

La Logistique en Tunisie

Présentée par : SALEM MILADI

Tunis, Avril 2017

Développement des échanges et impact sur le transport et la logistique

Au cours des dernières années, **les échanges commerciaux** ont connu une **croissance soutenue** liée notamment :

- à la globalisation.
- à la concurrence accru et à l'amélioration de la compétitivité (maîtrise des coûts de production, amélioration de la qualité des services,...).
- à la délocalisation dans les pays disposant d'avantages comparatifs.

Développement des échanges et impact sur le transport et la logistique

L'expansion des échanges mondiaux, l'évolution des modes de fabrication et de distribution des produits, l'innovation et l'utilisation de technologies avancées d'information et de communication (**ITS: Intelligent Transport System**), ont engendré des mutations profondes du système du transport traduites par :

- le développement du transport de **porte à porte** (Door to Door),
- le développement de la **conteneurisation**,
- la création des **ports de transbordement** (Port en eau profonde).

Développement des échanges et impact sur le transport et la logistique

Le nouveau modèle mondial du transport a promu **l'intermodalité et la logistique** ainsi que la qualité et la rapidité de l'information (**flux tendu, stock zéro**).

Le service **multimodal** devient un attribut essentiel du **transport efficace** où les divers modes et tronçons de transport impliqués dans la chaîne sont interopérables et bien connectés et reliés à des **zones d'activités logistiques (ZAL)**.

Présentation du secteur des transports en Tunisie

- Croissance annuelle moyenne **de 5 à 6%** durant la dernière décennie .
- **15 %** des Investissements du pays.
 - 50 %** des Investissements du secteur ont été réalisés par le secteur privé pour la même période .
- **120000 emplois directs** représentant **3.9%** de la population active sans compter les emplois indirects.
 - La part du secteur dans le PIB était de 6%.**
- Une augmentation annuelle de **8,2%** durant la période 2002-2007 de la **Productivité Totale des Facteurs (PTF)**.
- **Tous ces indicateurs sont en baisse depuis 2011.**

Ces indicateurs peuvent être améliorés du fait :

- La part du secteur dans le PIB est de 14% en France et 10% pour l'UE contre 6% en Tunisie.
- Malte possède une flotte de transport maritime d'environ 1500 navires contre 8 en Tunisie.
- Le tourisme et le transport maritime contribuent environ à 75% du PIB de Chypre .
- Des expériences de certains pays : Singapour plus de 34 millions de conteneurs par an, Jebel Ali plus de 15 millions de conteneurs (contre 400 mille conteneurs en Tunisie) grâce au développement des activités de transbordement et de la logistique.

La logistique devient pour beaucoup de pays une source de croissance et de création d'emploi en plus de son rôle de soutien aux autres secteurs de l'économie.

Perception de la logistique

La logistique est souvent **réduite** dans **l'opinion publique** à la seule identification de flux de camions et au développement d'entrepôts (**vision réductrice**).

La logistique recouvre l'ensemble des opérations de traitement des flux physiques de matières et de produits, le long de « chaînes logistiques », depuis des fournisseurs en **amont** jusqu'à des clients **en aval**.

Les composantes d'un dispositif logistique

La mise en œuvre de la logistique repose sur un dispositif intégrant deux dimensions :

Un dispositif logistique matériel :

- ✓ Infrastructures (ports, aéroports, réseaux routier et ferroviaire, lignes maritimes et aériennes)
- ✓ Capacités physiques de transport et entreposage (plates-formes logistiques, entrepôts et silos de stockage, flottes, réseaux de télécommunications)
- ✓ Capacité de financement (publique, privée ,cadre de PPP et des concessions)

Les composantes d'un dispositif logistique

Un dispositif logistique immatériel :

- ✓ Niveau de maturité logistique des acteurs de la logistique (règles de gestion, processus, organisation, ressources humaines...)
- ✓ Cadre de formation en logistique
- ✓ Cadre législatif et réglementaire
- ✓ Système de développement, de partage des meilleures pratiques en logistique (observatoires, organisation des échanges au sein de la communauté logistique...)
- ✓ Un dispositif commercial d'offre de services logistiques (transport, entreposage, opérations à valeur ajoutée, **prestations administratives...**)

La Performance de la logistique en TUNISIE

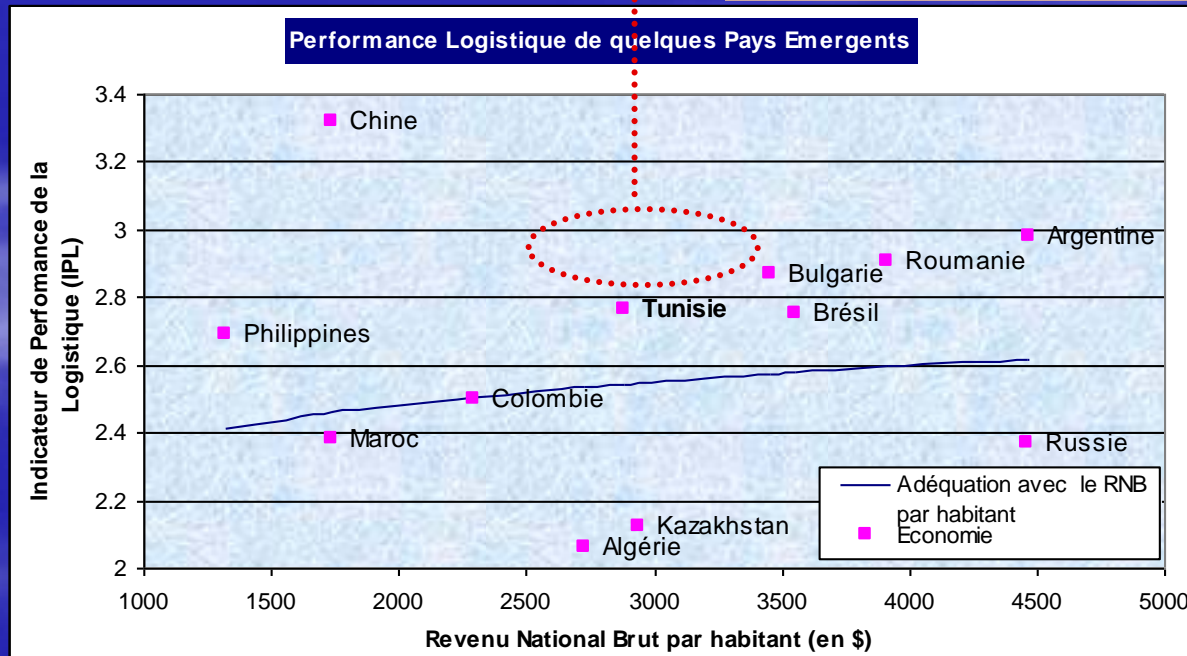
Critères d'évaluation par la Banque Mondiale de l'Indicateur de Performance de la Logistique (IPL) :

- **Procédures de dédouanement:** efficacité et compétence des **Douanes** et autres administrations concernées ;
- **Infrastructures:** qualité de **l'ensemble des infrastructures** (portuaires, routières, technologies de l'information...);
- **Organisation du transport maritime:** **facilité** et **coût** (en terme de temps requis) d'organisation du transport;
- **Compétence:** évaluation de **l'industrie logistique nationale** (transitaires, transporteurs, commissionnaires en douane...);
- **Suivi (« Tracking »):** **capacité à suivre** en temps réel son chargement/expédition;
- **Coûts logistiques domestiques:** Transports locaux (routiers...), frais portuaires, manutention, stockage...;
- **Respect des délais:** Pourcentage de chargements/expéditions respectant les **délais initialement prévus.**

La Performance de la logistique en TUNISIE

Indicateur de Performance de la Logistique : **60ème place mondiale pour la Tunisie en 2007** avant le Maroc 94^{ème} place . En 2010 la Tunisie est classée 61^e et 41^e en 2012 contre **110e en 2014 et 110^e en 2016** sur 160 **pays**: détérioration au niveau des procédures douanières(147^e), de l'organisation des transports maritimes(133^e), du respect des délais(99^e), de l'infrastructure (93^e),) et du trucking (84^e)
→ **Gisement d'efficacité à exploiter.**

Gains d'efficacité importants !



Les enjeux d'une logistique optimale en TUNISIE

✘ Les flux tunisiens:

- + 95 millions de tonnes en 2007
- + 190 millions de tonnes en 2016

✘ Le coût logistique:

- + Près de 9 milliards de TND en 2007
- + Environ 100 TND par tonne
- + 20% du PIB

✘ A environnement identique:

- + Un coût à la tonne en hausse
- + Un coût 2016 de l'ordre de 20 milliards de TN

✘ Les enjeux:

- + Un coût à la tonne inférieur à 90 TND par tonne
- + Un enjeu de 5% du PIB est identifié au travers de l'adaptation de la logistique aux besoins des marchés.

Les enjeux d'une logistique optimale en TUNISIE

globalement **les coûts logistiques en Tunisie** s'élèvent à environ **20% du PIB**, ce qui placerait la Tunisie à un niveau nettement plus élevé que les grands pays émergents (**15%**) et les pays industrialisés (**7 à 10 %**).

ESTIMATION DU COÛT DE LA LOGISTIQUE: 8 850 MILLIONS DE DINARS EN 2007:

| Millions de dinars 2007 | PIB | Logistique | % du PIB |
|------------------------------------|---------------|--------------|------------|
| Agriculture et pêche | 4 809 | 675 | 1,5% |
| Industries manufacturières | 7 333 | 4 900 | 11% |
| Industries non manufacturières | 5 415 | 1 200 | 2,7% |
| Services marchands hors transports | 12 175 | 1 800 | 4% |
| Activités non marchandes | 5 980 | 100 | 0,2% |
| Transports | 4 000 | 175 | 0,4% |
| Impôts | 4 530 | | |
| Totaux | 44 242 | 8 850 | 20% |

La logistique mondiale

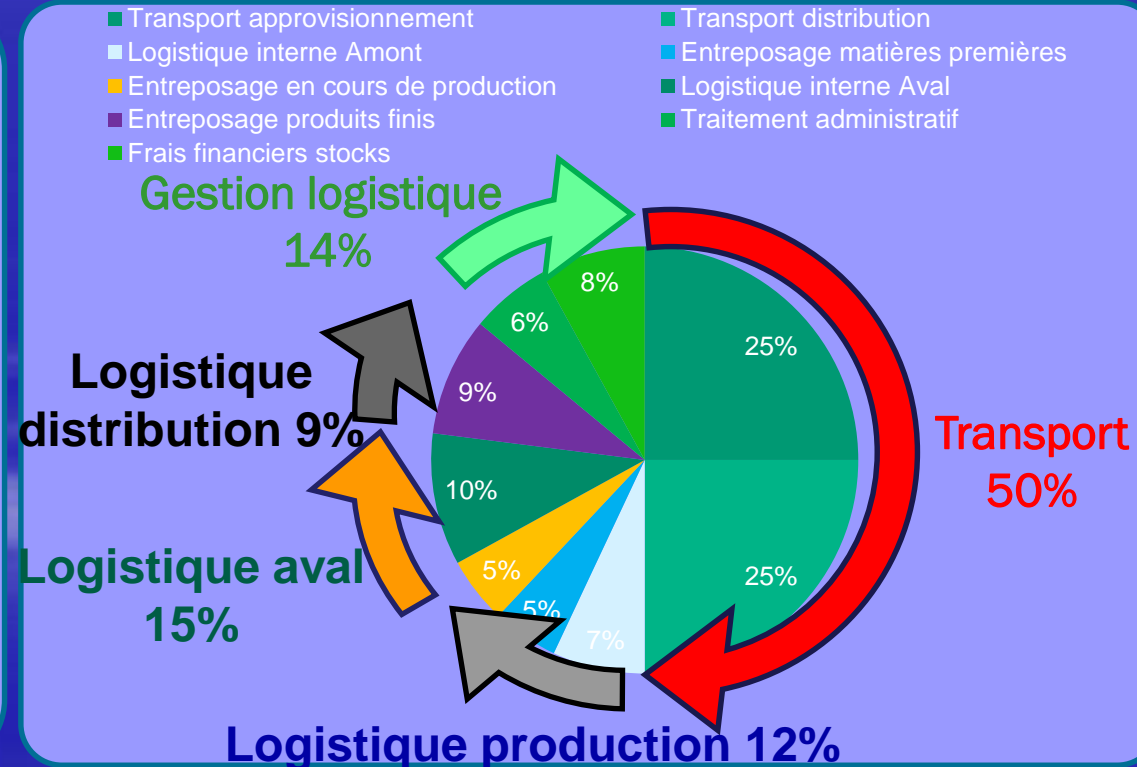
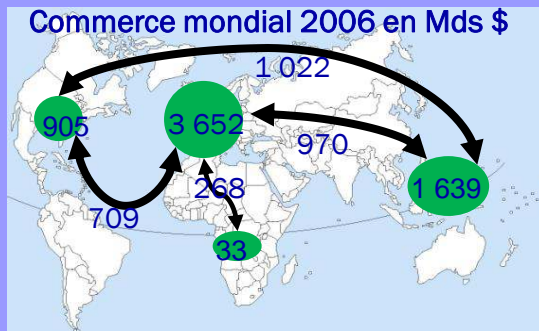
« La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût. »

James L.HESKETT

Professeur de Logistique : Harvard Business School

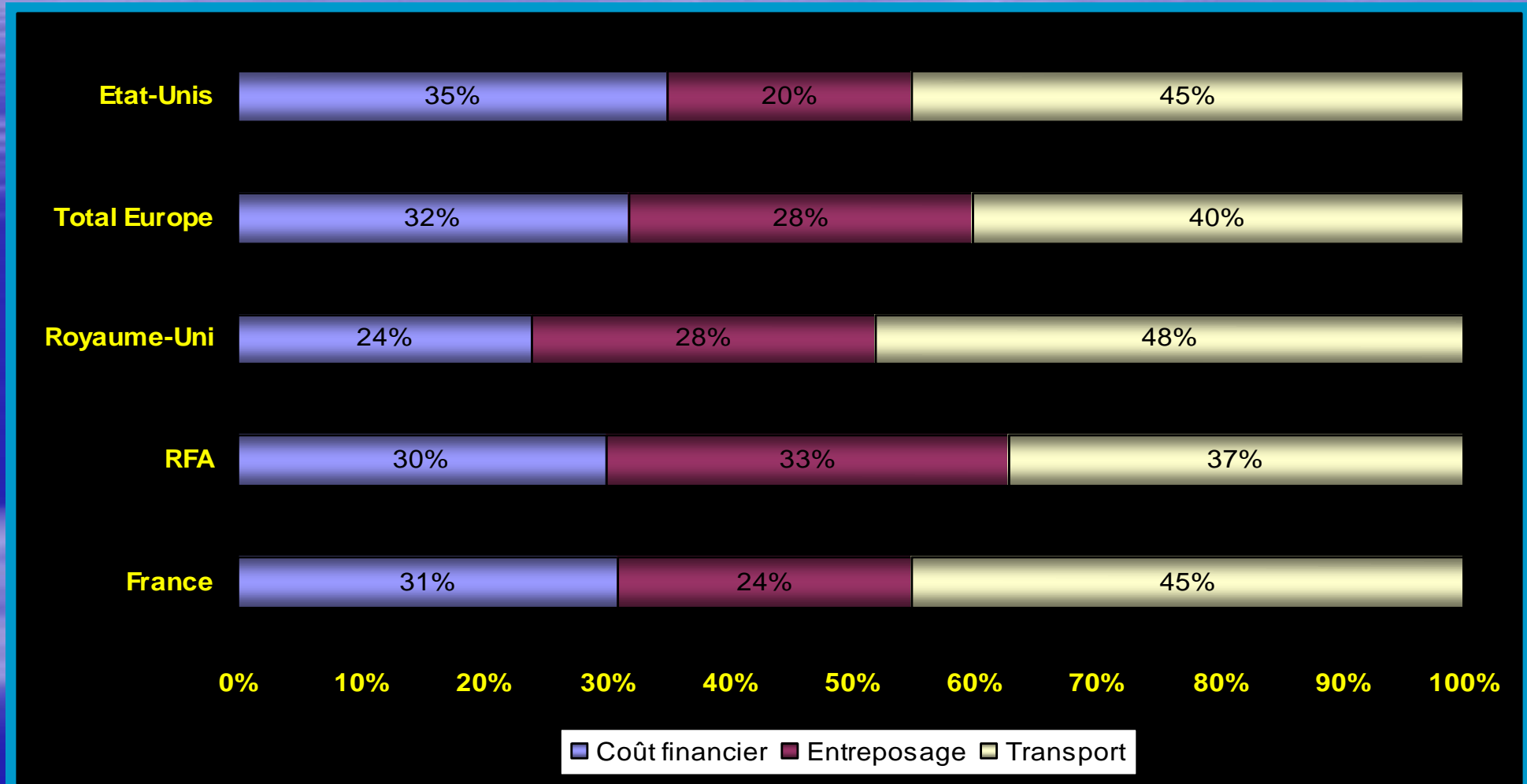
▪ En Europe, les dépenses de transport et logistique représentent plus de **€ 850 Milliards** en 2007 pour les entreprises dont 1/3, soit **€ 260 Mds**, sont directement sous-traitées.

▪ Les coûts logistiques représentent **9,9%** du C.A. des entreprises en 2007 en France (pour 7,7 en 2001).



Coûts logistiques

LA STRUCTURE DES COÛTS LOGISTIQUES DANS DIFFÉRENTS PAYS:



Il faut connaître les coûts pour pouvoir les maîtriser

Les **coûts logistiques** indirects comme des stocks-tampons trop élevés, des gestions de flux et d'informations inefficaces peuvent atteindre dans **les pays émergents** près de **10% du PIB** et sont presque aussi importants que les coûts directs.

Ces coûts sont beaucoup moins visibles que la construction d'une route mais leur coût est quasiment aussi important et leur impact peut même être plus fort.

Une **réduction des coûts logistiques** de 15 à 20 % induirait une **hausse du PIB** de 1,5 à 2 % contre 0,7 à 1 % pour les travaux actuels d'infrastructures dans les pays émergents.

Maîtrise des coûts

Facteurs stratégiques de production

Economie industrielle XX^e siècle

- **Ressources naturelles**
- **Main d'oeuvre**
- **Machinerie et Equipement**
- **Facteurs de production et Composants**
- **Capital**

Economie de connaissance XXI^e siècle

- **Esprit d'initiative**
- **Capital humain**
- **Technologie**
- **Propriété intellectuelle**
- **Capital Risque**

Formation

Qualité

Innovations

Défis de la compétitivité

Compétitivité conjoncturelle

- Taux de change
- Main d'œuvre bon marché
- Rapprochement de l'UE
- Réseau EUROMED
- Ressources naturelles

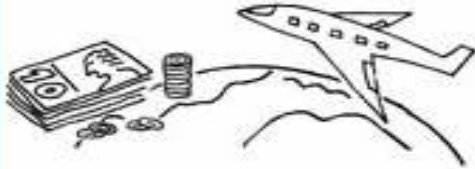


Compétitivité durable

- Innovation et développement technologique
- Logistique
- Productivité
- Structure tarifaire
- Main d'œuvre qualifiée

Les critères de mesure de la compétitivité

ECONOMIC PERFORMANCE



- ◆ Domestic Economy
- ◆ International Trade
- ◆ International Investment
- ◆ Employment
- ◆ Prices

GOVERNMENT EFFICIENCY



- ◆ Public Finance
- ◆ Fiscal Policy
- ◆ Institutional Framework
- ◆ Business Legislation
- ◆ Societal Framework

BUSINESS EFFICIENCY



- ◆ Productivity
- ◆ Labor Market
- ◆ Finance
- ◆ Management Practices
- ◆ Attitudes and Values

INFRASTRUCTURE



- ◆ Basic Infrastructure
- ◆ Technological Infrastructure
- ◆ Scientific Infrastructure
- ◆ Health and Environment
- ◆ Education

Logistique

La Compétitivité Tunisienne

- La **compétitivité** s'exprime par rapport à la **concurrence** des **pays du Maghreb** et de **l'Europe de l'Est**
- La **logistique** est un **élément** de la **compétitivité coût**, de la **compétitivité prix** et de la **compétitivité hors prix**.
- La **demande des IDE** et des acteurs du commerce est prioritairement une **bonne logistique**
- La **compétitivité** est un **mix micro-macro**.

7 critères majeurs identifiés par les opérateurs européens pour décider d'échanger avec la Tunisie

| Catégorie | Facteurs | Rang d'importance |
|-----------------|--|-------------------|
| INFRASTRUCTURES | Les infrastructures locales de transports | 1 ^{er} |
| INFRASTRUCTURES | La desserte internationale du pays | 2 ^e |
| DELAIS | Les impératifs de réactivité | 3 ^e |
| MARCHE | La connaissance du marché local | 4 ^e |
| PRODUIT | Savoir-faire des fournisseurs | 5 ^e |
| ENVIRONNEMENT | Les questions de sûreté et sécurité dans le pays | 6 ^e |
| ENVIRONNEMENT | L'environnement juridique et réglementaire local | 7 ^e |

Infrastructures, desserte, réactivité, trois facteurs logistiques en tête des préoccupations des acteurs

Le Plan de Développement impose une Logistique efficace

- La **progression prévue du PIB** dans le plan de développement national est de **6,1% par an** sur la période 2007/2011, ce qui se traduit par une **hausse des flux logistiques de 12 à 15% par an**. Par contre 2012-2016 se caractérise par une baisse de l'efficacité de la logistique et une stagnation du PIB et des flux logistiques (**Note d'orientation 2016-2020 ? Plan? Au jour le jour**)
- Le développement économique trouve sa source dans **l'accroissement des exportations**. Or la demande des investisseurs directs étrangers place l'efficacité logistique locale avant la compétitivité des coûts de main d'œuvre.
- La **Tunisie commence à perdre ses atouts** dans la compétition mondiale : **Infrastructures stagnantes**, le coût de la main d'œuvre est **en augmentation continue**, la Tunisie est à la porte du premier marché mondial et l'instabilité politique et notamment sociale réduit la possibilité d'être **partenaire privilégié** des économies européennes.

La proximité de l'UE impose des délais très courts

La proximité de la Tunisie par rapport au marché européen lui donne un avantage concurrentiel de **réactivité** sur des business « time-sensitive » par rapport à des zones LCC (Low Cost Country) à moindres coûts mais plus éloignées.

Cet avantage ne doit pas être pénalisé par une **sous-performance logistique**, mais au contraire renforcé et pérennisé par une logistique performante en termes de rapidité, ponctualité, fiabilité et flexibilité.

Une offre logistique performante doit permettre à la Tunisie de renforcer sa position de « **fournisseur réactif** » de l'Europe sur des produits sensibles au temps. Par exemple, sur du « textile personnalisé » (« collant » aux besoins réels à court terme) vs production textile de masse, captée par des pays à bas coûts lointains plus compétitifs en coût horaire de MO, ou sur de la livraison rapide de pièces auto ou aéro...

Maîtrise du temps
(délais/fiabilité/ponctualité)

Les points forts pour le développement de la logistique en TUNISIE

L' Infrastructure

La Tunisie dispose d'une infrastructure qui pourrait (moyennant mise à niveau) permettre un développement des activités logistiques :

- **9 aéroports internationaux,**
- **7 ports de commerce ,**
- **2400 km de réseau ferré ,**
- **Plus de 20 000 km de routes classées** dont 370 Kms d'autoroutes,
- **des magasins cales et entrepôts divers ,**
- **Des réserves foncières disponibles** pour l'aménagement d'un réseau de zones d'activités logistiques à vocation nationale ou internationale.

Les points forts pour le développement de la logistique en TUNISIE

Des Initiatives de facilitation de la chaîne logistique

1

Réforme du Secteur Portuaire : Réforme dockers, **mise en concession** de quais.
Spécialisation des ports.
Refonte du cadre réglementaire et institutionnel.

2

Tunisia Trade Net (TTN): **Zéro papiers Zéro déplacements, Facilitation portuaire** en intégrant documents douaniers et titre de commerce.

Impact:

- Réduction des délais de traitement.

Les insuffisances liées au développement de la logistique

➤ La Performance des Transports en Tunisie

• Le Transport Aérien

Le fret aérien : Cette activité est très marginale (0,1% du commerce tunisien en tonnage, ou 2% en valeur contre 10% ou plus en général dans les pays émergents) et même en nette régression : -27.5 % sur cinq ans.

- Part du **ferroviaire** dans le transport des marchandises est faible (**10%**).

• Le Transport Maritime

Le transport maritime se massifie et les réseaux de ports de transbordement sont reliés par des méga carriers. **Si un port en eau profonde (Enfidha?) ne se réalise pas rapidement, la Tunisie ne sera desservie que par des feeders, ce qui aura pour effet d'augmenter les taux de fret et de rendre les délais de mer incompatibles avec les impératifs industriels des délocalisations. Mais aussi pb d'opportunité**

Les insuffisances liées au développement de la logistique

- **Le Transport Maritime**

- Un secteur clé pour la logistique → **98% des échanges passent par voie maritime**, toutefois :
 - Des performances inférieures aux normes internationales notamment en termes de productivité et de séjour de la marchandise.
 - **La part du pavillon national** dans le commerce extérieur est de **8%** en 2007 (contre 27% avant 1998) , dont 6.4 % pour la CTN et 1.6% pour les armateurs privés.
- ➔ **Manque à gagner** (en devises) de l'ordre de **1000 MD** annuellement.

Les insuffisances liées au développement de la logistique

- **Les Transports Routiers :**
 - ✓ **Secteur atomisé:** l'activité de transport pour compte d'autrui est exercée par plus de **600 entreprises et plus de 1000** entrepreneurs individuels (Petites tailles, artisans, absence d'économie d'échelle, absence de fusion - absorption).
 - ✓ **Qualité en deçà des normes.**
 - ✓ Parc très élevé de l'activité de transport pour compte propre (**60%**).
 - ✓ Hausse du retour à vide (**50%**).
 - ✓ **Le transport routier international est dominé par les entreprises étrangères (92%).**
- ➔ **Nécessité de création de centrales de fret** pour mieux cerner l'offre et la demande de transport des marchandises **en vue de la massification des flux et de la réduction du retour à vide.**

Les insuffisances liées au développement de la logistique

Les Infrastructures Routières dans les Pays MEDA

| Pays | Linéaire (en 1000 km) | Nombre de Camions (*1.000) | Densité du Réseau (km/1.000 hbts) | Densité du Réseau (km/1.000 km ²) |
|----------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------|---|
| Tunisie | 20 | 275 | 2 | 121 |
| Algérie | 105,4 | 1.060 | 3,3 | 44 |
| Maroc | 57,8 | 460 | 1,9 | 128 |
| Egypte | 45,3 | 632 | 0,7 | 45 |
| Turquie | 427,5 | 1.229 | 6,2 | 550 |
| Jordanie | 7,4 | 143 | 1,4 | 81 |
| Chypre | 11,6 | 117 | 14,9 | 1.226 |
| MEDA | 747,6 | 4.766 | 3,1 | 147 |
| UE 15 | 3.952,9 | 23.670 | 10,6 | 1.239 |

Les insuffisances liées au développement de la logistique

A ce jour, les **infrastructures d'entreposage** sont **quasi inexistantes** en **Tunisie** or les besoins en infrastructures de stockage sont importants:

| <i>Estimation des infrastructures de stockage nécessaires (2007)</i> | | |
|---|------------------|-------------------|
| Aires et entrepôts de stockage en vrac | 2 600 000 | m2 sol et silos |
| Entrepôts de produits secs à température ambiante | 2 000 000 | m2 entrepôt sec |
| Entrepôts frigorifiques | 160 000 | m2 entrepôt frigo |
| Total | 4 760 000 | |

- La réduction des stocks et la massification des envois passent obligatoirement par des réseaux d'entrepôts et de plates-formes. Ce déficit d'infrastructures génère un surcoût logistique significatif.
- Localisation sur trois types de pôles : interfaces d'échanges, zones de consommation, zones de production.

Pistes de développement de la logistique

Faire progresser la performance logistique

- Un coût logistique à maîtriser.
- De nombreux projets à coordonner.
- De nouveaux flux logistiques à traiter.
- Une ambition du PIB à l'export à garantir.
- Une proximité de l'UE à cultiver.
- Des IDE à séduire.

Des pistes de développement de l'environnement de la logistique

- La révision du **code des douanes** est perçue positivement, mais les réglementations sont encore à adapter aux pratiques de pays concurrents pour attirer les investisseurs et opérateurs logistiques dans des zones franches, alors même que les pays du MEDA développent activement des zones de ce type très créatrices d'emplois.
- **Les pratiques contractuelles** devraient pouvoir se comparer à celles pratiquées dans d'autres pays plus attractifs (contrats travail, statut des entreprises, concurrence, droit commercial, sûreté, recouvrement, arbitrage, comptabilité, transport routier...)
- Certaines **barrières à l'entrée** (réglementations, transparence, économie informelle, contrefaçon) constituent un frein au développement du secteur et à son intégration dans les réseaux internationaux.

Plan Logistique pour la Tunisie

Création d'une Agence Nationale de la Logistique

Adapter les infrastructures aux besoins de demain

Organisation des métiers de la logistique

Développement des compétences logistiques

Créer une attractivité logistique en Tunisie

Cinq axes de recommandations se détachent de la confrontation de la situation actuelle et des besoins exprimés :

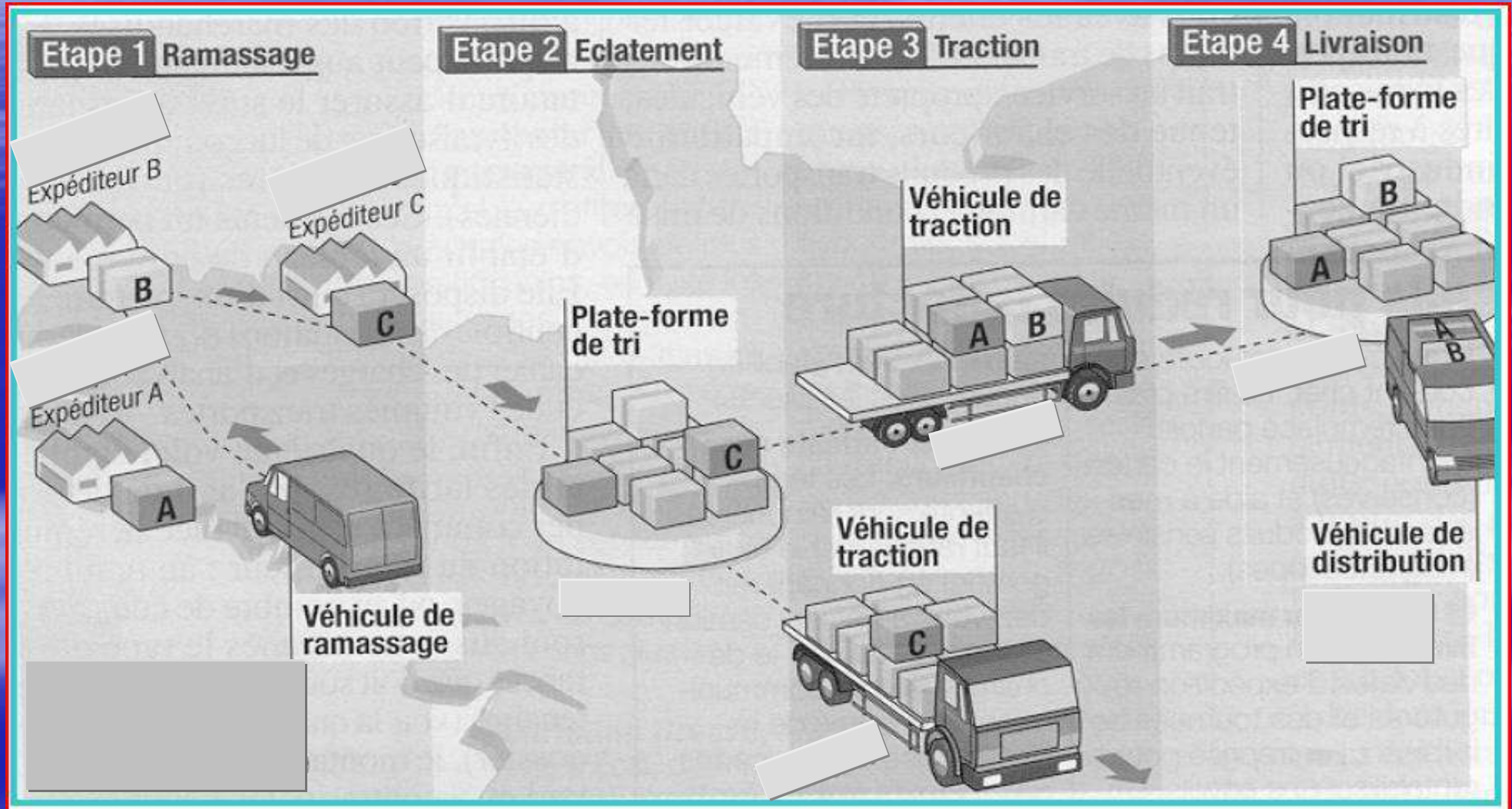
Les Actions Essentielles

1. **Création** d'une **Agence Nationale de la Logistique (ALN)**
2. **Création** de **zones franches logistiques**
3. **Elaboration** d'un **statut** pour les **prestataires de services logistiques**
4. **Mettre en chantier le plan de développement du projet « plates – formes logistiques »** (embranchement fer et autoroutières des futures zones logistiques)
5. **S'inscrire** dans un cadre de **best-practices internationales** de gestion des infrastructures
6. **Inciter** l'émergence et la **normalisation du transport** et mise en place et respect de normes sur les produits frais
7. **Décider du port en eau profonde.**
8. **Coordonner les besoins en formation** avec les besoins du monde de l'entreprise.

Les Actions Essentielles

9. Poursuivre **la réforme du code des douanes** afin qu'il devienne un atout compétitif
10. Poursuivre **le développement d'autoroutes** et de grands axes accompagnant le développement urbain, commercial et industriel (donc logistique)
11. Insister sur l'aspect commercial de la politique du fer (flexibilité, fiabilité, rentabilité du trafic ferroviaire)
12. Favoriser l'utilisation de logiciels et outils de contrôle de gestion pour optimiser l'utilisation des matériels qui constituent une part non négligeable du prix de revient
13. Intensifier les projets avec les organismes internationaux
14. Favoriser le partage des connaissances par l'entrée en Tunisie de prestataires étrangers

Il faut organiser les transports



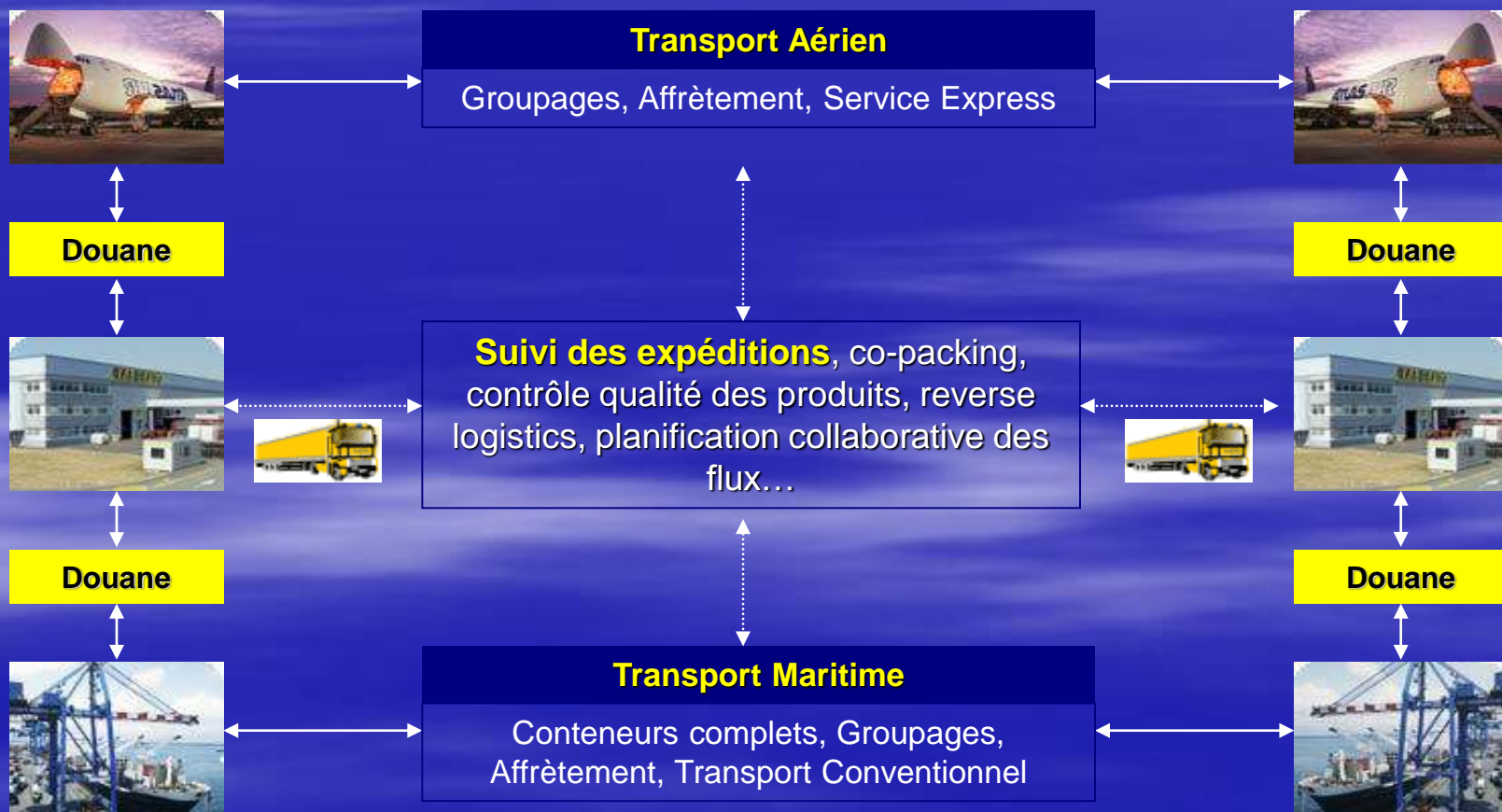
L'Evolution de la Fonction Transport

Les Meilleures Pratiques Internationales:

- **Création de « Clusters »** (Pôles de spécialisation économique) pour concentrer les besoins de transport.
 - Ceci implique une **concertation** entre l'Etat et les entreprises du secteur industriel;
- **Création de Plates-formes logistiques.**
 - **Intégration complète** des différents intervenants (opérateurs logistiques, transporteurs, administrations...) de la chaîne logistique;
- **Contractualisation (« Outsourcing ») des opérations de transport (et de logistique):**
 - La généralisation du transport pour compte d'autrui par des entreprises spécialisées permet une **meilleure gestion/optimisation** des outils de transport;
- **Généralisation des formulaires électroniques (e-Logistics)**
 - **Réduction notable des délais** (et coûts) hors transports, **Amélioration du suivi** et de la gestion des flux par les entreprises.

L'Evolution de la Fonction Transport

Sociétés de transport internationales intégrant l'ensemble des activités logistiques et de transport → **Services logistiques à valeur ajoutée !**



Charles Darwin:



« Ce ne sont ni les plus forts, ni même les plus intelligents qui survivent, mais ceux qui s'adaptent le plus rapidement aux changements »