts de la logistique n'ont cessé d'augmenter sur la dernière décennie, d'autant plus que ces coûts élevés ne se traduisent pas forcément dans un service de qualité. Selon la Banque mondiale, seulement 61% des cargaisons entrant en Tunisie en 2016 ont satisfait les critères de qualité des opérateurs mondiaux. Ce taux était de 95% en Colombie, 83% en Malaisie, 80% au Maroc, et 53% en Algérie.

La Tunisie a fortement chuté dans le classement de l'Indice de Performance de la Logistique (IPL) de la Banque mondiale de la 61^{ème} en 2010 à la 110^{ème} place en 2016, ce qui la place loin derrière la Jordanie, la Turquie ou la Malaisie (voir Graphique 5). L'IPL, indicateur basé les perceptions, est l'un des indicateurs les plus efficaces pour rendre compte des principaux goulets d'étranglement. En l'occurrence, plus l'IPL est élevé, moins ces contraintes sont importantes. Cela étant, les acteurs qui mènent des activités logistiques dans les économies nationales connaissent le fonctionnement des systèmes respectifs et les performances qu'ils peuvent en attendre. En l'occurrence, les performances en matière de logistique peuvent répondre aux attentes malgré un IPL relativement faible, puisque celui-ci peut être dû à des facteurs géographiques ou à un déficit d'infrastructures. En revanche, si l'IPL varie dans le temps, c'est le signe que le système de distribution de marchandises s'est amélioré ou dégradé. En particulier, une baisse de l'IPL, comme c'est le cas pour la Tunisie entre 2010 et 2016, implique que les conditions se détériorent et que de nouveaux goulets d'étranglement apparaissent.¹⁶

¹⁶ Le Maroc a également chuté à la 86^{ème} place dans le classement IPL, sur 160 pays, alors qu'il occupait la 50^{ème} en 2012 et la 94^{ème} en 2007.

Graphique 5. Évolution du classement de la Tunisie dans l'Indice de Performance Logistique - 2010 et 2016

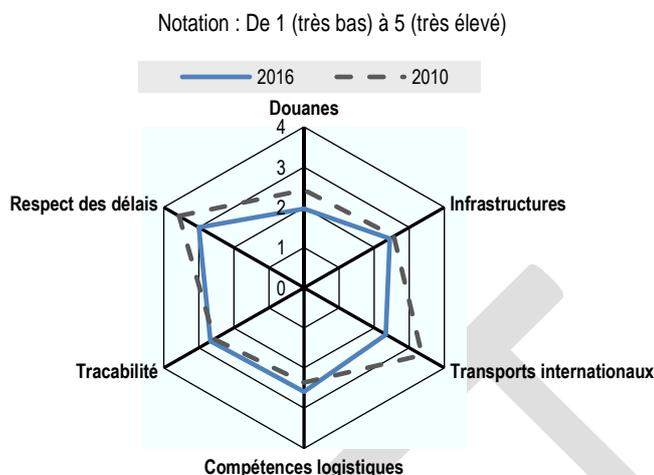
(Classement décroissant sur 160 pays évalués)



Nb : le classement du Maroc en 2010 n'est pas disponible, le pays était classé à la 50ème position en 2012. Source : Banque Mondiale - Indice de performance de la logistique

Les procédures douanières, le suivi et la traçabilité des services, l'infrastructure et la compétence logistique sont des domaines logistiques qui affectent les délais d'expéditions et du commerce en Tunisie. Une revue par catégories de l'IPL montre que la performance de la Tunisie apparaît relativement plus faible que dans un grand nombre de pays dans toutes ces catégories, et particulièrement en matière de douanes, de services d'infrastructure, des transports internationaux, et dans le respect des délais (Graphique 6). Par rapport à 2010, la Tunisie a connu une détérioration dans tous les domaines de l'IPL hormis la traçabilité et les compétences logistiques. Les détériorations les plus importantes concernent la compétitivité des transports internationaux ainsi que le respect des délais. Ceci s'explique par la dépendance de la Tunisie au port de Rades, qui par ailleurs n'a pas été modernisé afin de répondre aux nouvelles tendances mondiales évoquées plus haut. Ces retards dans les flux d'exportation créent des coûts de transaction élevés pour le commerce. Par ailleurs, les entreprises nationales et les investisseurs étrangers souffrent des formalités lourdes à la douane et de réglementations contraignantes qui freinent la fluidité et la rapidité des échanges. Le délai de dédouanement des marchandises (avec inspection physique) est de quatre en jours contre une moyenne de 3 jours selon la Banque Mondiale (EAU : 1 jour; Maroc : 2 ; Panama : 3 ; Colombie : 5 ; Algérie : 6).

Graphique 6. Performance de la Tunisie dans les différentes catégories de l'indice de Performance Logistique - 2010 et 2016



Source : Banque Mondiale - Indice de performance de la logistique

Selon certaines études, pour toute augmentation de 10% dans l'indice IPL, les exportations augmentent généralement de presque 70% et les importations augmentent en moyenne de 54% (ITF, 2016). Ces résultats statistiques témoignent de l'impact important d'une réduction des goulets d'étranglement du secteur logistique sur l'intégration dans les CVM. C'est pour cette raison qu'un certain nombre de pays utilisent l'indice comme mesure de performance et d'évaluation de l'impact des leurs politiques publiques. Par exemple En Indonésie, les autorités ont utilisé les données de l'IPL dès 2007, pour suivre le rendement et améliorer la logistique, la sensibilisation nationale et stimuler le démarrage des projets visant à rendre le port principal du pays plus efficace (Encadré 2). En Turquie, le gouvernement a l'intention de suivre les résultats de l'indice IPL afin d'évaluer les changements dans la position mondiale et de suivre les progrès dans les catégories sous-jacents (ITF, 2016). Également, le Plan tunisien de développement 2016-2020 du secteur T&L, prévoit d'améliorer le classement du pays dans l'indice IPL a travers un certain de nombre de mesures (voir chapitre 3).

Encadré 2 : Exemple de réforme de la chaîne logistique à travers les résultats de l'IPL: le cas de l'Indonésie

L'Indonésie a mené un dialogue public-privé concernant la facilitation des échanges et le renforcement de la logistique. Ce dialogue a permis l'identification et la réalisation de réformes qui ont permis de réduire le temps de séjour moyen d'un conteneur à la frontière ainsi que les coûts de transaction qui y sont associés. Le pays a préparé un plan d'action qui s'est basé sur l'examen des coûts commerciaux dans ses ports ainsi que les coûts logistiques liés aux échanges dans un grand archipel. Le gouvernement s'est d'abord appuyé sur la composante liée aux couts domestiques pour mesurer la performance du Ministère du commerce. Il utilise, depuis 2010, le score global de l'IPL.

En 2008, la Banque mondiale a suggéré des moyens pour améliorer les opérations de *Tanjung Priok*, qui gère les deux tiers du commerce international de l'Indonésie et qui a enregistré une augmentation rapide de son trafic de conteneurs. L'un des objectifs principaux de l'initiative était de réduire le temps de séjour (le temps moyen qu'il faut aux conteneurs pour quitter un port). En 2011, le temps de séjour au port de Tanjung Priok était de six jours. En comparaison, ce temps était d'un peu plus de cinq jours pour la Thaïlande, de quatre jours pour la Malaisie et de seulement une journée à Singapour. Pour réduire le temps de séjour, l'opérateur portuaire indonésien a augmenté ses frais d'entreposage pour décourager les expéditeurs à stocker les conteneurs pendant de longues périodes et a introduit un nouveau système de technologie de l'information pour mieux suivre

et gérer son trafic portuaire. Une expansion prévue au niveau du port devrait doubler sa capacité de conteneurs d'ici 2017.

Sources: World Bank, Logistics Performance Index (2012); Sandee, Oliver, and Salcedo (2012)

Des coûts logistiques élevés qui réduisent la productivité des secteurs économiques clefs

La logistique est une activité transversale qui touche tous les secteurs de l'économie. L'expérience internationale montre que les entreprises sont généralement satisfaites de sous-traiter leurs opérations logistiques à un tiers afin de se concentrer sur leur cœur de métier (OCDE, 2002 ; OCDE, 2013), ce qui a pour effet de permettre aux entreprises de logistique d'étendre leur gamme de produits et leur couverture géographique, et d'augmenter les gains de productivité dans d'autres secteurs de l'économie.

En Tunisie, une majorité des entreprises continuent à traiter elles-mêmes ces opérations dans des secteurs clefs de l'économie tunisienne. Cette tendance est également présente parmi les entreprises internationales dans le secteur offshore (CETMO, 2010). Par conséquent, les coûts logistiques globaux des entreprises en Tunisie restent élevés, ce qui entrave leur montée en gamme dans les CVM. Cette situation est principalement due à la taille limitée d'une majorité des entreprises tunisiennes qui ne disposent pas de moyens financiers suffisants pour externaliser ces processus, mais aussi aux faibles performances d'une grande partie des opérateurs dans le secteur logistique, qui les empêche de fournir leurs services aux grandes entreprises étrangères dans le secteur offshore.

Secteur de l'industrie

Selon le CEPEX, les coûts logistiques¹⁷ représentent près de 16% de la valeur des ventes facturées pour les entreprises exportatrices tunisiennes qui opèrent dans les secteurs du textile et des composants automobiles, contre 11% pour les pays développés. Ces coûts n'ont cessé d'augmenter sur la dernière décennie, du fait de l'augmentation du coût Transport (due essentiellement à la volatilité du prix du carburant) mais aussi à une perte de performance sur la composante hors-transport, du fait des aléas sur les délais d'approvisionnement (à cause de l'instabilité du climat social au port).

L'industrie tunisienne pourrait bénéficier des nouvelles opportunités offertes par les métiers à forte valeur ajoutée que pourrait apporter une logistique organisée, moderne et intégrée dans des chaînes de valeurs internationales. En effet, la production manufacturière mondiale dépend de plus en plus de la logistique. Les capacités logistiques en modifient le paysage, et les connexions se multiplient entre les principaux centres de la distribution mondiale. L'interdépendance de la production et de la logistique estompe la distinction entre les deux, de sorte que les performances et capacités logistiques peuvent constituer un facteur aussi important que les avantages comparatifs dans le développement économique national.

Secteur de la distribution et du commerce de détail

Malgré un effort de libéralisation et d'amélioration du cadre réglementant le secteur Transports et Logistique, les procédures restent fastidieuses et complexes, en particulier à cause du chevauchement de tutelle et des restrictions réglementaires dans le champ de la distribution et le commerce de détail. Pendant des décennies, la Tunisie a freiné le développement des services de logistique de distribution intérieure, en maintenant des monopoles comme pour la messagerie assurée par la Poste Tunisienne, ou en retardant les concessions sur les zones d'activité logistique faute de textes réglementaires. Ces

¹⁷ Le coût logistique englobe une composante Transport et une composante Hors Transport.

politiques ont contribué à isoler les prestataires internationaux présents dans les circuits du commerce extérieur, pour qu'ils n'entrent pas en compétition avec la distribution locale. Alors que les opérateurs 3PLs internationaux pourraient apporter beaucoup de flux d'investissement, de savoir-faire et optimiser à terme les coûts logistiques sur le marché local. Conséquence ; le marché local est resté tiré par le bas (guerre des prix entre artisans-transporteurs) favorisant ainsi le recours à l'informel, et incitant les entreprises locales à garder les prestations logistiques en captif, accusant ainsi un grand déficit de performance logistique et un manque de services spécialisés dans la chaîne logistique.¹⁸ Ceci ne favorise pas le développement de compétences et l'application des normes dans le domaine de la chaîne logistique.

Secteur agricole

L'agriculture représente 12% du PIB en Tunisie d'après l'APIA, et dispose de filières internationalement reconnues comme le blé, les dattes, l'huile d'olive, les agrumes, la tomate ou encore les produits de la mer. Toutefois, la chaîne logistique de ces filières est encore mal adaptée aux besoins croissants et spécifiques des productions saisonnières agricoles, notamment lors des périodes de pics des exportations, du fait des déficits en matière de zones logistiques, d'entrepôts de stockages spécialisés et de matériels roulants respectant les normes de contrôle de la chaîne froide. En outre, les produits périssables souffrent particulièrement des retards, l'un des facteurs les plus importants entraînant des pertes post-récolte. Les exportations des produits agricoles enregistrent également des difficultés en fin de semaine qui sont liées à la congestion des conteneurs dans le port de Radès dues à la complexité et la lenteur dans le traitement des dossiers d'exportation de ces produits pouvant entraîner leur non-chargement aux dates programmées.

Secteur de la construction

Le secteur de la construction dépend beaucoup de la production et la distribution du ciment. Avec une capacité de plus de 10 millions de tonnes¹⁹ tirée par une forte demande à l'export (Libye et Algérie), il y a un besoin énorme de rationaliser la chaîne logistique pour le ciment et ses intrants. La grande majorité du transport se fait par camion grâce à des centaines de véhicules traversant la frontière tuniso-libyenne tous les jours pour s'approvisionner en ciment.

Le manque d'interconnexion multimodale Fer-Terre reliant les usines de production aux terminaux portuaires, ou encore l'absence de zones logistiques ou de ports secs aux frontières des principaux pays de destination comme l'Algérie et la Libye, empêchent l'optimisation des flux. Le manque d'optimisation et de massification des flux de matériaux de construction entraînent un surcoût de 10% à 15% de la valeur des biens transportés, et donc à une non maîtrise de la chaîne transport et logistique, assurée du coup par des transporteurs routiers internationaux²⁰. Cela participe également à la congestion des réseaux routiers, aux accidents et à la pollution de l'environnement.

La logistique a longtemps souffert de l'absence d'une politique cohérente dans le secteur

Le développement du secteur transport de marchandises en Tunisie a accompagné celui du tissu industriel dans les années 80, grâce au développement de l'industrie off-shore et les délocalisations de sites de production vers la Tunisie. Le secteur a pu, ainsi, évoluer d'un transport de masse de produits à

¹⁸ Plus de 40% du transport de marchandises effectués à l'intérieur de la Tunisie est assuré pour compte propre avec des retours à vide estimés à 45% (CETMO, 2010).

¹⁹ Source : Chambre syndicale des producteurs de ciments en Tunisie

²⁰ En moyenne 400 camions poids lourds TIR traverseraient la frontière tunisienne avec la Libye par jour

faible valeur ajoutée (essentiellement des minerais et produits agricoles), à un transport de marchandises manufacturées à plus forte valeur ajoutée, servis par des opérateurs internationaux exigeants, vers des destinations internationales multiples.

Durant cette période, la sophistication des services de transport et logistique a augmenté grâce à l'intégration progressive des filières manufacturières. Cependant, leur développement a souffert de l'absence de politiques coordonnées et d'un déficit en termes d'infrastructures T&L, notamment :

1. **D'une politique nationale dédiée au secteur du transport et de la logistique.** L'absence d'une vision et d'une politique dédiée et l'éclatement des tutelles et la vision de la Logistique - comme activité connexe au transport ou au commerce - a produit les mauvaises performances constatées aujourd'hui dans le secteur. D'une manière générale, le marché du Transport et de la Logistique n'a pas évolué d'une manière satisfaisante, malgré les réformes engagées dans ce domaine, telles que la restructuration du transport terrestre, la révision du code des ports, la mise à niveau des sociétés de transport et la simplification des procédures administratives et portuaires.
2. **D'une adoption 'en temps réel' d'un cadre réglementaire** régissant les nouveaux métiers de la chaîne logistique. L'absence d'un cadre juridique qui accompagne le développement des métiers de la logistique a également pénalisé le développement d'une offre logistique sophistiquée capable de répondre aux exigences du marché.
3. **De services portuaires et administratifs en deçà des standards internationaux.**
4. **Une absence de régime harmonisé et complémentaire pour la gouvernance des opérations logistiques.** Elle s'explique par un faible recours à la multi-modalité, une absence d'offre logistique accomplie et une absence de cadres réglementaire et institutionnel répondant au besoin des professionnels et investisseurs et assurant une coordination des politiques dans ce secteur.
5. **Un déficit du point de vue de l'infrastructure de base (zones logistiques, plateforme logistique, entrepôts spécialisés, ports secs...).** Les services d'affaires ne peuvent se développer sans des services d'infrastructure de qualité. C'est une des raisons de la faible sophistication de l'offre tunisienne, qui manque encore aujourd'hui d'opérateurs spécialisés comme les 4PLs, ou encore des plateformes logistiques.
6. **Une faible contribution des chemins de fer tunisiens aux transports de marchandises**
7. **Une absence de plateformes logistiques et de pratiques d'optimisation globale dans la chaîne de transport des marchandises** qui permettrait des économies d'échelles et une mutualisation des moyens et capacités. Les flux logistiques de distribution encore organisés selon un réseau traditionnel malgré l'émergence de nouveaux schémas développés par la grande distribution.
8. **De l'absence d'un suivi statistique et comptable et d'une évaluation des activités connexes au transport.** Le développement du secteur T&L souffre d'un déficit important d'information et de données. Ce qui n'a pas permis de suivre l'évolution des échanges – notamment l'éclatement des flux et l'augmentation de l'importance des services connexes au transport – et l'adoption des ajustements nécessaires pour les accompagner. En effet, les statistiques tunisiennes dans le secteur T&L se concentrent principalement sur les trafics de marchandises transportées et des lignes et fréquences de transport. Elles ne permettent pas d'évaluer la

massification ou le fractionnement des flux, et encore moins l'adéquation entre les capacités de stockage et les besoins d'entreposage et manutention des marchandises en transit. Ceci, nuit à la fluidité du trafic de marchandise et la compétitivité de l'économie tunisienne. À titre d'illustration, les pénalités de surestaries payées par les opérateurs du commerce extérieur sont estimées par les professionnels du secteur à près de 200 Millions de US\$ par an pour cause d'importants délais pour le débarquement des Feeders au Port de Radès (avec des pics de plus de deux semaines d'attente en rade pendant les périodes de congestion d'après l'UTICA).

Une mise en œuvre des programmes de réformes qui a pris beaucoup de retard

Le gouvernement tunisien a formulé, depuis 2006, un ensemble de réformes qui visent à valoriser et encadrer le secteur de la logistique cependant leur mise en place a pris beaucoup de retard. Afin de remédier à ces différents défis le ministère du transport, en collaboration avec la Banque Mondiale, avait élaboré en 2008 un programme ambitieux de réformes et de projets dans le cadre du XI^{ème} plan de développement (2007-2011). Ce programme avait pour ambition de positionner la Tunisie comme un « hub économique régional, et un pôle Méditerranéen de commerce et de services ». Le plan comprenait les axes suivants :

- (i) l'adaptation de l'infrastructure de base aux exigences du transport et de la logistique ;
- (ii) l'organisation de la profession de la logistique ;
- (iii) le développement des compétences nationales en logistique ;
- (iv) la création d'une structure chargée de la coordination de toutes les activités de logistique ; et
- (v) le renforcement de l'attractivité de la logistique nationale.

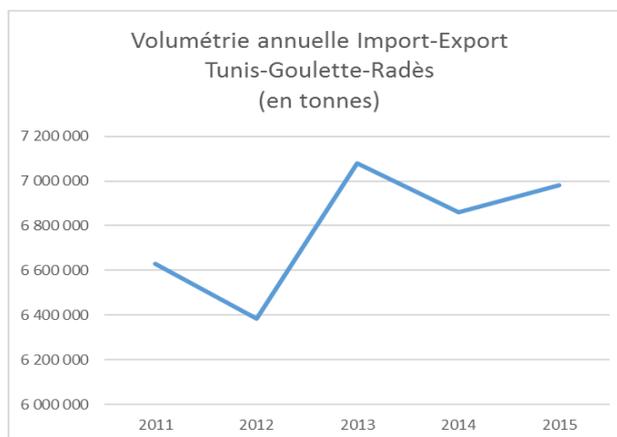
Ce plan s'appuyait sur un ensemble des mesures destinées à renforcer et améliorer la logistique et le transport multimodal, à travers notamment un réseau de zones logistiques autour des ports et aéroports.

La crise économique mondiale ainsi que la révolution tunisienne ont retardé la mise en place du plan logistique. Des réformes structurantes prévues dans le plan telles que l'élaboration d'une loi qui encadre le secteur et les activités logistiques ainsi que la création d'une structure de coordination de la logistique, ont été retardées. Durant la période 2011-2015, le gouvernement tunisien s'est principalement concentré sur des actions à court et moyen termes pour gérer les crises notamment au niveau du port de Radès. Ce dernier souffre depuis la révolution d'une congestion quasi permanente, et une volumétrie en dents de scie, exacerbée par une baisse drastique de productivité (graphique 7). Le gouvernement a également procédé à l'actualisation du diagnostic du secteur de la logistique à travers l'organisation de conférences et des consultations avec le secteur privé. Il a initié des actions pour mettre en place une nouvelle stratégie logistique avec la mobilisation de réserves foncières²¹ de 550 Ha pour la création de 4 zones d'activités logistiques à Radès, Zaghuan, Enfidha et Zarzis, ainsi que la création de stations de connexions intermodales à proximité des gares de chemins de fer à Ghannouch, Sousse,

²¹ Lancement d'un appel d'offre en vue de la réalisation des travaux topographiques dans les zones identifiées.

d'un port sec à Jendouba et d'un cluster logistique à Sfax.²² Finalement, il a créé des nouvelles structures, au sein du ministère du transport, pour prendre en charge le secteur de la logistique (chapitre 3).

Graphique 7 : Volumétrie annuelle Import-Export aux Ports de Tunis-La Goulette et Radès



Source : Société tunisienne d'acconage et de manutention (STAM)

Le gouvernement a également tenté à travers un certain nombre de réformes d'optimiser la capacité utile du système logistique grâce à une plus grande rotation des marchandises ou une réduction des coûts de transactions par la digitalisation des services. Cependant, l'atomisation des intervenants de l'écosystème logistique²³, qui couvre une multitude de tutelles professionnelles, administratives et ministérielles, a rendu incertaine le développement de nouveaux projets. À titre d'exemple, les projets de la liasse unique et la liasse Transport, opérées via la plateforme électronique Tunisia Trade Net²⁴ (TTN), n'ont permis qu'une faible accélération des opérations de déclaration au port de Radès, malgré un pourcentage de déclarations soumises et traités électroniquement et en ligne de 90% (Banque Mondiale).²⁵ Cet exemple montre l'intérêt d'une démarche de politique publique concertée et collaborative, entre l'autorité portuaire, l'exploitant des terminaux portuaires, la Douane, ainsi que les opérateurs privés, afin de rentabiliser les investissements dans des projets stratégiques qui devraient assurer à moindre coût la fluidité, la continuité et la traçabilité du trafic.

²² Un port sec est un terminal intermodal directement connecté par route ou par chemin de fer à un port maritime, et fonctionnant comme un centre de transbordement de cargaisons maritimes vers des destinations à l'intérieur des terres.

²³ L'écosystème logistique comprend tous les représentants opérateurs économiques du secteur public et du secteur privé, ainsi que les agences de régulation, les prestataires, ...etc. qui œuvrent autour de la chaîne d'approvisionnement. Il couvre 3 types de services (Visentin & Khanfir 2005) : 1) Services d'affaires : services T&L aux clients finaux à travers des propositions de valeurs clairement identifiées, comme les transitaires ou les armateurs ; 2) les services d'infrastructure : fournissent une plateforme physique pour l'exécution d'activités économiques ou des transactions intra ou inter chaîne de valeur ; 3) les services de support : activités de supervision ou d'assurance qualité, de contrôle de conformité ou de sécurité dans l'exécution de prestations, selon des standards et normes établies. Ils incluent également les activités qui renforcent et dynamisent l'offre de services, à l'instar des prestations de conseil et de formation.

²⁴ La liasse Transport digitale a été imposée par décret ministériel au niveau du Port de Radès depuis octobre 2014.

²⁵ En comparaison ce pourcentage est de 33% en Algérie, 66% en Colombie, et 100% en EAU et au Maroc (Indicateurs LPI domestique – Banque Mondiale).

Les ambitieux projets visant à développer le secteur logistique sont à nouveau au centre des priorités du gouvernement, suite aux élections présidentielles et législatives de 2015 ainsi que la reprise de l'exercice du plan de développement. Le ministère du transport a élaboré une nouvelle stratégie pour le transport et la logistique (2016-2020) (voir chapitre 3) qui est dans la continuité du plan logistique élaboré en 2007. Le gouvernement a également souligné, lors la conférence *Tunisia 2020*, l'importance du secteur de la logistique comme pilier du développement économique et une source importante pour la création d'emploi. Afin de concrétiser ses projets et permettre à la logistique de devenir un pilier du nouveau modèle de développement de la Tunisie, des réformes des cadres institutionnels et juridiques s'avèrent nécessaires.

Un cadre réglementaire fragmenté et incomplet qui ne favorise pas le développement et la professionnalisation du secteur

Le corpus réglementaire organisant les activités et métiers de la logistique dans leur globalité reste très limité. Ces activités sont principalement régies par des textes sectoriels notamment le Code des douanes de 2008 et le Code des ports maritimes de 2010 qui sont actuellement en cours de révision (voir encadré 3). Dans le premier, les articles 87 et 93 définissent les zones d'activités logistiques sous le contrôle de la douane et les activités autorisées. Dans le second, l'article 6 définit les zones d'activités logistiques dans les ports maritimes. Par ailleurs, la figure juridique de l'opérateur logistique n'est pas encore définie dans la législation nationale tunisienne (CETMO, 2010).

Encadré 3 : Encadrement des zones d'activités logistiques en Tunisie : Code des douanes et code des ports maritimes

Le titre IV du code des douanes tunisienne (articles 87 à 98) est dédié aux zones d'activités logistiques. L'article 87 du code définit notamment les zones d'activités logistiques comme étant : « [...] des parties du territoire douanier soumises à la surveillance douanière, aménagées et destinées à recevoir des marchandises provenant d'une opération de transport international ou destinées à faire l'objet d'une opération de transport international, en vue de fournir des services rattachés à ces marchandises dont notamment : le transbordement ; l'emballage et le conditionnement ; le contrôle de la qualité ; l'entreposage en vue de l'accomplissement des formalités de dédouanement, de transbordement, d'exportation ou de réexportation ; l'accomplissement des opérations de transformation prévues par l'article 93 du présent code ».

Le code des ports maritimes encadre également les zones logistiques dans ses articles 6 et 9. L'article définit les zones d'activités logistiques dans les ports comme étant: « [...] les lieux aménagés et réservés à l'accueil des marchandises nationales ou étrangères, destinées à faire l'objet d'une opération de transport pour l'export ou la distribution sur le territoire tunisien et ce afin de leur fournir des services à valeur ajoutée tel que l'emballage, le conditionnement, la transformation, le groupage, le contrôle de la qualité, l'entreposage et la réexpédition. La zone d'activités logistiques peut inclure des espaces d'activités logistiques sous contrôle douanier. » L'article 9 du même code encadre l'utilisation des terrains situés en dehors de l'enceinte du port et qui sont dépendants du domaine public des ports et permet son utilisation.

Source : Code des douanes (2008), Code des ports maritimes (2010)

Le législateur a commencé à développer, depuis 2007, un cadre pour la création des zones logistiques, des ports secs qui devrait comprendre également les métiers de la logistique (Encadré 4). Cependant, le déploiement des zones logistiques, qui était déjà inscrit comme prioritaire dès le XI^{ème} plan de développement (2007-2011), n'a pas encore été concrétisé. Le législateur tunisien peine à intégrer les modèles économiques des zones logistiques dans son arsenal juridique, en particulier avec l'exigence de réviser simultanément le Code des douanes de 2008 et le Code des ports maritimes de 2010. Par ailleurs, il devrait également veiller lors de l'élaboration de cette loi, à assurer sa cohérence

avec les textes sectoriels ainsi que la nouvelle loi relative à l'investissement, qui entre en vigueur en 2017, et celle portant sur les partenariats publics privés.

Encadré 4 : Extrait du projet de la « Loi relative à la création et l'exploitation des zones logistiques »

Le projet de loi a pour objectif de créer un cadre pour la création et l'exploitation des zones logistiques ainsi que les activités des opérateurs dans les zones. Il définit, ainsi, les zones logistiques, les services logistiques, les exploitants des zones logistiques et les différentes parties prenantes. Le projet de loi précise également les conditions ainsi que les règles pour l'établissement, la mise en place et la valorisation des zones logistiques.

Les métiers de la logistique seraient, conformément à ce projet de loi, définis selon un cahier des charges élaboré et approuvé par le ministère des transports. Il introduit également un code de bonne conduite ou un code d'éthique auquel doivent se conformer les acteurs de la logistique.

Une version du projet de loi inclut les ports secs et définit les règles concernant leurs fonctionnements. L'utilisation des ports secs se limiteraient aux marchandises contenues dans les conteneurs importés ou destinés à l'exportation ou à la réexportation.

Le projet de loi consacre également le rôle du secteur privé dans la mise en place et l'exploitation des zones logistiques et des ports secs sous la forme de Partenariats publics privés ou de concessions.

Source : Ministère des transports

Le cadre réglementaire a aussi eu un impact négatif sur la réduction des inégalités territoriales. La Tunisie a connu une remise en cause de ses avantages concurrentiels, essentiellement liés à un régime de privilèges fiscaux, déconnecté de l'économie locale (on-shore), et qui représentait le principal argument d'attraction des IDE, sans pour autant définir une stratégie explicite de maîtrise des chaînes de valeur, qui requiert un système logistique performant et interconnecté aux marchés cibles. En effet, la politique industrielle, qui est tournée essentiellement vers la promotion des exportations, a encouragé l'implantation de la majorité des entreprises à vocation exportatrices à proximité des zones logistiques d'exportation telle que les ports et aéroports internationaux a accentué les disparités régionales (OCDE, BAD, PNUD, 2014).

Un cadre institutionnel qui ne permet pas la mise en place de mécanismes de coordination indispensables pour la mise en œuvre des réformes

Le renforcement de la coordination institutionnelle est une des recommandations principales proposées par un livre blanc relatif au secteur des transports et de la logistique, préparé par la Banque Mondiale avec le gouvernement tunisien (Banque Mondiale, 2016). Le livre blanc propose un programme d'action dont la première serait d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie de développement de la logistique. Pour cela, le document recommande de renforcer la coordination entre les entités impliquées dans la performance logistique globale et propose pour cela de créer un cadre institutionnel afin de mettre en œuvre la stratégie de développement du secteur.

En effet, il n'existe pas en Tunisie d'entité ou de mécanismes de coordination en place qui assure la mise œuvre de politiques publiques en matière de logistique pour assurer une coordination complexe d'un large nombre d'acteurs. Coté gouvernement, la logistique implique plusieurs ministères : le ministère du transport, le ministère du commerce, le ministère du développement et de la coopération internationale, le ministère de l'industrie, le ministère de l'emploi et des domaines de l'État ainsi qu'un certain nombre d'entreprises publiques, y compris l'OMMP, la STAM et la CTN. Coté secteur privé,

elle implique les entreprises exportatrices et importatrices, les opérateurs de la logistique, les transporteurs, etc.

Une unité coordinatrice aurait, par ailleurs, pour charge de renforcer la mise en place d'une législation favorable, de promouvoir l'utilisation d'outils modernes et des TIC, de diffuser les meilleures pratiques internationales et de promouvoir des règles de transparence. Finalement, elle pourrait mettre en place un système de formations et de qualifications visant à professionnaliser les métiers de la logistique et à étendre le champ de connaissance des logisticiens locaux.

DRAFT

II. L'INTEGRATION DE LA LOGISTIQUE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES : ENSEIGNEMENTS DES EXPERIENCES INTERNATIONALES²⁶

Le chapitre précédent a mis en lumière l'écart de compétitivité grandissant dans les services de transport de marchandises et de logistiques entre la Tunisie et d'autres pays maritimes. Les causes principales de cet écart trouvent leur source dans le manque d'adaptation du secteur de la logistique aux nouvelles tendances mondiales. Les réformes engagées par le gouvernement tunisien jusqu'à maintenant n'ont pas su combler cet écart, notamment à cause d'une implémentation inefficace et des problèmes de coordination entre les différents acteurs du secteur.

Mais comment d'autres pays ont-ils surmonté ces défis et réussi à développer un secteur logistique compétitif et adapté aux nouvelles tendances mondiales? Ce chapitre examine les cas des Émirats Arabes unis (Dubai), le Maroc, le Panama, et la Colombie en tant que plateformes maritimes performantes. Le chapitre met l'accent sur l'intégration de la logistique dans les politiques publiques. Pour chacun de ces pays, le cas présente le contexte et les défis pour développer le secteur de la logistique, décrit les réformes engagées par les pays et leurs conséquences, et identifie les facteurs et conditions principales de succès.

L'intégration de la logistique dans les politiques publiques

Le secteur logistique actuel résulte d'une évolution qui a conduit à une intensification de la coordination et de l'intégration des chaînes d'approvisionnement, plus connue sous le nom de gestion de la chaîne d'approvisionnement. De nombreuses entreprises ont profité des possibilités nouvelles de production qui s'offraient dans les économies en développement pour externaliser et délocaliser leurs activités. Parallèlement au fractionnement de la production s'est produit un regroupement des activités se rapportant à sa gestion, qui explique l'importance grandissante de la logistique.

Les activités logistiques se répartissent en plusieurs strates : propriétaires effectifs des marchandises qui en sont les simples expéditeurs ou destinataires, transporteurs, prestataires de services logistiques de troisième degré qui détiennent et exploitent les actifs de la distribution physique. À chaque strate correspond un niveau plus élevé de service et d'intégration de la chaîne d'approvisionnement. L'intégration permet de fournir des services logistiques plus nombreux et plus complets. Parallèlement, elle entraîne pour le prestataire de services logistiques un plus grand nombre d'étapes à gérer.

Les politiques de transport ont tendance aujourd'hui à céder la place à un ensemble de politiques logistiques couvrant des activités plus diverses, comme les modes et terminaux de transport, l'entreposage et la fabrication. Celles-ci viennent en fait combler une lacune en coordonnant le développement des infrastructures de transport et les activités économiques créatrices de flux commerciaux.

La mise en place de politiques logistiques pose des problèmes de coordination. Tout d'abord, les aspects intersectoriels font intervenir des acteurs extérieurs au secteur des transports. Par ailleurs, les aspects inter-juridictionnels mettent en évidence la complexité des relations entre différents domaines

²⁶ Ce chapitre se base sur Rodrigue, J-P (2017), l'intégration de la logistique dans les politiques publiques : Dubai, Maroc, Panama, et Colombie en tant que plateformes maritimes, préparée pour l'OCDE.

de compétence fonctionnels (modes de transport, par exemple) et géographiques. Compte tenu de ces difficultés, l'interaction entre logistique et action publique peut s'appuyer sur trois principaux piliers offrant chacun un domaine d'intervention possible : les acteurs (qui contrôle et gère les activités logistiques ?), les activités (quelles sont les activités logistiques exécutées ?) et les résultats (comment les services logistiques fournis répondent-ils aux critères du secteur ?) (Tableau 1). Chaque pilier fait ressortir dans quelle mesure ses éléments répondent effectivement aux objectifs nationaux ou aux exigences du secteur.

Tableau 1. Les trois piliers de la politique logistique

Acteurs (contrôle et gestion) – Qui ?	Activités (activités menées) – Quoi ?	Résultats d'exécution) – Comment ?
Fabricants. Prestataires de services logistiques. Expéditeurs. Exploitants de terminal. Transporteurs. Grossistes et détaillants. Autorités de régulation. Société civile.	Commerce (douane). Achats. Transformation. Fabrication. Vente de gros et de détail. Transport. Entreposage. Distribution.	Capacité. Coûts. Ponctualité. Fiabilité. Sûreté et sécurité. Conformité. Compétitivité et ouverture. Transparence. Durabilité.

Source : Rodrigue (2017)

Les politiques logistiques doivent faire face à des goulets d'étranglement. Certains se rapportent à la capacité, comme le déficit d'investissement dans les infrastructures de transports. Les goulets d'étranglement opérationnels correspondent à l'écart entre les besoins logistiques du secteur privé et les capacités nécessaires sur le plan des infrastructures, des prestataires de services et des politiques publiques pour faire face à ces besoins. Les goulets d'étranglement institutionnels sont le reflet du manque de coordination et de coopération entre les institutions responsables des chaînes de transport et de logistique. Les goulets d'étranglement liés aux compétences résultent du déficit de formation et de compétences de la main-d'œuvre.

Il est possible de réduire les goulets d'étranglement par la coopération entre les autorités et les milieux d'affaires, la simplification et l'harmonisation des procédures et la mise en place de normes de performance. Les mécanismes de coordination peuvent varier, de l'utilisation d'incitations financières à la création d'initiatives collectives comme les partenariats public-privé.

Les mécanismes de coordination viennent soutenir la hausse du niveau de connectivité et d'intégration des éléments opérationnels de la logistique, comme la connectivité des transports, l'intégration commerciale, celle des douanes, de la sécurité, des réglementations, de la planification et du financement, des pratiques de travail et des systèmes d'information.

La mise en œuvre et la coordination des politiques nationales en matière de logistique prennent le plus souvent les formes suivantes :

1. Renforcement de la **facilitation des échanges** par la simplification, l'harmonisation et l'uniformisation des procédures commerciales et douanières ainsi que la création de zones franches.

2. Amélioration de l'**interface logistique mondiale** au moyen de portes et corridors et de stratégies de desserte de l'arrière-pays.
3. Mise en place d'une **base foncière de soutien aux infrastructures et activités logistiques** par la création de zones logistiques et de ports intérieurs.
4. Mise en valeur des **ressources humaines dans le domaine logistique** par le renforcement des effectifs et l'amélioration des qualifications.
5. Soutien des **systèmes d'information conçus pour le secteur logistique**, comme les portails de fret (guichets uniques) et les systèmes de communautés portuaires.
6. Mise en place d'**activités logistiques de niche** bénéficiant d'infrastructures et de services à même de conférer des avantages comparatifs exceptionnels.
7. Promotion d'une **logistique durable** au moyen de stratégies logistiques vertes.
8. Amélioration de la **logistique du dernier kilomètre** par la logistique urbaine. La livraison finale a souvent lieu dans un cadre encombré où il est difficile d'accéder à la destination et d'y stationner.

Les principaux enseignements des études de cas

Les études de cas montrent que les politiques logistiques sont généralement axées sur les aspects fondamentaux du fonctionnement du secteur logistique, en particulier les infrastructures intermodales, la facilitation des échanges et les zones logistiques. La coordination est l'un des enjeux les plus importants, ce qui témoigne de la complexité du secteur eu égard au nombre des acteurs, au contexte réglementaire et à la diversité des chaînes d'approvisionnement.

Dubaï et les Émirats arabes unis constituent depuis peu une importante plateforme logistique et une zone franche au carrefour des grandes routes commerciales entre d'Asie, d'Europe et d'Afrique de l'Est. Ils se sont imposés dans ce rôle en exploitant le potentiel de connectivité maritime et aérienne par des investissements dans les installations portuaires, les aéroports et les zones logistiques et en se servant de fonds souverains pour acquérir et gérer les infrastructures logistiques. Les mécanismes actuels de coordination des politiques en matière de logistique privilégient une organisation centrée autour du port et le renforcement de l'intégration de la logistique maritime et aérienne.

Le Maroc privilégie dans ce domaine une stratégie qui se fonde essentiellement sur la libéralisation et la privatisation du secteur des transports, à la suite de réformes qui ont provoqué le démantèlement des monopoles publics, en particulier dans le secteur portuaire. Il cherche également à tirer profit de la dualité et de la complémentarité de ses deux principaux ports, Tanger Med et Casablanca. Tandis que Casablanca reste la porte d'entrée du Maroc, Tanger Med devrait créer des liens nouveaux avec les chaînes de valeur mondiales grâce à sa connectivité plus grande en tant que plateforme de transbordement. Les deux ports sont appelés à accueillir de nouvelles activités logistiques et à améliorer la coordination avec l'arrière-pays.

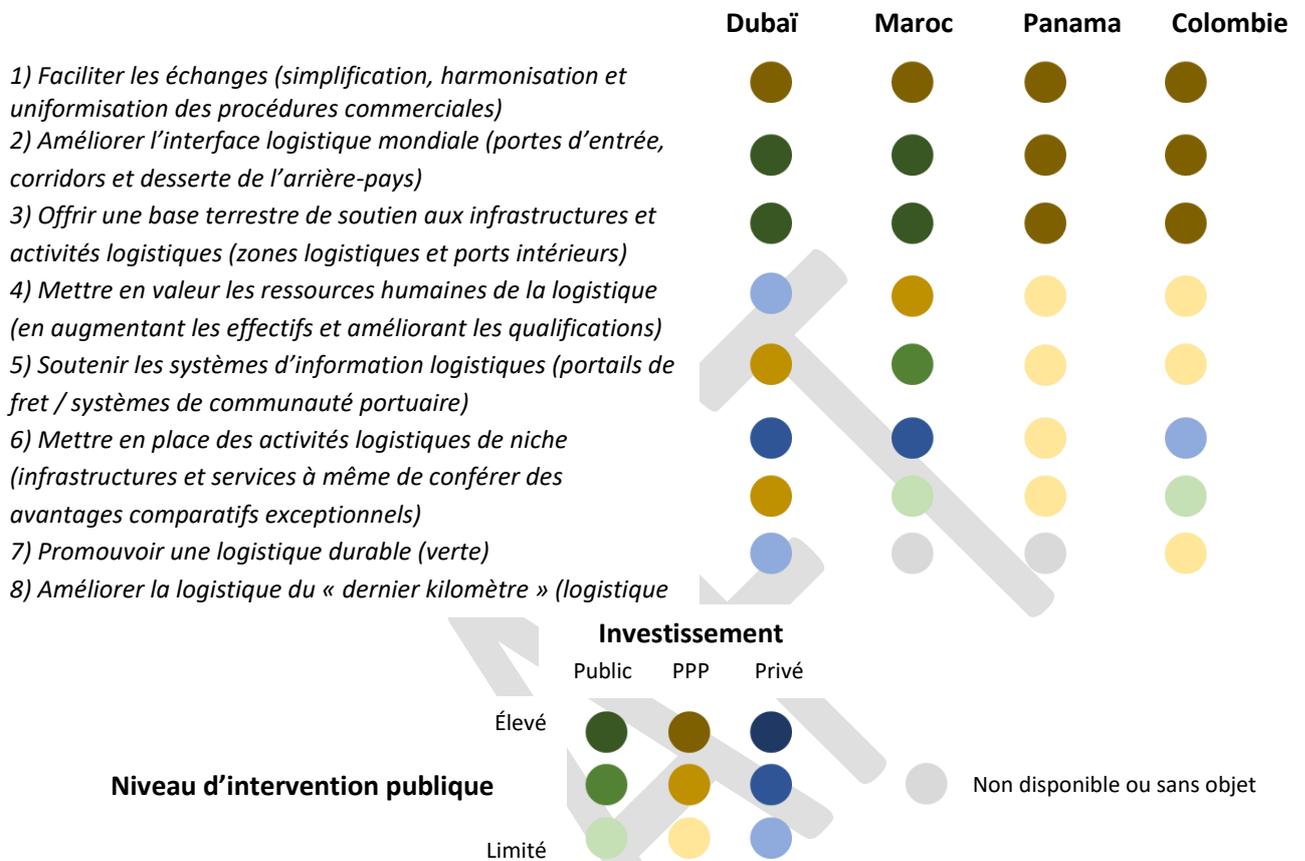
La place prise par Panama en tant que plateforme logistique mondiale résulte de l'avantage naturel dont il bénéficie du fait de sa situation géographique, renforcé par des réformes institutionnelles, des politiques publiques et des investissements dans les infrastructures. Le rôle traditionnel du pays comme

point de passage des marchandises empruntant le canal de Panama a évolué avec sa transformation en une plateforme de transbordement de première importance. Les politiques en place visent à en faire une plateforme logistique régionale, grâce à la création de zones logistiques autour des ports et à une meilleure coordination des flux de marchandises traversant l'isthme.

La Colombie est un exemple d'économie qui ne manque ni de ressources ni de marchés mais qui peine à les rendre accessibles. Ses politiques en matière de logistique sont axées sur le développement des ports et de la desserte d'un arrière-pays complexe, par l'aménagement de corridors routiers, ferroviaires et fluviaux. L'idée est que l'amélioration des possibilités d'accès et de connexion grâce à une coordination intermodale permettra de s'affranchir de plusieurs obstacles à la croissance économique.

Un point commun aux quatre études de cas est que des zones logistiques sont créées dans le but stratégique de capter les avantages procurés par l'externalisation et la délocalisation à l'étranger. Les politiques logistiques des pays en développement consistent généralement à se tourner vers l'extérieur pour faire croître l'activité économique, à l'aide de ces zones logistiques qui attirent les investissements étrangers et dopent les exportations. Ce modèle s'est révélé particulièrement efficace en Asie de l'Est et du Sud-Est pendant les années 1990 et 2000, surtout en Chine, où la majeure partie des zones économiques spéciales mises en place sont des zones logistiques. Les premiers à entrer dans le marché de la logistique furent souvent ceux à qui bénéficièrent le plus des processus d'externalisation et de délocalisation des chaînes d'approvisionnement qui perdurèrent jusque dans les années 2000. Cependant, la pléthore actuelle de zones logistiques qui offrent des conditions similaires donne à penser que ce modèle ne produit plus d'effet. Par ailleurs, la montée en puissance de l'automatisation et de la robotisation dans l'industrie est appelée à amoindrir l'importance des coûts de main d'œuvre dans les processus de fabrication, ce qui compromettra la compétitivité de nombreuses politiques logistiques. Bien qu'il soit important pour toute économie d'afficher des coûts faibles et une forte connectivité, il convient de se concentrer sur les capacités internes susceptibles d'être stimulées par les politiques logistiques.

Certes, la tentation est grande de conclure à l'impossibilité d'appliquer un modèle universel en raison des particularités du contexte géographique et réglementaire dans lequel les politiques logistiques sont mises en œuvre. Il n'en demeure pas moins que les outils et stratégies disponibles couvrent un large éventail. L'examen des mesures et investissements ciblés révèle l'amplitude des priorités et degrés d'implication (graphique 8).

Graphique 8 : Degrés d'intervention publique et d'investissement liés à la logistique dans les études de cas

Source : Rodrigue (2017)

Le point de convergence principal des politiques concerne la facilitation des échanges, avec la mise en place de divers systèmes de guichet unique, généralement dans le cadre de PPP, compte tenu du grand nombre d'acteurs publics et privés impliqués. De même, les quatre pays étudiés ont mis en œuvre une réforme portuaire dans le cadre de laquelle l'exploitation des terminaux a été concédée à des acteurs privés, ce qui a eu pour effet de grandement améliorer la connectivité. Tous constituent de grandes plateformes de transbordement qui offrent un niveau de connectivité maritime supérieur à la demande intérieure. Cet élément se révèle capital, en particulier dans les cas du Panama et de Dubaï. Si Dubaï et le Maroc ont principalement recouru à des entités publiques (en premier lieu, Dubai Ports World et l'Agence spéciale Tanger Méditerranée), le Panama et la Colombie ont appliqué le modèle de port propriétaire en se tournant vers des acteurs privés. Dans les quatre pays étudiés, des zones logistiques ont été aménagées (ce qui traduit un niveau élevé d'intervention publique), mais on dispose de peu d'éléments quant à leur efficacité en tant que moyen d'action logistique. Nombre de ces zones ont du mal à trouver des clients car elles offrent des conditions similaires : subventions, coûts des ressources inférieurs et connexion aux marchés national et mondial. Les politiques logistiques engagées reposent sur l'exploitation d'un potentiel de connectivité.

Ces politiques présentent surtout les avantages et les risques suivants :

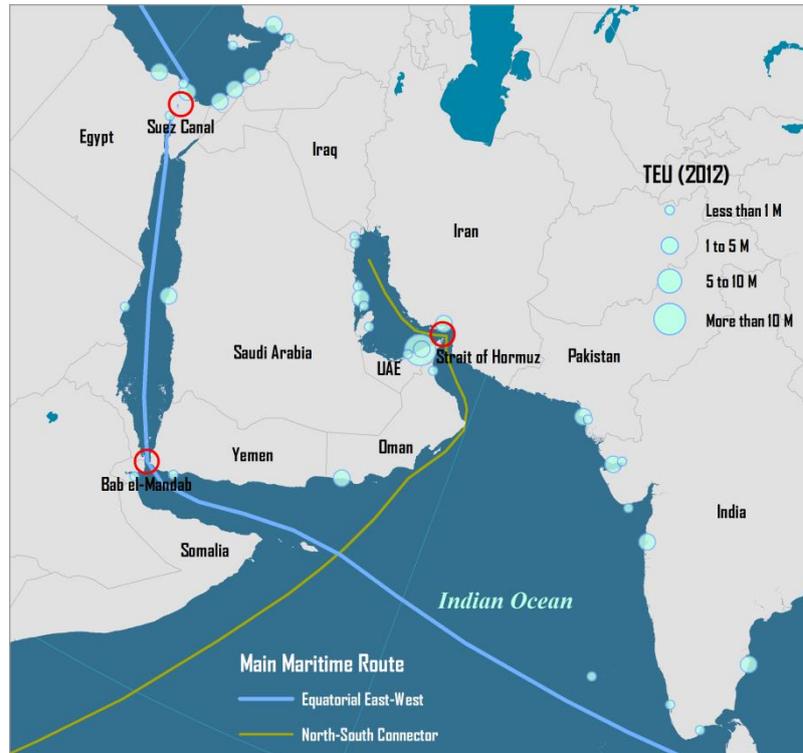
- Favoriser la création de pôles d'activités logistiques dans des zones dédiées qui ne sont toutefois pas toujours à même de satisfaire les besoins des prestataires de services logistiques, en particulier face à l'évolution actuelle des méthodes de fabrication, axée sur l'automatisation et la robotisation.
- Renforcer les capacités et l'efficacité des différents modes de transport, sans que les chaînes logistiques en bénéficient nécessairement (sous la forme de gains de temps et de rentabilité). En outre, les controverses entourant les modalités d'attribution des grands contrats risquent de saper la confiance du public.
- Améliorer la connectivité intermodale en modernisant les terminaux, mais pour des résultats limités faute de coordination entre exécution et réglementation.
- Mettre en place des partenariats public-privé (PPP) pour mener à bien des projets phares d'ouvrage ou d'aménagement logistique, sachant que la quasi-totalité des risques financiers finissent le plus souvent par devoir être supportés par l'État.

Dubaï

Contexte et défis à relever pour développer le secteur de la logistique

Dubaï est devenue une plateforme logistique de renommée mondiale et s'est imposée comme telle en raison notamment de sa situation géographique au carrefour des grandes routes commerciales entre l'Asie, l'Europe, l'Asie du Sud et l'Afrique de l'Est (graphique 9). Construite selon le principe d'intermédiation, Dubaï a commencé à jouer ce rôle dans les années 1960 lorsque les flux croissants de capitaux tirés des exportations de pétrole dans les pays voisins ont été investis dans l'aménagement d'infrastructures, notamment des premières installations portuaires modernes (Port Rashid), achevées en 1971. Ces installations ont été ensuite étendues avec la construction du méga-port de Jebel Ali en 1979, qui a permis le développement d'autres activités maritimes notamment de transbordement, de soutage et de réparation, lesquelles ont par la suite pris de l'ampleur pour faire de Dubaï l'un des premiers pôles d'activité maritime à l'échelle mondiale. En 2015, Dubaï (Jebel Ail) a traité 15.6 millions d'EVP, ce qui la place au 8e rang des ports à conteneurs du monde. Cependant, en tant que marché, Dubaï offre des possibilités de croissance limitées en raison de son faible niveau de population (8 millions d'habitants environ, dont 7 millions d'expatriés). Cette caractéristique fondamentale a fortement influencé la vocation et la fonction des activités logistiques opérées à Dubaï, de même que sa politique en matière de logistique.

Graphique 9 : Dubaï dans le système maritime régional



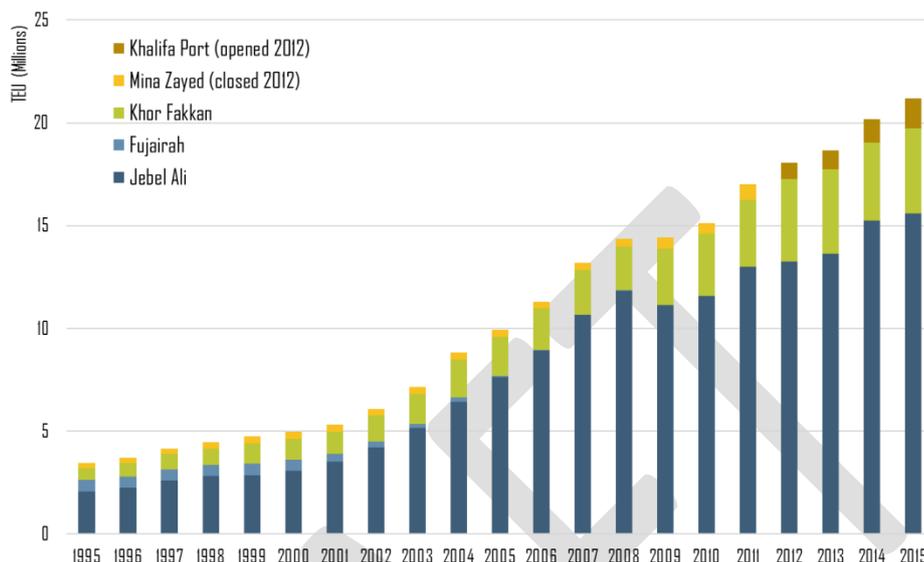
Source : Rodrigue (2017) sur la base de "The Geography of Transport Systems", <https://people.hofstra.edu/geotrans/>

Dans les années 1980 et 1990, Dubaï a conforté sa position à la faveur de l'explosion des échanges entre l'Asie et l'Europe et de l'affermissement de son rôle de plateforme logistique. Cette évolution a ouvert de nouvelles possibilités de développement des infrastructures de transport et logistique en repensant l'infrastructure, l'occupation des sols et la réglementation en fonction des nouveaux besoins. Compte tenu des caractéristiques du foncier, majoritairement plat et sans grande valeur agricole, l'espace aménageable pour les différentes activités est abondant. Pour atteindre ses objectifs stratégiques, Dubaï a financé des entreprises parrainées par l'État avec des fonds souverains. La compagnie Emirates a été créée en 1985 et l'aéroport international de Dubaï a été progressivement agrandi et modernisé avec la construction de nouvelles pistes et de nouveaux terminaux. Dubaï s'est peu à peu imposée comme plateforme de fret et de transport de passagers pour le Moyen-Orient. En 2014, elle a accueilli 70.5 millions de passagers et 2.2 millions de tonnes de marchandises, ce qui la classe au troisième rang mondial pour le trafic voyageurs et au sixième, pour le fret.

La création de l'opérateur portuaire mondial Dubaï Ports World (DPW) en 2005 a marqué une nouvelle avancée dans l'internationalisation de Dubaï en améliorant la connectivité maritime et les volumes de transbordement. DPW est né de la fusion de l'Autorité portuaire de Dubaï, créée en 1991, et de la compagnie Dubaï Ports International fondée en 1999 pour développer et gérer les terminaux portuaires au niveau international. En 2014, DPW gérait un ensemble de 65 terminaux traitant 59.9 millions d'EVP, et se situait ainsi au quatrième rang au plan mondial. Le principal terminal de DPW est Jebel Ali, qui traite la quasi-totalité du trafic de conteneurs de Dubaï (graphique 10) et représentait environ un quart du volume d'activité total de DPW. Le terminal de Khor Fakkan, opéré par Gulftainer (compagnie privée basée aux ÉAU), est une plateforme de transbordement située dans le Golfe d'Oman. Le terminal Khalifa nouvelle installation portuaire d'Abou Dhabi, a remplacé en 2012

Mina Zayed, fermé au trafic de conteneurs et progressivement reconverti à d'autres usages, notamment à l'accueil de navires de croisière.

Graphique 10 : Trafic de conteneurs dans les principaux ports des Émirats arabes unis, 1995-2015



Source : Rodrigue (2017) sur la base de données des ports de conteneurs mondiaux.

Les réformes engagées et leurs conséquences

Les principales réformes qui ont eu des conséquences pour les activités de logistique datent des années 1980 et 1990. L'ouverture en 1985 de la zone franche de Jebel Ali (gérée par la Jebel Ali Free Zone Authority - JAFZA), qui s'étend sur 5 700 hectares à proximité des terminaux à conteneurs de Jebel Ali, a conféré à Dubaï le rôle de port franc offrant des incitations aux entreprises étrangères en matière de participation et de fiscalité. Dubaï Internet City, inaugurée en 1999, est une autre zone franche spécialisée dans les technologies de l'information. Ces initiatives ont été suivies par la création de plusieurs autres zones franches spécialisées dans différents secteurs comme Dubaï Media City, Dubaï Studio City, Dubaï Health Care City et Dubaï Industrial City. Les fonctions logistiques et manufacturières sont devenues de plus en plus complexes et floues.

En 2010, un second aéroport international (aéroport Al Maktoum, aussi appelé Dubaï World Central) assorti d'une zone franche, Dubaï Logistical City, a ouvert ses portes. Conçu pour accueillir 160 millions de passagers, il ne fait que commencer dans la réalisation de son potentiel. Le volume de fret aérien y a augmenté pour atteindre 888 000 tonnes en 2015, ce qui semble indiquer une possible spécialisation de l'aéroport dans le transport aérien de marchandises. L'intégration logistique de l'aéroport a été encore renforcée en 2013 avec la création du Dubaï World Central, qui couvre l'aéroport et les terrains adjacents (dont Dubaï Logistics City), pour former une Aérotrópolis structurée²⁷. Cette évolution a conduit à un accroissement notable du nombre de zones franches.

²⁷ Le terme aérotrópolis a été inventé pour désigner un ensemble de cercles concentriques accueillant différentes activités autour d'un aéroport, avec en son milieu une zone accueillant des centres de distribution, des complexes logistiques, et des entreprises de production à flux tendus, entourée d'un parc de bureaux,

Un mécanisme de coordination appelé « Platform for Collaboration », ou « Cluster Platform », a été mis en place en 2011 sous la direction du ministère du Développement économique (tableau 2). Ce mécanisme vise à améliorer la compétitivité de Dubaï en tant que plateforme logistique ²⁸.

Tableau 2 : La plateforme de collaboration de Dubaï

Objectifs	Acteurs	Stratégie
Traitement coordonné des aspects infrastructurels, stratégiques, réglementaires et opérationnels	Ministères et administrations concernés par les transports et la logistique	Réunions des acteurs de la plateforme Débats de groupes thématiques
Renforcement des interactions entre les modes de transport aériens, maritimes et routiers, les services logistiques et les zones franches	Entreprises du secteur des transports et de la logistique et entreprises de soutien à ses activités	Comités techniques comprenant les acteurs intéressés de l'administration publique et du secteur privé
Amélioration de l'environnement commercial et physique à l'appui des stratégies de croissance des entreprises.	Associations professionnelles, groupes d'intérêt et institutions éducatives en rapport avec les transports et la logistique Organisations internationales de normalisation (chapitres Dubaï /ÉAU)	

Pour continuer de développer les possibilités de distribution de fret et de création de valeur ajoutée des terminaux portuaires et aéroportuaires et des zones franches, un « corridor virtuel de fret et de logistique » reliant ces installations par voie routière a été créé en 2015²⁹ par l'administration des douanes de Dubaï et le ministère du Développement économique. Ce corridor permet d'appliquer des procédures douanières simplifiées au fret en transit traité par les différentes autorités douanières (portuaires et aéroportuaires), ce qui réduit les coûts de transaction et accélère la circulation du fret. Environ 10 % du fret total arrivant à l'aéroport de Dubaï provient de conteneurs transbordés. En 2015, l'aéroport d'Abou Dhabi a ouvert un bureau de dédouanement préalable pour le Département de la Sécurité intérieure des États-Unis, ce qui est une première au Moyen-Orient. Les passagers à destination des États-Unis peuvent ainsi effectuer les formalités de dédouanement à Abou Dhabi et éviter ainsi

d'hôtels, de restaurants et de centres de conférences, entouré lui-même d'une zone principalement résidentielle où vivent les personnes travaillant dans l'aérotropolis.

²⁸ Gouvernement de Dubaï, ministère du Développement économique, Dubai Government Policies for Enhancing the Competitiveness of Multimodal Transportation and Logistics Cluster.

²⁹ Dans le prolongement d'un projet pilote lancé en 2014.

l'attente à leur arrivée en Amérique. Un bureau de ce type pourrait être ouvert à l'aéroport international de Dubaï, mais le calendrier du processus n'a pas encore été arrêté.

Facteurs, conditions et reproductibilité

Dubaï et les Émirats arabes unis sont devenus des plateformes logistiques et des zones franches de premier plan, à la croisée des routes commerciales d'Asie, d'Europe et d'Afrique de l'Est. Ils ont réussi à asseoir leur position en élargissant les possibilités de connexion maritime et aérienne en investissant dans les installations portuaires, les aéroports et les zones de logistique et en utilisant des fonds souverains pour acquérir et gérer les infrastructures logistiques. Les mécanismes actuels de coordination des politiques en matière de logistique privilégient une organisation centrée autour du port et le renforcement de l'intégration de la logistique maritime et aérienne. Le modèle développé à Dubaï est difficile à reproduire, en particulier en raison de l'importance de sa position charnière bien établie entre les réseaux de transport maritime et aérien. De plus, les subsides conférés par les revenus pétroliers ont donné une base de capital énorme, un modèle qui ne peut s'appliquer ailleurs.

Les éléments suivants ont aidé Dubaï à devenir une plateforme logistique mondiale :

- **Aménagement d'une infrastructure de grande ampleur.** Construction d'immenses terminaux portuaires et aéroportuaires assortis d'infrastructures routières et de systèmes de télécommunication. Dubaï s'est ainsi donné les moyens de faire face à la forte croissance des flux de voyageurs et de marchandises.
- **Création de zones franches.** Des zones franches équipées d'infrastructures de qualité ont été créées pour attirer les investissements étrangers, en liaison avec le développement des terminaux portuaires et aéroportuaires. La fiscalité générale des ÉAU est également favorable à l'implantation d'entreprises étrangères.
- **Main-d'œuvre étrangère.** Les expatriés (non-citoyens) constituent près de 90 % de la population, qui dépasse les 8 millions. La délivrance d'un visa de résident nécessite le parrainage d'un employeur, ce qui permet de faire venir des travailleurs dotés des compétences souhaitées pour une durée correspondant aux besoins. Contrairement à beaucoup d'économies en développement qui disposent d'une abondante main-d'œuvre peu qualifiée, Dubaï a été en mesure de trouver immédiatement la main-d'œuvre étrangère qualifiée et semi-qualifiée dont elle avait besoin. La création d'emplois faiblement productifs est peu encouragée pour des raisons politiques. Dubaï a externalisé l'essentiel de l'emploi dans le secteur de la logistique.
- **Coordination entre secteurs public et privé.** Des mécanismes ont été mis en place pour permettre au secteur privé d'apporter son point de vue sur les politiques publiques, notamment la Plateforme de collaboration. La forme la plus importante de coordination eu lieu par le biais de l'établissement de Dubaï Ports World et de Emirates, ayant attiré des volumes de fret notables, ainsi que des activités logistiques connexes.

En tant que relais intermédiaire et plateforme majeure de transbordement, Dubaï peut mener des activités logistiques à valeur ajoutée (assemblage, étiquetage et conditionnement) pour des marchandises fabriquées en Asie du Sud, du Sud-est et de l'Est destinées aux marchés d'Europe et d'Amérique du Nord. Bien que sa relative proximité avec l'Europe joue en faveur de ce marché (intermédiarité), les volumes croissants qui transitent par le Canal de Suez en direction de la côte Est de l'Amérique du Nord, et qui représentaient 15 % du trafic en 2014, témoignent de son ouverture sur l'Amérique du Nord. Ces évolutions ont toutefois fait peser sur Dubaï différentes pressions socioéconomiques en faveur d'un renforcement des infrastructures et des capacités. Des investissements massifs ont été réalisés dans les infrastructures logistiques, dont certains à caractère spéculatif.

Tableau 3 : Principaux jalons de la politique de Dubaï en matière de logistique

Année	Mesure/ événement	Impact sur l'intégration et la coordination logistiques
1979	Port de Jebel Ali	Aménagement d'installations portuaires modernes. Émergence d'un pôle d'activité maritime.
1985	Compagnie Emirates	Établissement d'une compagnie aérienne mondiale de transport de passagers et de marchandises.
1985	Zone franche de Jebel Ali	Première grande zone franche prévue à Dubaï. Développement d'une logistique centrée sur le port.
1991	Autorité portuaire de Dubaï	Agence chargée de coordonner le développement du port.
1999	Dubaï Internet City	Première zone franche directement liée aux technologies de l'information. Nouvelles zones franches spécialisées : Dubaï Media City, Dubaï Studio City, Dubaï Health Care City et Dubaï Industrial City.
1999	Dubaï Ports International	Début de l'internationalisation des opérations du terminal portuaire.
2005	Dubaï Ports World	Fusion de l'Autorité portuaire de Dubaï et de Dubaï Ports International. DPW devient l'un des plus grands opérateurs portuaires au plan mondial.
2010	Al Maktoum International	Ouverture d'un nouvel aéroport de grande envergure couplé à une zone franche : Dubaï Logistical City
2011	Plateforme de collaboration	Forum public-privé chargé d'étudier et de recommander des mécanismes de coordination en matière de logistique.
2013	Dubaï World Central	Regroupement de l'autorité de l'aéroport international Al Maktoum et des zones adjacentes, dont Dubaï Logistical City. Création d'une vaste aérotrópolis.
2015	Corridor virtuel de fret et de logistique	Corridor douanier entre les installations aéroportuaires et portuaires. Procédures simplifiées pour les marchandises en transit. Coordination plus efficace de la logistique aérienne et maritime.

Maroc

Contexte et défis à relever pour développer le secteur de la logistique

Le Maroc a récemment engagé de vastes réformes dans les secteurs du transport et de la logistique afin de faciliter le libre-échange, en particulier avec l'Union européenne, et favoriser ainsi le développement de ses activités économiques. Il entretient des liens commerciaux très limités avec ses voisins directs et dépend du transport maritime dans plus de 95 % de ses échanges avec l'étranger. Vu les maigres perspectives d'intégration offertes par le marché nord-africain, le Maroc est contraint de rechercher des débouchés commerciaux en dehors de la région. Sous l'effet de la hausse du trafic de fret entre l'Europe et l'Asie transitant par le canal de Suez, le volume des échanges conteneurisés augmente, de même que les besoins en services de transbordement entre les navires hauturiers qui assurent le transport principal et les navires dédiés au trafic de collecte. Les infrastructures de transport et de logistique ont évolué en conséquence, avec l'aménagement d'un point d'entrée national (Casablanca) et d'une nouvelle plateforme de transbordement (Tanger Med). L'objectif affiché du Maroc est de devenir une plateforme logistique de premier plan mondial et régional et d'attirer les investissements directs internationaux³⁰. Cela suppose toutefois de mener à bien plusieurs tâches :

- Attirer les investissements directs internationaux, ce qui constitue une entreprise difficile vu que les ressources nationales disponibles sont limitées et qu'un niveau de risque plus élevé est généralement associé aux économies en développement.
- Améliorer les services logistiques tout au long de la chaîne, de façon que la distribution du fret devienne plus efficace et que les coûts logistiques nationaux tombent de 20 % à 15 % du PIB.
- Élargir l'offre de services de transport international afin d'ouvrir de nouveaux débouchés commerciaux aux importateurs et exportateurs. Toutefois, les pouvoirs publics ne peuvent guère peser sur le choix des escales, qui relèvent de décisions commerciales appartenant aux compagnies maritimes.
- Obtenir un taux de croissance économique de 3 % à 5 % au même moment qu'une pression démographique (arrivée de nombreux jeunes sur le marché du travail) oblige l'économie marocaine à créer des emplois.

Avec des coûts logistiques qui représentent environ 20 % du PIB, le Maroc ne se démarque pas des autres économies en développement de la région. En les faisant tomber à 15 % du PIB, il rejoindrait des économies en développement comme le Brésil, la Chine et le Mexique, dotées d'importantes ressources logistiques et très actives dans le domaine commercial. En principe, un allègement du fardeau représenté par la logistique devrait favoriser l'essor économique.

Comme nombre d'économies en développement, le Maroc est doté d'une réglementation qui rend l'État très présent dans le capital des actifs de transport. Cette situation d'actionnariat public et le cadre réglementaire brident l'efficacité, la compétitivité et l'aptitude du secteur des transports à répondre aux impératifs du secteur de la logistique. Pour nombre d'économies en développement, le premier grand défi consiste donc à modifier la réglementation et à libéraliser le marché.

³⁰ Agence marocaine du développement de la logistique.

Les réformes engagées et leurs conséquences

Fondée en 1998, l'Association des Freight Forwarders du Maroc (AFFM) est une association professionnelle qui représente les intérêts des entreprises de logistique privées, eu égard en particulier au commerce international. L'AFFM a fait pression pour obtenir la libéralisation du secteur de la logistique à partir du début des années 2000. En 2003, c'est dans le secteur du transport routier que des réformes ont été engagées, avec la mise en place de PPP pour la construction et l'exploitation d'autoroutes, la facilitation de l'entrée des prestataires de service de transport intérieur et la privatisation de plusieurs entreprises de transport détenues par l'État. En 2005, le Maroc a entrepris de libéraliser le secteur aérien en l'ouvrant aux transporteurs étrangers (supprimant ainsi le monopole de Royal Air Maroc) et en faisant de Casablanca une grande plaque tournante du trafic aérien de l'Afrique du Nord-Ouest. Fondée en 2007, la Société nationale de transports et de logistique (SNTL), entreprise à capitaux publics, dispose d'importants actifs de distribution sur le territoire intérieur, sous la forme de camions et de centres de distribution, et représente le principal commissionnaire du fret intérieur.

Les politiques engagées dans le domaine de la logistique ont été fortement influencées par la situation des ports et du transport maritime. Dans les années 1980, les ports marocains sont passés sous le contrôle d'un organisme public : l'Office d'exploitation des ports (ODEP). L'ODEP assurait une vaste palette de services de transport et de logistique et tirait profit de sa situation de monopole pour imposer des redevances portuaires peu liées avec la performance et la qualité du service. En 2006, une réforme portuaire a conduit à la création de l'Agence nationale des ports (ANP), sous l'autorité du ministère de l'Équipement et des Transports. Sa mission consiste à octroyer les concessions portuaires, à développer l'infrastructure portuaire et à assurer les fonctions d'autorité maritime. Il s'agit donc d'un acteur clé de la coordination.

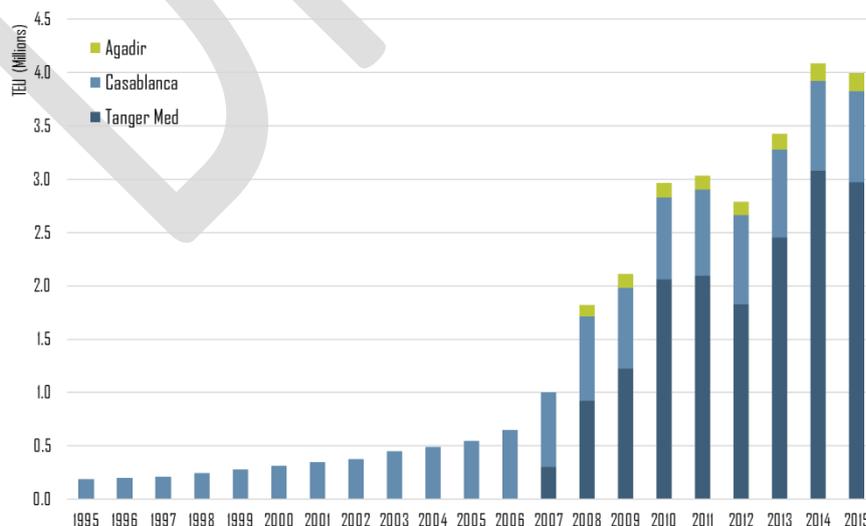
La réforme portuaire de 2006 a également donné lieu à l'établissement d'accords de concession : les ports demeurent la propriété de l'État tandis que l'exploitation des terminaux est confiée à des entreprises privées sur appel d'offres. Ainsi, en 2006, l'entreprise publique Marsa Maroc a été constituée pour exploiter les terminaux de neuf ports, certains spécialisés dans le vrac et les conteneurs. La même année a vu la création de l'entreprise privée Somaport, qui a repris l'exploitation d'un terminal à conteneurs à Casablanca. Somaport a ensuite absorbé Terminal Link, filiale de CMA CGM, grande entreprise française de transport maritime par conteneurs.

La réforme s'est rapidement accompagnée d'une explosion du trafic portuaire, principalement dans le port de Tanger-Méditerranée (Tanger Med), premier site logistique du pays (graphique 12). L'Agence spéciale Tanger Méditerranée (TMSA) est un organisme public indépendant fondé en 2002 pour assurer les fonctions d'autorité portuaire sur un territoire de 5 000 hectares adjacent au port. TMSA peut en quelque sorte être considérée comme une autorité portuaire élargie dans la mesure où elle contrôle un secteur terrestre non négligeable et que le développement des activités logistiques fait partie de sa mission. Tanger Med a notamment pour vocation d'intégrer plus efficacement le Maroc dans les chaînes logistiques mondiales grâce à ses zones logistiques qui bénéficient de l'avantageux statut de zone franche et en offrant un accès direct aux routes maritimes mondiales. Tanger Med se situe dans la partie méridionale du détroit de Gibraltar, qui forme un goulet d'étranglement pour les grandes routes maritimes reliant l'Europe et l'Asie de l'Est et se trouve à la croisée des liaisons Europe-Afrique (graphique 11).

Graphique 11 : Le Maroc dans le système de transport maritime régional

Source : Rodrigue (2017) sur la base de "The Geography of Transport Systems", <https://people.hofstra.edu/geotrans/>

Une première concession a été attribuée à l'exploitant mondial de terminaux APMT en 2007 (terminal 1), puis une deuxième à Eurogate en 2008 (terminal 2). Un terminal pétrolier a été concédé à un consortium composé d'entreprises des Émirats arabes unis, du Maroc et du Koweït. Le port de Tanger Med a été mis en service en 2007 pour rapidement devenir un grand port de transbordement d'une capacité de près de 3 millions d'EVP. La construction de son extension, Tanger-Med II, a démarré en 2007. Sa mise en service, prévue pour 2019, grossira de 3.5 millions d'EVP la capacité actuelle, qui s'élève à 4.5 millions d'EVP.

Graphique 12 : Trafic conteneurisé des principaux ports marocains, 1995-2015

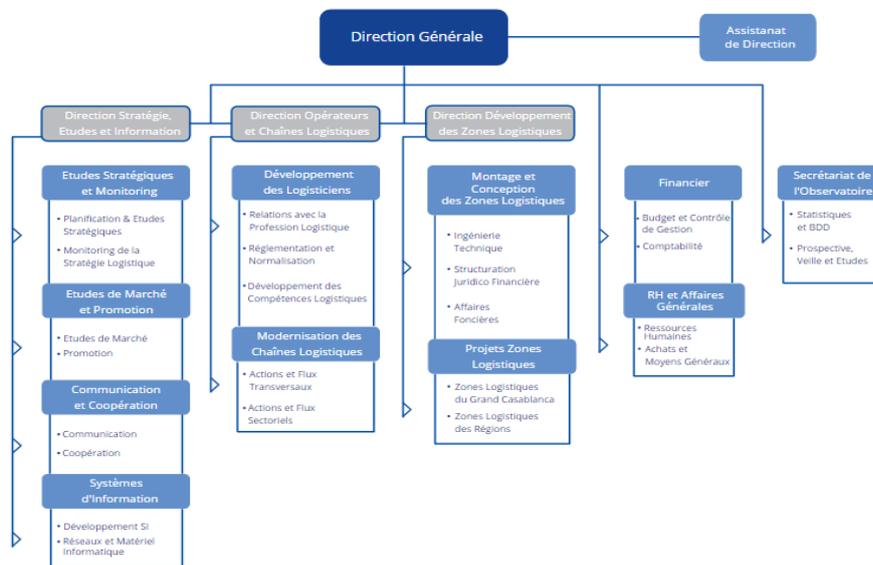
Source : Rodrigue (2017) sur la base de données des ports de conteneurs mondiaux.

Tanger Med est principalement dédié au transbordement : 95% des 2.9 millions d'EVP manutentionnés en 2015 ont relevé de cette activité. Seulement 150 000 EVP circulent actuellement entre le port et l'arrière-pays, mais ce chiffre est appelé à croître. L'implantation de près de 500 entreprises dans les zones franches adjacentes a développé la base d'import-export. Ainsi, le constructeur automobile français Renault a ouvert en 2011 une chaîne de montage d'une capacité annuelle de 400 000 véhicules, dont plus de 90 % sont exportés. C'est un bon exemple de co-implantation et de co-dépendance entre un port et ses zones logistiques : une grande partie des pièces sont importées par conteneurs et les véhicules finis sont exportés à bord de navires transporteurs d'automobiles.

En 2010, au titre de sa stratégie nationale en faveur de la compétitivité logistique, le Maroc a constitué l'Agence marocaine du développement de la logistique (AMDL), dont les principaux objectifs sont les suivants :

- Développer des zones logistiques pour améliorer l'efficacité de la distribution du fret à l'échelle nationale.
- Faire émerger des acteurs logistiques pour diversifier et développer les services logistiques.
- Mettre en place des programmes de formation technique dans le domaine de la logistique afin d'améliorer les compétences managériales.
- Étoffer la gouvernance et la réglementation dans le domaine de la logistique.

Bien que vagues, ces objectifs permettent à l'AMDL d'intervenir dans un large éventail de domaines (voir schéma 1). Sa stratégie repose sur l'aménagement de zones logistiques intégrées (une Direction à l'AMDL est dédiée au développement des zones logistiques). Dix-huit sont actuellement prévues, leurs activités sont multiples et dépendent des particularités de l'économie et du marché à l'échelon local. La zone logistique de Zenata, proche de Casablanca, est la plus vaste, avec une superficie totale de 323 hectares. Une première tranche a été mise en service en 2011. La zone de Mita, qui couvre 43 hectares, a été aménagée en 2012 afin d'offrir une capacité annexe au port de Casablanca et d'assurer une jonction intermodale avec le port de Tanger Med. Elle abrite également les installations douanières qui réceptionnent les conteneurs importés ainsi qu'un vaste parc de silos pour stocker les céréales acheminées en train depuis le port. Le Maroc reste un grand importateur de céréales, en particulier de blé, du fait qu'il pratique l'agriculture pluviale. L'établissement d'un système logistique efficace pour la distribution des denrées alimentaires fait donc partie des priorités nationales. Ces zones logistiques sont desservies par de nouvelles infrastructures, comme la bretelle ferroviaire qui relie le port de Tanger Med à la ligne Tanger-Casablanca. Des autoroutes et bretelles ont par ailleurs été érigées afin d'améliorer la qualité de la desserte de l'arrière-pays depuis les grands terminaux.

Schéma 1 : Organigramme de l'Agence Marocaine De la Logistique

Source : Agence Marocaine De la Logistique

La mise en place, en 2011, du guichet unique PortNet résulte également de la stratégie poursuivie avec énergie par l'ANP. Comme dans bien d'autres cas similaires, il s'agit d'améliorer les procédures douanières grâce à la simplification (un document commun à tous les organismes concernés) et à l'automatisation, l'objectif étant là encore de simplifier les procédures et la documentation commerciales, de permettre que les informations commerciales utilisées par plusieurs organismes ne soient transmises qu'une seule fois et de mettre en place un système de communauté portuaire, tout cela dans le respect des normes et pratiques de facilitation des échanges.

En principe, cela améliorera la coordination avec les services logistiques terrestres et, partant, la rentabilité des escales (par exemple, les temps de rotation des navires). Outre l'ANP, cette coordination implique l'administration des douanes et des impôts indirects, le ministère du Commerce extérieur, les exploitants de terminaux, les expéditeurs, les douanes, les services d'inspection, les opérateurs privés de transport, les banques, les courtiers d'assurance et les commissionnaires. En 2014, 75% des conteneurs étaient enlevés dans un délai de 10 jours et 35 % dans un délai de 5 jours, l'objectif étant que 75 % des conteneurs ne passent pas plus de cinq jours au port. Les progrès ont été considérables dans le port de Casablanca, principale porte d'entrée commerciale du pays, où le temps de rotation des navires a été abaissé de 45 % (il est passé de 4.9 à 2.7 jours entre 2013 et 2014).

En 2014, l'Observatoire marocain de la compétitivité logistique (OMCL) a été créé pour recueillir des informations sur les systèmes logistiques et mesurer leur performance, formuler des recommandations sur les moyens d'améliorer la compétitivité logistique et surveiller les conséquences de la politique logistique nationale.

Facteurs, conditions et reproductibilité

Les politiques logistiques du Maroc présentent les points communs suivants :

- **Engager des réformes** pour libéraliser et privatiser le secteur des transports, mais aussi pour briser les monopoles publics, en particulier dans les secteurs routier, portuaire et aéroportuaire, où les performances et la compétitivité ont pu ensuite s'améliorer.
- **Aménager de grandes plateformes de transbordement assorties de zones logistiques.** C'est ce qu'a permis la création de TMSA avec l'attribution de concessions à des exploitants privés de terminaux. Tanger Med devrait tisser de nouvelles ramifications avec les chaînes logistiques mondiales, notamment en gagnant en connectivité de par son rôle de plateforme de transbordement.
- **Renforcer la complémentarité des deux ports nationaux (Tanger Med et Casablanca).** Casablanca reste le port d'entrée du Maroc (au service de l'économie intérieure) alors que Tanger Med est une plateforme de transbordement. Les deux ports sont appelés à accueillir de nouvelles activités logistiques et à améliorer la coordination avec l'arrière-pays. Le but recherché est de protéger le bassin marchand de Casablanca et d'affermir sa fonction logistique.

Tableau 4 : Principaux jalons de la politique logistique marocaine

Année	Mesure/Événement	Impact sur l'intégration et la coordination logistiques
1998	AFFM (Association des Freight Forwarders du Maroc)	Cette association professionnelle qui représente les intérêts des entreprises de fret concourt à l'articulation de la politique logistique entre les secteurs public et privé.
2002	TMSA (Agence spéciale Tanger Méditerranée)	Création d'un organisme autonome chargé d'aménager le site de transbordement et les zones logistiques de Tanger Med. Lancement des travaux de construction d'une colossale plateforme de transbordement et de l'infrastructure connexe.
2003	Programme d'appui à la réforme du secteur des transports	Aménagement d'une nouvelle infrastructure de transport routier et privatisation des entreprises publiques de transport.
2006	Réforme portuaire (ANP ; Agence nationale des ports)	Création de l'ANP, autorité portuaire nationale, de Marsa Maroc, exploitant public de terminaux, et de Somaport, exploitant privé de terminaux. Attribution de concessions à des exploitants privés de terminaux.
2007	Projet Tanger Med (première tranche)	Mise en service d'une grande plateforme de transbordement et de zones logistiques autour du port. Premiers exploitants privés de terminaux du Maroc : APMT (Terminal 1 ; 2007) et Eurogate (Terminal 2 ; 2008).
2007	Société nationale de transports et de logistique (SNTL)	Entreprise publique de premier plan assurant des services de commissionnaire et des services logistiques.

2010	Agence marocaine de développement de la logistique (AMDL)	Stratégie nationale pour le développement de la compétitivité logistique. Premier plan logistique détaillé.
2011	Guichet unique PortNet	Ce guichet unique national, porté par l'ANP, est un mécanisme de coordination des acteurs du commerce international.
2010-15	Stratégie nationale de mise en place de plateformes logistiques	Aménagement de 18 zones logistiques en coordination avec les activités économiques locales et les infrastructures. Les plus importantes sont celles de Zenata et de Mita.
2014	Observatoire marocain de la compétitivité logistique (OMDL)	Création de l'OMDL au sein de l'AMDL.

Panama

Contexte et défis à relever pour développer le secteur de la logistique

Si le Panama s'impose comme plateforme logistique mondiale, c'est en raison de l'avantage naturel lié à sa situation géographique qu'il a su exploiter moyennant des réformes institutionnelles, l'action publique et l'investissement infrastructurel. Dans les années 1990, conformément au traité Torrijos-Carter de 1977, la gouvernance du canal de Panama a été entièrement remaniée. En 1979, la plus grande partie de la Zone du canal avait été rétrocédée au Panama, qui disposait ainsi d'un vaste territoire foncier à aménager. En 1999, comme prévu dans le traité, le canal a été placé sous le contrôle de l'Autorité du canal de Panama (ACP), organisme autonome de l'administration panaméenne, en remplacement de la Commission du canal de Panama, qui relevait de l'armée des États-Unis. Cet événement a ouvert la voie à la réforme du secteur portuaire du Panama.

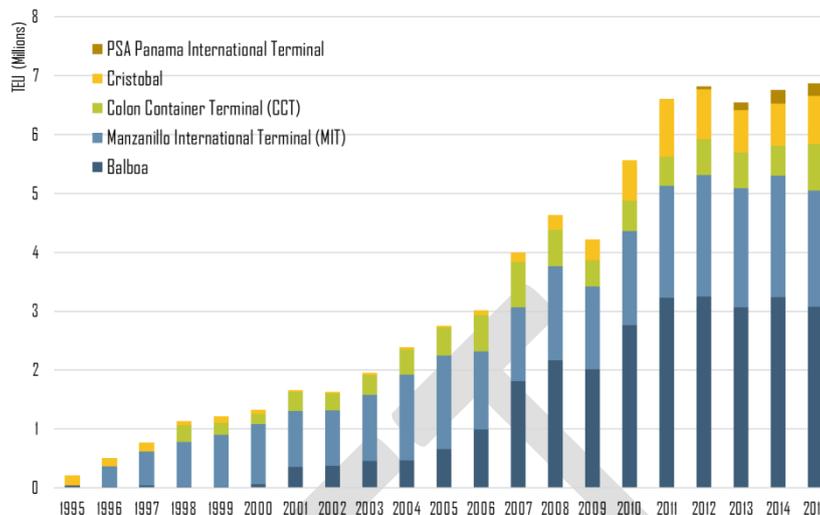
La mise en service des navires post-panamax et l'essor du trafic transpacifique ont insufflé une nouvelle dynamique au secteur du transbordement. Anticipant qu'un nombre croissant de porte-conteneurs ne pourraient plus emprunter le canal en raison de leur taille gigantesque, le Panama a massivement investi dans l'infrastructure portuaire et ouvert le marché à de grands exploitants mondiaux de terminaux : Manzanillo International Terminal (MIT ; SSA) en avril 1995, suivi de Colon Container Terminal (Evergreen) en 1997 et de Panama Ports Company (HPH) en 1996, qui a pris le contrôle des sites de Cristobal et Balboa. Tous ces acteurs ont modernisé et étendu leurs installations.

Graphique 13 : Le canal de Panama dans le système maritime des Amériques



Source : Rodrigue (2017) sur la base de "The Geography of Transport Systems", <https://people.hofstra.edu/geotrans/>

Le Panama s'est rapidement imposé comme plateforme de transbordement entre la navigation au long cours et les services maritimes d'approche, que ce soit à l'embouchure Atlantique ou Pacifique du canal. Les activités panaméennes de transbordement occupent une place centrale dans le système commercial des Amériques, alors que le canal fait converger les flux commerciaux depuis plus d'un siècle. À l'instar des détroits de Gibraltar et Singapour, le canal de Panama constitue un passage étroit où les voies commerciales est-ouest viennent couper les liaisons nord-sud. Voilà pourquoi les ports du pays sont idéalement placés pour le transbordement des marchandises (graphique 13).

Graphique 14: Volume du trafic conteneurisé traité dans les terminaux du canal de Panama

Source : Rodrigue (2017) sur la base de données des ports de conteneurs mondiaux.

Le graphique 14 montre la progression du trafic conteneurisé dans les ports panaméens. Le boom observé entre 2002 et 2011 correspond à la transformation du canal en vaste plateforme de transbordement. Le Panama a vu son rôle de relais intermédiaire s'étoffer avec le développement des activités de transbordement. Le gonflement consécutif du volume de conteneurs temporairement stockés dans les terminaux portuaires et repositionnés le long de l'isthme a mis sous pression les infrastructures routières et ferroviaires. C'est le port de Balboa, situé sur la côte Pacifique, qui a tiré le plus grand parti de cette évolution, faisant du Panama un pôle de transbordement dans le trafic transpacifique et sur la façade ouest de l'Amérique latine. En 2001, le trafic conteneurisé de Balboa était quasiment nul alors qu'en 2015, le port manutentionnait environ 3.5 millions d'EVP. Un rééquilibrage de la distribution des activités de fret s'est ainsi opéré entre les côtes Pacifique et caribéenne. La côte Pacifique ne représentait que 5 % de l'activité de conteneurisation en 2000, contre près de 50 % en 2015. Cela dit, les opérations de transbordement représentent l'essentiel de cette activité (plus de 90 %), qui découle donc très peu de la demande intérieure. En 2012, environ 95 % des 6.8 millions d'EVP manutentionnés dans les ports panaméens l'ont été dans le cadre d'opérations de transbordement.

Le Panama est bien placé pour devenir une plaque tournante à double vocation et par conséquent intégrer les chaînes d'approvisionnement maritimes et aériennes. L'aéroport international de Tocumen est devenu un point nodal incontournable de l'Amérique latine pour les liaisons nord-sud : il a accueilli en 2014 plus de 8.5 millions de passagers et 111 000 tonnes de marchandises. Si la qualité de sa desserte s'est sensiblement améliorée pour ce qui est du transport de passagers (qui croît à un rythme annuel de 10 %-15 %), son volume de fret n'a pas augmenté ces dernières années. Les ports et aéroports intervenant dans différentes chaînes d'approvisionnement (vrac pour les premiers, marchandises à valeur élevée pour les seconds), leurs activités étaient jusqu'à présent dissociées et leurs opérations planifiées séparément.

Les réformes engagées et leurs conséquences

L'émergence du Panama comme grand pôle de transbordement a entraîné de nouvelles réformes de la gouvernance maritime. Avant 1995, les deux principaux ports à conteneurs du pays (Cristobal et Balboa) traitaient un très faible volume au titre du trafic intérieur, entre 100 000 et 150 000 EVP par an, notamment dans la zone franche de Colon. Les ports étaient administrés et exploités par l'organisme

public *Autoridad Portuaria Nacional* (APN) et affichaient un faible niveau de productivité en raison de l'étroitesse du marché national. Dans le cadre de la privatisation portuaire engagée en 1995, l'APN a attribué sur appel d'offres la concession des terminaux portuaires à des entreprises privées. Cette réforme s'est également traduite par l'élaboration d'un modèle de port propriétaire (dans lequel le port appartient à l'État mais est exploité par des acteurs privés), qui a ensuite été appliqué à de nombreux autres ports d'Amérique latine³¹. En 1998, l'APN a cédé la place à l'*Autoridad Marítima de Panamá* (AMP), dotée de compétences plus étendues. Sa mission consiste pour l'essentiel à gérer et à réglementer différents aspects du développement du secteur maritime, dont l'attribution des concessions. À cette fin, l'AMP travaille en coordination étroite avec l'ACP, dans la mesure où les principaux terminaux portuaires se trouvent à proximité ou à l'intérieur de la Zone du canal de Panama.

Ces réformes de gouvernance ont également eu des répercussions sur le secteur ferroviaire. En 1998, une concession de 50 ans a été décrochée par une coentreprise de transport de voyageurs et de fret, formée par Kansas City Southern et Mi-Jack Products. Après des travaux de modernisation et l'édification de deux nouveaux terminaux intermodaux à Balboa et Colon, la ligne de chemin de fer du Panama (*Ferrocarril de Panamá*) a été remise en service en 2001. Entièrement rénovée de manière à permettre l'acheminement de conteneurs sur toute sa longueur et la circulation d'automotrices à double niveau et de conteneurs frigorifiques, elle offre une voie de cabotage terrestre propice au repositionnement des conteneurs entre les routes maritimes de l'Atlantique et du Pacifique, ce qui permet d'éviter les péages et les retards inhérents à la traversée du canal. La ligne de chemin de fer du Panama permet également de repositionner les conteneurs vides destinés à être renvoyés côté Pacifique et, surtout, d'acheminer des conteneurs scellés entre les ports du Pacifique et des Caraïbes sans passer par la douane. Par ailleurs, le Pont centenaire, qui traverse le canal de Panama, a été inauguré en 2004. Il est géré par l'ACP dans le cadre d'un PPP. Un autre pont, baptisé le Pont de l'Atlantique, est en cours de construction (près de Colon) et devrait ouvrir au trafic en 2018.

Au cours de la première décennie du XXI^e siècle, une nouvelle tendance est apparue, renforçant la place centrale du Panama dans les échanges mondiaux. En effet, la croissance des volumes de transbordement, la position centrale du Panama dans les Amériques, l'essor du secteur financier et la transformation du pays en plateforme du transport aérien (aéroport de Tocumen) ont favorisé le développement des activités logistiques. Le Panama est en passe de devenir une plateforme logistique dans les chaînes d'approvisionnement mondiales et régionales grâce aux activités à valeur ajoutée qu'il propose aux acteurs de la région, notamment dans les domaines de la transformation, de l'adaptation au client et de la distribution. En 2004, la zone logistique de Panama Pacifico a été aménagée dans le cadre d'un PPP conclu entre l'administration panaméenne et un promoteur privé. Ambitieux projet de construction de logements et de commerces, cette zone couvre une superficie de 4 450 acres sur la partie occidentale du canal de Panama, ce qui en fait l'une des plus vastes au monde.

Cependant, le Panama a encore de nombreux obstacles à surmonter pour pouvoir prétendre au rang de plateforme logistique de classe mondiale. Il lui faut notamment développer ses capacités portuaires sur la côte Pacifique, installer des zones logistiques autour des ports et étendre le réseau routier en conséquence. Sur le plan de la gouvernance, une étape primordiale a été franchie en 2006 lorsque le gouvernement et l'ACP ont réussi à faire approuver par référendum le projet d'expansion du canal. Cette expansion constitue en elle-même une entreprise ardue car les mégaprojets s'accompagnent généralement de retards et de dépassements de coûts. Malgré un retard d'environ un an et demi (l'échéance des travaux ayant été repoussée d'octobre 2014 à juin 2016) consécutif à des obstacles

³¹ Hoffmann, J. (2001), « Latin American Ports: Results and Determinants of Private Sector Participation », *International Journal of Maritime Economics*, vol. 3, pp. 221-241.

techniques (principalement liés à la nécessité de consolider les seuils des portes d'écluse), le coût final s'est limité à 5.4 milliards USD pour un budget initial de 5.25 milliards USD.

L'expansion du canal confère au Panama la possibilité de devenir une plaque tournante des flux d'échanges est-ouest et nord-sud, mais aussi d'en tirer une valeur ajoutée. Elle pourrait en effet stimuler une montée en puissance des activités de transbordement et éventuellement entraîner des déséconomies du fait de la congestion portuaire, routière et ferroviaire. Les nouveaux navires Panamax (d'une capacité d'environ 12 500 EVP), qui ont commencé à emprunter la nouvelle partie du canal et font escale dans les ports panaméens, vont certainement modifier la configuration des services et la distribution du fret à l'intérieur de la région. Reste à savoir quelles seront l'ampleur, la nature et la fonction de la plateforme logistique. De toute évidence, le Panama n'est plus un simple lieu de transit pour les navires ; il est devenu une plaque tournante du système de transport mondial grâce à l'activité logistique, qui multiplie les avantages liés à sa situation géographique.

Par conséquent, l'édification d'une plateforme logistique ne se résume pas à l'infrastructure, mais requiert aussi une gouvernance efficace. Le secteur de la logistique a commencé à faire l'objet d'une attention directe de la part des autorités en 2012, avec la création d'un office de la logistique placé sous la direction du ministère du Commerce et de l'Industrie et associant 11 entités gouvernementales. La composition et le champ d'action de cet organe ont toutefois été jugés trop limités, notamment parce qu'il n'impliquait qu'un seul ministère. En 2014, un bureau de la logistique (*Gabinete Logístico*)³² a été créé et placé sous la supervision directe du ministère de la Présidence dans l'objectif d'élaborer, en coordination avec les secteurs public et privé, un schéma directeur pour le développement du secteur de la logistique. Ce bureau réunit tous les ministères concernés (notamment Commerce et Industrie, Affaires étrangères, Travaux publics et Douanes) ainsi que l'AMP et l'ACP. La mise sur pied de cette entité est la première d'une série d'initiatives nationales visant à créer au niveau ministériel un organisme chargé des questions logistiques, en témoignage de leur importance stratégique pour le Panama. Sa mission consiste principalement à promouvoir le rôle de centre logistique mondial du Panama, à recueillir des données sur les activités logistiques (par l'intermédiaire d'un observatoire de la logistique) et à mettre au point une stratégie nationale logistique pour coordonner les investissements privés et publics. Afin que les besoins du secteur de la logistique soient mieux pris en compte, un comité consultatif permanent comprenant sept représentants du secteur privé a été mis sur pied en 2016. Le bureau de la logistique a pour mission de réfléchir et de procéder à l'élaboration d'un schéma directeur pour le développement logistique. Ses objectifs sont les suivants :

- aider le Panama à être un centre logistique au service des échanges mondiaux et régionaux ;
- recenser les principales forces et faiblesses du secteur de la logistique panaméen ;
- coordonner la mise à exécution de la stratégie nationale pour le développement de la logistique en tenant compte des différentes formes de partenariats public-privé ;
- mettre en œuvre la réorientation stratégique de la zone franche de Colon en activité depuis 1948 ;
- développer l'infrastructure logistique et de transport autour du canal de Panama ;

³² Le bureau de la logistique (*Gabinete Logístico*) est composé de représentants du ministère de la Présidence, du ministère du Commerce et de l'Industrie, du ministère des Affaires étrangères, du ministère des Travaux publics, du Ministère de l'Économie et des Finances, de l'Autorité du canal de Panama, de l'Autorité maritime du Panama, du Secrétariat national de la Science et de la Technologie, de l'Autorité civile aéronautique, de l'Autorité nationale des douanes, de l'Autorité du transport terrestre et en transit, du Secrétariat du métro de Panama, du Ministère du Logement, de la Zone franche de Colon et de l'aéroport de Tocumen.

- favoriser la facilitation des échanges en mettant en place des guichets uniques garantissant la traçabilité des documents et des marchandises ;
- fournir des informations fiables aux fins de la prise de décisions.

Malheureusement, son intervention reste limitée et il n'a toujours pas reçu de directive précise sur l'action à mener. En outre, fin 2016, le discrédit a été jeté sur la capacité du gouvernement à mener à bien des projets d'infrastructure au lendemain des révélations sur l'implication de la grande entreprise brésilienne de BTP Odebrecht dans plusieurs affaires de corruption (versement de pots-de-vin à des fonctionnaires en vue de décrocher d'importants contrats de construction d'ouvrages). Or le Panama lui a longtemps confié des chantiers et notamment la supervision des travaux d'expansion de l'aéroport de Tocumen, avec la construction d'un nouveau terminal. Ce revers de situation va très certainement saper la confiance du public à l'égard des institutions et de leur capacité à appliquer des politiques logistiques.

Reste à savoir quel segment du secteur de la logistique est le plus à même de produire des effets d'agglomération³³. Les activités susceptibles de renforcer le rôle de plateforme logistique du Panama sont notamment les suivantes :

- Industrie légère et assemblage. Le Panama peut procéder à l'assemblage final des articles destinés aux marchés régionaux (Amérique du Nord, Amérique centrale, Caraïbes) ou les modifier en fonction des impératifs culturels et réglementaires des marchés locaux.
- Stockage et préparation de commandes. Les articles destinés au marché régional peuvent être stockés au Panama dans des entrepôts douaniers (zone franche) et les commandes exécutées dans des délais plus courts.
- Chaîne du froid. Les économies d'échelle rendent plus rentable l'acheminement des conteneurs frigorifiques par la mer. Cette situation favorise le développement des installations de stockage frigorifique destinées aux chaînes logistiques agro-alimentaires, pharmaceutiques et chimiques.
- Coordination des activités logistiques aériennes et maritimes. L'adaptation des chaînes logistiques aux besoins du fret aérien et maritime renforce la flexibilité du transport et de l'approvisionnement. Cela se prête tout particulièrement à la logistique manufacturière et à la logistique du froid. Malgré sa forte connectivité, le Panama n'est pas encore parvenu à devenir une grande plateforme de fret aérien.

Il est largement admis que le Panama manque de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la logistique. Le système éducatif n'a pas su mesurer l'importance des transports et de la logistique pour l'économie nationale. Par exemple, l'anglais n'étant pas enseigné dans la plupart des écoles publiques, les entreprises tournées vers l'international ont du mal à recruter. Alors que le Panama cherche à renforcer sa place sur le marché mondial, la pénurie de travailleurs possédant des rudiments d'anglais devient de plus en plus problématique.

Facteurs, conditions et reproductibilité

Si le Panama s'impose comme plateforme logistique mondiale, c'est en raison de l'avantage naturel lié à sa situation géographique qu'il a su exploiter moyennant des réformes institutionnelles, l'action publique et l'investissement infrastructurel. Il est passé du statut de point de passage du fret

³³ Pagano, A., G. Wang, O. Sánchez, R. Ungo et E. Tapiero (2016), « The impact of the Panama Canal expansion on Panama's maritime cluster », *Maritime Policy & Management*, vol. 43, n° 2, pp. 164-178.

international, incarné par le canal de Panama, à celui de grande plateforme de transbordement. Les politiques du Panama en lien avec la logistique présentent les points communs suivants :

- **Administration et modernisation d'un grand point de passage transocéanique.** La structure mise en place pour administrer la Zone du canal de Panama a permis d'avoir une vision coordonnée de l'infrastructure de transport à aménager sous la houlette de l'Autorité du canal de Panama. Les travaux d'expansion du canal ont pu ainsi s'achever en 2016.
- **Réforme portuaires.** Suite à la mise en concession des ports, des opérateurs privés d'envergure mondiale ont aménagé des terminaux à chaque embouchure du canal, côté Pacifique et Atlantique. Le Panama a ainsi confirmé son rang de grande plateforme mondiale de transbordement et amélioré la qualité de sa desserte maritime.
- **Améliorer la qualité de la desserte intérieure.** Il s'agit de faciliter la circulation des biens dans la péninsule en développant l'infrastructure et en simplifiant les procédures commerciales. La privatisation de la ligne de chemin de fer du Panama, l'aménagement d'autoroutes et la construction de ponts ont été essentiels à cet égard. Un nouveau pont est en construction au-dessus du canal à Colon ; la fin des travaux est prévue pour 2018.
- **Expansion du secteur de la logistique.** Il s'agit de doter le Panama du fondement foncier nécessaire pour qu'il serve de plateforme logistique régionale, grâce à la création de zones logistiques autour des ports et à une meilleure coordination des flux de marchandises traversant l'isthme. En principe, la base logistique renforcera les activités qui profitent de la grande connectivité maritime du Panama.

À présent que l'expansion est achevée, l'un des principaux risques qui pèsent sur le Panama est celui d'un repli des activités de transbordement. Rien n'oblige, en principe, à manutentionner à Panama des marchandises conteneurisées. Si le Panama se prête aux opérations de transbordement, c'est en raison de sa position charnière et des contraintes de taille imposées par la configuration initiale des écluses. Il est possible que l'expansion du canal incite les compagnies maritimes à exploiter des navires plus volumineux, réduisant du même coup leurs besoins en transbordement. Même si le Panama reste à terme un point de passage stratégique pour la navigation maritime, rien ne garantit qu'il puisse conserver sa fonction d'intermédiation. En outre, les pouvoirs publics risquent de voir la moindre de leur action discréditée s'ils agissent de manière opaque et arbitraire, comme dans le cas de l'attribution des grands marchés de construction.

Tableau 5 : Principaux jalons de la politique logistique panaméenne

Année	Mesure/Événement	Impact sur l'intégration et la coordination logistiques
1977	Traité Torrijos-Carter	Restitution de la Zone du canal au Panama. Création de l'Autorité du canal de Panama (ACP), chargée de l'administrer. Début d'une planification coordonnée de l'aménagement de la Zone.
1995	Réforme de privatisation portuaire	Élaboration d'un modèle de port propriétaire. Arrivée d'exploitants privés de terminaux : SSA (1995), HPH (1996) et Evergreen (1997). Intégration dans les réseaux mondiaux de navigation et de transbordement.

1998	Autoridad Marítima de Panamá (AMP)	Autorité chargée des affaires maritimes au Panama, notamment de l'attribution des concessions portuaires. Travaille en coordination avec l'ACP.
1998	Concession de la ligne de chemin de fer du Panama (Panama Canal Railway)	Après sa mise aux normes internationales, la ligne est remise en service en 2001, établissant ainsi une liaison terrestre entre les ports de l'Atlantique et du Pacifique pour le repositionnement des conteneurs de transbordement.
2004	Pont centenaire	Immense pont traversant le canal de Panama. Administré dans le cadre d'un PPP par l'ACP, il améliore la connectivité.
2004	Panama Pacifico	Aménagement d'une vaste zone logistique composée d'ensembles résidentiels et commerciaux. Établissement d'un PPP entre l'administration panaméenne et un promoteur immobilier privé.
2006-2016	Expansion du canal de Panama	Grands travaux de modernisation. Exécution coordonnée de plusieurs projets de développement des infrastructures.
2012	Office de la logistique	Présidé par le ministère de la Présidence. Il est admis qu'il est dans l'intérêt du secteur de la logistique que les organismes publics concernés coordonnent leur action.
2012	Terminal international de Panama	Aménagement d'un nouveau terminal d'une capacité de 450 000 EVP, exploité par PSA, sur la face ouest de l'embouchure du canal située dans le Pacifique.
2012	Observatoire mésoaméricain du transport de marchandises et de la logistique	Fournit aux décideurs publics des informations et des outils sur la logistique.
2014	Bureau de la logistique (<i>Gabinete Logístico</i>)	Expansion de l'office de la logistique. Résulte des premières initiatives prises pour constituer au niveau ministériel un organisme directement chargé des questions logistiques. Jusqu'à présent, son impact reste limité.
2015	Terminal à conteneurs de Corozal	Vaste aménagement portuaire comportant une zone logistique. La première tranche, d'une capacité de 3.1 millions d'EVP, devrait entrer en service en 2018.
2016	Port à conteneurs de Colon	Aménagement d'un nouveau port à conteneurs d'une capacité de 2.5 millions d'EVP. La fin des travaux de

		construction est prévue pour 2020 (mais il est peu probable que l'échéance soit tenue).
2018	Pont de l'Atlantique	Nouveau pont traversant le canal de Panama du côté Atlantique, près de Colon. Il améliorera sensiblement la connectivité du pays.

DRAFT

Colombie

Contexte et défis à relever pour développer le secteur de la logistique

Les problèmes de logistique en Colombie tiennent essentiellement à la géographie du pays, marquée par la disparité entre littoral et intérieur des terres. La plupart des grandes villes, notamment Bogota, Medellin et Cali, sont situées en altitude, souvent à plus de 1 000 mètres et la capitale Bogota, qui compte quelque 10 millions d'habitants, se trouve à environ 2 600 mètres. Cette claire implantation du réseau urbain à l'intérieur des terres témoigne du peu d'importance accordé à l'ouverture maritime dans le développement de l'infrastructure de transport et des activités logistiques connexes. Les marchés d'exportation des biens manufacturés étant limités, le réseau de transport a été développé pour répondre aux besoins du commerce de produits en vrac. Ce contexte géographique se traduit par des coûts de logistique élevés. Par exemple, le coût du transport intérieur représente 56 % du coût total d'exportation d'un conteneur en Colombie, contre en moyenne 41 % en Amérique du Sud. Même à l'échelle régionale (sur le territoire colombien), il existe pour ce groupe de produits une relation négative entre exportations et part des coûts de transport. Dans ces conditions, les entreprises ne choisiront de s'implanter en Colombie que si elles ont vraiment de bonnes raisons commerciales de le faire. Cela pose un problème important si l'on sait qu'il est intéressant, pour améliorer les capacités logistiques, d'attirer des entreprises disposant d'une certaine souplesse dans le choix de leur implantation géographique.

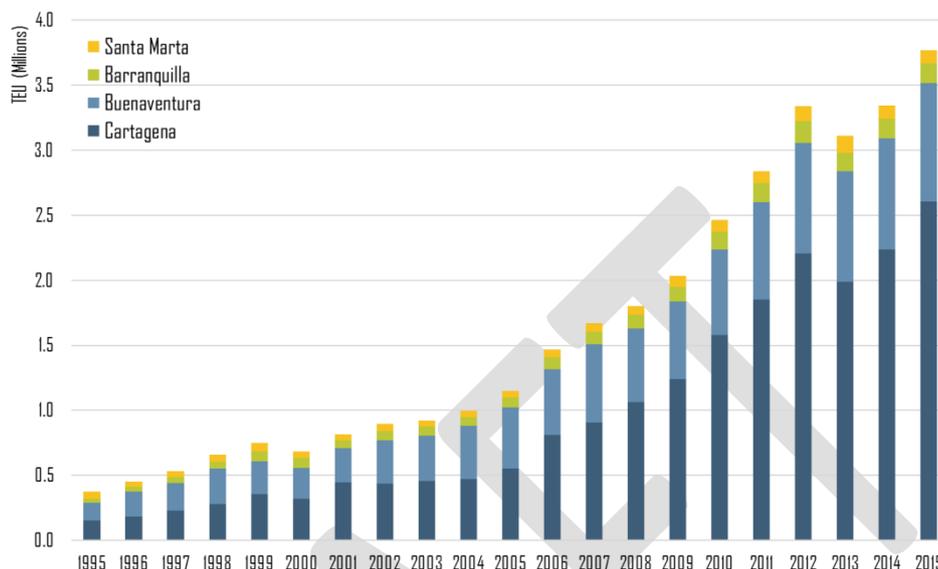
Les échanges de la Colombie se caractérisent par une forte dépendance vis à vis des États-Unis, en particulier en ce qui concerne les exportations de matières premières ; en volume, le charbon et le vrac liquide, du pétrole principalement, représentent 74 % des échanges du pays. La Colombie a conclu plusieurs accords de libre-échange, ce qui marque une évolution positive. Un accord de libre-échange signé avec les États-Unis est entré en vigueur en 2012. Cependant, les capacités infrastructurelles et logistiques demeurent un problème pour la mise en œuvre de ces accords de libre-échange. L'évolution de la structure des échanges et l'intégration croissante de la Colombie dans l'économie mondiale mettent sous tension un système de distribution mal préparé face à une nouvelle dynamique qui laisse la part belle à la conteneurisation. La distribution de fret se trouve ainsi confrontée à deux défis en Colombie :

- La logistique à l'importation. Les flux de marchandises importées nécessitent de l'énergie pour pouvoir être acheminés dans les centres de consommation situés en altitude (les grandes villes) ce qui fait augmenter les coûts et les délais de transport terrestre. La complexité logistique due à l'altitude exige une réorganisation et une massification des flux de marchandises, difficiles à opérer.
- La logistique à l'exportation. Une grande partie de l'activité manufacturière se concentrant dans les grandes villes, en particulier Bogota, les matières et pièces d'assemblage y sont acheminées, transformées puis exportées depuis les ports à conteneurs (Carthagène et Buenaventura, principalement).

Avec ses deux façades maritimes (atlantique et pacifique), la Colombie occupe une situation unique en Amérique du Sud, qui lui permet de mettre à profit ses deux côtes et les opportunités commerciales correspondantes. Peu de marchandises traversent les frontières terrestres et plus de 95 % du commerce international colombien passe par les transports maritimes. Le gros des marchandises exportées est pris en charge dans des terminaux spécialisés dans le traitement des produits en vrac desservant chaque zone géographique (un seul prestataire en général). Carthagène est le premier port à conteneurs de Colombie et traite près de 70 % des cargaisons conteneurisées. Ce port arrive donc en tête en termes de logistique et de valeur ajoutée. Il a enregistré une forte augmentation du trafic ces dernières années, due en partie aux activités de transbordement, qui représentent environ 65 % du volume de ses activités en EVP, et en partie à la croissance du trafic intérieur. Ainsi, même si Buenaventura a connu une croissance

remarquable, le système portuaire colombien reste concentré sur la côte caraïbe. Les deux autres ports à conteneurs, Barranquilla et Santa Marta, desservent les marchés locaux (graphique 15).

Graphique 55 : Trafic de conteneurs dans les principaux ports de Colombie, 1995-2015



Source : Rodrigue (2017) sur la base de données des ports de conteneurs mondiaux.

Les réformes engagées et leurs conséquences

La privatisation des ports a pris son envol en 1993 en Colombie avec le transfert des principaux terminaux portuaires à des acteurs locaux et la création d'une autorité portuaire nationale comme organe de tutelle. Les nouvelles sociétés créées ont œuvré à la modernisation des installations et des équipements et investi dans l'aménagement de nouveaux terminaux. En 2008, un nouveau terminal pour conteneurs, Contecar, a été construit à Carthagène par la Sociedad Portuaria Regional Cartagena (SPRC). L'ouverture de ce port, le premier capable de prendre en charge des navires de ce type sur la côte caraïbe, a donné naissance à de nouvelles activités logistiques.

Les problèmes de logistique auxquels se trouve confrontée la Colombie et sa dépendance vis-à-vis d'un réseau garantissant l'accessibilité de l'arrière-pays sont relativement bien compris par les autorités publiques. La difficulté a été d'établir des mécanismes de coordination propices au développement d'une infrastructure cohérente pour répondre aux besoins de l'économie alors que le pays entend développer ses échanges et les relations commerciales sur son territoire. La coordination entre les autorités centrales, régionales et municipales, qui ont chacune leurs priorités en termes de projets d'infrastructure, d'aménagement de corridors et d'implantation d'installations logistiques, illustre cette problématique.³⁴ En 2008, le Département national de planification, principale agence gouvernementale de coordination des politiques publiques, a mis en œuvre une politique nationale en matière de logistique visant plusieurs objectifs :

- Améliorer les capacités institutionnelles à l'appui des mesures logistiques et du développement des infrastructures de transport correspondantes.

³⁴ Oxford Business Group (2014) The Report: Colombia 2014, Transport & Logistics.

- Mettre en place une infrastructure de transport intermodal pour assurer la mobilité du fret au plan national.
- Mettre en œuvre des mesures de facilitation des échanges.
- Promouvoir la dérégulation du transport de marchandises, notamment par camion.

Un projet de guichet unique a été lancé en 2008 afin de permettre la présentation par voie électronique des documents aux services douaniers (et autres agences gouvernementales de contrôle) et le paiement des droits en ligne. Ce dispositif permet d'accélérer le traitement des déclarations de douane et de réduire les délais de dédouanement des marchandises dans les ports. À cet égard, le dispositif mis en place en Colombie rejoint les mesures de facilitation commerciales qui sont en train d'être appliquées un peu partout dans le monde.

Compte tenu des perspectives de baisse durable des recettes fiscales, le gouvernement favorise la participation du secteur privé dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) pour mener à bien son programme de développement des infrastructures. Avec la mise en service de l'Agence nationale des infrastructures en 2011, un nouveau modèle de coordination a vu le jour, dans lequel le secteur privé participe aux investissements dans une série de projets d'infrastructure de transport prévus par les autorités. Ces projets ont notamment mis l'accent sur les autoroutes, comme élément prioritaire de l'infrastructure nationale de transport. En raison des conditions géographiques, plus de 70 % du fret national est transporté par camion. Des concessions couvrant des périodes allant jusqu'à 30 ans peuvent être obtenues dans le cadre de partenariats public-privé pour la conception, le financement, la construction, la maintenance, l'exploitation et la gestion des infrastructures de transport tous modes confondus. La stratégie gouvernementale a dû miser sur la création de PPP pour financer les projets d'infrastructure en raison du faible niveau des recettes fiscales.

Un Schéma directeur de transport intermodal a été proposé en 2015, afin de renforcer la coordination des transports, de la logistique et du développement économique. Ses principaux objectifs sont les suivants :

- Promouvoir et faciliter les échanges internationaux en améliorant l'infrastructure intermodale nationale et mettre à profit ses retombées positives sur les échanges (réduction des coûts de transport et des délais de transit).
- Promouvoir le développement régional afin d'ouvrir plus largement l'accès à l'économie nationale et aux points de passage commerciaux côtiers.
- Promouvoir l'intégration commerciale et la spécialisation des économies régionales.

Ce schéma directeur correspond à une stratégie davantage axée sur l'infrastructure que sur la logistique, puisque ce sont principalement les équipements qui freinent le développement à ce stade. L'objectif est d'aménager et de renforcer 16 corridors entre les principales voies d'accès et régions du pays. Par exemple, un corridor logistique est en cours d'aménagement avec les ports de la côte atlantique (Carthagène, Barranquilla et Santa Marta) pour les rendre plus accessibles depuis l'intérieur des terres et créer des zones logistiques. Outre l'extension du réseau autoroutier et la réhabilitation des connexions ferroviaires, la promotion de la navigation fluviale semble un bon moyen d'améliorer en même temps la capacité, les choix modaux et la compétitivité le long du corridor.

Le fleuve Magdalena, qui est accessible par le canal del Dique depuis le port de Carthagène, a fait récemment l'objet de travaux de dragage et d'aménagement de ports fluviaux pour accéder plus facilement aux principales villes de l'altiplano. La création en 2015 d'Impala Terminals Barrancabermeja, une installation intermodale reliée à Carthagène par un service hebdomadaire de barges, a marqué une avancée importante. Ce port fluvial, qui réunit un dépôt pour conteneurs, des

entrepôts sous douane et des services de douane, se situe à environ 435 km au nord de Bogota et 310 km à l'est de Medellin. La compagnie de navigation maritime Hamburg Sud, très présente dans le port de Carthagène, propose à ses clients un connaissance unique jusqu'aux installations situées à l'intérieur des terres.

Facteurs, conditions et reproductibilité

La Colombie est un exemple d'économie qui ne manque ni de ressources ni de marchés mais qui peine à les rendre accessibles. Il existe un paradoxe entre la longueur de ses côtes sur les deux façades océaniques (atlantique et pacifique), les possibilités d'accès offertes aux marchés mondiaux et les connexions terrestres pour en tirer parti. Les éléments ci-après caractérisent les politiques logistiques mises en place en Colombie :

- **Réformes portuaires.** La privatisation des ports a été précoce, ce qui a entraîné la création d'opérateurs privés nationaux et le développement de compétences managériales nationales. Les opérateurs mondiaux de terminaux ne sont pas présents en Colombie.
- **Aménagement de corridors.** L'accent est mis sur l'accessibilité d'un arrière-pays complexe avec l'aménagement de corridors autoroutiers, ferroviaires et fluviaux. L'idée est que l'amélioration des possibilités d'accès et de connexion grâce à une coordination intermodale permettra de s'affranchir de plusieurs obstacles à la croissance économique. Les efforts d'aménagement de corridors sont ici plus importants que dans les autres études de cas considérées.

Tableau 6 : Principaux jalons de la politique de la Colombie en matière de logistique

Année	Mesure/événement	Impact sur l'intégration et la coordination logistiques
1993	Réforme visant la privatisation des ports	Entrée en activité d'opérateurs de terminaux nationaux. Amélioration de la productivité et de l'efficacité portuaires. La Colombie a amélioré sa participation au commerce mondial.
2008	Politique logistique nationale	Première grande initiative visant les transports et la logistique.
2008	Guichet unique	Soumission en ligne des documents douaniers. Un document unique pour toutes les autorités réglementaires.
2011	Agence nationale des infrastructures	Multiplication des PPP pour l'investissement dans les infrastructures de transport.
2015	Schéma directeur de transport intermodal	Coordination des grands projets d'aménagement d'infrastructures, notamment autoroutières, ferroviaires et fluviales. Aménagement de corridors nationaux.

III. MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE NATIONALE EN MATIERE DE LOGISTIQUE EN TUNISIE : MECANISMES DE COORDINATION INSTITUTIONNELS

Le gouvernement a identifié la mise en place d'un cadre institutionnel adéquat pour la coordination de tout le secteur de la logistique comme une priorité qui a été inscrite dans le plan de développement 2016-2020 du secteur T&L. Cette réforme avait déjà été consignée dans le XIème plan de développement (2007-2011) mais ne s'est pas encore matérialisée. Durant cette période de latence, des réflexions et des consultations ont été menées par le gouvernement afin de mieux définir la forme ainsi que les prérogatives de ce cadre institutionnel. Aujourd'hui, la mise d'un cadre institutionnel (ainsi que le cadre juridique) devraient accompagner réalisation de projets d'infrastructure dans le secteur logistique notamment la réalisation du réseau de zones logistiques qui sont prévues dans le plan de développement.

Ce chapitre se concentre sur les mécanismes de coordination institutionnels pour faciliter la mise en œuvre des politiques en matière de logistique en Tunisie. Le chapitre décrit d'abord les objectifs du Plan de développement 2016-2020 du secteur T&L. Il fournit ensuite une cartographie des rôles et responsabilités des principaux acteurs institutionnels avant de se focaliser sur l'intérêt d'une réforme du cadre institutionnel en Tunisie en s'appuyant sur une analyse d'impact. In fine, il présente une option pour organiser le futur cadre institutionnel, notamment pour une structure exécutive qui sera chargée d'opérationnaliser les politiques publiques en la matière. Cette option se base sur le Plan de développement 2016-2020 du secteur T&L et a été élaborée en consultation avec le Ministère du Transport.

Le Plan de développement 2016-2020 du secteur Transport et Logistique

Les grandes lignes du plan national pour le transport et la logistique 2016-2020 évoquent les quatre objectifs sociaux-économiques suivants :

1. Être un relais de croissance pour l'économie tunisienne ;
2. Mieux connecter toutes les régions du pays afin de réduire l'isolation de certaines régions en modernisant l'infrastructure existante notamment au niveau des frontières ;
3. Garantir le droit du transport pour tous les citoyens tunisiens ;
4. Faire de la Tunisie un pôle mondial et méditerranéen pour le commerce et les services.

Le ministère du transport a élaboré trois scénarios pour le développement du transport et de la logistique³⁵. Dans l'hypothèse la plus optimiste, l'investissement pour le T&L serait de 15% de l'investissement national. Cela permettrait un taux de croissance du secteur de 10% à 12% par an et une augmentation du PIB tunisien de 2% sur la période 2016-2020.

³⁵ Le scénario 1 prévoit une croissance du secteur de 5% sur la période 2016-2020 avec un investissement de 9,8 milliards de dinars. Le scénario 2 prévoit une croissance de 7 à 8% du secteur pour un investissement de 13,7 milliards de dinars tunisiens. Le scénario 3 prévoit une croissance de 10 à 12% avec un investissement de 17,3 milliards de dinars

Il s'appuie pour la réalisation de cet objectif sur les axes suivants, en ligne avec le modèle de développement du pays :

- L'appui au transport public commun et l'élaboration d'une nouvelle politique concernant la fourniture de services de transports publics communs ;
- Le développement et le renouvellement de la flotte de transport, l'amélioration de la qualité des services et de la sécurité des usagers ;
- Le développement du ferroviaire pour les personnes et les marchandises ;
- La mise à niveau du secteur et la restructuration des entreprises publiques qui sont confrontées à des difficultés financières ;
- Le renforcement de l'infrastructure de base du transport et le développement de projets de Partenariat Publics Privés (PPP) ;
- L'amélioration de l'efficacité du système logistique afin de faire de la Tunisie un pôle de la logistique dans le sud de la méditerranée ;
- L'adoption du transport intelligent à travers l'utilisation des applications technologiques modernes ainsi que l'amélioration de l'efficacité énergétique dans le secteur du transport et l'instauration du transport durable.

Le plan de développement du transport et de la logistique entend s'appuyer davantage sur la participation du secteur privé à travers des partenariats publics-privés (PPP). Ces dispositifs, s'ils sont mis en place avec succès (voir encadré 5), permettrait à l'État tunisien de profiter du potentiel de financement du secteur privé et ainsi d'accélérer son programme d'infrastructure dans un contexte de pression fiscale.³⁶ Cela lui permettrait également de bénéficier de l'expérience, de l'innovation et de l'efficacité du secteur privé dans la réalisation et l'exploitation de projets d'infrastructure dans la conception des projets ainsi que de sa capacité d'adaptation aux changements techniques et économiques. En introduisant davantage de concurrence, ce mode de partenariat permettrait l'amélioration de la qualité des services fournis ainsi qu'un partage des risques. Ces partenariats³⁷ requièrent de la part du secteur public, une plus grande coopération et un partage des rôles avec le secteur privé dans le développement de l'infrastructure de base pour le transport et la logistique.

Encadré 5 : Recommandations de l'OCDE concernant le cadre juridique et institutionnel pour les PPP

³⁶

³⁷ La participation du secteur privé dans les projets d'infrastructure serait de 25% dans le scénario 1, de 28% dans le scénario 2 et de 31% dans le scénario 3 (le plus optimiste)

L'OCDE a développé un certain nombre de recommandations pour l'opérationnalisation des PPP en Tunisie (OCDE, 2016) afin de soutenir le gouvernement dans la mise en œuvre de la loi en vue de réaliser des cadres budgétaires et institutionnels solides pour les PPP en Tunisie

- Réviser certaines dispositions prévues dans le cadre juridique relatif aux PPP afin de :
 - Clarifier les rôles des multiples acteurs impliqués dans les projets PPP en Tunisie et mettre en place les mécanismes adaptés pour renforcer leurs capacités et leurs coopérations
 - Clarifier les mécanismes qui ont pour but d'encadrer et d'encourager les acteurs privés à soumettre des propositions spontanées.
 - Préciser davantage les dispositifs se rapportant aux éléments à prendre en compte pour : l'optimisation de la dépense publique ; la rupture de contrat en raison « d'intérêt public » ou de « force majeure » ; et la « modification substantielle » d'un contrat, qui gagnerait par exemple à être chiffrée (en fonction de la taille du contrat initial par exemple, comme le fait la directive européenne de 2014 relative aux concessions).
 - Préciser dans quelle mesure les régimes relatifs aux PPP et aux concessions s'articulent entre eux, et avec les différentes dispositions sectorielles préexistantes (infrastructure portuaire ou ferroviaire, télécommunications, économie numérique, etc.)

Veiller à la mise en place d'un schéma institutionnel clair et efficace pour les PPP, tout en renforçant la capacité de l'Instance générale des PPP et en clarifiant son rôle. En octobre 2016, le Décret gouvernemental n° 2016-1185 a fixé l'organisation et les attributions de cette instance.
- Réviser certains dispositifs institutionnels afin de rendre plus fluide le développement et l'exécution des projets en :
 - Évitant la multiplication des instances et des procédures de contrôles afin de fluidifier autant que possible les processus de préparation et de mise en œuvre des projets.
 - Créant éventuellement des procédures de traitements simplifiés pour les projets de partenariat de petites tailles
- Renforcer l'implication d'autres ministères et entités publiques dans la prise de décision concernant les projets PPP à poursuivre, notamment la mise en place d'un comité interministériel de fonctionnaires de haut niveau représentant les ministères clefs dans la mise en œuvre des PPP.

Source : OCDE (2016)

Développer les services d'infrastructure logistique et de transport multimodal

Le plan a également pour ambition de présenter des solutions adéquates qui facilitent les flux de marchandises sur tout le territoire tunisien et de répondre aux besoins logistiques de nombreux secteurs y compris l'industrie, l'agriculture, le commerce, l'énergie et l'environnement.

Ce plan s'appuie sur le développement de services d'infrastructures (Encadré 6) et s'articule autour des axes stratégiques suivants :

1. Le développement du marché logistique
2. L'adéquation de l'infrastructure physique avec les besoins du transport et de la logistique

3. Le développement d'un cadre juridique pour la logistique
4. L'organisation des métiers de la logistique et développement des compétences logistiques
5. La création d'un cadre institutionnel chargé de la coordination dans le secteur de la logistique
6. Le développement de l'organisation logistique et du transport multimodal
7. Le contrôle des flux de marchandises en Tunisie

La valorisation de la logistique est un enjeu important pour la Tunisie, dans l'optique d'améliorer l'intégration de son économie dans les chaînes de valeurs mondiales. Une première étape serait de renforcer la compétitivité des chaînes d'approvisionnement locales, notamment celles du phosphate (capacité de production 10.000 Tonnes/an), du ciment (8.000 Tonnes/an), des produits agricoles, etc. et qui représentent des opportunités pour développer des solutions logistiques multimodales efficaces et efficientes, à même de servir de base pour la modernisation du système logistique nationale.

Encadré 6: Développement des services d'infrastructure logistique

Le développement d'une infrastructure moderne et de classe mondiale est au cœur de la stratégie logistique de la Tunisie. Selon le scénario le plus optimiste du plan, la période du plan quinquennal (2016-2020) permettra la réalisation de la première tranche du programme de la chaîne logistique tunisienne pour un investissement total de 2,3 milliards de dinars tunisiens soit 13% de l'investissement total du secteur T&L (17,3 milliards). Le succès de la mise en œuvre de ce plan viendra de pair avec une amélioration de l'infrastructure du transport, notamment portuaire.

Le développement de l'infrastructure logistique dans le cadre du plan s'articule autour des projets suivants :

- Réalisation de zones logistiques à Radès, Zaghouan, Enfidha, Zarzis, Jendouba, Gafsa sur une surface de 550 hectares pour un investissement total de 2,1 milliards de dinars tunisiens (dans le cadre de la création d'un réseau complémentaire sur l'ensemble du territoire tunisien).
- Création d'espaces logistiques à proximité des stations de chemin de fer à Ghannouch, Sousse et d'un port sec à Jendouba pour un coût total de 32 millions de dinars
- Création d'un pôle de transport multimodal à Kairouan (50 millions de dinars)
- Lancement d'un cluster logistique à Sfax pour un coût total de 20 millions de dinars
- Ouverture d'un deuxième axe pour le transport des conteneurs par train du port de Radès vers le nord-ouest et l'acquisition de trains et de wagons de transport de conteneurs (42 millions de dinars)
- Liaison de la ligne ferroviaire 5 (Tunis-Gabès) et de la ligne 7 (Bir el Kasaa – La Goulette) avec la station de Radès (6 millions de Dinars)
- La mise en place entend également moderniser les opérations logistiques à travers l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Elle prévoit également l'emploi de la « *e-logistique* » pour développer le commerce électronique et encourager l'économie numérique.

Source : Ministère du transport

Organiser les métiers de la logistique et développer les compétences logistiques

Le plan souligne également l'importance de développer les compétences humaines capables de générer une logistique efficace. Dans ce but, il prévoit la préparation d'un plan directeur cohérent pour la formation dans le secteur de la logistique dans le but de renforcer le rythme et la qualité des formations des techniciens et des cadres dans les métiers de la logistique. Ce programme comprend des formations pour les bacheliers à travers la création de nouvelles filiales logistiques et pour les métiers de la mer et de la gestion portuaire, et des programmes pour la formation continue³⁸ pour les employés dans les secteurs de la logistique. Il prévoit également la création, sous la tutelle du ministère du transport et celui de l'enseignement supérieur, d'un institut spécialisé dans la gestion de la chaîne logistique.

Il est également utile dans le cadre du renforcement des compétences logistiques d'assurer une collaboration forte avec le secteur privé. L'implication des opérateurs de la logistique, y compris étrangers, dès la conception des programmes de formation permettrait de répondre directement à leurs besoins en matière de ressources humaines et d'assurer la professionnalisation du secteur.

Développer les zones d'activité logistique

Le plan de développement du Transport et Logistique prévoit une réforme juridique qui a pour but de valoriser le secteur de la logistique et de faciliter les opérations des acteurs du secteur. Comme mentionné plus haut, la réforme comportera une loi qui régira les activités dans les nouvelles zones logistiques (projet de loi en-cours) et définira les modalités de *création et d'exploitation des zones logistiques*, avec une définition du statut juridique de l'opérateur logistique et des gestionnaires de ports secs.

Le plan cible également la mise en place d'un cadre juridique propice aux investissements dans le secteur de la logistique ainsi que d'incitations pour le lancement d'entreprises logistiques grâce à la nouvelle Loi sur l'Investissement. Il appuie la mise en place d'un régime qui organise le fonctionnement des opérateurs logistiques et celle d'un registre pour les acteurs du secteur. Le plan prévoit également la révision de certaines dispositions dans le code des douanes et dans le code maritime afin d'harmoniser le cadre juridique relatif à la logistique et faciliter les activités de ces opérateurs.

Pour atteindre ces objectifs, le plan de développement du T&L, élaboré par le Ministère du Transport et présenté lors de la conférence internationale de l'investissement Tunisia 2020, prévoit un budget total d'investissement de 13.200 MDT pour la période 2016-2020. 54% des investissements sont dédiés à l'infrastructure avec une contribution attendue du secteur privé de l'ordre de 37%, soit 4.940 MDT. Ces investissements sont répartis comme suit : 28% pour le ferroviaire, 22% pour le maritime, 19% pour le routier, 16% pour l'aérien et 14% pour la logistique.

³⁸ Le programme de formation continu pourrait utilement compléter les formations de l'Institut de Formation des Métiers de la Mer³⁸ qui a été créé en 2009 dans le cadre de partenariat entre le secteur public et le secteur privé maritime et portuaire des nationaux et des étrangers. www.imfmm.tn/activporlog.html

Un grand nombre d'acteurs impliqués dans le secteur de la logistique en Tunisie

La mise en œuvre du Plan de développement 2016-2020 T&L implique un encadrement institutionnel de l'activité logistique en Tunisie. L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique cohérente dans le secteur implique d'aligner les actions des différentes parties prenantes aussi bien dans l'élaboration et le suivi des politiques logistiques que pour le renforcement de la performance logistique globale. En Tunisie quatre ministères et plusieurs départements et agences sont particulièrement impliqués dans la formulation de politiques dans le secteur de la logistique ou sont directement concernés par la performance de la chaîne logistique (Tableau 7). Toutes ces entités auront un rôle direct ou indirect dans la mise en œuvre de la stratégie Transport et Logistique.

Tableau 7 : Les principaux Ministères et leurs agences et entreprises publiques directement impliqués dans la performance de la chaîne logistique en Tunisie

Ministère du Transport	Ministère du Commerce et de l'Industrie	Ministère des Finances	Ministère de l'agriculture
OMMP A3T OACA	APII AFI CEPEX	Douane	APIA Office de l'huile Office des céréales
CTN STAM SNCFT Tunis Air	Centres Techniques Lab. central d'analyse SOTUMAG	TTN	Centres Techniques Centres de recherche

Source : Gouvernement tunisien

Ministère du transport

Le ministère du transport est la structure administrative responsable des conditions de transport dans toute la Tunisie. Conformément au décret n° 2014-409 du 16 janvier 2014 fixant les attributions du ministère du transport, ce dernier est en charge « d'établir, maintenir et développer un système de transport³⁹ global, intégré et coordonné qui contribue à promouvoir le développement économique et social durable ... ».

Depuis 2014, le ministère des transports est également en charge de la gestion du secteur de la logistique. L'article 3 du même décret stipule qu'il est responsable de « promouvoir le transport multimodal et développer les zones logistiques en vue de faciliter les opérations de transport et renforcer la compétitivité des établissements nationaux ».

À cet effet, le décret⁴⁰ a prévu la création au sein du ministère du transport d'une direction générale de la logistique et du transport multimodal (DGLTM) dont la fonction est de développer la politique de l'État en matière de logistique et de la mettre en place (cf. annexe 2). Elle a ainsi pour rôle de coordonner l'action de toutes les parties concernées par le secteur de la logistique et de piloter la mise en place du

³⁹ Selon l'article 1^{er} du décret n° 2014-409 du 16 janvier 2014 « Le système de transport comprend les activités de transport et de circulation terrestres, maritimes et aériens, de la logistique, de la location des véhicules et de la météorologie. »

⁴⁰ L'article 31 du décret n° 2014-409 du 16 janvier 2014

programme ambitieux d'infrastructure logistique. Elle est également responsable d'assurer le suivi de l'évolution des performances du secteur grâce à la mise en place d'un observatoire de la logistique (voir encadré 7).

Encadré 7 : Extrait des attributions de la Direction Générale de la Logistique et du Transport Multimodal

L'article 48 du décret n° 2014-409 du 16 janvier 2014 stipule que la direction générale de la logistique et du transport multimodal est chargée, en collaboration avec toutes les parties et services concernés, notamment de ce qui suit :

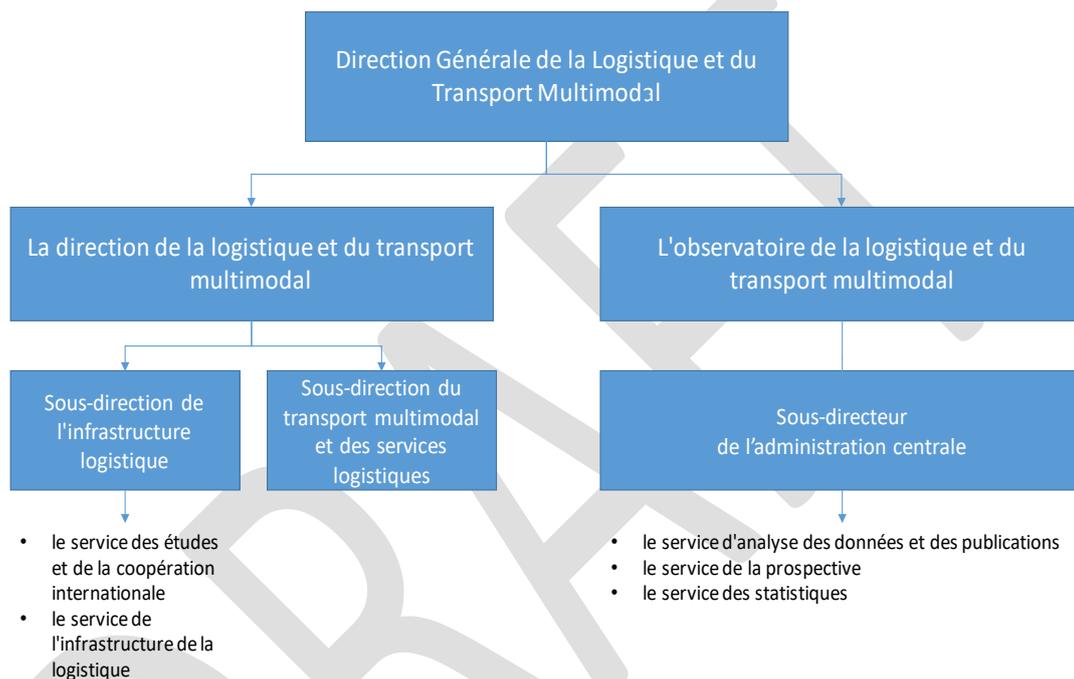
- Proposer les visions et préparer les politiques et les plans dans le domaine de la logistique et du transport multimodal et suivre leur exécution ;
- Élaborer et suivre les études concernant la logistique et le transport multimodal ;
- Contribuer à la préparation, au suivi et à l'évaluation des programmes de mise à niveau pour la promotion des services de la logistique et de soutien de la compétitivité des entreprises privées ;
- Œuvrer à l'encouragement de l'emploi des nouvelles technologies dans le domaine de la logistique ;
- Veiller à l'adaptation et au développement du cadre juridique et institutionnel de la logistique et du transport multimodal ;
- Œuvrer à l'adaptation du système de formation dans le domaine de la logistique et du transport multimodal aux besoins du marché de l'emploi ;
- Faire connaître la logistique tunisienne et encourager l'implantation des investisseurs et des utilisateurs de zones logistiques ;
- Œuvrer au développement des programmes de coopération et de partenariat internationaux dans le domaine de la logistique et du transport multimodal ;
- Préparer ou contribuer à la préparation des études d'opportunité économique des projets de transport multimodal et de création des zones logistiques ;
- Œuvrer à la constitution d'une réserve foncière en vue de créer les zones logistiques et à la régularisation des situations foncières de ces zones ;
- Aménager les zones logistiques et les ports secs, les commercialiser et confier leur exploitation dans le cadre de concessions ;
- Contrôler le respect des normes techniques et des règles de sécurité et de sûreté et suivre les critères de qualité dans le domaine de la logistique et du transport multimodal ;
- Collecter et analyser les informations relatives à la logistique et au transport multimodal et mettre en place les mécanismes adéquats pour assurer la veille technologique dans ces domaines ;
- Assurer une coordination avec les structures concernées afin de faciliter l'exécution de plans, programmes et projets logistiques et de transport multimodal.

Le décret prévoit également la création au sein de la DGLTM d'une direction de la logistique et du transport multimodal et d'un observatoire de la logistique et du transport multimodal dont les attributions sont fixées respectivement par les articles 49 et 50 (voir annexe 2).

Source : Gouvernement tunisien, Ministère du transport

Conformément au décret n° 2014-409 du 16 janvier 2014 la DGLTM est organisée comme indiqué dans le tableau 8.

Tableau 8 : Organisation de la DGLTM



Source : Gouvernement tunisien, Ministère du transport

Au sein du ministère du transport, la DGLTM collabore avec les directions générales du ministère qui sont en charge de la politique dans les trois modes de transport (aérien, terrestre et maritime) ainsi qu'avec les autres directions horizontales notamment celle en charge du transport intelligent. Elle a pour rôle de coordonner ses politiques avec les entreprises publiques qui sont en charge de leurs mises en place opérationnelle : l'Office de la Marine Marchande (OMMP), la Société Tunisienne d'Acconage et de Manutention (STAM), la Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens (SNCFT) et la compagnie nationale aérienne TunisAir.

*Ministère du commerce et de l'industrie*⁴¹

La stratégie industrielle 2006 -2016 qui avait pour objectif de faire monter en gamme l'industrie tunisienne dans les chaînes de valeurs mondiales n'a pas atteint ses objectifs : d'augmenter la compétitivité de l'industrie en l'adaptant aux nouvelles tendances des industries manufacturières telles que la gestion des flux tendus de production et du *juste à temps*. Le développement des services

⁴¹ Le ministère de l'industrie a fusionné avec le ministère du commerce en 2016

logistiques a été contrarié par l'instabilité politique du pays depuis 2011, et elle connaît un nouveau départ depuis 2016. Le plan s'appuie sur la dynamisation des pôles technologiques et pôles de compétitivités sur tout le territoire tunisien afin de les équiper de toutes les commodités et de les doter de la réserve foncière nécessaire pour mettre en place de services logistiques modernes et efficaces tout en s'appuyant sur les technologies de l'information et la communication. Cette stratégie s'appuie sur le regroupement des entreprises manufacturières dans des *clusters* qui permettent notamment la massification des flux, en particulier ceux basés sur les exportations à délais courts ou en *juste à temps* de produits y compris des matières premières et composantes. Il devient dès lors primordial de coordonner la politique logistique y compris celle liée à la mise en place des zones logistiques et des zones de stockages et d'entreposage avec celle liée aux clusters de zones industrielles.

L'Agence foncière industrielle (AFI), sous la tutelle du ministère de l'industrie et de la technologie, est l'institution de soutien à l'investissement industriel. Cette agence est la principale entité chargée de la planification et de la mise en œuvre des zones industrielles. Cette expérience serait utile lors de la mise en place du réseau de zones logistiques ainsi que pour la coordination entre des ministères des transports et de l'industrie.

Par ailleurs, le Programme de Développement des Exportations (PDE) qui a été lancé en 2005 et mené en collaboration avec la Banque mondiale, soutient directement les efforts d'investissement dans l'infrastructure logistique. Il appuie également le financement des entreprises exportatrices, via le Fonds Tasdir+, piloté par le Centre de promotion des exportations CEPEX dans le but de renforcer l'accès au marché international. Ce programme, encadré par le Conseil Supérieur de l'Exportation et de l'Investissement, est actuellement dans sa troisième phase (PDE III) et s'intéresse de plus près aux réformes qu'implique une nouvelle gouvernance de la chaîne d'approvisionnement.

Un des volets de ce programme est d'améliorer la logistique commerciale afin de réduire le coût des exportations pour les entreprises tunisiennes en collaboration avec le ministère des transports et les douanes. La collaboration avec le ministère des transports porte sur les composantes suivantes :

- Appui au ministère des transports pour lui permettre de mieux définir les besoins d'amélioration dans le port de Radès ;
- Mise au point d'un système de gestion et de *tracking* des conteneurs par la STAM ;
- Appui au ministère des transports dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement des zones logistiques et de son projet pilote de zone logistique à Radès.

Le ministère du commerce et de l'industrie a, par ailleurs, lancé en 2016 un Programme d'appui à la compétitivité des services (PACS) en collaboration avec l'Union européenne et la Banque européenne de reconstruction et de développement qui se focalisera notamment sur les services liés au transport et à la logistique et au renforcement des capacités des entreprises du secteur.

Le ministère des finances

Le ministère des finances est un acteur important dans la conception et la mise en œuvre de politiques ayant un impact sur la performance du secteur de la logistique. Il est responsable de préparer les projets de textes à caractère douanier et assure l'exécution de la législation dans ce domaine. Le Ministère s'est engagé dans de vastes travaux de réformes concernant les douanes depuis plus d'une décennie, mais n'a toujours pas su libéré le secteur de la logistique de certaines contraintes du code des douanes (chapitre 1). Il est important de noter par ailleurs que le titre IV du code des douanes tunisiennes de 2008 est dédié aux zones d'activités logistiques.

Le ministère des Finances assure aussi la tutelle sur Tunisia Trade Net (TTN), la plateforme digitale qui gère les formalités douanières et administratives du commerce extérieur, et qui assure la fourniture du service de la Liasse unique, pour l'accomplissement des formalités administratives et de contrôles techniques liées au dédouanement des marchandises.

Ministère de l'agriculture

De nombreux produits agricoles tunisiens sont intégrés ou ont un potentiel d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales. Afin d'appuyer cette intégration, le ministère de l'agriculture joue un rôle important dans le choix des stratégies logistiques, notamment la mise en place de services d'infrastructures spécifiques à la chaîne froide, de garantir les investissements adéquats dans la chaîne d'approvisionnement, et d'assurer la sécurité alimentaire au niveau national. Le ministère de l'agriculture doit également garantir des services aux marchés internationaux qui respectent les règles sanitaires et de traçabilité des produits à même de maintenir la qualité des aliments et préserver leur valeur économique.

Autres ministères impliqués dans la performance de la chaîne logistique

La valorisation du secteur de la logistique et la mise en place du plan logistique implique également d'autres ministères et départements. Nous citerons à titre non exhaustif, les rôles du ministère des domaines de l'État et des affaires foncières et celui du ministère de l'équipement, l'unité de suivi des partenariats publics privés relevant de la présidence du gouvernement, le ministère de l'environnement et du développement durable, le ministère de l'investissement du développement et de la coopération internationale à travers l'agence de promotion de l'investissement extérieur (FIPA), et qui aura un rôle essentiel pour la mobilisation des investisseurs et des entreprises logistiques.

Secteur privé

Le rôle du secteur privé dans la gouvernance de la chaîne logistique semble très limité en Tunisie compte tenu de l'état embryonnaire du secteur et de l'urgence de le réformer et de le structurer. En effet, il n'existe pas encore d'association qui regroupe les acteurs du secteur de la logistique. L'UTICA a une fédération transport qui œuvre à la promotion et à l'amélioration de l'environnement économique et institutionnel des entreprises du secteur. La CONECT dispose, quant à elle, de deux groupements professionnels qui sont dédiés au transport et aux prestataires de services douaniers. Il serait utile que les associations professionnelles en Tunisie suivent le progrès du secteur et soient une force de proposition pour l'administration publique dans le cadre de la mise en place de la réforme de la logistique.

Dans la majorité des pays OCDE, Il existe des associations qui regroupent la majorité des acteurs privés actifs dans la logistique. Ces associations sont généralement indépendantes et multisectorielles. À titre d'exemple, l'Association française pour la logistique (ASLOG)⁴² est composée des représentants d'entreprises industrielles telles que Carrefour et Volvo, des entreprises leaders dans la vente en ligne telles que Vente privé, des entreprises spécialisées dans la logistique, des universitaires qui ont une expertise dans la logistique, des spécialistes de la formation dans le secteur de la logistique, des cabinets de recrutement à l'image de Michael Page.

Ces associations privées sont une force de proposition pour la logistique, en participant à l'élaboration de nouvelles normes nationales et internationales, en étant l'interlocuteur privilégié des administrations. Les associations prennent également en charge, les formations professionnelles

⁴² <http://www.aslog.org/fr/conseil-d-administration>

adaptées aux besoins des entreprises, la veille technologique ainsi que les études concernant le développement du secteur. Tandis que, le gouvernement met en place la stratégie de la logistique. Il prend en charge la mise en place de l'infrastructure nécessaire au développement de la logistique en collaboration avec le secteur privé ou dans le cadre de partenariats publics privés, au plan national et régional. Il organise également des cadres d'échanges avec le secteur privé (exemple conférences nationales de la logistique en France). Il peut, par ailleurs, mettre en place un observatoire de la logistique qui suit les performances du secteur.

L'intérêt d'un mécanisme de gouvernance institutionnelle sur la chaîne logistique globale

Au niveau mondial, la chaîne logistique est souvent gérée par le secteur privé, et l'action du gouvernement se focalise principalement sur la coordination des politiques des différents départements ministériels qui sont impliqués dans l'élaboration de stratégies dans la chaîne d'approvisionnement en collaboration avec le secteur privé. Un certain nombre de pays OCDE disposent de stratégies dédiées au développement de la logistique et de sa durabilité à l'image de l'Allemagne, des Pays-Bas ou encore de l'Italie. La France, par exemple, organise des conférences nationales qui réunissent les acteurs de l'économie de la logistique ainsi que les départements publics concernés afin de définir une politique cohérente pour le secteur et favoriser un échange de bonnes pratiques.

D'autres pays, comme les Émirats Arabes Unis, le Maroc ou encore le Panama, ont opté pour des cadres institutionnelles visant à piloter les stratégies nationales logistiques et de coordonner l'action gouvernementale en collaboration avec le secteur privé (Chapitre 2). C'est également le cas de plusieurs pays asiatiques ayant développés une industrie logistique performante tel que la Chine, la Corée du Sud, l'Indonésie, la Malaisie, et la Thaïlande (voir encadré 8).

En comparant les expériences pays, on peut affirmer que le cadre institutionnel de gouvernance apporte de la cohérence et surtout de la collaboration dans la chaîne logistique globale. Ce sont deux éléments absolument nécessaires dans le cas tunisien afin d'accélérer la mise en œuvre du plan stratégique Transport & Logistique, et relever les défis d'intégration dans les CVM. Encore faut-il concevoir le bon cadre institutionnel qui matérialiserait le dispositif de gouvernance le plus adapté aux contingences locales. Les pays disposant de services logistiques sophistiqués ont tout créé un cadre institutionnel pour renforcer la coordination et la mise en œuvre de leur plan ou stratégie sectorielle en matière de logistique. Ces cadres institutionnels partagent quelques points en commun :

- **Le plan de développement de la logistique est lié au Plan de développement national afin d'assurer une cohérence globale.** Parfois, il fait directement partie du plan développement national, comme dans le cas de la Chine et de la Malaisie (UNESCAP, 2013).
- **Le Plan nationale de la logistique contient souvent des directives pour de nouvelles formes d'appui institutionnel pour le développement de l'industrie de la logistique.** L'approche la plus commune consiste à mettre en place un comité ou un conseil national de la logistique.
- **Le comité/conseil national de la logistique est généralement responsable de coordonner et servir de point focal pour les questions liées aux politiques de la logistique.** Une fonction importante du mécanisme de coordination est d'offrir un leadership en réponse aux évolutions nationales et internationales influençant l'industrie. Les autres domaines de travail clés pour le conseil ou le comité peuvent inclure les ressources humaines et les compétences, les TIC, les fournisseurs de services logistiques, l'infrastructure, et l'harmonisation des réglementations et des lois. Parfois un soutien financier ou des incitations fiscales sont offertes aux entreprises innovantes en matière de services logistiques.

- **Le comité/conseil national de la logistique réunit une multitude d'acteurs, y compris du secteur privé.** Ces comités comprennent les représentants de plusieurs ministères, de partenaires du secteur privé et de la société civile ainsi que des experts indépendants. Souvent les acteurs locaux (communes, cantons, villes, etc.) sont également représentés, parfois à travers un comité/conseil local de la logistique.

En Tunisie, le cadre institutionnel de gouvernance pourrait être la pierre angulaire de la stratégie d'intégration des chaînes de valeurs mondiales pour le pays, afin d'aligner la vision et orienter les investissements prioritaires dans la chaîne logistique globale, avec l'appui de l'ensemble des structures et organismes gouvernementaux et non gouvernementaux impliqués dans la consolidation de la compétitivité logistique.

À cet égard, et afin de relever les effets attendus, les risques et les contraintes qui touchent à la chaîne logistique globale -ou encore le système logistique- selon différentes perspectives, la matrice d'impact PESTEL a été choisie, en se basant sur les facteurs macroéconomiques qualifiés comme suit:

- **Politiques** : programme gouvernemental, modèle de développement, politique fiscale, etc.
- **Économiques** : objectifs économiques, stratégie d'accès aux marchés export, financement, etc.
- **Sociologiques** : politique sociale, démographie, mobilité du travail, filières d'éducation, etc.
- **Technologiques** : Infrastructure technologique, offre services TIC, capacité R&D, etc.
- **Écologiques** : protection de l'environnement, intégration territoriale, normes de sécurité, etc.
- **Légaux** : Législation et réglementation, alignement avec le droit international, etc.

En tenant compte du contexte général et des réformes engagées -ou sur le point de l'être- par le Gouvernement Tunisien, chaque facteur a fait l'objet d'une évaluation d'impacts, des risques et des contraintes à surveiller, tel que repris dans la matrice PESTEL (Tableau 9). En les recombinaison, on relève trois catégories principales de sollicitations qui pèsent sur le système logistique tunisien, et qui peuvent être résumées comme suit :

- Une **intégration sectorielle**, dans laquelle le système logistique jouerait un rôle moteur de développement des CVM, avec une diversification des services et une consolidation de la compétitivité globale,
- Une **intégration territoriale et écologique**, qui s'appuierait sur des relais de croissance dans les régions intérieures, en favorisant l'essor de chaînes de valeurs ayant leurs sources locales, dans une logique de décentralisation et de préservation de l'environnement,
- Une **intégration technologique**, pour accélérer l'innovation, et consolider la montée en gamme dans les CVM.

Tableau 9 : les risques et les contraintes qui touchent à la chaîne logistique globale : Matrice PESTEL

PESTEL	Qualification des facteurs	Impact attendu du futur cadre institutionnel	Points sensibles / Contraintes
Politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Une volonté politique de mettre le secteur T&L au cœur du futur modèle de développement économique et d'intégration sectorielle et territoriale • Une Loi de l'investissement qui s'ouvre aux investissements dans le T&L 	<ul style="list-style-type: none"> • Une autorité clairement identifiée pour la gouvernance globale de la chaîne d'approvisionnement et qui sera responsable de la formulation des politiques publiques dans le domaine. • Une capitalisation des connaissances acquises dans le cadre des projets stratégiques d'envergure. 	<ul style="list-style-type: none"> • Délai de mise en œuvre des Lois et manque de compétences spécialisées. • Une tension sociale perceptible dans plusieurs filières notamment dans le secteur public • La dichotomie off-Shore on-Shore
Economiques	<ul style="list-style-type: none"> • Un budget de 1,8 Mds de TND pour les projets de zones d'activités logistiques avec leurs corollaires de dynamisation de l'investissement • Le renforcement des services d'infrastructure par des projets PPP 	<ul style="list-style-type: none"> • La clusterisation des services logistiques et le déploiement dans les régions intérieures • Le renforcement de la compétitivité des filières économiques locales • Montée en gamme dans les chaînes de valeur locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Une planification incohérente avec la vitesse d'évolution des marchés • Distorsions sur les marchés entre le formel et l'informel, le public et le privé,...etc. • La disponibilité du foncier et son transfert pour les sociétés de projet
Sociologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Le secteur Transport et Logistique comme levier d'intégration territoriale • Multiplication des filières de formation dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en valeur des gisements d'emplois importants dans le secteur • Résorption du chômage des jeunes diplômés en particulier dans les régions 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion de la relation avec les intervenants du secteur public et la multiplicité des vis-à-vis • Climat social instable et risque sécuritaire accru.
Technologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisation des procédures portuaires et généralisation à l'ensemble des ports avec l'intégration du Système de contrôle douanier • Multiplication des programmes pour les Start-ups technologiques innovantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Une intégration dans les chaînes de valeurs mondiales facilitée par des projets technologiques, à l'instar de la plateforme digitale TTN • Modélisation du tableau de bord pour le monitoring et l'adéquation de la capacité du système logistique • De nouveaux modèles économiques à rendre possibles par les TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible interconnexion entre les prestataires de services dans la chaîne logistique • Des obstacles réglementaires aux activités innovantes comme les agréments sur l'Internet des Objets.
Ecologique	<ul style="list-style-type: none"> • Des Zones d'Activités Logistiques pilotes identifiées qui apporteront de nouvelles offres de services, plus compétitives • Intégration de l'impact sociétal 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des filières intégrées et réduction de l'impact environnemental • Une normalisation des pratiques par filière • S'inspirer de l'expérience de pôle de compétitivité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des enjeux de sécurité globale à prendre en compte • Des taxes environnementales (Taxe Carbone pour l'aérien) non encore implémentées faute de Décret d'application
Légaux	<ul style="list-style-type: none"> • Libéralisation du commerce et de l'investissement dans le cadre de l'ALECA • Rendre le cadre PPP plus lisible et attractif pour les opérateurs logistiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Attirer les Investissements Directs Étrangers et favoriser le transfert de technologies • Une meilleure contribution à la stratégie d'intégration régionale à travers des chaînes de valeur locales et globales. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'éclatement des tutelles et des textes réglementaires • Les textes de lois d'application et modalités du PPP pas encore claires

Source : OCDE

Une bonne appréhension de ces sollicitations représente un enjeu décisif dans la relance économique et l'attractivité du site Tunisie pour les investissements étrangers. Ils font ressortir de nouveaux champs de responsabilités à couvrir par un cadre formel de coopération et de coordination institutionnelles, qui dépasse les prérogatives d'un seul ministère. D'où l'intérêt d'un nouveau dispositif de gouvernance globale, qui impliquerait l'ensemble des parties prenantes de la chaîne logistique globale, ou encore la chaîne d'approvisionnement en Tunisie.

Ainsi, le futur cadre institutionnel devrait pouvoir reposer sur un dispositif de gouvernance répondant à plusieurs impératifs, en particulier la clarification des rôles et des attributions entre les institutions existantes et celles qui devraient être créées suite aux réformes. Ceci passe par une attribution claire des rôles et des responsabilités suivantes : qui sont mises en évidence grâce à l'analyse PESTEL :

- La formulation de politiques publiques transversales le long des chaînes d'approvisionnement ;
- La gestion de la relation et la coordination avec un nombre élevé de parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement ;
- Le développement d'un système d'information des chaînes d'approvisionnement stratégiques ;
- Le renforcement de la compétitivité logistique globale pour le commerce intérieur et extérieur ;
- La gestion des risques globaux le long des chaînes d'approvisionnement ;
- La promotion de l'innovation et de l'ingénierie de projets structurants, en particulier dans le cadre de projets PPP ;
- Et enfin, la facilitation de l'accès au financement pour engager rapidement les projets d'investissement.

Options pour le dispositif institutionnel de gouvernance de la chaîne logistique globale

Les attributions liées à la Gouvernance de la chaîne d'approvisionnement sont multidimensionnelles et complexes. Elles visent, in fine, la maîtrise totale du processus de formulation, d'implémentation, et d'évaluation des politiques publiques. De plus, le dispositif à mettre en place doit ; (i) favoriser un dialogue élargi entre les secteurs public et privé permettant d'identifier et d'engager les réformes d'une manière structurée, participative et proactive ; (ii) et d'attirer et accélérer les investissements dans le secteur de la logistique, en phase avec les changements incessants que connaît l'économie mondiale en général, et la Tunisie en particulier. L'efficacité du dispositif dépend de sa capacité à couvrir l'ensemble de l'écosystème logistique. Il devrait, en effet, couvrir toute la chaîne depuis l'identification de l'opportunité, jusqu'au montage, conception et financement des projets stratégiques structurants, notamment ceux qui relèvent des services d'infrastructure (y compris PPP), ainsi que leur mise en œuvre.

Le futur schéma institutionnel de gouvernance de la chaîne logistique devra tenir compte des contraintes liées à la multiplicité des intervenants et des objectifs fixés par le gouvernement. À cet effet, il pourrait s'inspirer des expériences d'autres pays (voir chapitre 2 et encadré 8). Il devra également prendre en considération les dispositifs institutionnels en cours de mise place en Tunisie et qui régissent notamment la politique de l'investissement ainsi que l'opérationnalisation des PPP. Le dispositif devra

également adopter les principes de bonne gouvernance comme la séparation des rôles de planification, de contrôle et d'exécution, mais surtout pouvoir assurer une approche transversale et intersectorielle pour couvrir l'ensemble du périmètre de gouvernance⁴³. Dans le cas de l'adoption d'un cadre institutionnel dédié à la logistique, les responsabilités devront faire l'objet d'une répartition claire et efficace entre les différentes parties prenantes. Ces responsabilités pourraient être regroupées sous trois grandes fonctions distinctes, à savoir (figure 6) :

1. **Une fonction Politique** : pour la formulation et l'approbation de la politique publique en matière de chaîne d'approvisionnement, ou chaîne logistique globale, la coordination interministérielle pour l'engagement des réformes à mettre en œuvre et l'attribution des budgets globaux sur les chaînes de valeur prioritaires dans une logique d'État investisseur dans les services d'infrastructure.
2. **Une fonction Stratégique** : pour la proposition, la supervision, et l'évaluation de la politique publique en matière de chaîne d'approvisionnement, la planification stratégique, la gestion des risques et la coordination avec les acteurs de l'écosystème de la chaîne logistique globale aussi bien du côté régulateur que du côté des opérateurs économiques.
3. **Une fonction opérationnelle** : pour l'exécution des politiques publiques en matière de logistique, et la mise en œuvre de projets stratégiques structurants, depuis l'ingénierie (montage et conception) jusqu'à l'implémentation de projets d'investissement, en particulier dans le cadre de PPP, avec la facilitation de l'accès au financement et le suivi des réalisations.

Figure 6: Structuration fonctionnelle d'un cadre institutionnel de gouvernance de la chaîne logistique



Source: OCDE sur la base de consultations avec le Ministère du Transport et du Plan de Développement 2016-2020 du secteur T&L

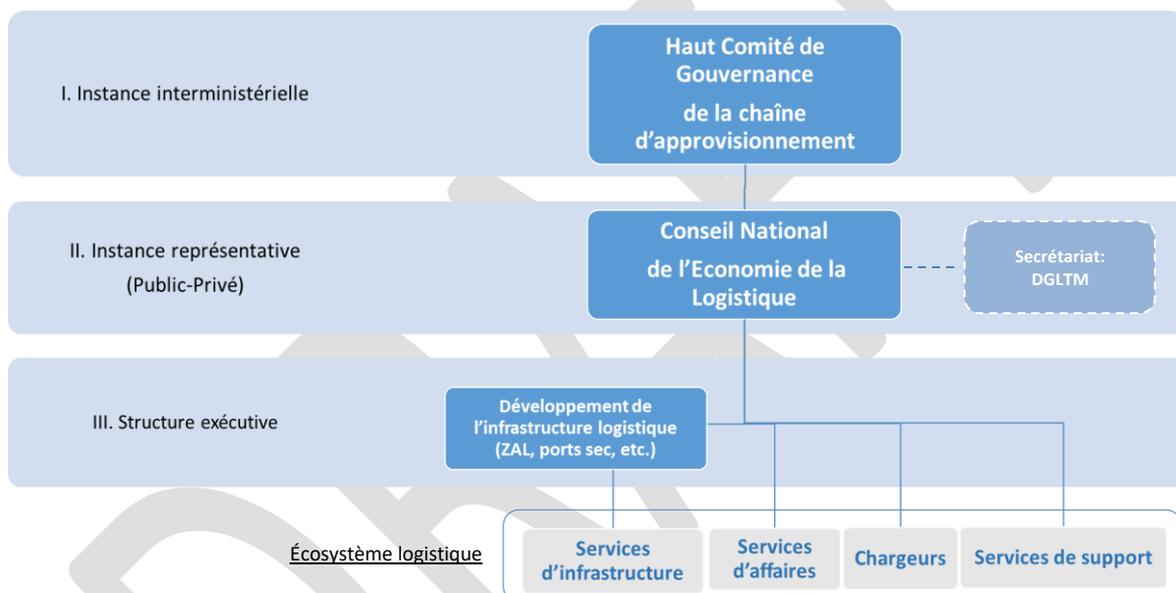
Sur cette base, le dispositif de gouvernance pour l'écosystème de la chaîne d'approvisionnement pourrait se baser sur trois niveaux. Un premier niveau pour couvrir la fonction politique, qui requiert un pilotage à haut niveau décisionnel, idéalement sous l'égide de la Présidence du Gouvernement, avec un comité interministériel appuyé par des experts dans le secteur de la logistique. Celui-ci s'appuie sur un

⁴³ Voir notamment les recommandations du conseil de l'OCDE concernant la politique et la gouvernance réglementaires.

deuxième niveau représenté par une instance qui aurait la charge de la fonction stratégique, et qui comprendrait aussi bien les régulateurs que les représentants des opérateurs du marché. Cette instance serait présidée par le Ministre du Transport et son secrétariat assuré par la DGLTM. Et enfin, un niveau couvrant une fonction opérationnelle qui pourrait être confiée à une structure exécutive chargée de la conception et de l'implémentation rapide et efficace des projets d'infrastructure logistique stratégiques retenus par le l'instance en charge de la fonction stratégique, notamment ceux en PPP, ainsi que la facilitation de l'accès au financement et au foncier.

Le graphique 6 ci-dessous présente ce dispositif de gouvernance, dans un contexte tunisien avec des propositions de dénomination pour chaque instance. Seule la structure exécutive n'a pas été nommée à ce stade, et fera l'objet d'une élaboration de quelques hypothèses pour le choix de son statut et forme juridique dans la section suivante.

Graphique 6 : Exemple de dispositif de coordination institutionnel pour la gouvernance de la chaîne d'approvisionnement



Source : OCDE sur la base de consultations avec le Ministère du Transport, du Plan de Développement 2016-2020 du secteur T&L et Khanfir & Visentin (2005).

Une variante de ce dispositif serait de le limiter à deux niveaux, en fusionnant l'instance interministérielle avec l'instance représentative. Cette option présente une simplification du dispositif mais augmenterait le nombre des membres ou organisations à solliciter dans le Conseil National de l'Économie de la Logistique, avec ce que cela pourrait avoir comme conséquence sur l'efficacité du processus décisionnel. Dans ce qui suit, l'option d'un schéma institutionnel à trois niveaux est retenue afin d'illustrer dans le détail les prérogatives attendues pour chaque instance. Il serait toujours possible d'imaginer l'impact d'une fusion éventuelle entre ces deux niveaux.

Niveau 1 : Une instance interministérielle placée présidée par le chef du Gouvernement, et dont le rôle serait de repenser la politique de la chaîne d'approvisionnement (ou encore la chaîne logistique globale) et de sa gouvernance au plus haut niveau de l'État. Cette instance pourrait réunir deux collèges distincts. Un collège interministériel, qui comprendrait les ministères impliqués dans les chaînes d'approvisionnement cibles, et un collège d'Experts. Cette instance interministérielle pourrait notamment être chargée de la réflexion, formulation et approbation des politiques publiques en matière

de montée en gamme dans les chaînes de valeur mondiales par la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement, aussi bien pour servir le marché local qu'international. Elle serait ainsi en charge de l'engagement des réformes nécessaires, de l'allocation des budgets publics pour les investissements requis dans le cadre du plan quinquennal, et enfin de veiller à la bonne gouvernance dans le dispositif institutionnel établi sur la chaîne logistique globale, notamment aux niveaux deux et trois du dispositif institutionnel présenté dans le graphique 6.

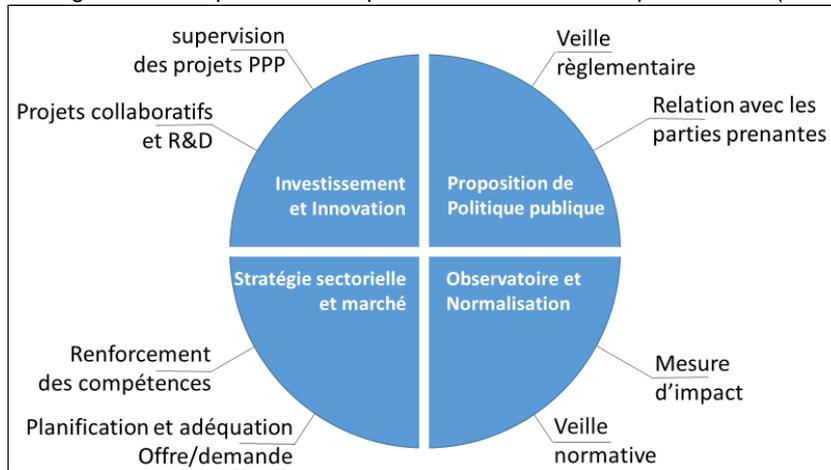
Il serait primordial pour assurer une bonne coordination que le Haut Comité tienne plusieurs réunions annuelles, comme cela est fait dans plusieurs pays (Encadré 8). Par exemple, dans le cas où deux réunions seraient organisées par an, une réunion pourrait avoir comme objectif l'approbation ou l'ajustement de la politique publique, avec les choix des priorités et fixation des budgets. La deuxième réunion aurait pour objectif d'examiner le rapport annuel d'activité du CNEL, dans lequel seront discutées les réalisations dans le domaine de la chaîne logistique, les écarts éventuels par rapport au plan et déterminer les moyens pour y remédier.

Niveau 2 : Une instance représentative (public-privé), ici appelée le Conseil national de l'Économie de la logistique (CNEL), et qui aurait pour responsabilité d'agir comme force de proposition de politique publique et d'orientations stratégiques en matière de chaîne d'approvisionnement. Le CNEL pourrait notamment appuyer le futur modèle de développement social et économique, pour le mettre en accord avec la réforme de la décentralisation et de l'intégration territoriale des régions. Comme cela est le cas dans plusieurs pays, il pourrait contribuer à l'élaboration des feuilles de route de la stratégie logistique et à identifier, engager et superviser les initiatives et les investissements structurants pour le pays, en consultant l'ensemble des représentants des acteurs économiques et des institutions impliquées dans la chaîne logistique. Les prérogatives du CNEL pourraient notamment inclure (voir figure 7) :

1. **Proposition, supervision, et évaluation de politique publique en matière de chaîne logistique :** Ce champ d'action pourrait couvrir principalement la coordination avec les parties prenantes afin de faciliter la mise en œuvre des politiques publiques, et de formuler des propositions de mise à jour des textes juridiques et cadres réglementaires pour encourager le développement et la création de nouveaux acteurs économiques dans le domaine de la logistique.
2. **Observatoire de la compétitivité logistique :** L'observatoire est déjà prévu dans les attributions de la DGLTM relevant du Ministère du Transport (voir annexe 3). Au niveau du CNEL, son champ d'actions pourrait s'élargir en plus, à la veille normative et technologique. Il pourrait également couvrir le développement de programmes de coopération et de partenariat, en vue de faciliter les procédures administratives et douanières et l'échange d'informations électroniques le long de la chaîne logistique.
3. **Stratégie sectorielle et développement du marché de la logistique :** Ce champ se focaliserait sur le développement du marché, en réalisant des études et en agissant aussi bien sur l'offre que la demande de services logistiques. En particulier, il s'agirait d'assurer une adéquation entre l'offre et la demande, en supervisant des programmes de mise à niveau du secteur T&L, et en favorisant le développement de nouveaux métiers et de nouvelles stratégies logistiques dans les chaînes d'approvisionnement ciblées.
4. **Investissement et innovation dans le domaine logistique :** Ce champ regrouperait l'ensemble des initiatives qui permettraient l'accélération de l'investissement et l'innovation dans la chaîne d'approvisionnement. Il s'agirait en particulier d'identifier et/ou de proposer des projets

structurants, en PPP le cas échéant, y compris le développement d'un système de gestion des risques globaux le long de la chaîne logistique.

Figure 7. Champs de travaux possibles de l'instance représentative (CNEL)



Source : OCDE sur la base de consultations avec le Ministère du Transport et du Plan de Développement 2016-2020 du secteur T&L

Un Conseil est généralement un organe fixe qui se réunit régulièrement, par opposition à une structure *ad hoc* qui a pour charge de traiter un problème particulier dans le temps (UNESCAP, 2013). Le CNEL pourrait donc se réunir régulièrement, par sous-commissions et dans le cadre de son assemblée annuelle afin de garantir une continuité dans les processus de planification des politiques et une réaction plus rapide aux nouveaux développements et aux enjeux. Les membres du CNEL pourraient être bénévoles, et ne pourraient percevoir de rémunération directe de leurs activités au sein du CNEL. Une consultation nationale pourrait être organisée par le CNEL, et la restitution pourrait se faire sous forme d'une Conférence annuelle. Le CNEL veillera à ce que les rapports de gestion de la structure exécutive, le suivi des financements, fasse l'objet d'une communication régulière et transparente.

Le CNEL pourrait être présidé par le Ministère du Transport avec un Secrétariat assuré par la DGLTM, comme cela est le cas en Corée du Sud ou en Indonésie (UNESCAP, 2013). Compte tenu de ses prérogatives actuelles, la DGLTM pourrait assurer le secrétariat permanent du CNEL et la supervision de la mise en œuvre de sa feuille de route (voir annexe 2). Un groupe de travail pourrait être créé pour chacun des quatre champs de travaux possibles du CNEL. Celui-ci pourrait comporter des représentants des agences ou entreprises du secteur public concernées et des acteurs économiques, en particulier les organisations professionnelles et syndicales, mais également les entreprises publiques jouissant d'une position de monopole sur le marché. Par exemple, les plans nationaux de logistique de la Malaisie et de la Corée du sud traitent de la compétitivité des transporteurs nationaux et des opérateurs logistiques publics. Dans ces deux cas, les entreprises concernées sont incluses dans les consultations régulières avec le Conseil en place (UNESCAP, 2013). Le CNEL pourrait également mettre en place des conseils régionaux, représentés par les Maires ou gouverneurs, comme c'est le cas en Corée du Sud, afin d'assurer une meilleure coordination entre les régions. Cela pourrait permettre notamment de mettre en place des politiques plus inclusives ou neutres, c.à.d. des politiques qui ne défavoriseraient pas une région par rapport à une autre.

Encadré 8. Le Conseil national de la logistique en tant que structure centrale pour la mise en œuvre de plans nationaux de la logistique: l'exemple des pays Asiatiques

En **Indonésie** la mise en œuvre du Plan national de la logistique de 2012 se fait à différents niveaux : (1) Le ministère en charge de la coordination des affaires économiques préside le comité responsable de la stratégie de développement économique 2011-2015. Cette stratégie comprend plusieurs thématiques, avec chacune un groupe de travail, dont l'une sur le renforcement de la connectivité nationale ; (2) Le groupe de travail sur la connectivité nationale est dirigé par le Ministre adjoint de la planification et a la responsabilité de coordonner entre autres les activités liées à la logistique, le transport, et les TIC ; (3) Une équipe nationale de la logistique opère sous sa responsabilité. Elle est dirigée par le ministre adjoint de l'industrie et du commerce. L'équipe, responsable de la mise en œuvre du plan national de la logistique comprend également des universitaires et d'experts ; (4) Six groupes de travail composent l'équipe Nationale de la logistique : Ressources humaines, TIC, fournisseurs de services logistiques, infrastructure, harmonisation des réglementations et des politiques, et matières premières. Ces groupes regroupent des représentants des ministères ou agences compétents, des universitaires et des experts.

La **Malaisie** a créé en 2007 un conseil du développement national de la logistique dans le cadre de son 3ème plan industriel. Le Conseil est un point focal en charge de coordonner les stratégies, politiques, et réglementation en matière de logistique. Son rôle est de fournir un leadership sur les sujets liés au développement de l'industrie, d'aligner les politiques de logistique avec le plan industriel et d'aider à la rationalisation des stratégies et des politiques pour l'industrie de la logistique. Le Conseil surveille et coordonne également la mise en œuvre de programmes et d'activités par d'autres ministères, organismes et autorités compétents aux niveaux fédéral et régional. Il inclut des représentants des ministères, départements et organismes compétents, des chambres du commerce et de l'industrie et du milieu universitaire. Plus spécifiquement, les responsabilités du Conseil sont de :

- Évaluer les tendances mondiales ayant un impact sur l'industrie logistique au niveau national.
- Surveiller les développements nationaux et agir comme médiateur dans les conflits d'intérêts entre les parties prenantes de la logistique.
- Élaborer une base de données sur les besoins de l'industrie, en mettant l'accent sur les relations entre les chaînes de transport et d'approvisionnement au niveau national et international.
- Élaborer et faire le suivi de programmes de formation et leur financement pour promouvoir le développement des compétences.
- Initier des travaux de recherches sur la logistique.
- Examiner les politiques de cabotage et ses incidences réglementaires et structurelles sur l'industrie.
- Promouvoir une meilleure ouverture vers l'extérieur de la communauté commerçante malaisienne.

Par ailleurs, les autorités Malaisiennes ont créé un centre de recherche et de formation sur les chaînes d'approvisionnement et la logistique qui travaille sous la supervision du Conseil. Ce centre est une entité public-privé, avec le gouvernement qui finance la majorité du budget. Le secteur privé contribue au budget and participe aux travaux de recherches à travers le détachement de salariés.

En **Corée du sud** la loi d'orientation de 2007 en matière de logistique fournit le cadre juridique pour le développement de l'industrie de la logistique. Elle définit les rôles des secteurs public et privé au national et local. Elle définit également le processus pour l'élaboration d'un Plan national de la logistique. Le Ministère de l'aménagement du territoire, de l'infrastructure et des Transports est mandaté pour élaborer un plan directeur décennal qui définit l'orientation de la politique nationale de la logistique. La Corée du sud a mis en place un Comité national des politiques logistiques sous la direction du ministère de l'aménagement du territoire, de l'infrastructure et du transport. Les responsabilités de ce comité sont de délibérer par rapport aux politiques nationales en matière de logistique. Plus particulièrement, ce Comité est en charge des politiques ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité du système logistique national ainsi que des questions liées au développement des installations logistiques. Le Comité est constitué de 20 membres et la présidence est assurée par le ministère de l'aménagement du territoire, de l'infrastructure et du transport. Les autres membres sont des représentants de haut niveau de différents ministères ou agences, y compris l'agence en charge du développement des PME. Le président peut nommer jusqu'à 10 personnes ayant des compétences spécifiques pour faire partie du Comité. Le Comité regroupe trois sous-comités (politiques logistiques, installation logistiques, logistique internationale) qui sont en charge des recherches préliminaires et de tâches spécifiques allouées par le Comité. Des comités régionaux peuvent être créés sous la direction des Maires ou gouverneurs.

En **Thaïlande** le Conseil national de la logistique est l'entité responsable de la mise en œuvre du Papier blanc sur la logistique et agit en tant que principal organe consultatif auprès du gouvernement. Il est composé de deux structures:

- **Un Comité de pilotage**, présidé par le Premier ministre, est responsable de la politique et de la planification du secteur de la logistique, des mesures pour promouvoir l'industrie de la logistique; faire le suivi sur le développement de la logistique, recommander des mesures sur le financement, le marketing, la recherche, les compétences la fiscalité; la protection des clients, et les cadres institutionnels. Le comité est composé de représentants de plusieurs ministères, dont le commerce, les transports, l'industrie, les finances, l'éducation, l'agriculture, les TIC, le travail et le Conseil national de développement économique et social. Le secteur privé est représenté par plusieurs associations et fédérations industrielles. En outre, sept experts sont nommés par le Comité. Trois sous-comités sur le développement de la logistique industrielle, le développement de la logistique agricole et l'harmonisation des données, collaborent avec le Comité.
- **Un Conseil** est en charge de la mise en œuvre du livre blanc. Il est dirigé par 40 à 50 membres nommés par le Comité de pilotage. Six groupes de travail (infrastructure logistique, législation, infrastructure informatique, ressources humaine et éducation, marketing et promotion, et soutien aux PME) élaborent des recommandations qui sont ensuite transmises au Comité de pilotage pour décision. Le Conseil sélectionne les membres des groupes de travail, pilote et évalue leur travail par rapport à des indicateurs de performance.

Source: UNESCAP (2013), Guide to key issues in development of logistics policy, pp. 60-65.

Niveau 3 : Une structure exécutive pour opérationnaliser les projets stratégiques structurants, en particulier les projets d'infrastructure logistique inclus dans la feuille de route élaborée par le CNEL. La création de cette structure figure, d'ailleurs, dans le plan de développement 2016-2020 du secteur T&L, avec un financement partiel ou total de l'État pour un nombre de projets déjà identifiés, à l'instar du développement des zones d'activités logistiques ou des ports secs. Son objectif serait de définir les projets structurants et préparer les études techniques et d'ingénierie de projet préliminaires au lancement des appels d'offres, et de procéder à leur mise en œuvre. La structure exécutive pourrait avoir trois fonctions: (1) elle serait en charge du montage, de la conception, et la passation de marché des projets d'infrastructure complexes, financés partiellement (concession ou PPP) ou totalement par le budget public ; (2) elle pourrait aussi faciliter l'investissement en cofinçant les projets retenus, en nature avec le foncier, et/ou en numéraire avec les fonds alloués ; (3) Enfin, vu les besoins importants en investissements, la structure exécutive pourrait promouvoir et encadrer les projets qui doivent être engagés par le secteur privé.

Il est crucial que cette structure puisse collaborer et coordonner étroitement avec d'autres agences, en particulier l'instance de gestion des PPP (IGPPP) relevant de la Présidence du Gouvernement. Cette coordination répondrait non seulement à l'impératif d'efficacité de l'investissement et de son impact socio-économique, mais surtout de capitaliser sur la capacité de préparer des cahiers des charges et piloter le processus d'attribution de concessions ou d'ingénierie PPP. Le lancement des appels d'offres pour les contrats de concession ou les projets en PPP se fera en concertation avec l'IGPPP. Par ailleurs, il sera important de voir comment cette structure exécutive pourrait interagir avec le nouveau schéma institutionnel de l'investissement en Tunisie, avec la mise en place de l'Instance tunisienne de l'investissement et le fonds tunisien de l'investissement.⁴⁴ La structure

⁴⁴ L'instance tunisienne de l'investissement sera en charge notamment d'examiner les demandes de bénéfice des primes et décide de leur octroi. La relation entre l'instance et les organismes concernés par l'investissement est fixée par des conventions cadres approuvées par le Conseil supérieur de l'investissement. Le fonds tunisien pour l'investissement constituera l'instrument financier pour l'octroi des avantages aux investisseurs.

exécutive pourrait notamment promouvoir les zones d'activité logistiques auprès des investisseurs et faciliter les démarches pour investir dans ces zones, en coordination avec l'instance tunisienne de l'investissement mais également la FIPA et l'APII.

La mise en place de la structure exécutive exigerait une organisation et un statut juridique adaptés. En effet, cette nouvelle structure devrait gérer la complexité de l'ingénierie liée au développement de projets d'envergure, en particulier en PPP et mobiliser d'importants montants d'investissement. Cela nécessite le recrutement de compétences clés qui disposent d'une expérience réussie dans l'ingénierie et gestion de projets qui requièrent des compétences techniques, financières et juridiques pointues. Des compétences qui sont principalement dans le secteur privé et dont le recrutement peut s'avérer difficile compte tenu de la grille salariale de l'État tunisien.

Le gouvernement tunisien pourrait envisager différents modèles de déploiement au niveau de la structure exécutive. Une option institutionnelle serait d'opter pour une société de gestion de projet qui aurait le statut d'organisme de placement en capital investissement⁴⁵. Cet organisme serait soumis à une gouvernance duale à travers un Conseil de surveillance et un Directoire tel que prévu par le nouveau code des organismes de placement collectif en cours de préparation⁴⁶. La structure devrait assurer son autonomie financière et, dans le cas d'une entreprise de droit privé, aurait à obtenir un agrément d'exercer de la part du Conseil du Marché Financier. Enfin, elle pourrait adopter une gouvernance basée sur le mode projet (contrat par objectif ou contrat de performance) afin de veiller à l'efficacité de l'exécution des projets.

L'État pourrait participer dans la structure exécutive de deux manières, dans le capital en tant qu'actionnaire, et dans les fonds à créer en tant que souscripteur. Plusieurs fonds dédiés pourraient être ouverts, avec des souscripteurs publics, privés, voir institutionnels, afin de financer plusieurs catégories de projets dans le domaine de la chaîne logistique. Une des sources de revenus de la structure exécutive, serait de prélever, des frais de gestion sur les fonds gérés et investis. La viabilité économique reste à valider par un plan d'affaires qui précise notamment le modèle économique, et les modalités de sortie à la fin de la période d'investissement.

La participation de l'Etat dans la structure peut également couvrir l'aspect foncier. Les consultations préliminaires avec le ministère des transports ont permis de proposer trois scénarios, à savoir : (i) une participation en nature de l'État dans le capital d'une structure exécutive publique par le foncier (ii) une affectation au profit du Ministère du Transport d'une réserve foncière qui restera la propriété de l'État (iii) la vente des terrains à la structure exécutive qui peut être publique ou publique-privée ou privée. Ces scénarios ne sont pas contradictoires et le gouvernement pourra opter pour la solution la plus adaptée au cas par cas en fonction des spécificités des projets.

Dans la mesure où la vocation de la structure exécutive est validée pour couvrir l'ensemble de ces aspects, il y aura un choix à faire au niveau du statut juridique entre les deux options suivantes :

1. Un organisme public d'investissement en capital et de gestion de projets logistiques.

⁴⁵ La Loi tunisienne considère comme activité du capital investissement, toute participations, pour compte propre ou pour le compte de tiers pour une durée déterminée et en vue de sa rétrocession ou cession pour le renforcement des opportunités d'investissement et renforcement des fonds propres des sociétés éligibles afin de faciliter son démarrage, financer sa croissance, contribuer à sa restructuration ou accompagner sa transmission ou cession.

⁴⁶ Amendement en-cours pour les Décrets n° 2012-891 et 892 du 24 juillet 2012, et le Décret n° 2012-2945 du 27 novembre 2012 pour renforcer la gouvernance sur les organismes de placement collectif et sociétés de gestion d'actifs.

La structure exécutive pourrait être un organisme public d'investissement en capital et de gestion de projets logistiques. Un exemple d'un tel organisme dans le contexte tunisien est la Caisse de Dépôt et de Consignations, organisme public avec un statut spécial pour le placement et l'investissement en capital sous tutelle du Ministère des Finances (Encadré 9).

Encadré 9 : Présentation de la Caisse de Dépôt et de Consignations (CDC)

La CDC gère un total des actifs qui pèse plus de 5 Milliards de dinars. Créée en 2011 par le décret-loi N° 85-2011, la CDC est un investisseur public dédié au développement de l'investissement à long terme, et notamment en tant qu'investisseur d'intérêt général (financement des PME, des projets et des participations stratégiques) et un investisseur financier (actions cotées, fonds gérés, emprunts obligataires, etc.). Ses ressources proviennent de l'épargne postale, les régimes d'épargne bénéficiant d'avantages fiscaux, et les garanties consignées. Le Directeur Général de la CDC exerce ses fonctions sous le contrôle d'une commission de surveillance présidée par le Ministre des Finances et inclue comme membres des représentants des différents départements ministériels en relation avec l'activité de la CDC, à qui s'ajoute ceux de la Banque Centrale, de la Poste et des experts indépendants en matière de finance et d'investissement.

Source : Gouvernement tunisien

Cette option est confrontée néanmoins à quelques défis. Le rattachement au ministère des finances pourrait interférer avec les priorités des plans stratégiques de projets d'infrastructure logistique décidé par le CNEL. Un autre défi inhérent au modèle d'organisme public d'investissement en capital est d'attirer des compétences du secteur privé. En effet, la grille salariale du secteur public n'est pas compétitive avec les salaires proposés pour les cadres du secteur privé. Cela pourrait représenter un handicap pour une structure qui voudrait redynamiser le secteur logistique grâce à des experts ayant une expérience internationale reconnue et qui peuvent enrichir les compétences publiques avec des solutions innovantes et adaptées aux besoins du secteur privé. Toutefois, dans le cas de la CDC la rémunération du directeur général est fixée par décret. Par ailleurs, le personnel de la caisse des dépôts et consignations n'est pas soumis aux dispositions de la loi n° 85-78 du 5 août 1985, portant statut général des agents des offices, des établissements publics et des sociétés dont le capital appartient directement et entièrement par l'Etat ou aux collectivités locales. Dans le cas de l'AMDAL au Maroc, le conseil d'administration a le pouvoir d'arrêter le statut du personnel de l'Agence qui fixe en particulier les conditions de recrutement ainsi que le régime des salaires.

2. Une société de droit privé de gestion de fond d'investissement et de gestion de projets logistiques à participation publique-privée.

La structure exécutive pourrait dans ce cas être développée en tant que société de droit privé de gestion de fond d'investissement et de gestion de projets logistiques dans le cadre d'un PPP institutionnel.⁴⁷ Ce partenariat pourrait s'appuyer sur une forte collaboration et intégration du secteur privé dont la participation pourrait s'élever à 80% des investissements envisagés dans le Plan de développement 2016-2020 du secteur T&L. Le gouvernement pourrait contribuer à ce partenariat grâce à la fourniture du foncier nécessaire à la mise en place du réseau de zones

⁴⁷ Selon la commission européenne, Les PPPI sont des entités économiques communes associant des partenaires privés et des partenaires publics. Ces entités ont pour mission de mettre à la disposition du public ou de lui fournir un service, le plus souvent un service d'intérêt général. Les partenariats public-privé institutionnalisés peuvent résulter de la création ex nihilo d'une entreprise semi-publique, mais aussi de la prise de contrôle par un entrepreneur privé d'une entreprise qui relevait préalablement du secteur public, mais dont l'actionnariat a été modifié.

logistiques ainsi que la mise à disposition des compétences du secteur public. Le secteur privé pourrait quant à lui apporter davantage de financement aux projets d'infrastructure et prendre une part plus large au contrôle et au développement de la politique logistique.

La mise en place de cette option comporte, cependant, un certain nombre de difficultés qui sont notamment liés à sa nouveauté dans un contexte tunisien. En effet, ce genre de société a été principalement développé dans un contexte anglo-saxon. Dans le passé, le gouvernement tunisien a mis en place des sociétés anonymes d'économie mixte dans lesquelles il ne disposait pas d'une majorité absolue et qui pourraient s'apparenter à ce genre de structure. Cependant, l'utilisation de ce type de dispositif a été très limitée et soumis à des conditions particulières pour développer des projets d'infrastructures spécifiques. Nous citerons, à titre d'exemple, SAGES Capital, qui a servi comme véhicule de financement des projets issus du programme gouvernemental d'essaimage en 2005, la Société d'études et de développement de Sousse-Nord, pour le développement du port El-Kantaoui en 1973 et la Société de promotion du Lac de Tunis (SPLT) en 1983. Une participation majoritaire d'un ou plusieurs acteurs privés dans une agence disposant de larges prérogatives dont certaines sont d'intérêt public - définition de politiques publiques, construction et commercialisation de nouvelles infrastructures, etc. - peuvent engendrer des situations de conflits d'intérêts et d'abus de position dominante lors de sa gestion.

Ces deux options ont fait l'objet d'une réflexion stratégique préliminaire en termes de capacité à remplir le rôle recherché par u futur schéma institutionnel, et leur capacité à répondre aux prérogatives de gouvernance de la chaîne logistique globale dans le contexte actuel et futur. Cette réflexion a abouti à un comparatif synthétique des avantages et des inconvénients de chaque option, (tableau 9).

Tableau 9 : comparaison des options de statut juridique pour la structure exécutive

	organisme public d'investissement en capital et de gestion de projets logistiques		société de droit privée, de gestion de fonds d'investissement en capital et gestion de projets logistiques	
	aspects juridiques	aspects fonctionnels	aspects juridiques	aspects fonctionnels
Avantages	<p>Une gouvernance à prévoir en toute indépendance</p> <p>L'autonomie de gestion</p> <p>Les modalités de sortie des fonds augmenteront la capacité d'investissement</p>	<p>Un modèle permettant de levée de fonds auprès du secteur privé, et à mieux maîtriser les risques projet</p> <p>Plus de liberté d'investissement</p> <p>La capitalisation sur les retours d'expérience</p>	<p>Une gouvernance à prévoir en toute indépendance</p> <p>L'autonomie de gestion et la rentabilité</p> <p>Les modalités de sortie des fonds augmenteront la capacité d'investissement</p>	<p>Une gestion par le privé plus efficace et plus orientée rentabilité</p> <p>Recherche plus importante d'opportunités d'investissement</p> <p>La capitalisation sur les retours d'expérience</p>
Inconvénients	<p>Nécessité d'un statut spécial pour la création par décret</p>	<p>Le rattachement au Ministère des Finances peut interférer avec le CNEL.</p> <p>Les grilles des salaires sont un frein au recrutement de compétences pointues dans le domaine de la logistique</p>	<p>Le risque de conflit d'intérêt à éviter dans le choix des actionnaires.</p> <p>soumission à des contraintes spécifiques imposées sur les fonds privés par le CMF</p>	<p>La création de société de projets en PPP ne peut se faire avec la société d'investissement</p>

Dans les deux options, la structure exécutive aura à définir les projets d'investissement, les conditions d'attribution des marchés et gérer le processus d'attribution des concessions, ou de création de projet en PPP en concertation avec l'IGPPP. Sa participation dans le capital des entreprises créées en PPP sur le modèle établi des technopoles en Tunisie reste une option sérieuse, mais qui gagnerait à être revisitée pour garantir les conditions de succès, notamment en s'inspirant de l'expérience réussie du Pôle de Compétitivité de Sousse⁴⁸ (Annexe 4). Ce modèle encourage davantage

⁴⁸ Le Pôle de Compétitivité de Sousse (SPCS) est une société privée, fondée au début de Mars 2009 par le groupe Amen, Sicar Amen, Comar, Tunisie Leasing, Tuninvest, la BTK, Caisse de Développement Française

la participation du secteur privé dans le processus de prise de décision ainsi que dans la gestion des nouvelles zones logistiques. Toutefois, il ne résout pas le défi lié à l'attractivité et la compétitivité des salaires si l'état garde un contrôle de plus de 51% de la société de projet.

Deux autres pays, le Maroc et l'Espagne, ont mis en place des structures qui pourraient se rapprocher de la structure exécutive proposée au niveau 3 du dispositif institutionnel Tunisien.

Au Maroc, l'Agence Marocaine de promotion de la logistique (AMDL) est en charge du montage et de la conception des zones logistiques (ingénierie technique, structuration juridico-financière, et affaires foncières). Mais, en contraste avec la structure exécutive, l'AMDL est également chargée de la mise en œuvre la politique du Gouvernement en matière de promotion de l'émergence d'opérateurs intégrés de la logistique, de participer à l'élaboration des plans de formation, et d'assurer le suivi et la mesure du niveau d'efficacité et de performance des services logistiques. Dans le cas de la Tunisie, ces prérogatives seraient couvertes au niveau 2 par le CNEP et la DGLTM. En Espagne, CIMALSA, une entreprise publique (avec une participation privée) du gouvernement de la Catalogne, est chargée de la promotion, du développement et de la gestion des infrastructures et des centres de transport de marchandises et de logistique. Comme dans le cas de l'AMDL, CIMALSA dispose d'un observatoire de la logistique.

DRAFT

et la BFPME. SPCS est un cluster pour le développement économique et social, dédié à la mécanique, l'électronique et l'informatique en Tunisie.

CONCLUSION

L'intégration dans les chaînes de valeur mondiales ne peut se faire sans une volonté politique forte, soutenue par un secteur productif engagé et un cadre juridique favorable. Vu l'éclatement des tutelles et la multiplicité des parties prenantes, un dispositif de gouvernance au plus haut niveau est requis, afin de couvrir toutes les activités qui vont de la formulation des politiques publiques et orientations macroéconomiques, jusqu'à la planification stratégique sectorielle à travers l'identification et l'implémentation de projets structurants dans les chaînes d'approvisionnement -ou encore chaîne logistique globale. En plus, un modèle de gouvernance institutionnel permettrait d'identifier et d'engager les réformes transversales, nécessaires à une meilleure collaboration entre le secteur public et le secteur privé.

En Tunisie, le rattrapage attendu des investissements dans les actifs logistiques, la maintenance des installations et des équipements, l'application des standards internationaux, ainsi que le renforcement des mesures de sécurité et la gestion des risques sur l'ensemble de la chaîne logistique, présage d'une inévitable augmentation des coûts de transaction, si aucune stratégie n'est formulée pour l'optimisation globale dans la chaîne de valeur. La Tunisie devrait donc chercher à s'appuyer sur des leviers d'économies d'échelle par une planification globale intégrée et une massification des flux logistiques, grâce notamment à la libéralisation de l'accès aux marchés locaux par exemple, ou encore l'interconnexion des capacités ou encore une intégration technologique plus large, pour cibler une meilleure adéquation entre l'offre et la demande, et in fine, permettre le renforcement de la compétitivité globale, et éviter d'impacter les opérateurs par des surcoûts générés par la mise à niveau de la chaîne logistique

Le constat d'une triple sollicitation d'intégration sectorielle, géographique et environnementale dans les chaînes de valeur, a poussé un bon nombre de pays à développer ces dernières décennies des politiques publiques en matière de gouvernance globale de leurs chaînes d'approvisionnement, et ce pour mieux coordonner leurs actions, cibler leurs investissements et faciliter le commerce..

Côté politique publique, il y a lieu de prendre en compte la stratégie d'industrialisation du pays, et ne pas focaliser uniquement sur les aspects instrumentaux de la logistique, à l'instar des ports, des routes, des chemins de fer,...etc. comme c'est le cas aujourd'hui, mais aborder surtout les aspects interconnexion des capacités et intégration technologique, et qui représentent aujourd'hui le principal défi, eu égard la complexité des enjeux et la diversité parties prenantes dans l'écosystème de la chaîne d'approvisionnement. Ceci exige de passer d'une vision instrumentale de la logistique, à une vision stratégique de la chaîne logistique globale (ou encore la chaîne d'approvisionnement)⁴⁹.

Ainsi, les politiques de transport ont tendance aujourd'hui à céder la place à un ensemble de politiques logistiques couvrant des activités plus diverses, comme les terminaux de transport multimodal, l'entreposage et la distribution. Celles-ci viennent en fait combler une lacune en

⁴⁹ « L'économie de la Logistique ». Conférence organisée par le Ministère du Transport et l'UTICA à Tunis. Mai 2014.

coordonnant le développement des infrastructures de transport et les activités économiques créatrices de flux commerciaux.

En guise d'aboutissement du processus de transition économique, et avec l'imminente adoption des textes d'application des nouvelles Lois sur le PPP et sur l'Investissement, la Tunisie se dirige désormais vers une réforme accélérée du cadre institutionnel permettant de mettre en œuvre une stratégie de montée en gamme dans la chaîne de valeur mondiale, et passer d'un pays à bas coûts présentant un régime d'incitation basé sur des avantages fiscaux, à un pays intégré dans l'économie mondiale, avec des avantages compétitifs basés sur des secteurs « backbone », dont le Transport et la Logistique. La manière dont seront drainés les investissements privés va être décisive pour le retour de la Tunisie dans le giron des pays à forte croissance. En particulier, la modernisation du système logistique va exiger des investissements massifs dans les services d'infrastructure, qui vont provenir en partie du secteur public, mais aussi du secteur privé local. Ils doivent donc obéir à une logique d'efficacité et de rentabilité, ce qui ne peut être assurée sans une gouvernance globale institutionnelle.

Les avancées technologiques ont rendu possibles de nouveaux modes de gouvernance sur des systèmes complexes de type chaînes d'approvisionnement, grâce aux plateformes collaboratives virtuelles. La Tunisie aura à saisir cette opportunité, d'autant que l'expérience d'une collaboration digitale est déjà acquise avec la plateforme TTN.

Par ailleurs, la Tunisie dispose d'atouts de taille en matière de chaînes de valeur mondiales, comme le fait d'être parmi les pays producteurs les plus importants du monde de phosphate, de matériaux de construction et ciment, d'huile d'Olive, de dattes, ... etc. Autant de chaînes de valeur internationales qui puisent leur sourcing en local, et qui peuvent, moyennant une mise à niveau et l'optimisation des chaînes logistique, servir de premier motif pour engager des chantiers stratégiques et assoir une meilleure compétitivité logistique en Tunisie.

Le déploiement d'un nouveau cadre institutionnel exige donc l'implication du secteur productif, avec les institutions de régulation. L'idée d'un Conseil National représentant l'ensemble des acteurs de l'économie de la Logistique, des secteurs public et privé, chapeauté par un Haut Comité interministériel dédié à la politique publique en matière de chaîne logistique globale, et appuyé par une structure exécutive en charge de l'opérationnalisation de projets d'infrastructure logistique stratégiques, permettrait d'assurer une liaison proactive entre les décideurs politiques et les opérateurs économiques. Le statut juridique de la future structure exécutive pourrait éventuellement être un organisme de gestion de capital investissement, avec par exemple la possibilité d'un statut particulier si contrôlé par le secteur public, sinon de droit privé sous le modèle PPP institutionnel. Ces deux modèles ne sont pas contradictoires ni exclusifs. Autant de cartes à jouer pour le Gouvernement tunisien pour engager avec ce dispositif, la grande réforme attendue dans la chaîne logistique.

ANNEXE

Annexe 1: Indicateurs clés du secteur Transport et Logistique en Tunisie

- Caractéristiques générales

	Chiffres clés		Benchmark
Un coût du transport et de la logistique élevé	9,7 Milliards \$	20% du PIB	15% pays émergents 7 à 10% pays développés
Une faible contribution à l'économie nationale	3,4 Milliards \$	7% du PIB	14% en France
Une faible proportion d'emplois	140 000 pers.	3,48% de la population active	5% de la population active en France

- Typologie des flux

	Chiffres clés		Benchmark
Une activité d'exportation de biens et services importante	21,6 Milliards \$	44,6% du PIB	34,3% au Maroc 28,7% en France
Une prédominance des flux poussés	73 % des flux		NC
Une concentration des flux sur le grand Tunis	75% du sourcing 50% des ventes		NC

- La Tunisie est tombée de la 60ème position en 2007 à la 110ème position en 2014 (IPL).

*Source : Banque Mondiale

DRAFT

Annexe 2 : Le rôle de Direction générale de la logistique et du transport multimodal

Conformément à l'article 49 du décret n° 2014-409 du 16 janvier 2014, la Direction générale de la logistique et du transport multimodal est chargée, notamment, de ce qui suit :

- Élaborer et suivre les études et les recherches économiques, techniques et d'ordre organisationnel,
- Proposer les visions, élaborer et suivre les politiques et les plans dans le domaine de la logistique, en coordination avec les structures concernées,
- Contribuer à la préparation, au suivi et à l'évaluation des programmes de mise à niveau relatifs à la promotion des services de logistique et soutenir la compétitivité des entreprises privées,
- Œuvrer en vue d'encourager l'emploi des nouvelles technologies dans le domaine de la logistique,
- Veiller à mettre en place les visions adéquates pour adapter et développer le cadre juridique et institutionnel relatif à la logistique et au transport multimodal,
- Œuvrer en vue d'adapter le système de formation dans le domaine de la logistique et du transport multimodal aux besoins du marché de l'emploi,
- Faire connaître la logistique tunisienne sur les plans national et international et encourager l'implantation des investisseurs et des utilisateurs des zones logistiques,
- Œuvrer en vue de développer les programmes de coopération et de partenariat avec les Etats, les organisations et les institutions financières internationales dans le domaine de la logistique et du transport multimodal et suivre les projets réalisés dans ce cadre,
- Élaborer les études d'opportunité économique des projets de création de zones logistiques,
- Assurer le suivi des normes de qualité dans le domaine de la logistique et du transport multimodal,
- Coordonner avec les organismes concernés en vue de faciliter la création de zones logistiques,
- Œuvrer à la constitution d'une réserve foncière en vue de créer les zones logistiques et coordonner avec les parties concernées afin de régulariser les situations foncières de ces zones,
- Aménager les zones logistiques et les ports secs, les commercialiser et confier leur exploitation dans le cadre de concessions,
- Préparer les cahiers des charges concernant l'exploitation des zones logistiques et les ports secs et contrôler le respect des normes techniques et des règles de sécurité et de sûreté imposées,
- Mettre en place les mécanismes adéquats en vue de faciliter les services logistiques et de transport multimodal, suivre leur exécution et les évaluer.

Annexe 3 : L'observatoire de la Logistique et du Transport multimodal

Conformément à l'article 50 du décret n° 2014-409 du 16 janvier 2014, l'observatoire de la logistique et du transport multimodal est chargé, notamment, de ce qui suit :

- Collecter et analyser les informations et produire les indicateurs relatifs à la logistique et au transport multimodal,
- Réaliser les enquêtes et les études et éditer les publications et les rapports périodiques,
- Echanger les données et les informations dans le domaine de la logistique et du transport multimodal,
- Mettre en place les mécanismes appropriés pour la recherche et le développement et l'instauration de la veille technologique dans le domaine de la logistique et du transport multimodal,
- Participer à la présentation de visions pour le développement des services logistiques et de transport multimodal et de création de zones logistiques,
- Développer le partenariat avec les institutions similaires et autres structures nationales et étrangères concernées par la logistique et le transport multimodal.

Annexe 4: Modèle des technopoles ou pôles de compétitivité

Les technopoles sont définies par le législateur tunisien comme étant : « L'espace ou l'ensemble des espaces intégrés et aménagés pour accueillir des activités dans le domaine de la formation et la recherche scientifique et technologique, d'une part, et les domaines de la production et du développement technologique d'autre part, dans une spécialité déterminée ou un ensemble de spécialités, en vue de promouvoir la capacité concurrentielle de l'économie et de développer ses composantes technologiques, et ce, par l'encouragement des innovations technologiques et le soutien de la complémentarité et l'intégration entre ces activités dans le cadre des priorités nationales. ».

Les technopoles ont été créés à partir de 2000 par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie et par le Ministère des Communications. Les pôles de compétitivité, ont été initiés en 2006, par le Ministère de l'Industrie et de la Technologie et sont dédiés à un secteur d'activités industrielles. Ces pôles de compétitivité ont été réalisés en partenariat avec des sociétés privées, et combinent une composante Technopole et d'une composante Zone industrielle classique.

Leur lancement et leur gestion sont encadrés par la loi n° 2001-50 du 3 mai 2001, relative aux entreprises des pôles technologiques et par la loi n° 2006-37 du 12 juin 2006, modifiant et complétant la loi n° 2001-50 du 3 mai 2001, relative aux entreprises des pôles technologiques. La mise en place de ces zones a ainsi impliqué en premier lieu les ministères de l'enseignement supérieur, des communications, le ministère de l'industrie (notamment l'agence foncière industrielle) ainsi que les ministères techniques en fonction de la spécialisation de la technopole ou pôle de compétitivité. Ils ont également intégré, avec des succès divers, des acteurs du secteur privé.

Il existe aujourd'hui 10 pôles technologiques spécialisés dans des domaines d'activités différents. Ces technopoles ont connu des fortunes diverses. La technopole d'El Ghazala, par exemple, qui est spécialisée dans les nouvelles technologies compte 254 entreprises qui emploient 2600 salariés. Celui de Gafsa (Pôle de Compétitivité multisectoriel) qui a été lancé en 2008, ne dispose pas encore d'une stratégie clairement définie. Son développement a connu beaucoup de retards et la plupart des composantes de ce projet n'ont pas encore été lancés. L'implication du secteur privé dans les différentes sociétés de projets afférentes aux pôles de compétitivité ont également variés avec une implication plus grande des entreprises privées dans les pôles d'El Ghazala ou celui de Bizerte par exemple.

Dans les technopoles, 58 % de l'investissement provient du secteur public et les 42% restants correspondant aux investissements privés. Dans les technopoles réussies, la gestion se trouve confiée au secteur privé. Ceci permettrait ainsi de capter l'expertise du secteur privé dans la construction et l'exploitation de zones logistiques ainsi que l'interconnexion des services d'infrastructure. Il apporterait, par ailleurs, de la flexibilité dans la gestion et attirerait d'autres investisseurs privés, et favoriserait même l'implication des instituts de recherche dans le développement de nouveaux services logistiques innovateurs. Cependant, des entretiens préliminaires semblent indiquer que ce modèle n'a pas donné des résultats escomptés en termes de développement des zones et en termes de collaboration avec le secteur privé. Il devient, dès lors, crucial d'évaluer le degré d'efficacité de ce mode de gouvernance, ainsi que de l'intégration du secteur privé local et notamment des investisseurs étrangers dans la gestion de ces zones.

BIBLIOGRAPHIE

- Arvis, J.-F., M.A. Mustra, L. Ojala, B. Shepherd and D. Saslavsky (2012), *Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy*, Washington, DC: World Bank Group.
- Arvis, J. F., Mustra, M. A., Panzer, J., Ojala, L., & Naula, T. (2007). *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy-The Logistics Performance Index and Its Indicators*
- BAD/OCDE/PNUD (2014), *African Economic Outlook 2014: Global Value Chains and Africa's Industrialisation*, OECD Publishing, Paris.
- Banque Africaine de Développement (BAD) (2015), *Diagnostic du secteur du transport et de la logistique*, Abidjan, Banque Africaine de développement
- Banque Mondiale (2016), *République tunisienne : Livre Blanc relatif au secteur des transports et de la logistique*, Mai 2016.
- Banque Mondiale (2015), *Note d'orientation sur les disparités régionales en Tunisie*, juillet 2015.
- Centre d'Études des Transports pour la Méditerranée Occidentale (CETMO) (2010), *Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale. Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques* ; Barcelone
- CNUCED (2013), *Étude sur les transports maritimes*, 2013, Genève.
- CNUCED (2015), *Étude sur les transports maritimes*, 2015, Genève.
- Daniela Marotta (2015), *Tunisie, diagnostic Pays systémique*, Washington: World Bank Group
- Forum International des Transport (ITF) (2016), *Logistics Development Strategies and Performance Measurement, Roundtable report 158*, Paris.
- Khanfir (2012), *La logistique comme vecteur d'intégration de la Tunisie dans l'économie mondiale des services*, Tunis, Institut Arabe des Chefs d'Entreprises.
- Khanfir & Visentin. (2005), *Étude d'impact de la libéralisation du secteur des services dans le cadre des négociations avec l'UE et l'OMC* ». Étude pour le compte de l'UTICA.
- Korinek et Sourdin (2011), "To What Extent Are High-Quality Logistics Services Trade Facilitating?", *OECD Trade Policy Papers*, No. 108, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/5kkgdthrj1zn-en>
- Ndiame Diop (2008), *Tunisia's Global Integration: Second Generation of Reforms to Boost Growth and Employment*, Washington: World Bank Group
- OCDE (2016), *Opérationnaliser les partenariats publics-privé en Tunisie*, OCDE, Paris.
- OCDE (2015), *La Tunisie dans les chaînes de valeur mondiales*, OCDE, Paris.
- OCDE, OMC, Banque Mondiale (2014), *Global value chains: challenges, opportunities, and implications for policy*, Paris

- OCDE et OMC (2013), *Aid for Trade and Value Chains in Transport and Logistics*, Paris
- Office de la Marine Marchande et des Ports (OMMP) (2015), *Rapport annuel 2015*.
- Oxford Business Group (2014), *The report: Colombia 2014, Transport and Logistics*
- Pagano, A., G. Wang, O. Sánchez, R. Ungo et E. Tapiero (2016), « The impact of the Panama Canal expansion on Panama's maritime cluster », *Maritime Policy & Management*, vol. 43, n° 2, pp. 164-178.
- Rodrigue, J-P (2017), *l'intégration de la logistique dans les politiques publiques : Dubaï, Maroc, Panama, et Colombie en tant que plateformes maritimes*, préparé pour l'OCDE.
- Rodrigue, J-P et A. Ashar (2016), « Transshipment Hubs in the New Panamax Era: The Role of the Caribbean », *Journal of Transport Geography*, n° 51, pp. 270-279.
- Rodrigue, J-P (2012), *The Benefits of Logistics Investments: Opportunities for Latin America and the Caribbean*, Inter-American Development Bank, Technical Notes, IDB-TN-395.
- Sandee, H., J. Oliver, and N. Cubillos Salcedo (2012), *Why Dwell Time Matters*, World Bank Group Institute Growth and Crisis blog.
- UNESCAP (2013), *Guide to key issues in development of logistics policy*.

Gouvernement Tunisien :

- Plan de développement du transport et de la logistique 2016-2020, Tunis, Gouvernement Tunisien
- Plan national de développement de l'industrie 2006-2016
- Note d'orientation stratégique 2016-2020
- Note d'orientation stratégique 2007-2011
- Note d'orientation stratégique 2010-2014
- Journal Officiel du Gouvernement tunisien, Gouvernement Tunisien

DRAFT

