

République Tunisienne
Ministère du Commerce et de l'Artisanat

**COMPETITIVITE LOGISTIQUE DES PRINCIPALES FILIERES
EXPORTATRICES TUNISIENNES**

Synthèse Générale



Avril 2010



13, rue Izmir - Notre Dame - Tunis
Tél : +216 71 892 794 / 71 848 774
Fax : +216 71 800 030
E-mail : contact@acc.com.tn
Site Web : www.acc.com.tn



16, rue Washington, 75399 Paris
Tél : +33 1 55 65 18 00
Fax : +33 1 55 65 18 01
E-mail : contact@lowendalmasai.com
Site Web : www.lowendalmasai.com



9, rue Med Ali Annabi – 1073 Tunis
Tél : +216 71 280 052
Fax : +216 71 281 626
E-mail : aramis@tunet.tn
Site Web : www.aramis.com.tn

Le Ministère du Commerce et de l'Artisanat a confié au groupement de bureaux d'études ACC – LowendalMasai – Aramis Sourcing la réalisation d'une étude sur la Compétitivité logistique de six filières exportatrices tunisiennes : Habillement, Produits pharmaceutiques, Huile d'olive, Dattes, Composants automobiles et Services.

L'objectif de cette étude est d'identifier les goulots d'étranglement et les priorités pour l'amélioration de la compétitivité de ces filières, à travers la performance de la logistique.

Ceci devra permettre de définir une stratégie et un plan d'action visant l'amélioration des performances logistiques de ces filières.

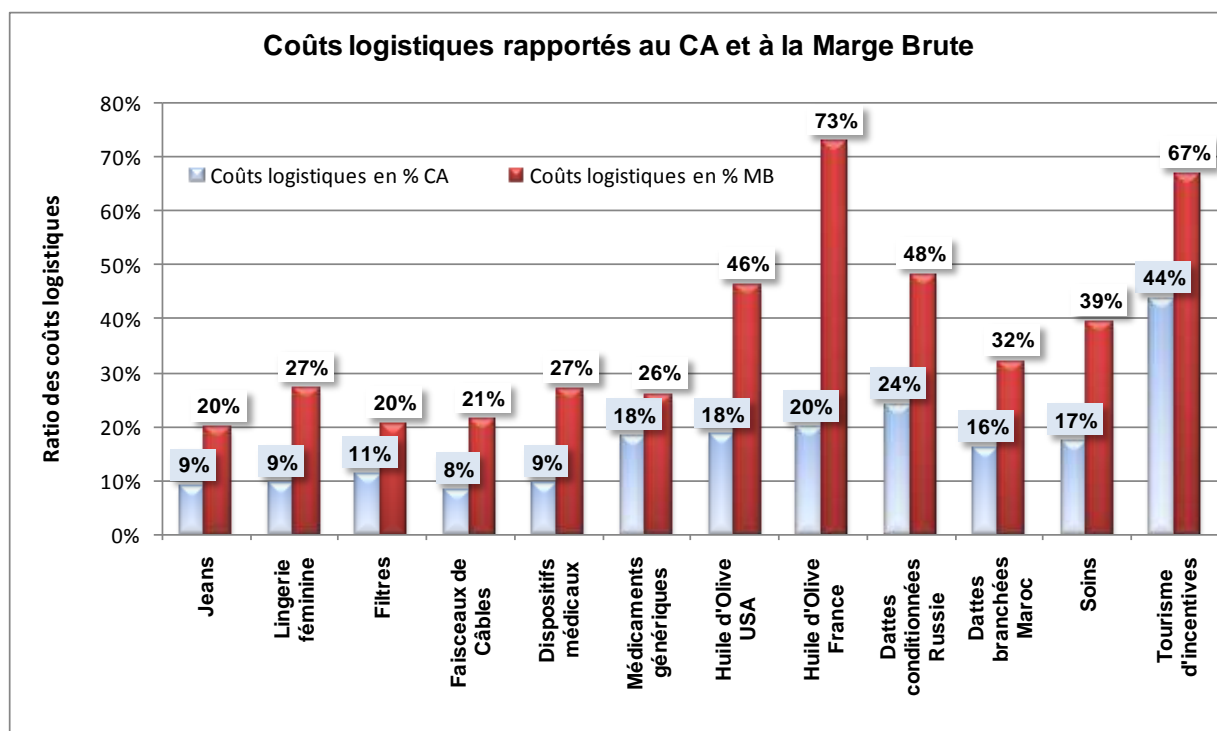
Douze couples produits – marchés (2 par filière) ont été retenus, à savoir :

- **Filière Habillement** : Pantalon en jeans en « co-traitance », et lingerie féminine en « produit fini ».
- **Filière Produits pharmaceutiques** : Médicaments génériques pour le marché africain, et dispositifs médicaux pour le marché européen.
- **Filière Huile d'olive** : Huile d'olive conditionnée, pour le marché des Etats Unis et de la France
- **Filière Dattes** : Dattes naturelles vers le marché marocain, et Dattes conditionnées vers le marché russe.
- **Filière Composants Automobiles** : Faisceaux de Câbles et Filtres vers l'Union Européenne.
- **Filière Services** : Tourisme et Cliniques de soins vers l'Union Européenne

L'étude a commencé par évaluer l'état de la logistique de ces filières en terme de coût et de délai.

Pour ce faire, une cartographie des différentes filières a été réalisée, en caractérisant les flux physiques (en volume et en valeur).

Les coûts logistiques de chaque filière ont été reconstitués, en collaboration avec un échantillon d'entreprises, et ont été rapportés au CA et à la Marge Brute de ladite filière. La figure ci-après récapitule les coûts logistiques obtenus :



Cette figure montre que :

- Pour les jeans et la lingerie à l'export sur l'UE, les coûts logistiques représentent autour de 9% du CA et sont assez équilibrés sur les différentes composantes (transport de la MP, des produits finis, et coûts de stockage). Rapportés à la marge brute, ces coûts logistiques représentent 27% pour la lingerie et 20% pour les jeans. Cette différence s'explique par le fait que la part matière dans la lingerie est plus importante que dans le cas des jeans (65% contre 55%).
- Les coûts logistiques des filtres représentent 11% du CA dont 45% est lié au transport sur vente. L'importance de cette composante du coût est due à la forme du produit.
- Les faisceaux de câbles présentent le ratio de coût logistique le plus faible, environ 8% du CA. Cette situation pourrait, néanmoins, changer suite au développement d'un nouveau mode de stockage de proximité imposé par les clients (Magasin Avancé Fournisseur), et qui représentera un surcoût logistique.
- Pour la sous-filière des dispositifs médicaux, les coûts logistiques représentent 9,4% du CA dont environ 60% sont imputés au transport. L'importance de ces coûts est due notamment au fait que les intrants (pour plusieurs entreprises, il s'agit de composants injectés) et les produits finis sont volumineux. Rapportés à la marge brute qui est assez faible (35%), les coûts logistiques représentent 27%.
- Pour les médicaments génériques, les coûts logistiques représentent 18% du CA, dont 72% sont liés au transport à l'export sur l'Afrique en mode « DDU ». Compte tenu du fait que la part des achats dans la structure du prix des génériques est relativement faible (30%), la part des coûts logistiques par rapport à la marge brute n'est pas très élevée : 26%.
- Le cas de l'huile d'olive conditionnée et les dattes est particulier, puisque différents marchés ont été examinés. Pour l'ensemble de chaque filière, les coûts logistiques se

situent à des niveaux élevés soit respectivement 18% et 19% du CA (voir pages **Erreur ! Signet non défini.** et **Erreur ! Signet non défini.**). Ceci s'explique en premier lieu par le fait qu'il s'agit de deux activités qui nécessitent un recours important au stockage compte tenu des contraintes des campagnes agricoles, ce qui génère des frais financiers importants et des investissements élevés en infrastructure. Par ailleurs, les deux activités présentent des coûts de non qualité assez élevés dus à la maîtrise insuffisante d'opérations de transport de la matière première.

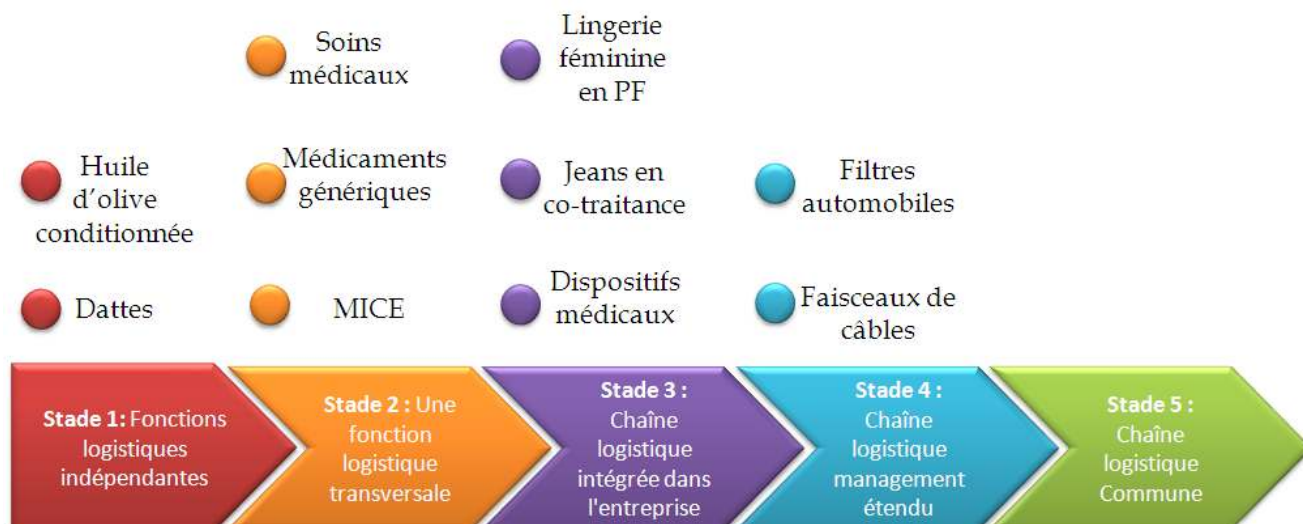
Néanmoins, lorsque l'on examine la situation par pays, et selon la nature des produits, le graphique précédent fait apparaître des différences parfois importantes au niveau de la physionomie de ces deux filières. Ainsi, pour le cas de l'huile d'olive, l'analyse par marché dégage une part des coûts logistiques par rapport à la marge brute très élevés pour le cas de la France (près de 73%). Ceci s'explique par les faibles marges réalisées dans ce pays et ne reflète pas des problèmes logistiques particuliers. Pour les dattes, la part des coûts logistiques dans le CA et la marge brute est plus importante pour le cas de la Russie compte tenu du prix plus faible du produit (dattes conditionnées) et des coûts de transport vers cette destination.

- Pour les services, les coûts logistiques représentent une part importante du CA et surtout de la marge brute, avec respectivement 17% et 39% pour la sous-filière Soins, et 44% et 67% pour la sous-filière tourisme d'incentives. Les ratios des services sont nettement plus importants que ceux des autres filières, étant donné qu'il y a une part prépondérante de transport aérien (allant jusqu'à 30% du CA de la sous-filière tourisme d'incentives).

Par la suite, une évaluation de la performance logistique des différentes filières a été présentée, sur la base d'une modélisation de la performance logistique selon un référentiel basé sur un triangle « **Qualité, Coûts, Délais** ». Des critères d'évaluation ont été définis pour chaque composante.

Pour évaluer la performance logistique des filières étudiées, sur la base des critères définis lors de l'étape de modélisation, une enquête de perception auprès d'un échantillon d'entreprises et d'opérateurs transversaux a été conduite.

Finalement, une évaluation de la maturité des entreprises en matière de logistique a été effectuée. La figure ci-après récapitule le niveau de performance de chacune des filières / sous-filières analysées.



Enfin, les orientations stratégiques pour chacune des filières en matière logistique, ont été proposées ainsi que les actions nécessaires pour atteindre les objectifs.

Deux scénarios de développement ont été envisagés ; le premier, appelé « scénario réservé », comporte des **objectifs** qu'on pourrait vraisemblablement atteindre avec des moyens modérés et le deuxième (SC2) « volontariste » correspond à des objectifs plus optimistes nécessitant la mise en œuvre d'actions plus importantes.

Ces objectifs ont été déployés sur les trois composantes de la performance, à savoir les coûts, les délais et la qualité, ce qui a permis de définir des objectifs chiffrés pour chaque filière, au niveau :

- des coûts de transport, de stockage, de manutention, des frais financiers,...
- du délai du cycle: approvisionnement / importation, production, expédition
- du positionnement sur l'échelle de la qualité, selon le référentiel d'évaluation à 5 niveaux, utilisé lors des précédentes étapes.

Les objectifs à atteindre pour ces scénarios seraient :

- un gain de 1 point sur le coût logistique global pour chaque scénario (on passe ainsi de 10,6% de coût logistique rapporté au CA de l'ensemble des filières à 9,5% pour le scénario 1 et à 8,5% pour le scénario 2)
- une baisse des délais du cycle global de 5j pour le scénario 1 et de 7j pour le scénario 2.
- un meilleur positionnement des entreprises dans l'échelle de la performance logistique interne : on passe ainsi du niveau 3 (Fonction logistique intégrée) au niveau 4 pour le premier scénario (fonction logistique étendue aux clients et fournisseurs) voir, dans certains cas, pour les filières composants automobiles, au niveau 5 dans le scénario 2 (intégration de la fonction logistique à toute la chaîne).

Le tableau qui suit présente ces objectifs par filière.

Synthèse de l'impact du programme sur la performance des filières

			Jean	Lingerie	Filtres	Câblage	Dispositifs médicaux	Médicaments	Huile	Dattes	Soins	MICE	TOTAL
Coûts	Actuel	mDT	57 800	2 361	4 800	97 500	9 400	725	2 595	24 255	3 000	29 900	174 536
		% CA	8,9%	9,4%	11,0%	8,1%	9,4%	18,1%	18,0%	13,4%	18,5%	43,6%	10,6%
	Sc 1	mDT	51 100	2 084	4 370	92 260	9 000	596	2 327	22 048	2 250	20 900	155 835
		% CA	7,9%	8,3%	10,1%	7,7%	9,0%	14,9%	16,2%	12,2%	14,8%	36,6%	9,5%
		Gain mDT	6 700	277	430	5 240	400	129	268	2 207	750	9 000	18 701
	Sc 2	mDT	46600	1959	3510	80800	8500	508	2028	20550	2040	18200	138095
% CA		7,2%	7,8%	8,1%	6,7%	8,5%	12,7%	14,1%	11,4%	12,6%	31,5%	8,5%	
	Gain mDT	11 200	402	1 290	16 700	900	217	567	3 705	960	11 700	36 441	
Délais	Actuel	jours min - max	24-65j	24-65j	11,5-23,5j	7,5-14,5j	14-27j	34 - 63j	8-13j/ 20-31j	28 / 13j	7j		22
	Sc 1		18-51j	18-58j	11-20j	5-12j	13-20j	28- 47j	5,5-8j/ 17-26j	25 / 12j	7j		17
	Sc 2		18-51j	18-51j	10-18j	4-11j	11-17j	16- 36j	5-7j/ 15-21j	20 / 9j	7j		16
Qualité	Actuel	Selon référentiel qualité	3	3	4	4	3	2	1	1	2	2	3
	Sc 1		4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4
	Sc 2		4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4

Un plan d'action, a été proposé pour chaque filière, pour atteindre les objectifs en question. Les principales actions se rapportent à :

- l'organisation logistique interne des entreprises : introduction de la fonction logistique, formation, adoption de procédures de planification, mise en concurrence des transporteurs, ...
- l'acquisition de logiciels spécialisés en logistique pour la gestion des stocks, la planification, la gestion des entrepôts...
- la maîtrise du sourcing
- le développement d'opérateurs logistiques en Tunisie pour fournir des services à plus haute valeur ajoutée
- l'externalisation de la logistique auprès de ces opérateurs structurés
- la mise à niveau des transporteurs locaux
- l'appui à la mise en place de magasins avancés
- la simplification de quelques procédures douanières
- l'appui à l'implantation en Tunisie, de fournisseurs d'intrants pour réduire les coûts d'approvisionnements des filières étudiées (composants automobiles notamment)
- le renforcement du rôle des chambres de commerce pour qu'ils puissent jouer un rôle plus actif dans la mutualisation des moyens
- la mise à niveau de l'infrastructure routière, spécialement vers les nouvelles zones industrielles décentralisées
- ...

La synthèse de ces réflexions a conduit à proposer la mise en place d'un **Programme de mise à niveau de logistique (PMNL)**, dont l'objectif est d'améliorer la performance logistique des filières concernées par l'étude.

Il comporte trois composantes:

- Développement, en Tunisie, des **opérateurs logistiques** de classe mondiale, et mise à niveau des **transporteurs locaux**
- **Mise à niveau logistique des entreprises** des secteurs concernés, à travers la diffusion des bonnes pratiques internationales en matière de logistique.
- Développement des **services supports en matière de logistique** : formation, structures de conseil, organismes professionnels et chambres de commerce,...

La physionomie de ce programme pourrait être présentée comme suit :

Le Programme de Mise à Niveau Logistique : PMNL

Objectif

Améliorer les performances logistiques
des entreprises tunisiennes

Composantes

Développer des
opérateurs logistiques

Mise à niveau logistique
des entreprises

Développer les
services support

Programmes et actions

Programme de
développement
d'opérateurs logistiques

Partenariats avec des
logisticiens internationaux

Mise à niveau des
transporteurs locaux :

Développement d'une
bourse de fret

Programme d'accompagnement pour le développement de la logistique au sein des entreprises:

- MEP d'une fonction logistique
- MEP de logiciens spécialisés en Supply Chain
- Formation / accompagnement en SC et en Lean
- Aide au recrutement de logisticiens

Formation continue en logistique et sourcing

Programmes spécifiques aux filières

- **HO** : sensibilisation des agriculteurs et collecteurs d'olives, MAN spécifique des huileries, accréditation labos privés, Plateforme de distribution en Europe, bonification Frais Financiers
- **Dattes** : Programme réduction coût de transport et optimisation des flux, débarquement au port russe de Novorossiysk, financement spécifique
- **Habillement** : Organisation de contacts entre les confectionneurs tunisiens et les fournisseurs de matières en vue d'un MAF en TN, Activation du pôle d'El Fejja pour le finissage
- **Composants auto** : Incitation à l'implantation de fournisseurs étrangers d'intrants, création de consortiums logistique, implantation de plateformes en Europe, MAN des fournisseurs d'emballage locaux.
- **Médicaments génériques** : Maîtrise de la logistique sur l'Afrique
- **MICE** : Regroupement d'opérateurs, Label Qualité
- **Soins** : Certification des cliniques, structuration de la filière

- Formation supérieure et professionnelle
- Développement des structures de conseil en logistique
- Labellisation et réseaux des compétences en supply chain
- Rôle des chambres de commerce (formation, MAF,...)
- Douane : transfert inter-site pour la confection, dédouanement le dimanche soir, code à barres, signature électronique, procédure BSR
- Réglementation : facturation aux MAF étrangers
- Capacité Cargo, Convention Open Sky
- MAN des Routes nationales et des accès aux nouvelles ZI
- Dessertes de l'Europe de l'Est et du Nord

Le coût de ce programme a été évalué comme suit (investissements publics et privés) :

Composante	Budget global (Scénario RESERVE): mD					Budget global (Scénario VOLONTARISTE):				
	TOTAL	PMNI	PMNL	Autres Ministère	Privé	TOTAL	PMNI	PMNL	Autres Ministère	Privé
Développement d'opérateurs logistiques	13 725	0	2 820	0	10 905	30 050	0	7 440	25	22 585
Mise à niveau logistique des entreprises	5 505	2 174	1 050	41	2 241	13 080	3 630	3 650	90	5 710
Mise à niveau logistique : Programmes spécifiques aux filières	4 775	873	105	996	2 802	11 270	1 515	210	3 022	6 523
Développement des services support	1 680	0	470	265	945	12 470	5	730	1 390	10 345
TOTAL	25 685	3 047	4 445	1 301	16 892	66 870	5 150	12 030	4 527	45 163

Ce coût correspond aux besoins des filières objet de la présente étude.

Bien entendu, il serait souhaitable d'élargir le champ d'action d'un tel PMNL à l'ensemble des besoins des secteurs.

Ceci pourrait se faire, dans une seconde étape, suite à une analyse complémentaire des besoins, afin d'identifier, comme dans le présent rapport, les actions importantes à intégrer dans un programme national plus large.

Ce PMNL serait mis en œuvre par le Ministère du Commerce et de l'artisanat dans le cadre du Programme de Mise à Niveau des Services (PMNS).

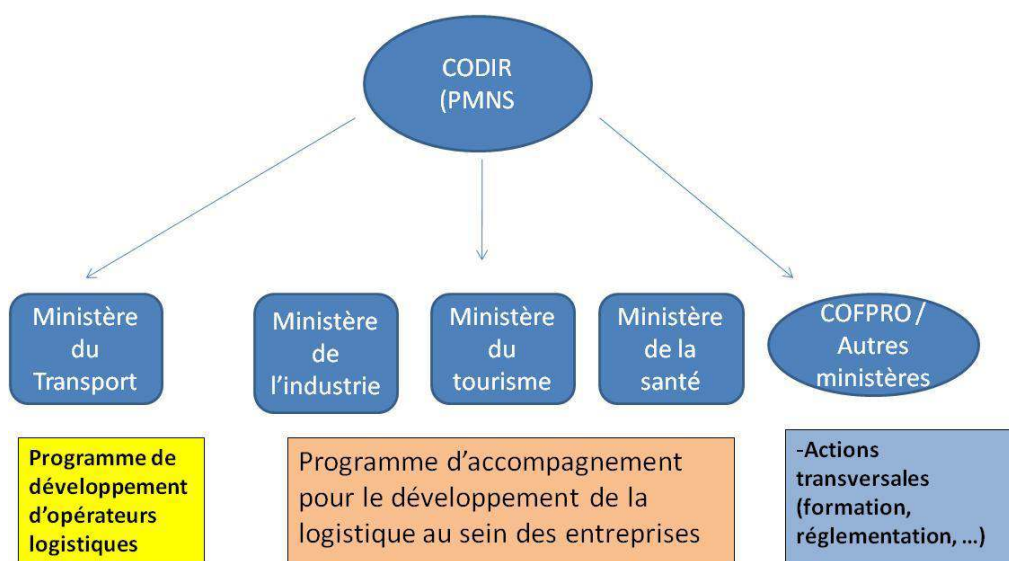
Un CODIR serait créé au sein du PMNS, et aura pour mission de piloter la mise en œuvre du PMNL, en terme d'orientations générales et de respect des objectifs.

Par contre, la gestion directe des dossiers de mise à niveau des opérateurs, serait confiée à chaque ministère concerné.

Ainsi, les entreprises industrielles seraient traitées par le PMNI, dont certaines rubriques seraient étendues en terme d'éligibilité. Il en va de même des entreprises du domaine « MICE » qui seraient suivies par le PMNT.

Le volet « opérateurs logistiques » serait traité par le Ministère du transport, alors que celui de la filière « Soins » serait sous la responsabilité du Ministère de la Santé.

Les schémas suivants traduisent une telle orientation.



Le schéma qui suit explicite les responsabilités des différents intervenants dans le programme.

Schéma de mise en œuvre du programme de mise à niveau logistique

Composante du programme	Cible	Intervenant	Comment
Pilotage	Tous les intervenants	MCA PMNS	Coordination entre toutes structures impliquées dans le PMNL Tenue d'un tableau de bord renseignant sur l'avancement du programme
Développement des opérateurs logistiques	Logisticiens et transporteurs	Ministère du transport	A travers un programme spécifique de mise à niveau de ces intervenants.
Mise à niveau des entreprises	Entreprises industrielles	Ministère de l'industrie et de la technologie	A travers le programme de mise à niveau industrielle qui devrait intégrer les actions se rapportant au volet logistique dans les mesures éligibles.
	Agences de MICE et hôtels	Ministère du tourisme	A travers le programme de mise à niveau de l'hôtellerie qui pourrait être élargi aux agences MICE
	Etablissements de soins	Ministère de la santé publique	En mettant en place un dispositif soutenant les établissements engagés dans l'exportation des services de soins
Développement des services de support	Bureaux de conseil Chambre de commerce	MCA	En intégrant dans le PMNS les actions dans le domaine logistique se rapportant à ces intervenants
	Tous les intervenants	MESRS MFPE	En mettant en œuvre des programmes pour des filières logistiques dans les établissements de formation
	Tous les intervenants	MF	En mettant en place les facilitations concernant les transactions (Douane, facturation MAF,...)