

**Stratégie de Développement**  
**Des Infrastructures et Services Logistiques en Tunisie:**  
**Synthèse de l'Assistance Technique de la Banque Mondiale**

**1. Intégration, compétitivité et performance logistique.**

Les exportations représentent la moitié du PIB aujourd'hui contre un tiers il y a vingt ans.

Cette croissance tirée par les exportations est largement fondée sur l'intégration commerciale avec les pays de l'Union Européenne (UE).

L'UE est le premier marché de la Tunisie, en absorbant 80 pourcent des exportations, et fournit les deux tiers des importations. Cet ancrage européen est conforté par l'accord d'association entré en vigueur en 1998.

Coller économiquement au marché européen est donc un élément primordial de la compétitivité tunisienne.

Pour les opérateurs, comme pour l'ensemble de l'économie, la contribution de la performance logistique à la compétitivité, est beaucoup plus que la réduction du coût de transport ou du différentiel de coût par rapport aux pays concurrents.

Au plan micro-économique la logistique est donc beaucoup plus que le transport de marchandise, et intègre toute une série d'opérations de gestion des intrants et des expéditions (transports, stockage, procédures de commerce extérieur), ou de distribution pour les entreprises opérant sur le marché intérieur.

Pour une entreprise exportatrice, l'ensemble des coûts logistique dépend beaucoup de l'activité et de la qualité de l'organisation. Ils représentent une fraction importante du prix de revient (de l'ordre de 8 à 20 pourcent), et beaucoup plus si on les rapporte à la valeur ajoutée (jusqu'à 50 pourcent).

**2. L'analyse de la compétitivité logistique.**

**1. Il existe de grandes disparités de performance logistique pour pays de niveau de développement comparable.**

2. Toutes choses égales, les pays les plus performants ont une croissance plus élevée que la moyenne: +1 pourcent pour le PIB, +3 pourcent pour le commerce.

3. Le niveau de service et la fiabilité/prévisibilité de la chaîne logistique sont plus déterminants pour la compétitivité des firmes que les coûts ou les temps de transport.

Au niveau d'un pays, la logistique est un thème transversal qui touche trois domaines principaux qui supportent les chaînes logistiques des firmes individuelles :

1. Les infrastructures de transports, ports, réseaux, mais aussi les technologies de l'information (TIC) ou les surfaces dédiées aux opérations logistiques (zones logistiques).
2. Le développement des services : non seulement les services logistiques sont indispensables aux activités de commerce international ou domestiques, mais encore ils sont créateurs de valeur ajoutée, notamment dans les nouveaux métiers logistiques qui intègrent des fonctions de post-production ou de distribution pour le compte d'industriels.
3. Les procédures et les réglementations, et notamment la facilitation des opérations de commerce extérieur.

Comme d'autres pays émergents, la Tunisie met en œuvre une approche intégrée de la logistique qui s'inscrit dans une perspective d'amélioration de la compétitivité du commerce. Une telle démarche intègre les différentes dimensions de la logistique dans un cadre cohérent associant :

⇒ les administrations et agences concernées, notamment celles impliquées dans les infrastructures, la réglementation ou les procédures régissant en particulier les transports, agences et opérateurs portuaires, Douanes qui ont un rôle pivot sur site pour les contrôles techniques, les procédures de dédouanement et la gestion des risques pour les marchandises à l'importation et à l'exportation, et Commerce Extérieur, dont plusieurs sont déjà impliqués dans des projets importants ; et

⇒ les opérateurs privés : chargeurs et prestataires de services et leurs associations ou fédérations, telles que la Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés.

### 3. Les enjeux pour la Tunisie.

Les analyses et modèles préparés dans le cadre du diagnostic ont permis de compléter les éléments du préambule, chiffrer les enjeux, et en quelques sorte mesurer l'effort à réaliser dans le domaine logistique pour accompagner la croissance de l'économie.

En tendance, la demande de services logistique croît deux fois plus vite que le PIB, soit en retenant les hypothèses du plan 2007-2001 :

⇒ 6.1 pourcent par an de croissance

⇒ 12 à 15 pourcent pour les volumes transportés.

Avec des hypothèses plus conservatrices les consultants tablent sur au minimum un doublement des tonnages transportés sur dix ans.

**Tableau 1 : Tonnages transportés (Million T)**

<b>Nature du transport</b>	<b>2006</b>	<b>2016</b>
Domestique	95	190
International	22	39

Il est clair que cette augmentation des volumes induit non seulement une contrainte physique sur les besoins en infrastructures mais également sur la performance des opérations logistiques. Or aujourd'hui globalement les coûts logistiques s'élèveraient à environ 20 pourcent du PIB, ce qui placerait la Tunisie au même niveau que le Maroc et à un niveau nettement plus élevés que les grands pays émergent (15 pourcent) ou les pays industrialisés (10 pourcent).

Les coûts logistiques nationaux (coûts logistiques en pourcentage du PIB) et leur évolution sont le résultat de deux effets opposés :

⇒ la croissance en volume des opérations logistique, plus rapide que celle du PIB en raison du partage international de la production des volumes (supérieure à celle du PIB) ;  
⇒ la baisse tendancielle des coûts unitaires de logistique due à l'optimisation des coûts, elle-même en partie obtenue grâce aux effets de massification lié à l'émergence de nouveaux services.  
Le niveau absolu des coûts logistique n'est pas nécessairement significatif en tant que tel du niveau de la performance logistique puisqu'il peut dépendre de la façon dont le pays s'intègre dans une organisation régionale de production : il sera par exemple plus élevé pour des pays périphériques d'une zone économique. En revanche l'évolution du coût ramené au PIB est une indication de la performance au sens global défini plus haut.

En définitive l'objectif macro-économique serait que les gains de performance permettent d'augmenter les volumes traités de 100 pour cent sur dix ans, tout en améliorant la performance de façon à réduire les coûts globaux au niveau de celui des grands pays émergents, soit 5 pour cent du PIB.

#### **4. Une performance moyenne donc insuffisante.**

Le niveau global de compétence des services et des agences publiques de Tunisie est nettement supérieur à celui de ses voisins du sud de la Méditerranée.

Le Maroc et La Tunisie ont des niveaux de performance dans deux domaines logistiques (infrastructure y compris passage portuaire), et respect des délais par le privé qui les placent très au dessus de l'Algérie (enquête menée dans le cadre de l'étude auprès des investisseurs Européens).

Le Maroc est le pays du Maghreb qui semble attirer le plus d'intérêt pour des projets de développement.

L'enquête sur les indicateurs de performances logistiques confirme une bonne position au sein du group géographique mais un niveau de performance très en dessous des compétiteurs d'Asie ou d'Europe de l'Est, ou encore la Turquie.

Aujourd'hui une performance moyenne est insuffisante pour garantir la pérennité des avantages liés à la proximité. Des pays plus lointains et logistiquement performant sont en mesure de développer des solutions innovantes pour prendre des marchés de produits plus sensibles au temps.

L'analyse des composantes du LPI suivant les trois dimensions principales (infrastructures, compétence/service et procédure) montre qu'en Tunisie la contrainte principale est plutôt le service et la compétence du privé, sans exonérer les autres dimensions.

#### **5. Un déficit d'infrastructure.**

##### ***Les capacités portuaires.***

L'expansion du commerce international conduit à une explosion du trafic de conteneurs (croissance à deux chiffres) y compris dans la région Méditerranéenne. Le transport maritime se massifie et les réseaux de ports de transbordement sont reliés par des navires de très grande taille (méga carriers). Même la capacité des navires de cabotage (feeders) tend à augmenter. Il est évident que la configuration actuelle du port de Radès n'est pas adaptée aux évolutions en cours. Il s'agit d'un port roulier avec des contraintes très fortes en ce qui concerne :

- i) l'accès et le tirant d'eau donc la taille des bateaux, et
- ii) la charge maximale des quais donc les engins de manutentions (pas de portiques).

Prévision de flux de transport 2006-2016 (unités)

- Remorques : 90000 (2006) 140000 (2016)
- Conteneurs (EVP) : 300000 (2006) 600000 (2016)

La réalisation d'un port en eau profonde (Enfidha) est une option qui combine plusieurs avantages d'un point de vue strictement logistique.

Le port de transbordement servira aussi le marché domestique. Il permettra à la Tunisie d'accéder à des liaisons plus directes et de réduire les taux de fret.

Les prévisions de trafic de conteneurs pour la Méditerranée orientale font état d'un déficit de capacité de l'ordre de 5 millions de TEU à l'horizon 2015.

Compte tenu des délais de réalisations, les contraintes de capacité tant domestiques que pour le transbordement sont donc très rapprochées et justifient une décision rapide.

La vocation du port en Eau profonde sera en grande partie dépendante de la stratégie commerciale de l'opérateur concessionnaire et des armements associés. Il pourrait y avoir plutôt complémentarité que substitution avec Radès.

Les armements maritimes qui ne sont concernés par les opérations de transbordement peuvent être intéressées à maintenir une liaison vers Radès. Inversement, l'opérateur du port d'Enfidha cherchera à préserver ses capacités pour le transbordement dans le nouveau site. Le développement du port en eau profonde n'est donc pas exclusif d'investissement de capacité conteneur sur Radès, ou de développement de zones logistiques dans cette région.

Le nouveau port et la création éventuelle d'une zone franche logistique associée devraient attirer des opérateurs logistiques internationaux dont la présence dans le pays sera aussi une opportunité de développement pour la logistique domestique et les opérations de commerce international.

Dans une perspective d'intégration commerciale régionale, le port en eau profonde devrait faire de la Tunisie un point d'entrée performant pour les pays voisins tels que la Lybie et l'Algérie et favoriser le développement de services. C'est déjà un peu le cas pour la Lybie. Le fait que toutes choses égales ces deux pays ne peuvent égaler le niveau de performance logistique de la Tunisie rend ce développement logique. Malheureusement l'absence de régime de transit et les questions politiques ne sont pas favorables : la Lybie et l'Algérie sont membres ni de l'OMC ni de la convention TIR.

### ***Le déficit de surfaces logistiques.***

A ce jour, les infrastructures d'entreposage sont quasi inexistantes en Tunisie, du moins sous une forme adaptée (fragmentation des superficies entre zones qui du fait leur taille et qualité ne peuvent satisfaire les besoins de l'économie moderne).

Les besoins estimés en fonction des caractéristiques de production et de consommation des régions tunisienne mettent en évidence un besoin de l'ordre 500 ha pour 2007, sans compter des zones franches à vocation purement internationale, principalement près des ports.

Ceci supporte en partie les conclusions de l'étude de localisation de zones logistiques menée par le ministère de l'aménagement du territoire. Ces zones sont à réaliser par le secteur privé ou en partenariat privé-public, en relation avec des aménageurs et logisticiens internationaux.

Comme le confirme l'expérience des premiers appels d'offres pour le projet de zones de Radès lancé par l'Office de la Marine Marchande et des Ports (OMMP), il est indispensable que la Tunisie offre des conditions d'implantation très proches de celles de l'Europe notamment en ce qui concerne :

⇒ Les contrats et durées de concession (25 ans minimum).

⇒ L'alignement des conditions d'accès au foncier pour la logistique sur les opérations industrielles (POS, Agence industrielle foncière....).

La refonte du régime des concessions adoptée début 2008 est une avancée très importante.

## **6. Une compétence logistique et des services tirés vers le bas.**

Comme dans d'autres pays émergents, les entreprises tunisiennes sont encore en phase de découverte des concepts de gestion des approvisionnements (supply chain management). Mais c'est comparativement dans le secteur des services logistiques (transport, transitaire) que se concentrent les problèmes les plus importants.

### ***La fragmentation du Transport Routier de Marchandise (TRM) est un problème majeur.***

En théorie les prix sont libres et le transport pour compte d'autrui est assuré intégralement par des entreprises privées.

Malheureusement le secteur est aujourd'hui non performant et en voie d'atomisation, avec une capacité limitée des pouvoirs publics à enrayer cette évolution. Plus de la moitié du transport est effectuée en compte propre.

La réduction de la fiscalité sur les véhicules en compte d'autrui a provoqué le transfert des flottes propres dans des structures filiales.

La réglementation distingue entre les véhicules Poids Total Autorisé en Charge (PTAC) > 12 tonnes (seulement 12 pourcentage du parc) pour lesquels une déclaration d'exploitation est exigée et les petits véhicules (régime totalement libre).

L'offre de service de transport est limitée et les conditions opérationnelles sont peu attractives. Par exemple il n'y a pas d'offre de transport frigorifique et peu de services de messagerie. Surtout 80 pourcent du fret traité par les opérateurs en compte d'autrui se fait sur des produits à prix conventionnés et pour lesquels le prix de transport à la tonne est fixé.

Dans ces conditions les paramètres opérationnels sont peu favorables à l'émergence de société offrant une offre diversifiée et de qualité. Le niveau d'utilisation des investissements est très faible. Le même camion de 25 tonnes roule en moyenne à 38 pourcent de sa charge nominale moitié moins qu'en Europe.

**Tableau 5 : Taux d'utilisation comparé de la flotte de semi-remorques de 25 tonnes**

<b>Indicateur</b>	<b>Tunisie</b>	<b>France</b>
Kilométrage annuel	90000	120000
Taux de parcours en charge	54%	87.20%
Taux de chargement en parcours en charge	68%	89.60%

Le comportement des chargeurs, y compris les plus grands, et les pratiques contractuelles tendent aussi à tirer le secteur par le bas. Ainsi beaucoup de transactions ne sont pas formalisées par un contrat.

L'expérience internationale suggère que les leviers d'actions sont relativement limités. Les trois directions principales pourraient concerner :

- ⇒ Des incitations à la consolidation et la professionnalisation du secteur en encourageant des formules de regroupement des petits opérateurs, suivant l'expérience du groupement Astre en France qui pourrait d'après l'étude être transposée assez facilement.
- ⇒ Une action sur la qualité (certification).
- ⇒ Une action sur la demande notamment en sensibilisant les chargeurs aux bonnes pratiques et en revoyant l'administration des prix pour les produits conventionnés.

La concurrence avec d'autres modes de transport, le chemin de fer notamment peut aussi être de nature à stimuler l'offre TRM.

Les chemins de fer, avec l'aide de la Douane, ont récemment expérimenté avec succès des trains blocs journaliers de conteneurs vers Sfax et Gabès. Les distances sont assez courtes en Tunisie et le réseau routier bons. Le transfert multimodal a peu de chance de devenir la solution de référence. En revanche elle constitue un élément concurrentiel bénéfique qui doit être encouragé notamment en facilitant le dédouanement des conteneurs à destination (encore à l'état de projet), précédé d'une initiation rapide du transit à Radès, dans un couloir douanier séparé du dédouanement principal.

### ***Les autres services logistiques.***

La définition des métiers est très traditionnelle, le transitaire se confondant avec un commissionnaire en douanes. Les conditions d'entrée sont classiques mais relativement libérales ce qui peut expliquer l'existence de plusieurs centaines d'agents en Tunisie.

Les grands logisticiens internationaux sont présents en Tunisie au travers de partenariat avec les quelques sociétés locales qui ont développé une offre de qualité et des services diversifiés. Les meilleurs opérateurs tunisiens sont conscients de l'importance d'évoluer vers un marché plus ouvert et intégré avec l'Europe, mais s'inquiètent des limitations pratiques à leur implantation en Europe.

En revanche, les mesures de facilitation ou les réformes en cours remettent largement en cause les métiers traditionnels des petits agents (dédouanement papier, magasins cales) qu'il faudra pousser à se regrouper et à évoluer vers des prestations plus intégrées.

### ***Compétences des industriels et des chargeurs.***

L'E-enquête réalisée auprès de plus d'une centaine d'entreprises et les interviews ont mis en exergue plusieurs déficits :

- ⇒ De l'ordre de 30 pourcent des entreprises n'estime ni les coûts ni le taux de service client.
- ⇒ 60 pourcent des entreprises indiquent suivre les coûts logistiques mais très peu ont un tableau de bord logistique intégrant les composantes élémentaires : niveau de stock, coût de stockage, coût de transport.
- ⇒ 1/3 des entreprises maintient plus de 50 jours de stocks de produits finis.
- ⇒ Il y a un faible taux d'externalisation : 45 pourcent des transports sont gérés en compte propre.

Les analyses de filière mettent en évidence un potentiel important de massification des flux des opérateurs tunisiens et notamment des PME-PMI.

La diffusion des techniques modernes de traçage (code barre, RFID) est encore limitée, même au niveau d'opérateurs importants.

Les capacités de formation existent pour la conception (ingénieur, école de commerce), mais qu'il existerait un déficit pour les fonctions d'exploitation (technicien, contremaître). Ces points méritent

un approfondissement dans le cadre de l'élaboration d'un plan national de formation par le secteur éducatif et les professionnels.

En dépit de ces faiblesses, un élément extrêmement positif est la prise de conscience très forte, tant du côté du secteur privé que des administrations, de l'importance des enjeux pour la compétitivité du pays.

## **7. Les dimensions réglementaires et procédurales.**

### ***Les initiatives de facilitation.***

La Tunisie s'est engagée très tôt dans des initiatives de facilitation portuaires.

Le TTN (Tunis Trade Net) a été un des premiers projets de guichet unique informatisé tenté par un pays émergent..

Aujourd'hui TTN est limité à une Déclaration Administrative Unique (DAU) qui reprend le titre de commerce et la déclaration en douanes, et depuis peu l'utilisation de TTN est la norme.

Dans le cadre du deuxième projet de promotion des exportations financé par la Banque Mondiale, des actions d'assistance techniques ont été menées pour rationaliser les contrôles sur le port de Radès :

- ⇒ Gestion du risque (scanners)
- ⇒ Intégration des procédures des agences techniques avec les procédures douanières.

TTN et cette dernière assistance ont permis une réduction très sensible des temps de dédouanement proprement dits, mais avec malheureusement un impact moins que proportionnel sur le temps total de séjour des conteneurs.

### ***Un atout majeur : le nouveau code des douanes.***

La Direction Générale Des Douanes vient d'achever un projet de modernisation du code des douanes, largement fondé sur un objectif de facilitation du commerce.

Le nouveau code ouvre la possibilité d'effectuer sous-douanes des opérations logistiques à valeur ajoutée : consolidation et déconsolidation, gestion de stock pour le compte d'autrui, opérations post-fabrication (ex. emballage).

Dans les faits, ces innovations ont déjà été expérimentées avec une société logistique tunisienne de premier-plan dans le cadre d'une convention ad hoc. Elles méritent d'être systématisées dans un cadre transparent avec pour objectif la mise à niveau du secteur logistique. Pour ce faire, la profession et les administrations concernées (Douanes, transport) devraient conjointement :

- a) Adopter une définition cohérente et conjointe du métier de logisticien et notamment de celui d'intégrateur de service. Cette définition devrait intégrer un cahier des charges fondé sur des standards de qualité certifiables.
- b) L'accès à des avantages procéduraux devrait être réservé à des opérateurs agréés sur une base strictement objective fondée sur une évaluation indépendante (le cas échéant par un organisme certificateur) et transparente de la conformité au cahier des charges.

### ***Transparence et comportement des acteurs.***

En plus de certains des problèmes déjà évoqués (services notamment) les questions de transparence, de comportement de rente et d'éthiques sont sérieuses ;

⇒ Il est pratiquement impossible pour une personne privée de dédouaner, même des marchandises exemptes de droits, sans l'aide d'un transitaire, alors que c'est théoriquement possible par une connexion TTN.

⇒ Les opérateurs de zones logistiques comme les magasins sous-douanes (transitaires, entreprises « offshores ») sont très souvent confrontés à des problèmes de « paiements de facilitation » aux fonctionnaires qui supervisent ces zones.

⇒ TTN pourtant une structure récente et dont la réussite est incontestable, est aujourd'hui en sureffectif manifeste par rapport à ses besoins de développement (50 ingénieurs)

## **8. Vers un plan d'actions volontariste et une mise en œuvre effective.**

La Tunisie doit impulser une nouvelle dynamique pour continuer à tirer partie de sa position géographique et des opportunités de croissances portées par les accords commerciaux avec l'Union Européenne. Sans une logistique performante l'atout exceptionnel de la proximité de l'Union Européenne n'est rien. Aujourd'hui des efforts d'adaptation et de mise à niveau doivent être consentis dans presque tous les domaines qui relèvent de la logistique du commerce : infrastructures, services, compétences, formations réglementations et procédures.

**En effet, un facteur clé de réussite du plan d'actions sera la capacité à vraiment impliquer les acteurs et notamment les entreprises directement concernées par les mesures, à la fois au niveau de la conception et à celui de la mise en œuvre.**

**Enfin, le plan d'actions devra améliorer durablement l'image et de l'attractivité logistique de la Tunisie pour les opérateurs internationaux.**

**Ce plan d'actions pourrait être organisé en quatre volets :**

- Une organisation de pilotage du plan d'actions (« Conseil National de la logistique ») qui associerait l'ensemble des parties prenantes privés et publiques, faciliterait la mise en place de groupe projets attelés aux actions spécifiques. Il serait épaulé par un observatoire de la logistique.
- Les infrastructures : notamment en ce qui concerne l'augmentation des capacités portuaires et le développement de zones logistiques par le secteur privé.
- Le cadre d'incitations réglementaires pour la mise à niveau et le développement des services. (offre).
- La compétence et la culture logistique dans les entreprises (demande).

Sept fiches de mise en œuvre du plan d'action sont proposées portant sur le plan d'action, l'observatoire et les mesures regroupées par thèmes (routier, formation, facilitation, régimes économiques de la logistique, investissement).

Dans plusieurs domaines, observatoire et production d'indicateurs, formation, mise à niveau du secteur du transport routier, des partenariats internationaux, voire une assistance technique par des experts internationaux sont souhaitables et identifiés dans les fiches.