



L'activité portuaire face à la Covid 19: Le Cas du port de Tanger-MED

Port activity facing Covid 19: The Case of the Port of Tangier-MED

Loubna RACHIDI¹, Meriem MEKKAOUI², Mouna CHAKIR³

Doctorante en Sciences de gestion, FSJES Abdelmalek Essaadi Tanger, Maroc

Doctorante en Sciences de gestion, Université Montpellier 3, France

Docteure en Sciences de Gestion, Faculté Polydisciplinaire d'Errachidia, Université Moulay Ismail, Maroc

Abstract: *The health context in Morocco in recent years has seen a sharp decline in trade at the global level, in this sense, the World Trade Organization has stated during the period that "the global traffic of goods should show a decline of 13% to 32% in 2020 ». Indeed, the ports acting as operators in trade transactions as well as the transport of maritime freight dependent on these exchanges also seem heavily impacted by the decline in the volume of imports and exports related to the decline in the rate of production of many industries (Automotive, Aerospace, Textile ...). The international supply chain and its decisive role in maintaining supplies is also affected by this health crisis. In this article, we will focus on the specific effects of the pandemic and on the particularities of maritime freight. The port of Tangier Med, due to its importance on the southern Mediterranean coast and its proximity to Europe, is a fairly significant case of the issues that now impact these port activities. Its strategic position in maritime flows, its connection with more than 180 world ports, its proximity to Europe and its openness to the Mediterranean give it an important place in maintaining the supply chain. It is therefore essential to consider the medium-term prospects for the Port of Tangier Med in a context that has been largely disrupted and marked by new questions about the nature of trade and the value chain on a global scale.*

Key Words : *Port Tanger Med, port activity, Covid19, T.I.R, Maritime logistics chain*

Résumé : *Le contexte sanitaire marocain pendant ces dernières années a connu une forte baisse des échanges commerciaux au niveau mondial, dans ce sens, l'organisation mondiale du commerce a déclaré pendant la période que « le trafic mondial des marchandises devrait afficher un recul de 13% à 32% en 2020 ». En effet, les ports agissant comme opérateurs dans les transactions commerciales ainsi que le transport du fret maritime dépendant de ces échanges semblent eux aussi lourdement impactés par la baisse du volume des importations et des exportations liées à la baisse de la cadence productive de nombreuses industries (Automobile, Aéronautique, Textile...). La chaîne logistique internationale et son rôle décisif dans le maintien des approvisionnements est aussi frappée par cette crise sanitaire. Dans cet article nous revenons principalement sur ces effets spécifiques de la pandémie et sur les singularités du fret maritime. Le port de Tanger Med, par son importance sur la façade Sud de la méditerranée et par sa proximité à l'Europe, est un cas assez significatif des enjeux qui impactent désormais ces activités portuaires. Sa position stratégique dans les flux maritimes, sa connexion avec plus de 180 ports mondiaux, sa proximité avec l'Europe et son ouverture sur la Méditerranée lui procure une place importante dans le maintien de la chaîne d'approvisionnement. Il est alors essentiel de se pencher sur les perspectives à moyen terme pour le Port de Tanger Med dans un contexte largement bouleversé et marqué par de nouveaux questionnements sur la nature des échanges et la chaîne de valeur à l'échelle globale.*

Mot clefs : *Port Tanger Med, activité portuaire, Covid 19, T.I.R, Chaîne maritime logistique*

1. INTRODUCTION

Avec la mondialisation et l'extension des échanges, le monde n'a cessé de se confronter à des risques et des bouleversements tant économiques, sociaux, environnementaux ou sanitaires.

Ces phénomènes sont de tensions multiples. Aujourd'hui, la crise sanitaire s'inscrit dans l'ordre de ces perturbations majeures. La pandémie liée au coronavirus impacte lourdement l'économie mondiale et se place, aujourd'hui, au cœur des enjeux auxquels s'affrontent un grand nombre de pays.

Le Covid-19 a fait son apparition à la fin de l'année 2019 en Chine et s'est rapidement propagé à l'échelle globale faisant aujourd'hui près de 800 000 morts. Aux moments les plus intenses de la pandémie, le taux de létalité du virus était évalué entre 2 % et 3 % (3,2 millions d'infections dans le monde, avec un indice de contagiosité entre 1.5 et 3.5 % et un taux de mortalité inférieur à 3% dans 209 pays [Statista, 2020].

Selon un rapport de l'organisation mondiale de la santé [Sitrep, Mai 2020], l'Europe a présenté le plus grand nombre de contamination avec 46,42 % du taux global et 9,48 % des décès, la région Amérique représente un taux de 40,32% avec 5,23 % des décès puis les pays de la Méditerranée orientale avec 5,23 % et de 4,08% des décès. Le Maroc aussi frappé par le Covid-19 enregistre 4529 cas confirmés et 171 cas de décès le 30 Avril 2020 soit un taux de létalité de 3,9%; selon le ministère de la santé marocain [Portail Covid 19 Maroc, Juillet 2020].

La propagation des épidémies et les mesures pour la contenir, ont des répercussions considérables sur l'activité économique (le tourisme, le transport, les services, les industries...). Une grande partie de l'économie mondiale semble gravement perturbée (fermetures des frontières, pénurie de main d'œuvre, mesures de chômage partiel, de télétravail, hausse des prix des denrées alimentaire, chute du prix de pétrole...).

Le contexte pandémique s'est manifesté aussi par une forte baisse des échanges commerciaux au niveau mondial, l'organisation mondiale du commerce déclare que « le trafic mondial des marchandises devrait afficher un recul de 13% à 32% en 2020 ».

Les ports agissant comme opérateurs dans les transactions commerciales ainsi que le transport du fret maritime dépendant de ces échanges semblent eux aussi lourdement impactés par la baisse du volume des importations et des exportations liées à la baisse de la cadence productive de nombreuses industries (Automobile, Aéronautique, Textile...).

La chaîne logistique internationale et son rôle décisif dans le maintien des approvisionnements est aussi frappée par cette crise sanitaire.

Dans cet article nous revenons principalement sur ces effets spécifiques de la pandémie et sur les singularités du fret maritime. Le port de Tanger Med, par son importance sur la façade Sud de la méditerranée et par sa proximité à l'Europe, est un cas assez significatif des enjeux qui impactent désormais ces activités portuaires.

Le complexe portuaire de Tanger Med a enregistré durant l'année 2019, 4,8 millions de conteneur, soit un volume de 38% en croissance par rapport à l'exercice précédent.

Sa position stratégique dans les flux maritimes, sa connexion avec plus de 180 ports mondiaux, sa proximité avec l'Europe et son ouverture sur la Méditerranée lui procure une place importante dans le maintien de la chaîne d'approvisionnement.

Au cœur de cette crise sanitaire, le Maroc a mis en place un plan de continuité pour maintenir et assurer les activités portuaires (hors passagers, croisières...). Selon le directeur central du complexe portuaire, l'obligation de continuité de service est évidente. Le complexe Tanger Med pèse 50 % de l'ensemble des échanges du royaume, les 15 autres ports occupent la deuxième moitié. Il annonce aussi que « Les besoins en import pourraient baisser et les exportations aussi, vu que pas mal d'usines (textile et automobile) ont ralenti leur production » (R.El Houari, 2020)

Il est alors essentiel de se pencher sur les perspectives à moyen terme pour le Port de Tanger Med dans un contexte largement bouleversé et marqué par de nouveaux questionnements sur la nature des échanges et la chaîne de valeur à l'échelle globale.

2. LE T.I.R: CONSTATS ET NATURE DES ENJEUX

2.1. La logistique et transport: une réalité complexe

Le contexte économique actuel est caractérisé par une complexité qui se manifeste par une demande volatile et imprévisible, une diversité des flux toujours croissante, des cycles de vie de produits courts et une pression concurrentielle de plus en plus intense.

Cependant, et pour faire face à cette dynamique mondiale de circulation physique, les entreprises doivent atteindre des objectifs prédéfinis en termes de qualité, coût et délais. La logistique et le transport constituent ainsi une des sources importantes de l'avantage compétitif.

La logistique, permet une bonne gouvernance des opérations entre distributeurs et clients. Cette chaîne met l'accent sur le déplacement efficace des marchandises en s'appuyant sur le transport comme élément majeur et indispensable à ses opérations.

Par ailleurs, la chaîne logistique n'en est pas moins remarquable de par sa complexité et ses formes modernes d'organisation: délais de livraison courts, taux de services clients élevés, nombre de références important, risque de surstocks et gestion de retours sont les contraintes qui imposent de disposer de sites logistiques efficaces et de transporteurs performants.

Une bonne maîtrise de ces activités est indispensable à la réduction des délais et à l'élimination des ruptures de charge tout au long de la chaîne logistique, ceci ne peut se faire sans le passage par un moyen de transport efficace.

2.1.1. Organisation de la chaîne Maritimo Logistique

La logistique, est aujourd’hui un élément fondamental des stratégies des entreprises (Paché et Sauvage, 2004; Colin, 2005; Dornier et Fender, 2007; Medan et Gratacap, 2008, etc.) et touche tous les domaines de l’organisation productive.

La littérature en économie et en gestion aborde la chaîne logistique à travers plusieurs définitions et explications (Annexe 1). Elle concerne tous les maillons qui collaborent avec l’ensemble des fonctions de l’entreprise.

La chaîne logistique est «comme un réseau d’organisations qui, d’amont en aval, sont engagées dans des activités et des processus créateurs de valeur qui prennent la forme de produits et services livrés au consommateur final.» [M.Christopher, 2000].

En transport maritime, une chaîne logistique constitue l’ensemble des flux physiques, des processus et des informations associés, relatifs à la marchandise depuis son expédition, empruntant son transport principal (navire) et transitant par le port jusqu’à sa mise à disposition au destinataire final [U.G.Tamby, 2010].

Les chaînes logistiques portuaires et maritimes se sont développées avec l’intensification de l’internationalisation des entreprises et la croissance des échanges maritimes, dont les ports sont devenus des maillons essentiels et stratégiques.

« Le port maritime de commerce est, à la fois, un point de contact et un lieu d’échange entre une zone océanique et une zone terrestre ; il assure dans ce cas au sein d’un périmètre géographique spécifique des activités permettant de réaliser le passage de tous types de marchandises (vrac, marchandises conteneurisées, etc.) : activités de service destinées à des navires et des marchandises en s’appuyant sur des infrastructures d’accueil des navires, des équipements de manutention, des moyens de stockage. » [D.Brun, F.Guérin, 2014].

Entre plusieurs modes de transport (routier, ferroviaire, fluvial et le maritime), le port est un maillon crucial dans la chaîne logistique internationale, un passage obligatoire pour le transfert des marchandises ainsi il occupe une fonction de distribution importante.

Afin de mieux évaluer le maillon le plus impacté par la pandémie, nous allons focaliser notre travail sur l’importance du transport international routier dans la chaîne maritimo-logistique.

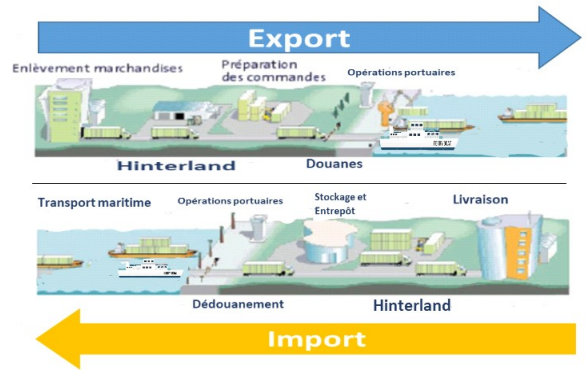


Figure - 1: La chaîne Logistique (cas du transport maritime)

2.1.2. Des spécificités organisationnelles de la chaîne maritimo-logistique

La chaîne maritimo-logistique se compose de trois grands chaînons : Le chaînon maritime, le chaînon portuaire et le chaînon de transport (L’hinterland). C’est un lieu de rupture de charge, formant un ensemble de flux intégrés et combinés dont la finalité consiste à livrer la marchandise au client du client dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions.

C’est une organisation complexe, regroupant plusieurs activités de transbordement (liaison maritime), chargement/déchargement (manutention), et de transfert vers les lieux de stockage (distribution)...

La figure 2 ci-dessous illustre le fonctionnement d’une chaîne portuaire du pré-acheminement jusqu’au post-acheminement.

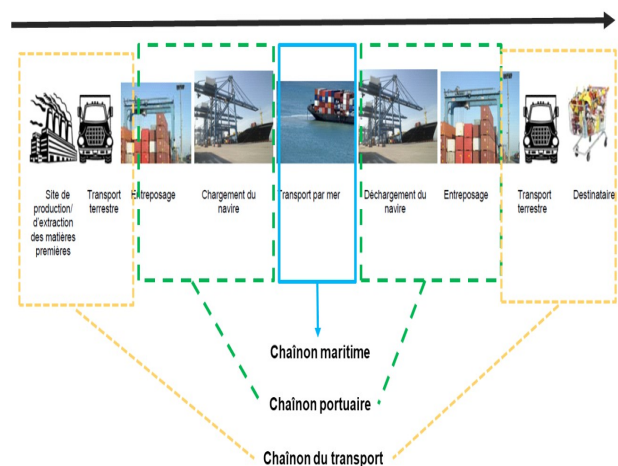


Figure - 2 : Typologie de la chaîne maritimo-logistique et l’emplacement des chaînons [Van de Voorde et Vanelslander 2009]

Le chainon maritime: Il s'agit de la liaison maritime assurée par les compagnies maritimes qui se diffèrent selon le type de la marchandise transportée.

Le chainon Portuaire: Il représente toutes les activités nécessaires pour le transfert des marchandises de la terre au navire ou bien d'un navire à une autre navire. (Les ports peuvent exercer des activités de métiers et des activités génératrices de valeurs ajoutée)

Le chainon du transport (L'hinterland): Il concerne la distribution et toute relation avec l'hinterland assurant l'acheminement de la marchandise.

2.1.3. Les composantes d'une chaîne maritimo-logistique

En observant le processus de la chaîne maritimo-logistique, nous nous apercevons vite de la complémentarité et la dépendance existante entre l'ensemble de ses chaînons.

Tableau - 1: Les intervenants du processus de la chaîne portuaire

| Quoi | Qui |
|-----------------------------|--|
| Préparation de l'expédition | L'exportateur / Opérateurs logisticiens |
| Chargement/ L'empotage | L'exportateur / Opérateurs logisticiens |
| Transport terrestre | Les transporteurs |
| Opération douanière | La douane, les transitaires, les compagnies maritime |
| Opérations portuaires | L'autorité portuaire, les manutentionnaires, |
| Transport maritime | Les compagnies maritime (selon le type de marchandise) |
| Opération douanière | La douane, les transitaires, les compagnies maritime |
| Opérations portuaire | L'autorité portuaire, les manutentionnaires, |
| Transport terrestre | Les transporteurs |
| Livraison | Les transporteurs / les distributeurs |

Tous ces maillons sont reliés très étroitement permettant de faire face aux difficultés de rupture sur l'ensemble de la chaîne.

Par ailleurs, l'organisation de l'activité portuaire et maritime nécessite le regroupement de plusieurs acteurs publics et privés, formant une communauté portuaire spécifique.

- Les administrations et organismes publics (la douane, la marine marchande, les pêches maritimes...)
- L'Autorité portuaire; Elle agit comme interlocuteur unique représentant l'Etat pour l'ensemble des partenaires du projet Tanger Med. Le rôle et les missions de l'agence se déclinent à travers trois volets: (Pôle Portuaire (TMPA), Pôle Zones d'Activités et Immobilier (TFZ), Pôle Territorial).

2.2 Les T.I.R: Un acteur clé de l'activité portuaire au Maroc

Maillon incontournable de la chaîne logistique d'approvisionnement, le secteur du transport est aujourd'hui l'un des secteurs stratégiques de l'économie marocaine. Il contribue à hauteur de 6% au PIB et emploie plus de 10% de la population active (ecoactu.ma, 2020)¹.

Dans ce contexte, le secteur de Transport est devenu un secteur d'avenir pour le marché marocain, en effet sa part dans les échanges de marchandises avec l'Union européenne compte en moyenne 20% (soit 15% des exportations et 33% des importations).

Ce secteur a pris de l'importance depuis que le Maroc a adhéré à la convention TIR des Nations unies, mais aussi avec les nouvelles exigences du consommateur en perpétuelle évolution en se référant à l'évolution du mode de vie (généralisation des moyens technologiques, l'accroissement du pouvoir d'achat...), à l'urbanisation croissante et à la mondialisation culturelle et économique.

Le transport international routier concerne des opérations complexes le plus souvent liées aux services commerciaux, éventuellement au chargement et au déchargement de la marchandises, l'acheminement, la gestion des opérations douanières.

Il répond aux besoins des consommateurs finaux, et constitue par conséquent une activité incontournable pour le déplacement efficace d'un bien d'un point de départ à un point d'arrivée. Cela étant, l'activité de transport suppose un déplacement efficace d'un bien depuis l'approvisionnement jusqu'à sa mise à disposition au client final, il renvoie à une interaction entre la fonction logistique et commerciale.

Il en résulte que la fonction de transport tout comme la fonction de logistique nécessite la collaboration avec tous les acteurs de l'entreprise afin de réaliser à mieux ses missions.

2.2.1. Offre et service portuaire pour les véhicules routiers

Le complexe portuaire Tanger Med est un hub logistique mondiale, situé sur le détroit de Gibraltar (seconde voie maritime la plus fréquentée au monde) au croisement des grandes routes maritimes et du commerce international (entre l'Europe de l'Ouest, l'Afrique de l'Ouest, l'Est et de l'Amérique du Nord) s'étendant sur superficie de 1000 Ha (Annexe 2).

Le quai d'embarquement TIR (Annexe 2) offre une capacité de traitement pour 700 000 camions avec la présence de 7 compagnies maritime spécialisé dans le domaine (Annexe 3).

Le port assure à travers plusieurs armateurs, des liaisons régulières desservant près de 7 ports et 3 pays dans L'Europe (Annexe 3) que pour les camions TIR. Le port

Tanger Med I est doté de 8 postes à quai avec des tirants d'eau de 8m avec une superficie de 35 hectares de terreplein [Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique].

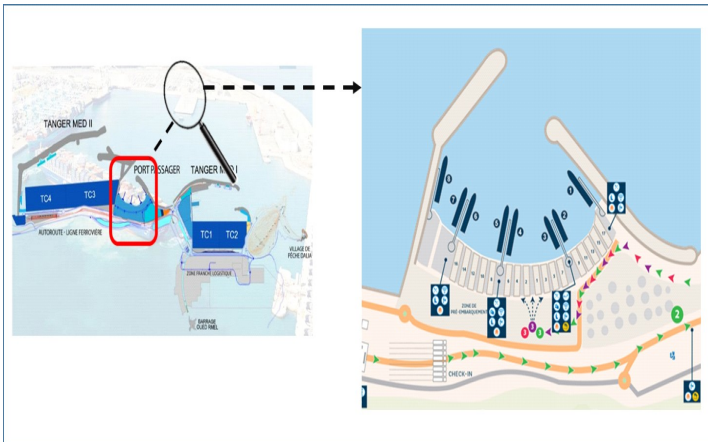


Figure – 3: Le plan des quais camions TIR et Passagers dans le complexe portuaire Tanger Med (tmpa.com)

Le trafic national TIR au Port Tanger Med a atteint en 2019 un volume de 357 214 unités dont 183 606 ensembles routiers, ce qui présente 95,5% des transit des TIR au Maroc (Le port de Casablanca: 0,2%, Le port de Nador: 4,2%) [Tanger Med port Authority].

2.2.2. Place des compagnies maritimes de fret dans la chaîne logistique et de transport

Le transport maritime présente le moyen de transport le plus utilisé pour l'acheminement des marchandises au niveau international avec plus de 120 000 navires et plus de 80 % du transit. Il est au cœur des chaînes logistiques internationales et la base des chaînes portuaires [Jacques Marcadon, 2008].

L'augmentation des échanges internationaux par voie maritime a poussé le développement de ce moyen de transport qui est devenu un vecteur indispensable du développement.

Ce secteur a une importance cruciale dans l'économie marocaine, en même temps il est considéré comme sensible, car les obstacles qui peuvent survenir, impactent directement la compétitivité du pays au plan international ainsi que le développement de ce secteur.

Pour le type de fret sujet de notre étude (TIR), le port Tanger Med assure des connexions maritimes entre 3 pays dont l'Espagne, la France et l'Italie (Annexe 3). Les flux TIR sont très actifs et importants dans la ligne qui relie le port Tanger Med et l'Espagne à travers la ligne Tanger Med-Algesiras. Elle représente la principale ligne du transit au Maroc avec 52,36% en 2018 du trafic global du Maroc. Il s'agit d'un transport maritime à courte distance [Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique].

Les navires de type RoRo mixte (camions, remorques, voitures et passagers) sont largement utilisés pour cette traversée. Ce type de navires représente une grande partie dans la desserte du port, vu que cette dernière traite près de 97% des flux routiers de camions TIR et 50% des flux terrestres des Marocains du monde selon le rapport annuel du Port Tanger Med (2017).

Il existe sept compagnies maritimes qui assurent le transport des TIR entre le port Tanger Med et l'Espagne, mais seulement, cinq de ces compagnies assurent la ligne Tanger Med-Algesiras, sachant bien que trois de ces compagnies ont un navire en commun qui ne transportent que les camions TIR de type Ro-Ro (Roll on, Roll Off).

3. LE PLAN DE CONTINUITÉ ET LES DISPOSITIFS MIS EN PLACE EN PÉRIODE DE PANDEMIE

Le port de Tanger Med à veiller à maintenir tous ses services dans les meilleures conditions pour assurer les escales maritimes et garantir la continuité de ses activités. Toutes les activités portuaires se sont poursuivies de manière habituelle, l'ensemble de la communauté portuaire s'est mobilisée jours et nuits pour traiter les flux d'import-export pour les besoins du royaume.

Parmi les mesures prises suite à cette crise sanitaire l'autorité portuaire de Tanger Med a adopté des précautions pour assurer les meilleures conditions sanitaires à ses usagers.

3.1. Les flux portuaires : Des enjeux multiples

Pour assurer la continuité des opérations d'import-export, les horaires de travail pour les opérateurs ont été maintenus de la même manière. De même, l'infrastructure logistique permet de traiter une grande capacité de camions TIR et de conteneurs à l'import comme à l'export avec grande rapidité. La connectivité maritime de courte distance pour les camions TIR pouvant relier le port Tanger Med aux ports d'Algésiras, Barcelone, et Gênes sont des atouts pour les échanges commerciaux entre le Maroc et l'Union européenne.

Le port Tanger Med Passagers est conçu pour accompagner sur le long terme le développement des trafics passagers et camions TIR tout en visant à assurer leur traitement dans les meilleures conditions de fluidité, de confort et de sécurité.

Il a pour vocation d'établir un véritable pont maritime sur le détroit, vecteur décisif dans la dynamique des échanges avec l'Europe.

Face à la crise sanitaire du Covid 19 et au confinement, le Maroc a dû faire face à l'évacuation de nombreux passagers présents sur le territoire et dans l'impossibilité de rentrer chez eux. Les autorités marocaines avec le port de Tanger Med ont pu organiser l'évacuation le 29 mars [El Mehdi Berrada 2020].

Depuis cette opération exceptionnelle le Port de Tanger Med a suspendu ses activités concernant les trafics passagers.

En cette période de pandémie mondiale, le choix se fait aussi sur la base d'autres critères, principalement sanitaires. « La position géographique de Tanger Med lui permet de continuer à fonctionner plutôt de manière stable en effet. L'Autorité portuaire a su aussi créer un climat de confiance en respectant minutieusement l'ensemble des mesures sanitaires... », (R.Houari Dir.Tanger Med).

Le complexe Tanger Med avec ses deux ports et l'ensemble de ses partenaires ont mis en place un plan de continuité pour assurer les besoins du royaume et les opérations portuaires, 7j/7 et 24H/24.

Ainsi, pour l'activité transbordement, qui représente plus de 70 % de l'activité globale, les chiffres sont stables à comparer à la période avant la crise. « Nous n'avons pas senti de baisse, pour le moment c'est stable. Nous continuons donc à alimenter et servir de hub pour le continent africain comme avant », précise Rachid Houari.

Les bateaux poursuivent leurs escales, le fret continu à être déchargé des bateaux, la douane et l'ensemble des départements concernés travaillent normalement pour accompagner l'économie du Maroc.

3.2. L'adaptation et les actions face à la pandémie

Notre questionnement porte principalement sur l'impact de la pandémie sur la déstabilisation et le bouleversement de la chaîne logistique d'approvisionnement et particulièrement sur le transport international routier comme marqueur spatiale de cette dernière.

Comment une pandémie peut-elle devenir source de menace pour l'avenir et la survie de la chaîne logistique d'approvisionnement ?

Pour répondre à ce questionnement, nous avons réalisé une enquête sur des sociétés opérantes dans le transport international routier avec un échantillon de 15 sociétés, dont 63 % sont des S.A.R.L et 37 % des S.A. Il s'agit d'entreprises du secteur automobile, textile, électronique et agroalimentaire.

L'objectif de l'enquête est de quantifier les dégâts de la pandémie sur ces opérateurs économique en se basant sur plusieurs variables.

Notre questionnaire comprend trois chapitres et aborde les thèmes suivants (annexe 4):

Tableau - 2: Structure du questionnaire

| Chapitre 1 | La situation de l'activité et son évolution |
|------------|---|
| Chapitre 2 | l'impact économique et sociale de la pandémie |
| Chapitre 3 | les stratégies post-Covid-19 |

Nous avons choisi d'administrer notre questionnaire par Google Forms, outil permettant de créer des questionnaires et des enquêtes en ligne tout en respectant l'anonymat.

Il a été envoyé à un ensemble de 15 entreprises, opérant dans le secteur du transport international routier pendant la période du 1er confinement.

Tableau - 3: Caractéristiques des entreprises

| Statut | Secteur d'activité | Nombre de salariés | Secteurs d'activité clients |
|--------|---------------------------------|--------------------|--|
| PME | Transport International Routier | 12 | Textile, Agroalimentaire ... |
| | Transport International Routier | 15 | Textile, Agroalimentaire, Automobile, pharmaceutique |
| | Transport International Routier | 30 | Automobile |
| | Transport International Routier | 20 | Automobile, Textile |
| | Transport International Routier | 30 | Automobile |
| | Transport International Routier | 20 | Textile, automobile |
| | Transport International Routier | 150 | Automobile |
| | Transport International Routier | 150 | Automobile |
| | Transport International Routier | 2000 | Automobile, textile |
| | Transport International Routier | 400 | Electronique |
| GE | Transport International Routier | 500 | Automobile, Textile, Agroalimentaire |
| | Transport International Routier | 1000 | Automobile |
| | Transport International Routier | 1500 | Automobile, Textile, pharmaceutique |
| | Transport International Routier | 500 | Automobile, Textile |
| | Transport International Routier | 2000 | Automobile, Textile |
| | Transport International Routier | | |
| | Transport International Routier | | |
| | Transport International Routier | | |

Pour le traitement et l'exploitation de l'enquête quantitative, nous avons eu recours à EXCEL. C'est un outil de traitement d'enquêtes et d'analyse de données. Il nous permet de comprendre les données à partir de modèles de tendances et de résumés visuels.

Des 15 réponses complètes obtenus, nous pouvons présenter et décrire l'impact de la Covid-19 sur l'activité du transport routier et du transport maritime pendant la période du 1er confinement.

3.2.1. L'impact économique

- Le chaînon du transport :

Le secteur du transport routier de marchandises tout comme le transport de particuliers occupe une place importante dans le bon fonctionnement du tissu productif marocain. Ce maillon indispensable dans la chaîne de valeur de bout en bout se voit aujourd'hui lourdement impacté.

D'après les résultats de notre questionnaire, et selon la figure ci-dessous, nous avons réalisé une corrélation entre deux facteurs (Mois de l'année où les entreprises enregistrent un pic notable / Clients impactés par secteur d'activité) par rapport à la période de la pandémie.

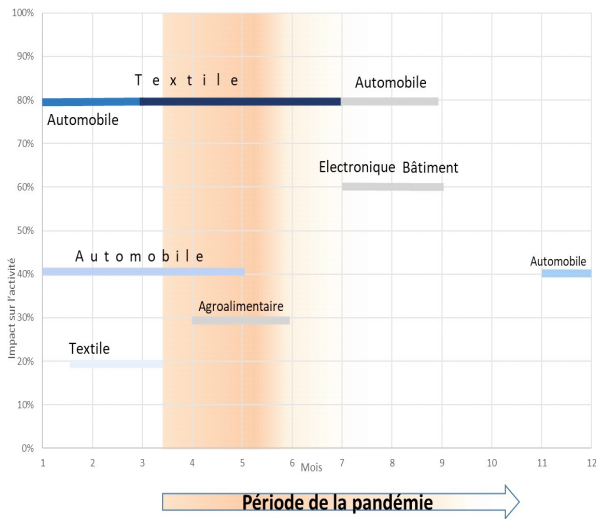


Figure - 4: Impact de la pandémie sur l'activité des transports routier internationaux

- La période de forte activité : le début de la pandémie coïncide avec la période de l'année où les entreprises enregistrent un pic notable de leurs activités, avec un taux qui varie de 40 % à 80 %, ceci s'explique par la fermeture de plusieurs industries durant cette période, causée principalement par le retard dans la production du à la rupture de stock de matières premières importées.
- L'impact est très apparent dans les secteurs automobile et textile avec un taux de 80%, comparé au secteur agroalimentaire avec 20%. On explique ce faible taux par le maintien de l'activité du secteur agroalimentaire

De ce qui précède, on résulte que la pandémie a touché plusieurs industries (automobile, textile, agroalimentaire...) les poussant à suspendre partiellement ou totalement leurs activités, ceci a eu des répercussions significatives sur les entreprises de transport international routier.

La figure ci-dessous, représente le fret qu'assure les sociétés de transport par secteur, on remarque que le secteur de textile est le plus touché par la pandémie avec une réduction de 83% au niveau des envois, l'automobile de 57% suivi de l'électronique avec un taux de 29%. En effet, cette baisse s'explique principalement par les retours vides à l'importation.

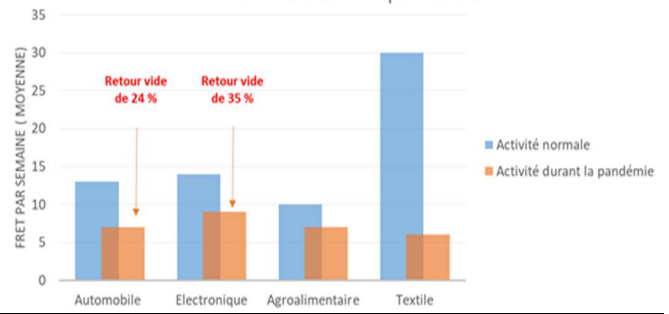


Figure - 5: Activité des TIR/ Semaine avant et durant la pandémie

Pour mesurer l'influence de l'activité des transporteurs routiers sur le chaînon maritime, nous avons choisi de réaliser une enquête qualitative par un entretien semi-directif. En effet, l'entretien semi-directif est une technique qui consiste à comprendre la perception et la représentation de l'individu d'un environnement, d'une croyance ou d'une intention.

Pour recueillir nos éléments de réponses nous avons administré notre étude qualitative par un guide d'entretien auprès de FRS, une compagnie maritime localisée au port de Tanger Med.

L'objectif étant de consolider nos résultats et de mesurer la relation cause-effet du chaînon de transport sur le chaînon maritime (annexe 5).

Tableau - 4: Statut de l'enquête

| Entreprise | Statut de l'enquête | Durée |
|------------|---------------------|-------|
| FRS | Agent maritime | 1h |

- Le chaînon maritime :

En analysant les faits marquants sur le transport international routier, l'activité maritime ressent aussi les effets prolongés de la pandémie, causé par la baisse de l'utilisation du transport combiné mer-route (transport maritime) avec un taux de 35%.

Les compagnies maritimes restent sous pression du fait que leurs clients sont principalement les passagers et les véhicules TIR. Il est à signaler que le transport de passagers a été suspendu pendant cette période suite à la fermeture des frontières et que le transport de marchandises (Cargo) est maintenu que pour quelques lignes maritimes.

Le tableau ci-dessous regroupe les 5 compagnies maritime intervenants dans le cas des TIR dans le port Tanger Med. Nous remarquons que le port assure 33 départs, une moyenne de 2 à trois départs par navire et un navire de plus qui est partagé par trois compagnies maritimes, qui sont les leaders de ce type de transport.

Tableau - 5: Représentation des compagnies maritime rouliers assurant la traversée Maroc-Espagne

| | Nombre de navires | Ligne | Départ | Nombre de navires en commun RORO | Ligne | Départ |
|--------------------------|-------------------|--|--------|----------------------------------|--|--------|
| FRS | 3 | Algésiras-Tanger/MED- <u>Algérisas</u> | 9 | 1 | Algésiras-Tanger/MED- <u>Algérisas</u> | 1 |
| | | Motril-Tanger/MED- <u>Motril</u> | 1 | | | |
| <u>Balearia</u> | 2 | Algésiras-Tanger/MED- <u>Algérisas</u> | 8 | | | |
| <u>Transmediterrania</u> | 2 | Algésiras-Tanger/MED- <u>Algérisas</u> | 6 | | | |
| <u>Intershipping</u> | 2 | Algésiras-Tanger/MED- <u>Algérisas</u> | 3 | | | |
| AML | 2 | Algésiras-Tanger/MED- <u>Algérisas</u> | 6 | | | |

Pour percevoir l'impact de la pandémie sur le chaînon maritime, nous avons pris le cas de FRS comme compagnie maritime

Nous avons élaboré un tableau comparatif de la compagnie maritime étudiée, pour évaluer l'impact de l'activité durant la période pandémique de la Covid-19.

Tableau - 6: Activité du Fret avant et durant Covid-19

| Navire | Activité Normale | | | Activité durant le Confinement | | |
|---------------------|----------------------|---------------------|--------------|--------------------------------|---------------------|--------------|
| | Nb de rotations / jr | Trafic par rotation | Trafic Total | Nb de rotations / jr | Trafic par rotation | Trafic Total |
| A | 4 | 38-45 U | 152-180 | 2 | 65 - 70 unité | 130-140 |
| B | 4 | 30-35 U | 120-140 | 1 | 37 -38 unité | 37-38 |
| C (Navire partagée) | 1 | 31 U | 31 | 1//2 | 31 unité | 0-31 U |
| D | 1 | 58-60 U | 58-60 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 361-411 | | | 97-209 |

Le tableau ci-dessus, représente le calcul total du trafic effectué par jour pour toutes les compagnies maritimes. Il en résulte qu'en activité normale la compagnie transporte entre 361 et 411 unité par jour, alors qu'en période de confinement le trafic a enregistré une baisse de 97 et 209 unité TIR.

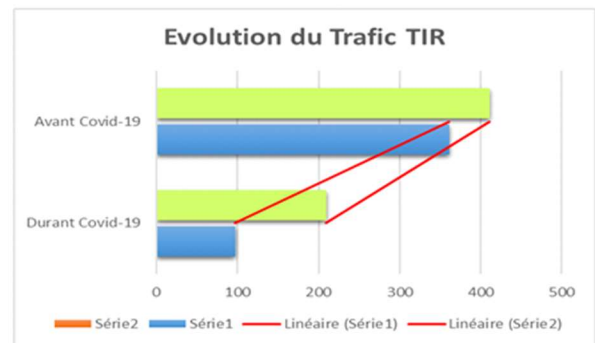


Figure - 6: Graphique sur l'évolution du Trafic TIR pour la compagnie maritime

Cette compagnie maritime perd chaque jour entre 202 et 264 unités, voir une différence qui s'étale entre 50 % jusqu'au 73 % du trafic par rapport à l'activité normale.

Nous expliquons cette baisse de l'activité par la réduction du nombre de rotation par jour. Les compagnies maritimes étaient obligées d'annuler des départs à cause de la baisse de l'activité des transporteurs routiers, de même pour éviter les charges financières portuaires et maritimes.

3.2.2. L'impact social

La situation actuelle du Covid-19 a entraîné, suite aux procédures de confinement, l'arrêt de nombreuses entreprises. Le Transport est un des secteurs le plus affecté. La crise sociale qui en découle prend, dès lors, une ampleur déterminante et déstabilisante. En particulier dans un pays comme le Maroc, soumis plus fortement aux aléas de la conjoncture économique [C. Guilleux, 2020].

Face à cette situation sans précédent, certaines entreprises ont opté pour un arrêt total de l'activité par cause de ruptures dans l'approvisionnement de matières premières [A.Rboub, 2020], touchant ainsi grand nombre de leur salariés (perte d'emploi, baisses de revenus...). Certaines entreprises ont tout de même mis en place certaines mesures (le télétravail, chômage partiel, consommation des congés.) pour tempérer la crise sociale et maintenir la continuité de l'activité salariale en cette période de confinement.

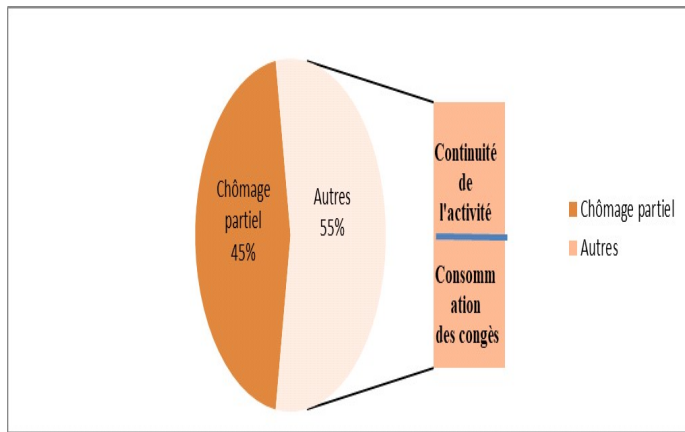


Figure - 7: Dispositifs sociaux mis en place par les sociétés de transport

Le diagramme ci-dessus, représente le pourcentage des entreprises TIR ayant eu recours au chômage partiel qui est de 45%, alors que 55% ont opté pour des dispositifs tels, la consommation de congés ou le télétravail pour le maintien de l'activité salariale.

- Le Chômage partiel:

En effet, le chômage partiel se voit plus présent et majoritaire dans le secteur automobile avec un taux de 57% comparé à d'autres secteurs, engendrant ainsi des répercussions significatives sur les sociétés de Transport international routier touchant un grand nombre de leurs salariés. Selon notre échantillon la plupart des répondants ont opté pour des dispositifs tel le chômage partiel ou le "licenciement caché" si l'on peut l'appeler ainsi. Ce dernier s'explique par des propositions de mutation des salariés sur d'autres sites au niveau du royaume, les incitant ainsi à démissionner pour réduire la masse salariale et répondre à la relance post-Covid selon une enquête téléphonique menée avec l'un de nos interlocuteurs.

Si des entreprises ont eu recours au chômage partiel comme seule solution, d'autres ont pensé à maintenir l'activité et soutenir cette crise sanitaire et sociale à travers la réduction du volume horaire jusqu'à un taux de 33% respectivement au niveau du secteur automobile et de textile; ou encore le télétravail et la consommation des congés.

4. CONCLUSION

Aujourd'hui l'avenir de l'économie mondiale à court et moyen terme reste incertain. Pour pouvoir retrouver une activité similaire à celle d'avant, toutes les entreprises sont à la recherche de moyens de repositionnement et de relance de leurs machine productive.

En effet, en examinant les réponses de nos interlocuteurs Marocains, on s'aperçoit vite que l'impact est fortement ressenti et génère une vision très pessimiste sur le moyen terme.

Les moyens mobilisés actuellement de la part des entreprises TIR pour redynamiser leur activité sont pourtant assez variés: remise à niveau des salariés,

diversification du panel client, conquête de nouveaux marchés, réorganisation du travail...

Dans cette situation de fortes tensions, L'Etat Marocain a mis en place des aides financières, dont le principe consiste à octroyer des crédits "Relance" avec un taux de 3,5% pour un crédit de 7 ans avec 2 ans de différé de remboursement visant surtout les TPE-PME [S.Nhaili, Juillet 2020]. L'objectif étant de rendre le coût du crédit bancaire plus avantageux pour des entreprises en très grande précarité financière.

Il est indéniable que l'impact social et économique avéré de la pandémie du Covid-19 sur la chaîne logistique globale et plus particulièrement sur le transport international routier reste pour l'heure un enjeu et un souci partagé pour la survie de nombreuses organisations agissant dans ce domaine.

Nul ne peut douter que l'avenir de l'économie mondiale est aujourd'hui incertain et que la pandémie du Covid-19 a des répercussions très significatives sur l'ensemble de la chaîne logistique d'approvisionnement.

D'après les résultats de nos investigations auprès des opérateurs du port de Tanger Med, la pression sur les organisations est forte. Parfois difficilement soutenable. L'arrêt des industries fragilise la chaîne logistique et remet probablement en question le modèle économique jusqu'alors opérant.

Au-delà de la remise en cause du modèle économique, la crise actuelle met en lumière des enjeux sociaux d'une ampleur inégalable. Le Maroc se trouve, dès lors, au croisement de tensions socio-économiques dont les effets se feront sentir sur plusieurs années.

REFERENCES

- A. RBOUB**, 'Coronavirus - La crise économique et sociale est là: Préparons vite l'après-Covid-19! | L'Economiste', *L'économiste*, Mar. 25, 2020.
- C. Belin-Munier**, 'Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion: quelle dimension stratégique?', in *XXIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Rennes, France, May 2014, p. 26 p, Accessed: Jun. 05, 2020
- C. Guilleux**, 'Lutte contre le Covid-19: quel impact social des mesures sanitaire pour les plus vulnérables' 2020
- D. Brun and F. Guérin**, *La logistique. Ses métiers, ses enjeux, son avenir*. Caen: EMS Editions, 2014.
- E. Van de Voorde and T. Vanelslander**, 'Puissance de marché et intégration horizontale et verticale des activités maritimes et portuaires', 2009.
- É. Poulain**, *Lexique du commerce international*. Editions Bréal, 2002.
- El Mehdi Berrada** " Face à la crise liée au coronavirus, le port de Tanger Med fait figure d'exception" avril 2020

Livret-Connexion-Maritime-2019.pdf. Accessed: May 31, 2020.

Marcadon, Jacques, « Le transport maritime mondialisé et le concept de frontière virtuelle », *Flux*, vol. 71, no. 1, 2008, pp. 37-45.

M. Christopher, 'The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets', *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no. 1, pp. 37

S. Nhaili, 'Le taux des crédits "Relance" descend à 3,5%, un niveau exceptionnellement bas', *Medias24 - Site d'information*, Jun. 17, 2020

T. Morvan, 'Chapitre 10. Le port maritime de commerce: évolutions et enjeux au sein des chaînes logistiques', in *La logistique*, Caen: EMS Editions, 2014, pp. 225-242.

U. G. TAMBY, 'Optimisation de l'exploitation et de la logistique portuaire. Cas du port de Toamasina à Madagascar', 2010.

Statista - Le Portail de Statistiques', *Statista*. <https://fr.statista.com/> (accessed Jul. 11, 2020).

'بالمغرب كوفيد-19 الرسمي البوابة', *Portail officiel du Covid-19 Maroc*. <http://www.covidmaroc.ma/pages/Accueil.aspx> (accessed Jul. 11, 2020).

<http://www.equipement.gov.ma/>, *Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique*.

www.tmpa.ma, *Portail officiel du port Tanger Med.*

www.ecoactu.ma, *Transport routier : la covid-19 réveille les vieux démons « fiscaux »* 4 septembre 2020

ANNEXES

Annexe1: Définitions de la Chaîne logistique et SCM

Tableau 3 : Chaîne logistique et SCM

| | |
|-------------------|---|
| Chaîne logistique | <ul style="list-style-type: none"> - Ensemble de personnes qui participent aux flux (Michrafy et al, 2006) - Ensemble d'activités et de ressources dédiés à la circulation de produits et matières (Morana et Paché, 2003) - Ensemble d'activités et d'opérations soutenant différentes fonctions liées aux produits (Paché, 2009) - Système de circulation physique des produits (donnant accès aux modèles d'affaires ; Detchessahar et al, 2003) - Enchaînement de processus (Giard et Mendy, 2007) - Réseau d'entreprises en interaction (Halley, 2004) - Réseau d'organisations (Véronneau et al, 2008 ; Rivard-Royer et Beaulieu, 2002 ; Ageron et Spalanzani, 2010) liées par des processus - Forme d'organisation aux contours flous basée sur la coopération (Colin, 2005) - Forme d'organisation regroupant des acteurs selon un intérêt commun (Monnet, 2006) - Forme d'entreprise virtuelle (Fenneteau et Naro, 2005) - Structure réticulaire dynamique (Fabbe-Costes, 2007) - Vision processus pour la résolution de problèmes (Giard et Mendy, 2007) - Mode d'analyse de l'environnement de l'entreprise innovant (Roussat et Fabbe-Costes, 2008) |
| SCM | <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des flux le long de la chaîne logistique (Merminod, 2005 ; Evrard et Spalanzani, 2006) - Inclut la coordination et la coopération entre les partenaires du canal (Colin, 2005) - Implantation et fonctionnement d'un système d'échange le long de la chaîne logistique (Morana et Paché, 2003) - Planification conjointe, coordination et intégration de processus ; alignement stratégique (Halley, 2004) - Perspective de pilotage par l'aval et par la valeur (Fabbe-Costes et Lancini, 2009) - Objectif d'intégration (Roy et al, 2006 ; Michrafy et al, 2006) - Philosophie managériale (Gozé-Bardin, 2009 ; Colin, 2005 ; Monnet, 2006 ; Fabbe-Costes et Lancini, 2009) - Fonction support de la stratégie générale et vecteur de nouvelles stratégies : philosophie managériale transverse et intégrative (Fabbe-Costes et Lancini, 2009) |

Source: [16]

Annexe 2: Complexe portuaire de Tanger-Med

| | | |
|------------------------|---|--|
| Tanger Med 1 | 2 terminaux à conteneurs ; 1 terminal ferroviaire ; 1 terminal hydrocarbures ; 1 terminal marchandises diverses ; 1 terminal véhicules neufs. | 3 Millions EVP 1 Million de véhicules 800.000 T (Vrac et marchandise diverse) 15 Millions T hydrocarbures |
| Tanger Med 2 | 2 Terminaux à conteneurs | 6 Millions EVP |
| Tanger Med Passagers | Les quais d'embarquements passagers et TIR ; Les zones d'accès et d'inspections frontalières ; Les zones de régulation ; La gare maritime | 7 Millions de passagers ; 700.000 Camions |
| Med hub | Gestion de la zone franche logistique du port Tanger Med | 281.491 flux logistiques annuels |
| Tanger Med Port Center | Accueil des entreprises et la localisation des activités sous-jacentes, nécessaires à la gestion de l'ensemble du port Tanger Med. | |

source: www.tangermed.ma

Annexe 3 : Les connexions maritimes roulier du port Tanger Med.

FERRY RORO

| Country | Port | Traffic (I/E) | Shipping line | Freq. | Transit time | |
|---------|-----------|-----------------|--------------------|------------------------|---------------------------|----------|
| Europe | France | Sète | Import - Export | GRANDI NAVI VELOCI | One rotation every 5 days | 34 hours |
| | Italy | Genoa | Import - Export | GRANDI NAVI VELOCI | One rotation every 5 days | 48 hours |
| | | Savone | Import - Export | GRIMALDI LINES | One rotation per week | 50 hours |
| Spain | Algeciras | Import - Export | INTERSHIPPING | 3 rotations per day | 1 hour | |
| | Algeciras | Import - Export | AML | 6 rotations per day | 1 hour | |
| | Algeciras | Import - Export | TRASMEDITERRANEA | 6 rotations per day | 1 hour | |
| | Algeciras | Import - Export | BALEARIA | 8 rotations per day | 1 hour | |
| | Algeciras | Import - Export | FRS | 7 rotations per day | 1 hour | |
| | Barcelona | Import - Export | GRANDI NAVI VELOCI | Two rotations per week | 24 hours | |
| | Barcelona | Import - Export | GRIMALDI LINES | One rotation per week | 24 hours | |
| | Maril | Import - Export | FRS | One rotation per day | 7 hours | |

Source : [17]

Annexe 4: Questionnaire destine au Transporteurs routiers (2020)

Questionnaire TIR

Dans le cadre de notre doctorat, je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire dont l'objectif est la collecte des données relatives à l'impact de la pandémie du Covid-19 sur le transport international routier. Merci de prendre quelques minutes pour le remplir. Toutes les données collectées seront confidentielles.

Structure de l'Entreprise

1. 1.Quel est le statut juridique de votre entreprise?

Plusieurs réponses possibles.

- Société Anonyme (SA)
- Petite et moyenne entreprise (PME)
- Société à responsabilité limitée (SARL)
- Société par actionnaire simplifiée (SAS)
- Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)
- Autre : _____

2. 2.Vos clients sont-ils plutôt nationaux ou internationaux?

3. 3.Dans quels secteurs d'activités se situent vos principaux clients?

Une seule réponse possible.

- Automobile
- Agroalimentaire
- Textile
- Autre : _____

4. 4.Classez vos clients selon leurs importance (% CA)?

5. 5.Combien de personnes sont employés dans votre établissement?

Situation de l'activité et son évolution

6. 1. Vos clients sont-ils impactés par la pandémie du Covid-19?

Plusieurs réponses possibles.

- OUI
- Non

Si oui, Quels sont les clients les plus impactés selon le secteur d'activité?

7. Une seule réponse possible.

- Automobile
- Agroalimentaire
- Textile
- Autre : _____

8. 2.Quel est le nombre d'envois que vous assurez par semaine ?

En temps normal (à l'import et à l'export)

En période de confinement (à l'import et à l'export)

9. 3. Votre entreprise utilise-t-elle le transport combiné mer-route?

Plusieurs réponses possibles.

- Oui
- Non

Si oui, A quelle fréquence par semaine utilisez-vous le transport mer-route?

En temps normal

En temps de confinement (Veuillez précisez)

10.

11. 4. Quelle est la proportion des retours à vide que vous enregistrez ?

En temps normal et en période de confinement (veuillez précisez)

12. 5. Quels sont les mois de l'année pour lesquels vous enregistrez un pic notable de votre activité?

Section Sociale

13. 1. Vos salariés sont-ils touché par la pandémie?

Plusieurs réponses possibles.

- Oui
- Non

Si oui, Combien?

14. _____

15. 2. Quels sont les types de contrats les plus impactés en cette période de crise?

16. 3. De combien a été réduit le volume horaire de votre activité?
 Merci de détailler

17. 4. Avez-vous eu recours au chômage partiel?

Plusieurs réponses possibles.

- Oui
- Non

Si Oui, de combien de salariés?

18. _____

Si non, c'était quoi votre recours?

19. _____

Stratégie et perspectives

20. 1. Comment qualifieriez-vous l'activité en ces mois de confinement?

Plusieurs réponses possibles.

- Beaucoup plus forte que la moyenne
- Plutôt plus forte
- Moyenne
- Plutôt moins forte
- Beaucoup moins forte
- Autre : _____

21. 2. A Combien estimez-vous en % la baisse de votre activité en cette période de pandémie?

22. 3. Comment envisagez-vous la relance et le repositionnement de votre activité ?

23. 4. Quelles sont les perspectives élaborées à moyen terme pour surmonter cette période de crise?

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Annexe 5: Guide d'entretien (2020)

Guide d'entretien

Identification :

Entreprise :

Taille de l'entreprise :

Personne (profil) :

Questions :

1. Quelle est votre principale activité ?
2. Comment la pandémie a agi sur votre compagnie ?
3. La pandémie a-elle impacté votre activité ? et comment
 - Sur le plan ressources humaines
 - Sur vos clients
 - Sur le changement organisationnel
4. Quelle était votre fréquence d'aller-retour journalière ?
5. De combien votre activité a-elle baissé ?
6. Comment envisagez-vous l'avenir de votre entreprise de l'après COVID
 - Décisions stratégiques
 - Marché
 - Organisation