

DEBAT

SUR LA LOGISTIQUE EN TUNISIE

Le positionnement de la Tunisie sur le plan de la logistique dans le monde a accusé un important recul entre 2010 et 2016, handicapant d'autant l'attractivité du pays en matière d'investissement et sa capacité à se hisser dans la chaîne de valeur mondiales.

Pourquoi ce recul ? Quelle est la stratégie requise pour y remédier et en faire, de nouveau, un important levier d'attraction de l'investissement et d'accélération du développement ? Ces différents aspects ont fait l'objet d'un débat organisé le 4 juillet 2017 par le Forum IBN KHALDOUN sur la base d'un exposé introductif de **Salem MILADI** ancien ministre des transports et d'éclairages complémentaires présentés par **Mohamed Ali MOUELHI** ancien secrétaire général du ministère du développement et **Mohsen BOUDJBEL**, homme d'affaires et ancien secrétaire d'Etat à l'agriculture.

I- Les grandes lignes de l'exposé introductif

La présentation Power Point¹ de **Salem MILADI** s'articule autour de quatre axes, récapitulés comme suit :

- **La logistique, un secteur transversal**

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. La mise en œuvre de la logistique repose sur un dispositif logistique matériel (ports, aéroports, routes, chemins de fer, flottes, entrepôts...) et un dispositif immatériel (prestations administratives, cadre réglementaire, formation...).

La performance logistique d'un pays doit refléter la qualité de l'ensemble des infrastructures, l'organisation des transports, l'efficacité des procédures de dédouanement la capacité de suivre en temps réel le chargement, l'expédition, le déchargement et la livraison du produit aux utilisateurs finaux et le respect des délais initialement prévus.

- **La performance de la logistique en Tunisie**

La performance de la logistique est appréhendée à travers, généralement, deux indicateurs :

- ▮ L'indice de performance logistique élaboré par la Banque Mondiale. Selon cet indice, la Tunisie est passée de la 60^e place mondiale en 2007 et 41^e en 2012 à la 110^e place

¹ Voir le document de base en annexe

en 2014 et 2016 et ce suite à une détérioration au niveau des procédures douanières, de l'organisation des transports maritimes et de la stagnation des infrastructures.

- ▮ Le coût de la logistique par rapport au PIB : Selon une étude réalisée par le ministère du transport, les coûts logistiques de la Tunisie s'élèvent à environ 20 pourcent du PIB en 2007, ce qui placerait la Tunisie à un niveau nettement plus élevé que les grands pays émergents (15 pourcent) et les pays industrialisés (7 à 10 pourcent). Le recul du classement de Tunisie en 2014 (110^e place) par rapport à 2007 (60^e) laisse prévoir l'augmentation de ces coûts et l'aggravation de leur impact sur la compétitivité des entreprises tunisiennes.

La proximité de la Tunisie par rapport au marché européen lui donne, certes, un avantage concurrentiel de réactivité pour les produits liés à la mode par rapport à des régions de moindre coût mais plus éloignées. Encore faut-il que cet avantage ne soit pas laminé par une sous-performance logistique ; sachant qu'une réduction du coût de la logistique de 10 pourcent peut générer un accroissement du PIB de 1 pourcent, grâce à l'amélioration de la compétitivité qui en résulte.

- **Les insuffisances de la logistique en Tunisie**

Les insuffisances qui méritent d'être examinées et corrigées concernent, notamment :

- ▮ Le fret aérien qui ne représente que 0.1% du commerce tunisien en tonnage,
- ▮ Le transport ferroviaire qui ne dépasse pas 10% du transport de marchandises,
- ▮ L'inexistence d'un port en eau profonde, ce qui a pour effet d'augmenter les taux de fret et de rendre les délais de mer incompatibles avec les impératifs industriels de délocalisation ; sachant que le transport maritime assure 98% de nos échanges
- ▮ La part du pavillon national dans le commerce extérieur qui ne dépasse pas 10% contre 27% en 1998.
- ▮ Le transport routier international qui est largement dominé par les entreprises étrangères ; leur part s'élève à près de 92 pourcent.
- ▮ Le transport intérieur de marchandises pour compte d'autrui qui est réalisé par de petites entreprises (plus de 600) et d'entrepreneurs individuels (plus de 1 000) d'où une absence d'économies d'échelle et un retour à vide de plus de 50%.
- ▮ L'activité de transport pour compte propre qui s'élève à 60 pourcent, bien au-dessus des normes internationales qui tendent vers une externalisation de l'activité de

transport de marchandises par les entreprises et le recours au transport pour compte d'autrui.

- ▮ Le réseau routier en Tunisie qui s'élève à 20 000 Kilomètres avec une densité de 2 kilomètres pour 1000 habitants et un ratio de 121 personnes pour 1000 km² contre respectivement une moyenne de 10.6 et 1239 pour les pays de l'Union Européenne. Le réseau mérite d'être renforcé et l'effort doit être concentré sur le désenclavement de certaines régions afin de stimuler leur développement.
- ▮ Les infrastructures d'entreposage qui sont quasi inexistantes ; or les besoins de stockage sont importants (plus de 5 millions de m²). Ce déficit génère un surcoût logistique significatif. La réduction des stocks et la massification des envois passent obligatoirement par un renforcement des réseaux d'entrepôts et de plateformes.

- **Les pistes d'amélioration de la performance logistique**

La fonction de transport doit évoluer vers les meilleures pratiques internationales par :

- ▮ La création de « clusters » afin de concentrer les besoins en transport,
- ▮ La création de plates-formes logistiques afin de concrétiser une intégration complète des différents intervenants,
- ▮ L'externalisation des opérations de transport et de la logistique pour une meilleure gestion-optimisation des outils de transport et par la généralisation des formulaires électroniques (e-logistiques) pour réduire les délais.

A cette réforme du secteur transport quelques actions pourraient être proposées pour améliorer la performance logistique de la Tunisie. Elles concernent : (i) la création d'une autorité de régulation pour les nouvelles infrastructures logistiques, (ii) la poursuite de la réforme du code des douanes afin qu'il devienne un atout compétitif, (iii) la concrétisation de l'aspect commercial de la politique du secteur ferroviaire, (iv) la mise en œuvre du plan de développement du projet « plates-formes logistiques », (v) la coordination des besoins en formation avec les besoins de l'entreprise et (vi) la réalisation d'un port en eau profonde dans le cadre d'un partenariat public-privé de préférence avec un méga transporteur.

II- Les éclairages complémentaires sur la logistique en Tunisie

- **La perception générale de la logistique est plutôt négative**

S'appuyant sur un certain nombre de photos présentant l'état des routes à Tunis, **Mohamed Ali MOUELHI** considère que la perception générale de la logistique tunisienne est fort négative du fait notamment de l'absence d'une vision globale cohérente, du manque de coordination entre les différents intervenants, de la faiblesse des crédits publics d'entretien et de maintenance et du comportement souvent incivique des citoyens. Il en résulte un environnement général « délétère » peu favorable à la productivité et à la compétitivité et qui explique, du moins en partie, le recul de la Tunisie dans le classement international aussi bien au niveau de la logistique qu'au niveau des différents indicateurs socio-économiques.

La création d'une entité regroupant les différents intervenants dans la chaîne logistique pourrait être une orientation fort utile à la politique d'aménagement et ce concomitamment à la révision du rôle des ministères de développement et des finances qui ne doivent plus intervenir dans la consistance des projets d'infrastructure ; le souci d'économie pour le court terme s'avère très souvent coûteux à la collectivité pour le long terme entraînant des surcoûts et des infrastructures inadaptées aux besoins.

- **L'amélioration de la compétitivité requiert l'optimisation de la logistique**

La globalisation impose, selon **Mohsen BOUDJBEL**, la maîtrise de la logistique ; car l'élément de différenciation entre des entreprises offrant le même produit est comment faire parvenir le produit rapidement au moindre coût.

Au-delà des indicateurs synthétiques mesurant la performance des différentes activités concourant à la disponibilité du produit à un lieu donné, l'homme d'affaires tunisien est confronté à différents aspects pratiques. Plus précisément, tout exportateur, soucieux de préserver son statut « de partenaire préféré d'approvisionnement » ne peut être que fortement préoccupé par les conditions du transport maritime.

Le port de Rades est, de plus en plus perçu, comme un important goulot d'étranglement. Une dizaine de navires sont constamment en rade. Et selon les données fournies par les services concernés par le transport maritime, l'attente des navires est en moyenne de 20 jours. Par ailleurs, la capacité de transport de conteneurs est faible, sachant le transport en roros coûte deux fois plus que le transport par conteneurs. La Société Tunisienne d'Acconage et de Manutention constitue, également, un important goulot d'étranglement. La productivité de manutention est faible : 3 à 5 conteneurs par heure contre 12 conteneurs par heure en 2010.

De la sorte, et concomitamment à la résorption des goulots au niveau de l'infrastructure et des moyens de transport et de manutention, un plan d'action visant la mise à niveau de la logistique doit être rapidement adopté et mis en œuvre. Un tel programme comportera le

développement en Tunisie des opérateurs logistiques de classe mondiale ainsi que la mise à niveau logistique des entreprises des secteurs concernés, à travers la diffusion des bonnes pratiques internationales en matière logistique².

III - Les principales conclusions du débat

Cinq conclusions se dégagent du débat qui a suivi la présentation de l'exposé introductif et des éclairages complémentaires. Elles sont les suivantes :

1)- La Tunisie était relativement bien positionnée en 2010 sur le plan de la logistique. Elle devait, sur la base du programme d'action arrêté pour la période 2010-2014, améliorer davantage sa compétitivité logistique. N'ayant pu, ni engager les importants investissements en matière de développement de l'infrastructure et des moyens de transport, ni introduire les réformes et les facilitations requises en matière de réglementation et de procédure, la qualité de la logistique s'est considérablement dégradée entraînant d'importants surcoûts et de lourdes charges pour l'entreprise réduisant d'autant l'attractivité du pays et sa compétitivité. Le recul enregistré dans le classement mondial paraît être d'une ampleur sans précédent.

2)- La logistique constitue un important enjeu pour le rétablissement de la compétitivité du produit tunisien. Le coût actuellement assumé est excessif. Il dépasserait probablement de loin le niveau atteint en 2008-2010 soit 20 pourcent du PIB, compte tenu de l'encombrement du port de Rades qui constitue et de loin le principal port d'exportation de la Tunisie, et de l'importante baisse de la productivité au niveau des opérations de chargement et de déchargement ;

3)- La maîtrise du coût de la logistique est loin d'être une opération aisée. Elle fait intervenir plusieurs intervenants : l'administration, les entreprises publiques et privées. Elle implique différents secteurs : transport, bâtiment, télécom, douane, banque. Elle requiert d'importants investissements en matière de développement de l'infrastructure matérielle et immatérielle, la formation des cadres, l'acquisition d'engins de manutention et de moyens de transports, l'adaptation des réglementations aux bonnes pratiques internationales, la construction d'entrepôts de d'aires de stockage. Elle impose la transparence, la fluidité et la traçabilité au niveau de toute la chaîne logistique, du fournisseur initial au client final, pour que les différents intervenants respectent le « Just in time ».

4)- La logistique est un secteur qui offre d'importantes opportunités pour la création de milliers d'emplois qualifiés, non seulement en tant que secteur répondant aux besoins de l'économie tunisienne, mais aussi et surtout dans le cadre d'une vision faisant de la

² Pour plus de détail se référer au document en annexe sur la chaîne logistique.

Tunisien hub régional de services à l’instar, toutes proportions gardées, de Malte, de Singapour ou de Dubaï. Une telle approche suppose, outre la mise à niveau de la performance logistique du pays (port, aéroport, entrepôts, prestations des différents intervenants), une nouvelle génération de grands projets structurants en tête desquels un port en eau profonde, des connexions ferroviaires et routières entre les zones logistiques et les pays voisins conformes aux normes internationales.

5)- Le choix du site de l’ENFIDHA pour la construction d’un port en eau profonde, s’il peut de prime abord être contesté, du fait d’une part de l’importance de la capacité portuaire en eau profonde de la rive sud de la méditerranée et d’autre part de sa position a priori moins stratégique par rapport au site de Bizerte, s’appuie sur des arguments apparemment significatifs en l’occurrence le coût, le tirant d’eau qu’il permet (de plus de 25 mètres), l’impact environnemental, l’étendue de la zone logistique dont il dispose (plus de 3000 hectares), l’impact positif sur le développement de la Tunisie centrale et sur les échanges commerciaux avec le Centre Est algérien. Il peut ne pas être, en tout état de cause, une alternative à Bizerte dans le cadre d’une vision d’aménagement futuriste de faire de la Tunisie une plate-forme régionale de services.

V- Les principales recommandations à l’issue du débat

LES recommandations formulées par les membres de l’association s’insèrent pratiquement dans le cadre de la stratégie du nouveau plan de développement et rejoignent totalement les propositions formulées dans le livre blanc relatif au secteur des transports et du logistique élaboré conjointement par le ministère des transports et la Banque Mondiale³ pour réduire le coût de la logistique et faire de la Tunisie un hub régional en matière des transports. Elles se présentent comme suit :

(1) - L’accélération de l’extension du port de Rades en construisant un nouveau quai dans le cadre du partenariat public-privé dédié aux conteneurs et en faisant des travaux de dragage pour porter le tirant d’eau de 9.5 mètres à 11 mètres.

(2) - La rénovation des engins de manutention en particulier du Port de Rades de manière à retrouver la cadence moyenne de chargement et déchargement de l’année 2010, soit 12 conteneurs par heure contre 2 à 3 conteneurs en 2016.

(3) – L’accélération de la réalisation des plateformes logistiques programmées dans le nouveau plan de développement (Rades, djebel Oust, Enfidha, Zarzis, Ghannouch) dans le cadre du partenariat

³ <http://documents.worldbank.org/curated/en/339961488471609720/pdf/ACS18045-REVISED-PUBLIC.pdf>

public et privé, comportant notamment des aires de stockage, de conditionnement, en conférant la priorité à la zone de Rades

(4) – L’engagement d’un programme de mise à niveau des différents intervenants de la chaîne logistique et particulièrement des services de la douane marqués par des procédures complexes et fastidieuses et des compétences logistiques.

(5) - La construction d’un port en eau profonde et d’une zone économique et logistique d’appui, à l’instar du port marocain Tanger-Med, concomitamment au renforcement du réseau ferroviaire et routier dans le cadre d’une politique rénovée d’aménagement du territoire et de développement régional.

(6) - La création d’une agence de développement de la logistique appelée à engager les études d’élaboration des stratégies, des plans d’actions et dans le domaine de la logistique, et à en être le levier de réalisation.

Forum IBN KHALDOUN le 30 juillet 2017

Mots clés : Coût de la logistique, Transports, Port de rades, Manutention, Entrepôts, Zones logistiques Tunisie, Agence de développement de la logistique en Tunisie, Mise à niveau de la logistique.

Documents annexes à télécharger

- ▮ [Présentation PowerPoint de Salem MILADI sur la logistique en Tunisie](#)
- ▮ [Synthèse de l’étude du Ministère du Commerce et de l’Artisanat sur la compétitivité logistique des principales filières exportatrices tunisiennes \(avril 2010\)](#)
- ▮ [Livre blanc relatif au secteur des transports et de la logistique du 18 mai 2016](#)