

Le Maroc : un pôle logistique entre l'union européen et l'Afrique subsaharienne

Morocco: a logistics hub between European Union and sub-Saharan Africa

LAKIR Radouane

Enseignant chercheur,

ENSA BERRECHID,

Université Hassan 1er Settat, Maroc

Laboratoire de Recherche en Economie,

Gestion et Management des Affaires (LAREGMA)

Radouane.lakir@gmail.com

HABBOUB Soukaina

Doctorante,

FEG Settat

Université Hassan 1er Settat, Maroc

Laboratoire de Recherche en Economie,

Gestion Management des affaires (LAREGMA),

Habboub.soukaina@gmail.com

Date de soumission : 07/09/2022

Date d'acceptation : 10/11/2022

Pour citer cet article:

LAKIR R. et HABBOUB S.(2022). « Le Maroc : un pôle logistique entre l'union européen et l'Afrique subsaharienne », Revue Française d'Economie et de Gestion, Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3: Numéro 11 » . p : 56 - 79.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Dans le cadre de la mondialisation et la libéralisation des échanges extérieurs. Le royaume du Maroc expose, dès dernières années, son but de devenir un pôle logistique indispensable entre l'union Européenne et l'Afrique subsaharienne, grâce à sa situation géographique exceptionnelle entre les deux continents. En effet, notre pays a renforcé ses relations historiques avec l'Union Européenne par son statut avancé accordé d'une part, et d'autre part, par sa coopération gagnant-gagnant avec l'Afrique subsaharienne, soutenu par la vision de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, légitiment ce leadership recherché. Afin d'améliorer une telle plateforme d'interconnexion, le Maroc investit, par conséquent, sans arrêt dans les infrastructures portuaires, routières, aéroportuaires et ferroviaires et garde une dynamique susceptible de tirer au maximum de flux mondiaux .De ce fait, cet article a pour objectif d'analyser le rôle de développement du secteur de la logistique et de transport sur l'économie national pour se situer comme un pôle logistique entre l'union Européen et l'Afrique subsaharienne.

Mots clés : logistique ; l'Europe ; l'Afrique subsaharienne ; transport ; infrastructure.

Abstract:

In the context of globalization and foreign trade liberalization. Because of its exceptional geographical location between two continents, the Kingdom of Morocco has set out in recent years to become an essential logistics hub between the European Union and sub-Saharan Africa. Indeed, our country's historical relations with the European Union have been strengthened by its advanced status, on the one hand, and its win-win cooperation with sub-Saharan Africa, supported by His Majesty King Mohammed VI vision, on the other, legitimize this sought-after leadership. To improve such an interconnection platform, Morocco invests continuously in port, road, airport and rail infrastructure and maintains a dynamic that attracts maximum global flows. The goal is to analyze the logistics and transportation sector's development role on the national economy in order to position itself as a logistics hub between the European Union and sub-Saharan Africa.

Keywords: logistics ; European union ; sub sahran africa ; transport ; infrastructure

Introduction :

Dans un contexte universel défini par une régionalisation accrue des économies avec une concurrence acharnée au niveau commercial, économique, financier et logistique. Ainsi que, la consolidation des relations de coopération entre les pays du monde, est devenue une nécessité afin de prendre les gains de la mondialisation et de mieux diriger les différentes contraintes et enjeux qui y sont associés (Rapport général de l'étude thématique, 2012).

Dans ce cadre, le royaume a choisi d'ouvrir et d'intégrer d'une manière irréversible à l'économie mondiale. Ce choix a employé principalement vers les pays de l'Union Européenne, les états unis, l'Asie, et également l'Afrique subsaharienne.

Par ailleurs, le royaume, grâce à sa stabilité politique, son position stratégique et son développement, représente un pont économique, commercial et logistique entre l'Europe et l'Afrique. En effet, Son statut avancé auprès l'union Européen, sa stratégie gagnant-gagnant africaine font du pays « *une courroie de transmission idéale pour avoir accès à un marché élargi* » et un « *point d'ancrage intéressant pour l'implantation physique de sièges à ambition régionale, voire continentale*¹ » (Institut Amadeus, 2015). Ainsi, afin que notre pays joue précisément son rôle de pôle régional, il faut, par conséquent, avancer l'amélioration de son infrastructure et étaler une chaîne logistique intégrée et ajusté à sa stratégie industrielle.

Le secteur de la logistique et du transport représente un levier de la compétitivité économique, susceptible de renforcer le développement du Maroc. Ce secteur affiche donc un rythme de croissance soutenu dès le démarrage de la stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique, mise en œuvre par l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique (l'AMD L).

Par conséquent, la logistique au Maroc a connu un développement notable sur différents aspects de la stratégie nationale. Comme le développement d'un réseau de zones logistiques, qui représente le centre de cette stratégie. En effet, l'AMD L s'est attachée à activer plusieurs d'actions, dont la création des schémas directeurs des zones logistiques régionaux et la détermination des principaux projets à déployer pour chaque région du Royaume, permettant de déclencher une véritable dynamique et de souligner les difficultés relatives à la mobilisation du foncier. La mise en pratique de mesures d'optimisation et de massification propres aux principaux flux de marchandises (conteneurs, céréales, produits énergétiques, exportations,...). Ainsi que, l'évolution d'un réseau national intégré de zones logistiques

¹Les deux citations sont extraites de Le Maroc en Afrique : la Voie Royale

proches des principaux bassins de consommation, des zones de production et des grands points d'échanges et grandes infrastructures de transport (autoroutes, chemins de fer, ports, ...) afin de faciliter la distribution au niveau national et également d'améliorer les échanges d'import et d'export entre l'Europe et l'Afrique.

En parallèle, le transport, et notamment celui des marchandises, est certainement nécessaire pour le bon fonctionnement du tissu productif de par sa présence dans tous les maillons de la chaîne de valeur, de l'amont vers l'aval. A cet effet, Il s'agit d'un secteur d'appui qui contribue à la croissance nationale, y compris la corrélation positive entre le développement de l'activité économique globale et la croissance de ce secteur. Le secteur de transport joue également un rôle crucial dans l'ouverture des régions reculées du pays afin de freiner les pressions monopolistiques et les inégalités interrégionales ainsi que dans l'intégration de l'économie intérieure à l'économie mondiale comme les opérations d'importation et d'exportation.

Par conséquent, le royaume dispose aujourd'hui de tous les atouts au niveau de transport et de logistique afin de se positionner comme hub logistique régional, particulièrement dans le développement des échanges entre l'union Européen et l'Afrique subsaharienne. A ce titre, cet article vise à traiter la problématique suivante :

Quel rôle le secteur de la logistique et des transports joue-t-il dans l'économie nationale pour renforcer la position du Maroc en tant que plate-forme logistique entre l'Europe et l'Afrique ?

Afin de répondre à cette problématique, le présent article consiste , d'une part, à mettre la lumière théorique sur la logistique et à se concentrer, ensuite, sur la structuration des échanges du Maroc entre l'Europe et l'Afrique. Et d'autre part, à mettre l'accent sur l'importance de la logistique et des transports dans l'économie nationale et nous allons analyser, par la suite l'analyse SWOT, le rôle du secteur dans la configuration de l'organisation et des échanges externes entre les deux continents.

1. La logistique : Revue de littérature

Le concept de la « logistique » apparaît son origine dans le milieu militaire, à partir la fin de la deuxième guerre mondiale. Mais, la logistique a connu, depuis des années 90, une croissance très rapide. Cette progression est liée à la réduction des barrières commerciales au niveau du commerce international, négociée dans le cadre du GATT puis sous l'OMC depuis 1995. Malgré cela, elle est aussi afférente à la fin de la guerre froide avec l'intégration européenne. La réduction des dispositions protectionnistes, la division du travail internationale, de même que la maîtrise des moyens de transport d'une manière rentable et des outils de communication

permettent cette mondialisation des économies. Elle a pénétré aux sociétés l'accès sur des nouveaux marchés, la possibilité d'une affectation optimale des tâches du processus de production avec le meilleur rapport coût/efficacité (B.Lyonnet, M. Senkel ,2015)

Par ailleurs, la logistique est définie par l'association américaine de marketing comme : *« l'ensemble des techniques ayant pour objectif, de traiter les flux physiques tels que, de matières premières, produits semi-finis et produits finis, de leur point de départ au point de destination dès leur approvisionnement , à leur changement en produits semi ou finis, à leur stockage, à leur transport, à leur livraison au clients intermédiaires ou clients finaux »*

Autrement dit, l'association des logisticiens d'entreprise ASLOG (2005) se définit la logistique comme : *« une fonction transversale qui a pour but de mettre à disposition, au moindre coût avec la qualité requise, un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe. Cette fonction englobe toutes les chaînes déterminant le mouvement des produits notamment l'approvisionnement, la gestion des stocks et des entrepôts , la manutention et la préparation de commandes, le transport et les tournées de livraison »*

En parallèle, la logistique, généralement, recouvre les activités de transport. En effet, les activités de logistique et de transport consistent à gérer toutes des flux de marchandises, à partir l'approvisionnement en matières premières, jusqu'à la distribution des produits finis et la livraison au consommateur final.

Ainsi que, le transport est un composant indispensable à considérer dans l'ensemble de démarche d'internationalisation et un intervenant nécessaire au sein de la chaîne logistique. Le transport international des marchandises occupe, par conséquent, une part de plus en plus essentielle dans les échanges commerciaux entre les pays. Il met en pratique plusieurs participants qui interviennent, en temps réel, dans un système extrêmement complexe grâce à des techniques et technologies de plus en plus performantes.

Dans ce contexte, le Maroc , ces dernières années, mis en œuvre des stratégies remarquables dans le secteur de logistique et de transport afin d'améliorer ses infrastructures, développer le réseau de zones logistiques régionales, de massifier et d'optimiser les flux de marchandises et de promouvoir les échanges commerciaux entre les pays et surtout entre l'Europe et l'Afrique.

2. Etat des lieux des échanges commerciaux et d'investissements entre le

Maroc/l'union Européen et le Maroc/ l'Afrique subsaharienne :

Le Maroc a adopté, depuis plus de vingt ans, une stratégie globale visant à ouvrir et à libéraliser son économie en tant que membre de l'Organisation mondiale du commerce. (OMC), en 1995 à Marrakech. Pour que cette logique d'une économie ouverte soit une réalité, le royaume donc a

signé des accords commerciaux avec plusieurs pays par la conclusion d'accords de libre-échange (M.GONNET, Y.CROZET, B.MAJZA,2017).

En sus, le Maroc a privilégié son positionnement géographique ainsi que ses relations avancées avec ses partenaires commerciaux européens, méditerranéens, pays de Golf et les états unis, la Turquie afin de se positionner désormais comme un pôle économique et financier en continent africain. A cet effet, la création de la plate-forme financière, Casablanca Finance City Authority(CFCA) a pour objectif d'attirer les investisseurs internationaux et de leur donner une infrastructure et des conditions financières appropriées, d'optimiser la rentabilité de leurs investissements dans des projets en Afrique du Nord, en Afrique occidentale et centrale. Grâce à ce rôle qui permet de faciliter les échanges commerciaux et financiers internationaux, le Maroc met l'accent sur la coopération triangulaire et fait également partie d'une coopération Nord-Sud et Sud-Sud.

Le royaume a pour objectif de bien construire une plateforme industrielle et commerciale réussie, permettant aux investisseurs étrangers d'accéder au marché intérieur, de faire d'elle une plaque tournante entre l'Europe et l'Afrique et aux sociétés nationales de tirer profit des vastes marchés de leurs partenaires. A cet effet, nous allons présenter les échanges extérieurs et d'investissement entre le Maroc et l'union européenne d'une part, et d'autre part, les échanges entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne.

2.1. Les échanges commerciaux et d'investissement entre le Maroc et l'union européen :

Le Maroc a renforcé ses relations historiques avec l'Union Européenne, matérialisées par des accords bilatéraux conclus depuis l'indépendance. En effet, le commerce entre le royaume et l'Union Européenne s'exerce en vertu de l'Accord euro-méditerranéen mettant une association entre l'Union Européenne et le Maroc, complété par d'autres accords qui est entrée en vigueur en 2000. Cet accord, dans son volet commercial, a permis l'élimination des droits de douane avec des éléments d'asymétrie en faveur du Maroc. Cela veut dire, que le Maroc, à partir 2000, a bénéficié d'une période de transition jusqu'à 2012 afin d'éliminer ses droits de douane sur les biens industriels d'origine Union Européenne, bien que, tous les produits industriels marocains entrent l'Union Européenne sans droits de douane(Fiche de commerce et d'investissement de délégation de l'U.E au maroc,2020)

En parallèle, le royaume a obtenu auprès de l'Union Européenne un statut avancé en 2008. Il s'agit d'une première pour un pays hors Europe qui bénéficiera d'un partenariat de coopération sur plusieurs avantages, sans toutefois s'en tenir aux institutions européennes. En effet, le statut

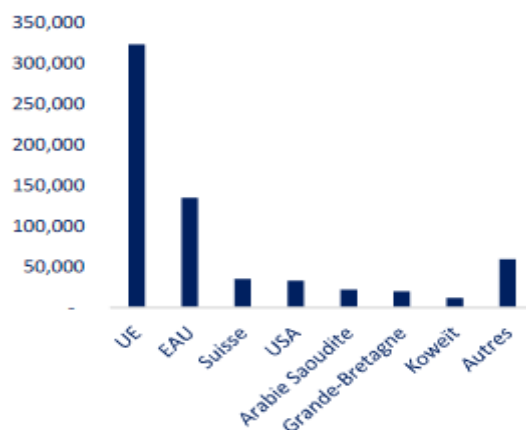
avancé comprend le volet politique, y compris la démocratisation de la vie politique au sein du royaume, comme la modification de sa législation en matière de droits de l'Homme et de gouvernance institutionnelle, le volet économique se concentre sur la mise en valeur des infrastructures, le développement du climat des affaires national et sur l'intégration du marché européenne, ainsi que le volet sécuritaire permet de lutter contre le terrorisme et l'immigration illégal, le volet humain et social. Par conséquent, le statut avancé facilite également l'accord du libre-échange entre les partenaires. Il permet ainsi, après dix ans son lancement, de mesurer son influence sur les relations entre l'Union Européenne et le royaume et d'en analyser les enjeux et les évolutions futurs.

En outre, le Maroc et l'union européenne ont signé, en 2010, un accord sur l'agriculture qui est entré en vigueur en 2012, permettant de faire monter le commerce réciproque des produits agricoles et transformés des produits de la pêche, avec des exceptions pour les produits sensibles de part et autre. En parallèle, les deux partenaires ont été lancées en 2013 des négociations en vue d'un accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA) pour atteindre une intégration plus étroite entre les économies européenne et marocaine, comme le secteur de services et d'investissement. A cet effet, le royaume et l'union européenne ont convenu, suite à l'accord politique du Conseil d'Association en 2019, de reprendre les négociations. En effet, dans deux récentes communications de la Commission européenne sur le voisinage et la révision de la politique commerciale ('Trade Policy Review'), l'union européenne a rappelé son ouverture à, une part, une reprise des négociations ALECA ajustée aux nouvelles évolutions du partenariat union européenne-Maroc ou à, et d'autre part, d'autres initiatives de modernisation qui peuvent faciliter le commerce et l'investissement durable (Fiche de commerce et d'investissement de délégation de l'U.E au maroc, 2020)

Par ailleurs, les secteurs privés européen et marocain, en Septembre 2021, ont adopté un pacte appelant à la modernisation des relations commerciales entre les deux partenaires. En effet, l'union européenne est à la fois le premier partenaire et fournisseur du Maroc et son premier client avec 43 milliards d'euros d'échanges de marchandises en 2021 (incluant EUR 18 milliards d'exportations marocaines vers l'union européenne). Le Maroc est aussi le premier partenaire de l'union européenne en Méditerranée du Sud parce que les entreprises originaires de l'union européenne sont les premiers investisseurs étrangers au Maroc (comme montrer dans le schéma suivant). En termes de services, le royaume, en 2019, a un excédent d'EUR 1,5 milliard avec l'union européenne. Plus de la moitié des investissements directs étrangers au Maroc provient de l'union européenne. Malgré qu'un recul en 2020 à cause de la pandémie mondiale Covid-

19, les échanges commerciaux se sont améliorés de 23% en 2021 par rapport à l'année 2020 et d'environ 10% comparé au niveau d'avant-crise(Fiche de commerce et d'investissement de délégation de l'U.E au maroc,2020).

FigureN°1 : Encours des principaux investisseurs étrangers en 2019 (en M MAD)



Source: office des changes

En outre, les échanges entre le Maroc et l'union européenne se varient en plusieurs secteurs. En effet, les échanges commerciaux se sont améliorés de 23% en 2021 en comparaison avec l'année précédente et d'environ 10% comparé au niveau d'avant-crise sanitaire de pandémie covid 19(Fiche de commerce et d'investissement de délégation de l'U.E au maroc,2020). En sus, les exportations marocaine vers l'union européenne, en 2021, englobent les produits agricole et poissons (23%) parce que le Maroc est le premier exportateur de légumes vers l'union européenne et le premier exportateur de produits agricoles de la Méditerranée du sud vers l'union européenne, même que les équipements de transports comme l'automobile et l'aéronautique représente 23%, les appareils électroniques (17%), le textile (15%). Tandis que les importations des pays de l'union européen vers le Maroc comprennent les équipements de transport (16%), les produits énergétique (13%), les produits agricole et poissons (9%), les appareils électriques (8%)et le textile (7%)

Figure2 : Importations l'UE vers le Maroc 2021

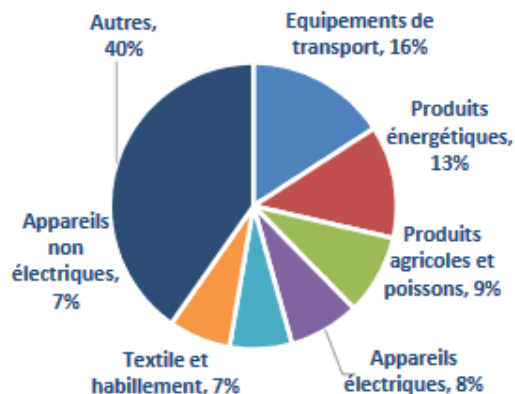
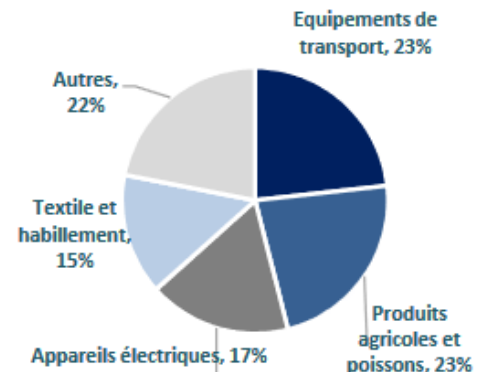


figure 3 : Exportations marocaines vers l'UE (2021)



Source: EUROSTAT

Par conséquent, la connexion entre et l'union européenne et le Maroc dispose plusieurs perspectives. En effet, le royaume a réussi à concrétiser des avancées diplomatiques substantielles, à entamer par la réalisation d'un Statut avancée auprès de l'Union européenne, mais également il a renforcé ses relations stratégiques avec les principales puissances du monde grâce à des partenariats et à des accords de libre-échange avec les États-Unis, la Chine, la Russie, la Turquie et l'Inde. Ainsi que, avec un ancrage sur les pays africains à travers des visites royales réussies au niveau politique, économique et commercial couronnées par le retour du Maroc dans l'Union africaine en 2017, à l'issue de 33 ans d'absence. Donc, l'union européenne considère le Maroc comme une porte de l'Afrique.

2.2. Les échanges commerciaux et d'investissement entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne

Comme nous avons vu que la plupart des échanges marocains dépendent à l'Europe en berne pour ses exportations et considère également que l'Afrique subsaharienne dispose d'un potentiel de croissance plus accessible et déjà favorable.

Le Maroc s'installe en une destination de premier choix des investisseurs avec la meilleure politique de promotion des investissements en Afrique et une diversification des débouchés pour les exportations, grâce aux diverses visites officielles royales dans plusieurs pays d'Afrique sont un signe de l'engagement sincère du Royaume à l'égard de l'engagement du continent dans différents domaines et à sa bonne image auprès des investisseurs. Il est également le deuxième investisseur africain sur le continent et le premier en Afrique de l'Ouest. Par ailleurs, au cours des dernières années, le royaume s'est lancé dans une politique proactive de coopération avec les pays africains, orientée vers une responsabilité partagée et la solidarité

(Conseil Economique, Social et Environnemental,2020). En effet, notre pays mise en place les politiques de coopération, à partir les années 2000, ont encouragé une coopération active dans le domaine académique et technique avec des effets associés tels que le partage du savoir-faire marocain dans les secteurs socioéconomiques comme la santé (par exemple au cours de la crise de la pandémie covid 19), les infrastructures, l'agriculture, la formation et les services urbains. Elles ont participé également à l'intensification des liaisons aériennes, au développement des échanges commerciaux et à la réalisation d'investissements majeurs dans le domaine bancaire, de l'immobilier, des télécoms et de l'énergie.

Les échanges commerciaux du Maroc avec les partenaires africain sont nettement augmenté ces dernières années, reflétant les efforts consentis pour diversifier et renforcer les relations commerciales avec les pays du Sud. En effet, le royaume, selon le rapport de l'office des changes, a marqué une hausse dans des échanges commerciaux avec l'Afrique, avec une augmentation de 29,8 % par rapport à 2021, et qui égale à 10,6 milliards de dirhams (MMDH).L'Egypte demeure pour la troisième année consécutive notre principal partenaire africain, suivie de l'Algérie, de la Tunisie et de la Côte d'Ivoire.

Par ailleurs, les échanges commerciaux entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne se centralisent principalement sur l'Afrique de l'Ouest et les principaux clients du Royaume sont le Sénégal (avec une part de 38% en 2021), la côte d'Ivoire (35,8%), la Mauritanie (35%) (Office de changes,2020), ...

Tandis que, les importations marocaines provenant des pays africains, les principaux fournisseurs du Maroc sont l'Egypte (avec une part de 33,5% en 2021), le Nigeria (8.8%), le Gabon (47.2%), la Cote d'Ivoire (+89,8 %)

Par conséquent, ces dernières années, le volume des échanges Maroc-Afrique s'est clairement développé en termes d'exportation notamment le secteur agroalimentaire et de l'énergie en termes d'importation. En effet, les exportations sont encore trop dominées par des produits agroalimentaires, et ne sont pas suffisamment différents de leurs concurrents en Afrique. Mais, les pays de la région recherchent des biens manufacturés ajustés pour tenir compte du faible pouvoir d'achat. Vu le poids des matières premières comme les phosphates et les produits agricoles exportés vers l'Afrique, le chiffre d'affaires du Maroc dépend strictement de l'évolution de la demande internationale et des prix des matières premières.

Cette vulnérabilité fait qu'il est indispensable de diversifier les produits exportés. A cet effet, le royaume doit évoluer vers une production de masse, de qualité basse ou moyenne, afin de mieux contrôler ses coûts et d'offrir des produits de bonne qualité/prix, tels que le secteur du textile et

des biens de consommation habituelle. Ainsi, le développement de nouveaux secteurs comme l'automobile, la santé, l'aéronautique, et l'électronique peut être une solution pour diversifier l'offre marocaine et mettre en œuvre les objectifs du plan national de développement et de promotion des exportations.

En outre, la Tournée Royale en Afrique était l'occasion également de signer des accords bilatéraux et d'inaugurer des projets de développement. De la même manière, elle a permis à l'émergence d'une nouvelle diplomatie des contrats. En effet, cette diplomatie a pour but d'instrumentaliser l'appui politique et économique afin de signer de grands contrats au profit des grands investisseurs nationaux.

C'est dans ce cadre, le facteur économique ne se limite pas aux échanges au sein desquels la balance commerciale entre les importations et les exportations, mais également sur les investissements, preuve d'un engagement à long terme vis-à-vis de l'Afrique, et acceptation du risque.

Le Maroc a conclu des accords bilatéraux avec ses partenaires africains dans différents secteurs qui octroient un traitement national aux investisseurs des pays partenaires, ce qui leur donne droit à la nation la plus favorisée. Ces accords assurent la pleine convertibilité monétaire des opérations en capital, le libre transfert des bénéfices et le libre rapatriement des capitaux investis (ministère de l'Economie et des Finances, 2015). Ces accords sont en ligne avec la libéralisation des échanges commerciaux, des investissements et de la coopération entre le Maroc et d'autres pays africains, un signe d'ouverture et de garantie envers les investisseurs, les entrepreneurs et les citoyens de ces pays (Amine Harastani Madani, 2020).

Ainsi, la plupart des principaux groupes marocains se sont établis dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne conformément à une politique de « champions nationaux », ont pu trouver une place parmi les grands investisseurs africains dans le continent parce qu'ils ont mis en pratique des divers stratégies de développement, et ce sous différentes formes de partenariats (création de filiales, apport d'expertise, prise de participations) (Hassane ZOUIRI, 2019)

Par ailleurs, les investissements marocains en Afrique, constitués principalement d'investissements directs en Afrique subsaharienne qui représentant ainsi 47% du total des Investissement directe marocains à l'étranger et sont passés de 907 millions de dirhams (MDH) en 2007 à 5,4 MMDH en 2019. Par conséquent, Le Maroc est implanté en Afrique subsaharienne, première destination de ses investissements en Afrique, dans plus de quatorze pays,

dont la Côte d'Ivoire (13% des IDE à destination de l'Afrique en 2019), le Tchad (12%), le Sénégal (9%), le Madagascar (7%), le Cameroun (4%) et l'Ile Maurice (3%)².

Les investissements marocains en Afrique portent particulièrement sur des secteurs phares qui se caractérisent par une forte valeur ajoutée, comme le secteur bancaire, assurances, de télécommunication ou d'industrie, bâtiments et Immobilier, transport et logistique, pharmaceutique, mines... mais les secteurs bancaire et télécommunication, qui ont été à la pointe de l'investissement direct total en Afrique et de la coopération économique avec les pays africains.

En effet, les trois banques marocaines se sont installées en tant que poids lourds en Afrique subsaharienne, notamment BMCE Bank, la Banque Centrale Populaire et Attijariwafa Bank, à la recherche de nouvelles sources de croissance en dehors des frontières. Le secteur de Télécommunication a été marqué par des investissements marocains croissants, A l'instar de Maroc Télécom, 20% de son chiffre d'affaires vient de ses filiales africaines en Mauritanie, au Burkina Faso, au Gabon et au Mali. Nous pourrions y mettre le secteur des infrastructures avec CCGT(Consortium pour les canalisations, les granulats et les travaux), mais aussi celui de l'industrie pharmaceutique, par COOPER Pharma, ainsi que de l'immobilier avec Ynna Holding ou Addoha, et le transport aérien, avec Royal Air Maroc (Amine Harastani Madani,2020)

Par conséquent, les sociétés marocaines qui se tournent vers l'Afrique sont confrontées à de grandes perspectives de développement et sont vivement soutenues par la volonté de l'Etat de consolider sa position sur le continent africain. En effet, elles peuvent même aujourd'hui faire connaître leur présence pour trois raisons indispensables: un réseau bancaire marocain toujours mieux adapté à ses besoins, des opérateurs télécoms bien pénétrés sur le marché africain et par la suite, des relations directes avec leurs marchés aériennes, maritimes et même terrestres (jusqu'à Dakar). A cet effet, , il leur appartient d'en tirer le meilleur parti, dans l'intérêt de l'économie marocaine et du développement de l'Afrique dans son ensemble.

Par conséquent, puisque le Maroc c'est la porte de l'Afrique et proche de l'Europe, il est considéré comme un pont entre l'union européen et l'Afrique subsaharienne. A cet effet, le royaume a mise en place des projets stratégique pour l'amélioration du secteur de la logistique ainsi que le développement des infrastructures de transport afin d'améliorer les échanges entre les deux continents.

²Office des changes

3. Le secteur de la logistique et de transport au Maroc

Le secteur des transports et de la logistique joue un rôle moteur dans l'économie nationale. En effet, il contribue 5% au PIB pour l'ensemble de secteur de la logistique dont 3% pour le transport (Flanders investment and trade,2014).

Ce secteur se mesure par son impact direct sur la compétitivité du tissu économique national aussi bien au niveau d'import que d'export. A cet effet, il représente parmi les prépondérances indispensables du gouvernement. Ce dernier met tous efforts pour exécuter une infrastructure moderne, assurant la fluidité et la sécurité de circulation des marchandises et des personnes, facilitant les échanges régionaux, nationaux et internationaux.

3.1. Présentation du secteur de la logistique au Maroc

Le secteur de la logistique au Maroc a connu une forte croissance durant ces dernières années. Il représente un enjeu capital et réalisé un impact positif au niveau économique et social ainsi que sa participation au développement durable du royaume. Par ailleurs, concernant l'importance cruciale de ce secteur, le Maroc a aussi lancé une stratégie nationale intégrée pour le développement de la compétitivité logistique à l'horizon 2030 afin de structurer, de guider et de renforcer le secteur logistique dans le royaume.

En effet, le Maroc a mis en place une feuille de route spécialement dédiée à la logistique, pour en faire un outil permettant d'optimiser les apports des différentes stratégies sectorielles à l'économie nationale. C'est dans ce sens, sa majesté le roi Mohamed VI, en 2010, a présidé la signature du contrat programme portant sur la période 2010-2015 entre l'état et le secteur privé en vue du développement de la compétitivité logistique nationale.

A cet effet, la compétitivité logistique est un levier important pour améliorer la compétitivité des entreprises globales du Royaume, dans le cadre du Pacte national pour l'émergence industrielle, dans le développement de la compétitivité des entreprises agricoles exportatrices du Plan Maroc Vert ou bien dans la compétitivité des produits intérieurs sur le territoire national (distribution locale, préservation du pouvoir d'achat, sécurité, hygiène comme les produits alimentaire...). En sus, la sécurisation et l'optimisation des coûts d'importation des matières premières énergétiques constituent un défi important dans le contexte de la nouvelle stratégie énergétique du pays.

Sans oublier que, le secteur de la logistique a fait montre d'une grande flexibilité au cours de la période de confinement Covid 19. En effet, ce secteur joue un rôle primordiale contre à plusieurs secteurs économiques, ses activités afin d'assurer le prolongement de l'approvisionnement du royaume, notamment les produits de première nécessité et des produits pharmaceutique.

En outre, dans le contexte de la planification territoriale des zones logistiques, l'organisme (AMDL) a procédé au cours des années 2019 et 2020, en consultation avec les divers intervenants, à la mise en place de plans directeurs des zones logistiques dans la région de Guelmim-Oued Noun, la région de Souss-Massa, la région de Marrakech-Safi, la région de Fès-Meknès, la région de Béni Mellal-Khénifra, et la région de Drâa-Tafilalet. Aussi bien que cette agence mise en pratique à l'actualisation des plans directeurs des zones logistiques dans la région de Tanger-Tétouan-El Hoceïma, la région de l'Oriental, la région de Casablanca-Settat, la région de Rabat-Salé-Kénitra, la région de Dakhla-Oued Eddahab et la région de Laâyoune-Sakia Al Hamra, afin de considérer les changements économiques et spatiales que connaissent ces régions (Site ministère d'équipement et de l'eau, 2022) .

Concernant l'accompagnement des acteurs logistiques, l'organisme AMDL a poursuivi le déploiement du programme de revalorisation logistique des PME (SME-Logis) surtout à travers l'adoption de nouvelles technologies et de digitalisation, ainsi que l'amélioration de la formation dans les métiers de secteur. Dans ce cadre, plus de 200 petites et moyennes entreprises ont profité des plans dans le cadre d'environ 270 opérations d'appui auprès une subvention engagée de 56 millions de dirhams (Site ministère d'équipement et de l'eau, 2022)

En parallèle, le plan d'action de l'agence concernant l'année 2021 prévoit quelques projets tenant sur la poursuite des efforts fournis pour l'essor des zones logistiques et la poursuite des démarches de mobilisation des assiettes foncières et ressources financières nécessaires au développement des tranches primordiales des zones logistiques projetées, avec l'annonce des travaux d'aménagement y afférents. Elle accorde donc un intérêt remarquable au développement des services présentés par le programme PME-Logis (M. Amara, 2020).

L'agence d'AMDL prévoit aussi de consolider son rôle d'organisation des divers plans d'action d'amélioration des chaînes logistiques afférentes aux flux d'import/export, de la distribution national et des matériaux de construction ainsi que du programme marocain de formation dans les métiers de la logistique durant la période 2020-2024 afin de renforcer des compétences dans ce secteur.

Par conséquent, plusieurs avantages font la logistique un secteur prometteur et en pleine développement au niveau national, ainsi que, la position géographique du royaume au carrefour des échanges entre le Nord et le Sud, l'Est et l'Ouest renforcent sa vocation logistique. Ce fort potentiel pour le développement du secteur, sera donc point fort mis à valeur par une stratégie nationale pour 2030 qui vise à améliorer la compétitivité logistique.

3.2. Le secteur de transport et d'infrastructure au Maroc

Le Maroc, depuis plusieurs années, bénéficie d'une position géographique avantageuse entre l'Europe et l'Afrique subsaharienne. Il affiche son ambition de devenir une plaque tournante logistique essentielle entre les deux continents. En effet, son statut avancé auprès l'Union européenne et son engagement en matière d'une coopération sud-sud, porté par la vision de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, légitiment cette direction recherchée.

Par conséquent, le Maroc investit sans arrêt dans les infrastructures maritimes, terrestres et aériennes afin de développer une telle plateforme d'interconnexion et maintient une dynamique capable d'attirer de plus en plus à l'échelle mondiale et surtout entre l'Europe et l'Afrique subsaharienne.

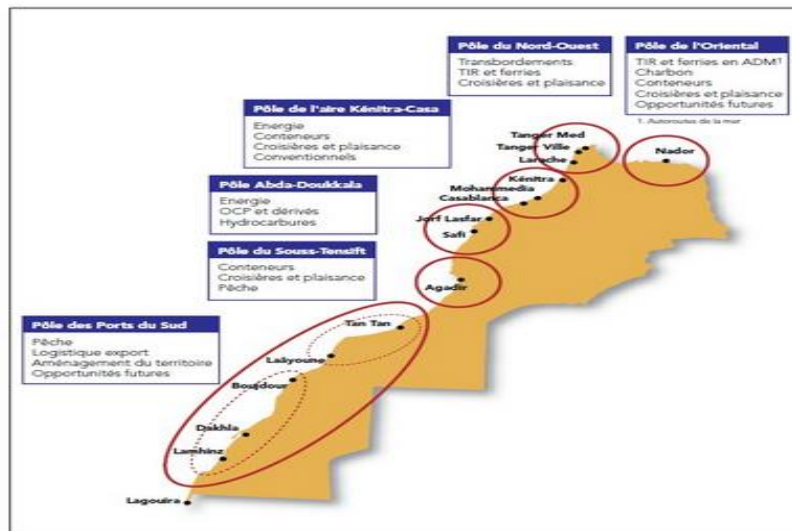
3.2.1. Le transport maritime :

Le Maroc a une situation géographique idéale grâce à deux façades maritimes de 3500 km entre la Mer Méditerranée et l'Océan Atlantique, un positionnement sur le détroit de Gibraltar au croisement des grands axes mondiaux de communication, une bonne connectivité portuaire. A ce titre, les ports du royaume constituent un maillon clé des chaînes logistiques des échanges externes et un levier important du développement économique et social du pays, puisque 98% (M. Gonnet, Y. Crozet, B.Majza,2017)des échanges commerciaux externes y transitent.

Le secteur de transport maritime fait désormais partie des secteurs directement impliqués dans développement économique national. Ainsi qu'il contribue à l'influence du pays dans l'arène internationale. En effet, l'émergence des ports comme Tanger Med, Jorf Lasfar, et des différents ports nationaux, a permis au Maroc de s'affirmer comme acteur mondial vital. En effet, les stratégies mises en œuvre pour ce secteur ont fait la preuve de la grande qualification de l'expertise et du savoir-faire marocains.

Le transport maritime a pris une ampleur exceptionnelle grâce à Tanger Med, qui est devenu le leader port conteneurs de l'ensemble du bassin méditerranéen. Ce port se trouve sur le détroit de Gibraltar et branché plus de 180 ports mondiaux. En outre, la plateforme est équipée d'une zone franche logistique de 300 ha, afin d'encourager la mise en place de bases destinées à couvrir l'Europe, la Méditerranée et l'Afrique. C'est pour cette raison, la vision du royaume ne s'arrête pas là, puisqu'en vertu de la stratégie nationale de développement portuaire, d'autres projets majeurs seront réalisés d'ici 2030, comme les nouveaux ports de Nador West, Medou Dakhla Atlantique (voir schéma suivant), pour améliorer le réseau portuaire existant, d'évaluer des stratégies sectorielles tant nationales qu'internationales et de constituer le Maroc comme un hub commerciale et logistique entre l'Europe et l'Afrique (Thomas Brun ,2022).

Figure 4 : Les pôles portuaires et leur vocation



Source : site ministère national de l'équipement et de l'eau :

Par conséquent, cette stratégie permettra des retombées socio-économiques importantes. Comme dit le Directeur Général de CMA-CGM Maroc, « *ces infrastructures sont attractives pour les grandes entreprises internationales, avec un maillage routier efficace, de grandes surfaces logistiques et des connexions maritimes avec le monde entier* » (Thomas Brun ,2022).

3.2.2. Le transport routier et ferroviaire :

Le Maroc a accordé une grande importance aux infrastructures routières parce qu'elles ont fait un impact direct sur le développement économique, social et touristique du royaume.

Le réseau routier national assure 90% des déplacements des personnes et 75% du transport de marchandises. Il participe à l'aménagement équilibré du territoire et permettent de soutenir les investissements et le désenclavement des populations rurales (Site du ministère de l'équipement et de l'eau,2022).

En parallèle, les routes et les chemins de fer s'accroissent d'une manière complémentaire afin de donner une interconnexion progressivement fine entre les ports, les aéroports et les différentes zones logistiques. A titre exemple, à partir de l'installation de l'usine Renault à Tanger, le transport ferroviaire de voitures est devenu essentiel. Ainsi qu'après l'implantation de l'entreprise Peugeot à Kenitra, ce sont près de 500.000 voitures qui sont expédiés chaque année par l'Office National des Chemins de Fer (ONCF) pour l'exporter et distribuer au niveau national (Site Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc,2022)

3.2.3. Le transport aérien :

Le Maroc a initié une vaste stratégie de développement des infrastructures aéroportuaires parce que leur développement représente un secteur crucial pour la croissance économique du

royaume et lui permettant également de se positionner comme un pont liant le nord et le sud. En effet, les activités et les infrastructures aéroportuaires du royaume sont sous la responsabilité de l'Office national des aéroports (ONDA), qui a commencé depuis 2004 plusieurs mises à niveau de ses infrastructures de base. L'office est à la tête de 25 aéroports dont 19 internationaux et il a mise en place plusieurs infrastructures aéroportuaires, à l'instar de la plate-forme aéroportuaire de Casablanca comme un hub international stratégique reliant l'Afrique à l'Europe et l'Amérique au moyen orient.

En parallèle, Royaume air Maroc est devenu le plus important réseau africain avec 32 destinations sur 98 dans plus de 50 pays. Elle a ouvert cinq destination en Amérique (Washington, de Montréal, Rio, New York et Sao Paulo), cinq au Moyen Orient et à Beyrouth (pas de présence en Asie à ce stade), permettent d'organiser des circuits passant par le pôle de Casablanca (Ukraine vers les USA/ Sao Paulo vers le Moyen Orient) afin de développer le fret de transit sur les différents lignes de la RAM. En sus, l'Afrique étant un gisement indispensable pour l'évolution des échanges grâce à son positionnement stratégique. En effet, 30% du fret est en transit, spécialement Nord/Sud et avec le nouveau cargo vise d'atteindre à 40%. La plateforme de Nouaceur fournit 200 vols par jour (M. Gonnet, Y. Crozet, B.Majza,2017)

En sus, le défi principal du royaume est d'organiser de pôles multimodaux regroupant plusieurs mode de transport notamment maritime, routier, ferroviaire, et l'aérien. En effet, des offres de service sont allées d'Europe à l'Afrique avec des marchandises arrivant par camion à Casablanca et par la suite partagées en Afrique par le transport aérien en collaboration avec la SNTL et aussi avec un process validé par la douane. Tandis que, malgré des projets annoncés tels que le doublement de la ligne de chemin de fer de Casablanca/ Marrakech ou une offre de service à Tanger, le fret ferroviaire est présent d'une manière faible dans la stratégie multimodale du Maroc.

Par conséquent, les infrastructures de transport et de logistique présentent un potentiel évident pour le Maroc afin de se positionner comme un pôle logistique entre l'Europe et l'Afrique. Bien que, si le secteur veut attirer de nouveaux flux internationaux, il doit être beaucoup plus compétitif.

4. Méthodologie : Analyse SWOT

4.1. Analyse SWOT du secteur de la logistique et de transport

L'analyse SWOT (M. Porter,(1985), des Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces),est un puissant outil pour évaluer son positionnement stratégique et orienter la démarche de progrès. Elle permet en effet d'évaluer si

la combinaison des points forts et des points faibles du secteur est en mesure de faire face aux développements environnementaux, ou s'il est possible de cerner ou de créer des opportunités de mieux tirer parti des ressources uniques ou des compétences fondamentales de l'organisation .

Le secteur de transport et logistique au Maroc a présenté beaucoup de mutations et d'améliorations, ces dernières années, afin de pouvoir contribuer au développement économique du pays. Malgré que son activité connaisse toujours un retard en matière de moyens logistiques qui ralentissent sa progression. A cet effet, nous chercherons à adopter la matrice SWOT, dans le tableau ci-dessous, pour pouvoir évaluer son positionnement stratégique et orienter la démarche du progrès. En analysant également, la partie opportunités de l'analyse SWOT du secteur afin d'attirer de nouveaux flux internationaux surtout entre le nord et le sud et d'être plus compétitif

Tableau 1 : Analyse SWOT du secteur de la logistique et de transport au maroc

Forces	Faiblesses
- La position géographique : Le Maroc est la porte d'entrée de l'Afrique, ainsi que la proximité géographique de l'Europe propose divers solutions pour le transport de marchandises en l'Afrique. - L'intégration de digitalisation dans l'administration des douanes pour faciliter les opérations d'import et d'export. - La diversification du transport du pays vu l'étendue de la superficie. - le Royaume permet un transport multimodal particulièrement apprécié par les opérateurs pour grouper les flux à l'intérieur des zones logistiques. - Le réseau routier est amélioré grâce au programme de modernisation des autoroutes. - Plusieurs entreprises de transport et de logistique ont vu le jour au Maroc ces dernières années.	- Inégalité de répartition des infrastructures de transport entre les zones nord et sud - Le coût /tarifs non maîtriser - Manque des infrastructures ferroviaires dans les régions du sud - Existence un seul opérateur ferroviaire ONCF - L'absence de formation pour les opérateurs de transport et de leur personnel dans leur domaine d'activité - Le Maroc accuse un retard flagrant en matière de transport ferroviaire de marchandises. - Le secteur de transport routier de marchandises est une source importante des émissions de CO2. - Le trafic portuaire est caractérisé par un déséquilibre entre les importations et les exportations ainsi qu'entre trafics de natures différentes - la qualification des employés: les chauffeurs du transport routier sont reste peu qualifiés.

- AMDL assure le développement des zones logistiques à dimension régionale. - Les zones logistiquie sont bien connectées avec les aéroports, les ports, les réseaux routier et ferroviaire. - AMDL travaille aussi à l'amélioration de la chaîne logistique import-export, en partenariat avec les différentes parties prenantes. - Rapidité du service - Compétitivité: la présence de nombreux transporteurs de marchandises routières permet d'atteindre un prix concurrentiel. - Transport routier: le dernier kilomètre se fait toujours par la route (flexibilité)	- Durabilité: le transport fait un impact négatif sur la congestion du trafic et les émissions de gaz à effet - Faible potentiel d'innovation pour le transport routier
Opportunité	Menace
- Le Royaume dispose de plusieurs avantages indéniables, comme la stabilité politique, les infrastructures, les accords de coopération et de libre-échange, les stratégies sectorielles, qui en font un lieu privilégié pour les sociétés internationales de transport et logistique qui souhaitent s'y installer. - Plusieurs grandes entreprises internationales ont choisi le Maroc comme hub logistique pour l'Afrique, voire le monde. Par exemple, Décathlon et 3M se sont installés à Tanger Med. - Casablanca Finance City (CFC) est considéré comme un centre économique et financier africain, situé au carrefour continents, offrant une valeur ajoutée et un support de qualité qui favorisent les opérations logistiques et attirer les investisseurs étrangers. - Le transport routier restera un marché en pleine expansion au niveau national.	- Pression concurrentielle des nouveaux entrants - Prépondérance de l'informel de transport routier - La variation de prix du pétrole influence négativement sur le coût de transport - Congestion et tarifs routiers : l'augmentation de la congestion compliquera la prestation de services de transport routier efficaces, et les tarifs routiers feront augmenter les coûts. - Transport routier généralement considéré comme polluant. - L'ONCF détient le monopole de l'exploitation du chemin de fer sur l'ensemble du territoire national. Ce manque d'opérateurs impactent négativement sur le développement du réseau. - Insuffisance de technologies avancés sur les moyens de transport

- Accroissement de l'externalisation : les expéditeurs continueront d'externaliser le transport et les activités connexes afin de demeurer concurrentiels. - Accord de transport aérien « open sky » avec l'union européen - Développer les infrastructures portuaires, aéroportuaires et routières à l'horizon 2030 - l'assouplissement des cadres réglementaire, institutionnel et administratif - L'accroissement des exigences en matière de qualité, de délais et de coût pourrait augmenter la valeur de ce secteur - La stratégie nationale de la logistique vise à mettre en pratique de programme de formation pour renforcer les compétences en gestion.	- Le manque de personnel suffisamment qualifié compromet la qualité du secteur.
---	---

Source : les auteurs

4.2. Analyse du positionnement du Maroc comme une plate-forme logistique entre l'Europe et l'Afrique :

Nous nous appuyons sur l'analyse des facteurs intérieurs et extérieurs du secteur de la logistique et des transports au Maroc. Ce dernier est l'un de ceux qui ont connu un développement soutenu ces dernières années et il représente un maillon stratégique dans l'économie nationale .En effet, le royaume a toujours été un centre naturel des civilisations grâce à son emplacement géographique exceptionnelle ainsi qu'il possède d'indéniables atouts, notamment sa stabilité politique, les infrastructures bien avancés , les accords de libre-échange avec différents pays, statut avancé avec l'union européen, la coopération sud-sud, les stratégies sectorielles présentent une place privilégiée pour les sociétés étrangères de transport et logistique qui désirent s'y installer.

En outre, le royaume possède déjà des atouts fondamentaux qu'il permet de développer une vocation logistique intercontinentale. Dans ce cadre, le maroc jouit d'une disposition important en termes de centres financiers sur le continent africain, avec la mise en œuvre financière de Casablanca Finance City (CFC), qui occupe à partir quelques années le leader en Afrique selon l'index GFCI. Le CFC est considéré aujourd'hui comme une plate-forme économique et financière africain, situé au carrefour des continents, donnant un avantage et un

accompagnement de qualité qui encouragent les transactions logistiques. En parallèle, grâce aux efforts visant à adopter des stratégies de diversification économique et d'assouplissement des cadres réglementaire, institutionnel et administratif, le Maroc s'offre plus de chances pour développer une plate-forme logistique multi produit. Tant de réalisations, associées à plusieurs projets prévues au niveau de toutes les stratégies sectorielles adoptées, permettront au Royaume, grâce à une coordination renforcée, de se positionner en tant qu'une plaque tournante logistique intercontinentale par excellence.

En sus, le Maroc a connu une amélioration exceptionnelle au niveau des infrastructures. En effet, le port portuaire de Tanger Med permet des connexions privilégiées avec l'Europe, les pays méditerranéen et le reste de l'Afrique, et par la suite le royaume a engagé également de multiples chantiers comme le future de port Nador West structurant pour le developpement oriental et pour bâtir un pôle énergétique national et le futur port de Dakhla Atlantique ainsi que les nouvelles zones logistiques à Guergarate et Birr Gandouz afin de renforcer son dispositif dans le sud et de faciliter les échanges vers l'Afrique. En parallèle, grâce au statut avancé, le Maroc a signé un accord de transport aérien « open sky » avec l'union européen afin d'attirer des nouvelles compagnies aériens à venir au royaume, d'ouvrir de nouvelles lignes entre le Maroc et l'union Européen, d'augmenter des fréquences et de réduire les tarifs de voyage. D'autre part, dans sa stratégie d'avancement de la coopération sud-sud, le royaume accorde un intérêt particulier au niveau de secteur de transport aérien afin de renforcer sa présence dans les pays africain.

Bien que, le Royaume a accordé une grande importance aux infrastructures routières grâce au développement de réseau autoroutier, il a adhéré également différentes conventions internationales au niveau de transport routier pour simplifier les échanges commerciaux avec ses partenaires étrangers, et faciliter la circulation de marchandises entre le Maroc et l'union européen et aussi l'Afrique subsaharienne. Par conséquent, le Maroc bénéficie plusieurs valeurs ajoutées pour devenir une plate-forme logistique importante entre les deux continents.

Malgré tous ces efforts déployés par notre pays, il y a des menaces qui handicapent ce développement comme un pôle logistique entre l'Europe et l'Afrique, notamment, une forte intensité concurrentielle ,une inégalité de répartition des infrastructures de transport entre les régions du nord et sud, une insuffisance de technologies avancés sur les moyens de transport, un manque de personnel suffisamment qualifié compromet la qualité du secteur surtout dans le transport routier, un coût de transport relatif aux variations du prix de pétrole, une prépondérance de l'informel de transport routier et une absence de diversification de sa

production et de ses exportations c'est ce qui explique que les investissements logistiques à l'étranger du Maroc se répartissent presque également entre l'Europe et l'Afrique.

Par conséquent, les infrastructures des transports et de logistique présentent au royaume un potentiel tangible pour se positionner comme une plate-forme logistique entre les deux continents. Tandis que, les infrastructures ne sont pas tout, et le Maroc doit continuer ses efforts pour être plus concurrentiel s'il veut attirer de nouveaux flux internationaux et ainsi espérer atteindre son ambition.

Conclusion :

En guise de conclusion, le positionnement géostratégique du Maroc paraît privilégié, son statut avancé auprès de l'Union européenne, ancré dans les pays africains par le biais de visites royales réussies au niveau politique, économique et commercial couronnées par le rentrée du Maroc dans l'Union africaine en 2017. Le royaume a développé également ses relations stratégiques et historiques auprès des grandes puissances mondiales grâce aux partenariats et d'accords de libre-échange avec les États-Unis, la Chine et la Turquie. Par conséquent, notre pays doit améliorer ses infrastructures et déployer un système logistique intégré et adapté à sa stratégie industrielle pour jouer entièrement son rôle de plate-forme régional entre les deux continents. Par ailleurs, le secteur de la logistique et de transport au Maroc s'est rapidement développé, surtout dès le lancement en 2010 de la stratégie national logistique, grâce à la mise en œuvre des zones logistiques proches des ports, aéroports pour faciliter la fluidité des flux d'import et d'export, ainsi que le développement des infrastructures de transport maritime, aérien et routier . Par conséquent, la logistique occupe un carrefour important et les diverses campagnes de communication internationale devraient aider à promouvoir le Royaume comme une plaque tournante de référence.

Le secteur du transport et de la logistique a besoin d'être mieux structuré pour devenir un véritable centre logistique entre l'Union européenne et l'Afrique subsaharienne. A ce niveau, différents axes sont à améliorer dans le future, et en premier lieu, le développement d'infrastructures logistique dans toutes les régions du royaume, il doit aussi développer un travail significatif de digitalisation dans différents parties prenantes , maitriser le fret de transport maritime, aérien et routier, favoriser la qualité de service, développer le transport multimodale, accroître la logistique urbain et améliorer les acteurs logistiques, publics et privés, intégrés et performants.

Bibliographie :

- Amine Harastani Madani (2020), livre « 1999 – 2020 le maroc en Afrique :Diplomatie, Sécurité & Développement », Policy Center for the New South, Maroc, rabat,pp.106
- Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel (2015), « la logistique », Edition Dunod, pp.128
- Conseil Economique, Social et Environnemental(2020), rapport « L'intégration régionale du Maroc en Afrique Pour une stratégie au service d'un développement durable avec l'Afrique »,pp.9
- Délégation de l'Union européenne au Maroc (2020), Fiche de commerce et d'investissement « Les relations Union européenne-Maroc : commerce et investissement »,pp.1
- Direction des Etudes et des Prévisions financières, ministère de l'Economie et des Finances, 2015.
- Flanders investment and trade (2014), rapport « Le secteur du transport et de la logistique au Maroc »,
- Hassane ZOUIRI(2019),article « La coopération Maroc-africaine : Quelques réponses face aux nouvelles contraintes économiques, sociales et environnementales », Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, Vol. 2, No. 2,pp.242
- Institut Amadeus (2015), « Le Maroc en Afrique : la Voie Royale », pp.210
- M. Amara (2020), article « Le secteur de la Logistique a fait montre d'une "grande flexibilité" durant le confinement »
- MICHEL GONNET YVES CROZET BÉATRICE MAJZA(2017), rapport d'institut de prospective économique du monde méditerranéen « le Maroc, hub logistique entre l'Europe et l'Afrique ? », pp.6-61
- Office de changes (2020), rapport annuel « commerce extérieur du maroc »,pp.58
- Rapport général de l'étude thématique(2012), « Les relations Maroc-Afrique : les voies d'une stratégie globale et renouvelée »
- Site ministère d'équipement et de l'eau : [www.equipement.gov.ma/mobile/pages/actualites.aspx?IdNews=3390](consulté le 10/09/2022)
- Site ministère d'équipement et de l'eau : [www.equipement.gov.ma/ports/Strategie/Pages/Strategies-portuaires-et-maritimes.aspx](consulté le 30/09/2022)

- Site du ministère de l'équipement et de l'eau : [www.equipement.gov.ma/Infrastructures-Routieres/Reseau-Routier-du-Royaume/Pages/Importance-du-reseau.aspx](consulté le 05/09/2022)
- Site Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc [s://www.lopinion.ma/Infrastructures-maritimes-Le-Maroc-hub-logistique-entre-l-Europe-et-l-Afrique_a26093.html](consulté le 30/08/2022)
- Thomas Brun (2022), article « Un hub logistique international en devenir », revue Conjoncture N° 1045 - 15 mars - 15 avril 2022,p.22