



MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT  
DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

# Comment mieux observer les performances de la logistique en France ?

Mieux connaître les performances pour mieux agir

Rapport CGEDD n° 010353-01 et CGEJET n° 2015/37/CGE/SG

établi par

Lionel Arcier et Hervé de Tréglodé

Mars 2016



Les auteurs attestent qu'aucun des éléments de leurs activités passées ou présentes n'a affecté leur impartialité dans la rédaction de ce rapport.

# Sommaire

<b>Résumé.....</b>	<b><a href="#">3</a></b>
<b>Introduction.....</b>	<b><a href="#">7</a></b>
<b>1. Le périmètre de la logistique.....</b>	<b><a href="#">11</a></b>
1.1. Le rapport du comité scientifique du professeur Michel Savy a éclairé la question du périmètre préalablement à la Conférence nationale de la logistique le 8 juillet 2015.....	<a href="#">11</a>
<b>2. Les indicateurs pertinents de performance.....</b>	<b><a href="#">17</a></b>
2.1. Les indicateurs en usage dans le monde sont on ne peut plus nombreux.....	<a href="#">17</a>
2.1.1. <i>Les indicateurs nationaux</i> .....	<a href="#">17</a>
2.1.2. <i>Les indicateurs d'entreprise</i> .....	<a href="#">19</a>
2.1.3. <i>Les KPA et KPI</i> .....	<a href="#">19</a>
2.2. Les indicateurs de la logistique doivent être définis en France dans huit domaines clefs de performance.....	<a href="#">23</a>
<b>3. La numérisation des échanges.....</b>	<b><a href="#">27</a></b>
<b>4. Les observatoires existants.....</b>	<b><a href="#">29</a></b>
<b>5. La « mise en réseau » des acteurs de la logistique.....</b>	<b><a href="#">31</a></b>
5.1. Une filière de la logistique permettra de rapprocher les différentes familles professionnelles de France.....	<a href="#">31</a>
5.2. Un observatoire scientifique apparaît nécessaire à tous.....	<a href="#">31</a>
5.3. La proposition de la Fevad.....	<a href="#">34</a>
5.4. La proposition de l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar).....	<a href="#">35</a>
5.5. La proposition du Service de l'observation et des statistiques (SOeS).....	<a href="#">35</a>
5.6. La proposition du Comité national routier (CNR).....	<a href="#">36</a>
5.7. La proposition de la Mission CGÉ-CGEDD.....	<a href="#">38</a>
<b>Conclusion.....</b>	<b><a href="#">41</a></b>
<b>Annexes.....</b>	<b><a href="#">43</a></b>
<b>1. Lettre de mission.....</b>	<b><a href="#">45</a></b>
<b>2. L'outil statistique de la Fevad.....</b>	<b><a href="#">48</a></b>
<b>3. La question des ressources financières du Comité national routier – Note remise par le président du CNR à la Mission CGÉ-CGEDD.....</b>	<b><a href="#">49</a></b>
<b>4. Liste des personnes rencontrées.....</b>	<b><a href="#">57</a></b>
<b>5. Glossaire des sigles et acronymes.....</b>	<b><a href="#">59</a></b>



## Résumé

La *Conférence nationale de la logistique* le 8 juillet 2015 a montré combien il était nécessaire de pouvoir mieux mesurer les performances de la logistique en France. Les données et indicateurs actuels sont imprécis et insuffisants. Ils ne permettent pas de connaître bien les forces et les faiblesses de la logistique française. Ils n'aident guère les uns et les autres à préparer l'avenir.

En réponse aux demandes de la lettre des ministres, la Mission présente les propositions suivantes.

Malgré une norme européenne (NF X 50-600 et NF X 50-601), il y a de nombreuses définitions de la logistique dans chaque pays. Le principe général est néanmoins d'englober les transports, les entreposages (avec les activités qui y sont associées) et les activités d'organisation, que ces services soient ou non externalisés (dans ce qu'on nomme « *Third Party Logistics* » ou 3PL). Les différences regardent les activités collatérales : services financiers, services informatiques, consultants extérieurs, etc. Il n'existe pas de nomenclature statistique couvrant l'ensemble de ces activités à l'INSÉÉ. Selon la Mission, définir en France un périmètre avec précision serait inutile. Le périmètre particulier à la France ne serait que de faible intérêt s'il ne permettait pas aisément des comparaisons en Europe et dans le monde. De surcroît, le périmètre des prestations logistiques change incessamment au gré des besoins industriels : sous-traitance de plus en plus grande des donneurs d'ordre, augmentation des activités industrielles dans les entrepôts comme la transformation ou la personnalisation des articles stockés, imprimantes 3D, etc. **Aussi la Mission recommande-t-elle que la France, avec l'Allemagne si c'est possible, demande à la Commission européenne de définir le cadre, nécessairement évolutif, des statistiques sur la logistique en Europe. De surcroît, elle souligne l'intérêt que la France soutienne la proposition déjà faite auprès de la Commission européenne d'instituer un observatoire européen de la logistique.**

**En tout état de cause, les travaux européens demanderont beaucoup de temps. La partie française ne doit pas en attendre la conclusion pour se mobiliser par elle-même, et répondre à la demande des acteurs économiques.**

**La Mission a proposé vingt-deux classes d'indicateurs clefs de performance (Key Performance Indicators ou KPI) réparties dans huit domaines clefs de performance (Key Performance Areas ou KPA) : les KPA appelés « Efficacité », « Qualité », « Coûts », « Impacts environnementaux », « Sécurité et sûreté », « Développement social », « Développement territorial » et « Innovation ».**

Par décision du 9 avril 2015, la Commission européenne a institué pour trois ans (2015-2018) un « *Forum sur le numérique dans les transports et la logistique* » (*Digital Transport and Logistics Forum* dit DTLF). L'association TLF y participe pour la France. Le Forum doit permettre : (1) de faciliter les échanges de données d'un système d'informations à un autre, (2) de faciliter les interconnexions informatiques tout en assurant la protection des données confidentielles, (3) de faciliter la reconnaissance officielle (par les administrations, banques, compagnies d'assurances, etc.) des documents électroniques, (4) de valoriser les données de masse possédées dans chaque pays (« *open data* »). **La Mission recommande que les autorités publiques françaises et d'autres associations professionnelles participent activement aux travaux de ce Forum, et en applique sans délai les conclusions pour enrichir ses**

**bases de données et définir des indicateurs, et pour améliorer les performances économiques de la logistique.**

La Mission a dressé la liste des observatoires existant en France sur la logistique. En l'absence d'un interlocuteur permanent de l'INSÉÉ, la Mission n'a pu entreprendre l'analyse précise de la valeur des données recueillies par ces observatoires.

Dans ce contexte, **la Mission** :

- **confirme l'intérêt de mettre en place un comité de filière de la logistique en France avant la fin de 2016, et de la doter d'un observatoire permanent de la logistique (OPL), pour définir et suivre les statistiques, les indicateurs de performance et les bonnes pratiques de toute la logistique,**
- **suggère que l'État :**
  - **demande au *Comité national routier (CNR)*, association professionnelle qui y semble prêt, de se transformer en *Comité national de la logistique (CNL)* et d'étudier, en concertation avec toutes les professions, la création en son sein d'un OPL à partir de l'observatoire routier existant,**
  - **en cas d'échec de l'étude du CNR, confie la création de l'OPL à l'*Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar)*.**

## Liste des recommandations

- 1. Avec l'Allemagne si c'est possible, la France doit prendre l'initiative en 2016 de demander à la Commission européenne la préparation du cadre général, nécessairement évolutif, permettant de dresser des statistiques sur la logistique en Europe et d'instituer un observatoire européen de la logistique.....15**
- 2. La Mission propose que soient retenues, pour mesurer les performances de la logistique française, vingt-deux classes d'indicateurs clefs de performance, réparties dans huit domaines clefs de performance.....25**
- 3. Les autorités publiques (ministères, INSEE, etc.) et les associations professionnelles en France doivent participer activement aux travaux du Forum sur le numérique dans les transports et la logistique présidé par la Commission européenne, et en exécuter rapidement les conclusions au fur et à mesure de leur approbation par la Commission européenne.....28**
- 4. La Mission confirme l'intérêt d'un comité de filière de la logistique qui pourrait être créée en France par les ministères chargés des transports et de l'économie dans le courant de 2016, en la dotant d'un observatoire permanent de la logistique (OPL).....31**
- 5. Sous l'autorité d'une personnalité issue de la profession de la logistique, l'Observatoire permanent de la logistique (OPL) serait institué avant la fin de 2016 pour définir et suivre de façon scientifique les statistiques, les indicateurs de performance et les bonnes pratiques de toute la logistique en France, sans préjudice des observatoires existants qui contribueraient à son bon fonctionnement.....33**
- 6. Les ministères en charge des transports et de l'économie demanderont au Comité national routier (CNR) d'étudier avec toutes les professions de la logistique sa proposition de juillet 2015 relative à l'institution en son sein d'un Observatoire permanent de la logistique (OPL), en sachant qu'elle exigerait au préalable une transformation du CNR en Comité national de la logistique représentant toutes les professions de la logistique.....38**



## Introduction

La *Conférence nationale de la logistique* le 8 juillet 2015 a ouvert une nouvelle voie pour l'organisation des professions et industries concourant à la logistique en France. L'État et les organisations professionnelles se sont alors clairement et publiquement engagés à se mobiliser pour renforcer cette activité économique.

Parmi les décisions annoncées par le ministre chargé des transports dans son discours de clôture le 8 juillet, il y avait celle-ci :

« [...] *il sera impératif de poursuivre le travail engagé, d'une meilleure connaissance du périmètre de la logistique et du meilleur partage des données associées entre l'ensemble des acteurs. Pour définir l'organisation adaptée à mettre en place, nous mobiliserons nos inspections générales – le CGEDD et le CGÉ – pour nous faire des propositions avant la fin de cette année, en prenant appui notamment sur les services statistiques du MÉDDÉ (SOeS) et du Ministère de l'Économie (INSÉE), mais aussi les différents observatoires régionaux ou sectoriels déjà en place.* ».

La lettre de mission des trois ministres du 23 novembre 2015 (cf. annexe n° 1) demande précisément au Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGÉ) et au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) d'approfondir cinq questions :

- fournir les éléments de cadrage pour une définition des activités logistiques (périmètre) commune à tous les acteurs des chaînes de valeur,
- proposer des indicateurs pertinents pour apprécier les performances,
- apprécier l'importance de la numérisation des échanges,
- dresser un état des lieux des instruments et des organisations d'observation de la logistique déjà existants,
- étudier une mise en réseau des acteurs du secteur.

Rappelons brièvement que la logistique a aujourd'hui un périmètre qui n'est pas défini de la même façon, loin s'en faut, par les différentes parties économiques ni a fortiori par les autres pays de l'Union européenne. C'est une des difficultés de toute étude et de toute politique.

En France, c'est une activité économique d'importance<sup>1</sup> grandissante. Son efficacité participe à celle de l'industrie qui fonctionne le plus souvent en flux tendus<sup>2</sup> ; sa part dans le produit intérieur brut (PIB) augmente à proportion du commerce international. Selon une définition où la logistique est considérée comme embrassant les transports, les entreposages et les manutentions associées, et englobant aussi bien la logistique en *compte propre* qu'en *compte d'autrui*, elle emploie, selon l'*Association pour le développement de la formation professionnelle dans le transport (AFT)*, environ **un million huit cent mille personnes** : 1,3 million au titre du *compte propre* et 0,5 million

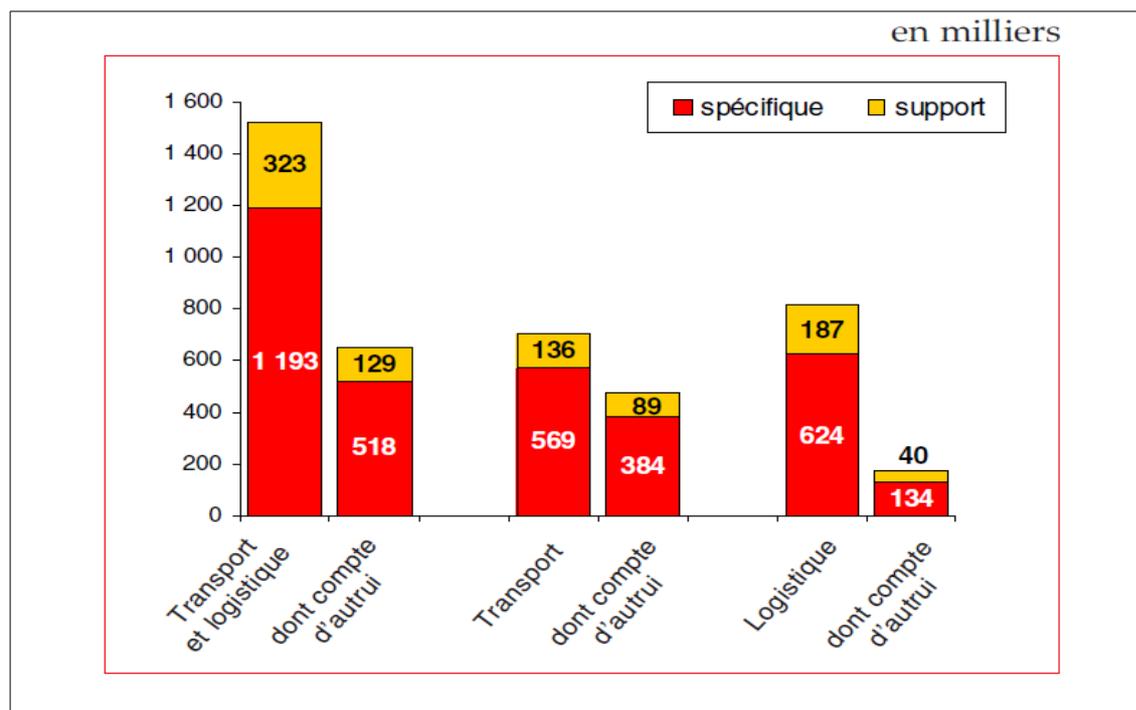
---

<sup>1</sup> Il faut ici éviter de parler de *branche*, puisque la branche se rapporte à une convention collective et correspond à un périmètre qui lui est particulier. On ne parlera pas non plus de *secteur*, qui regroupe des entreprises dont la logistique n'est qu'une partie de l'activité.

<sup>2</sup> Rappelons l'importance des notions d'entreprise au plus juste (EPJ), de gestion sans gaspillage, de gestion allégée, de gestion *lean*, de processus Juste-à-temps (JAT), etc.

au titre du *compte d'autrui* (dont 395 000 pour les *fonctions de support* internes<sup>3</sup>). Le transport y occupe la part la plus grande, avec huit cent mille employés environ ; les coûts de transport se montent en moyenne en Europe à 55 % du total d'une chaîne logistique. Autre façon de mesurer simplement le poids de la logistique pour la vie de la France : les quantités traitées représentent chaque jour cent kilogrammes par Français.

Le tableau ci-dessous donne sur le même sujet des valeurs assez semblables, quoique plus petites car plus anciennes (2004). Dans ce graphique, contrairement à la définition habituelle, le transport est distingué de la logistique.



Emplois en 2004 (selon « *L'emploi dans la fonction logistique en France* » par Henri Mariotte du ministère chargé des transports)

On l'oublie trop souvent : la logistique française est puissante. C'est la deuxième logistique nationale en Europe. Les entreprises françaises sont nombreuses dans la liste européenne des plus grands groupes européens de logistique. Et la France est attractive, en raison de ses bonnes infrastructures, de ses nombreux terrains disponibles pour bâtir des entrepôts, etc. Comme l'a rappelé Michel Savy dans le rapport qu'il a publié en vue de la Conférence nationale de la logistique le 8 juillet 2015 : « *D'après l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII), sur la période 2007-2013, la France a accueilli 16 % des projets d'investissements logistiques en Europe, devant le Royaume-Uni (12%) et l'Allemagne (11%).* ».

La logistique, c'est le point fort des Européens, même s'ils sont devancés par quelques grands pays (États-Unis, etc.). Notamment parce que l'Union européenne (hors

<sup>3</sup> emplois pour les systèmes d'information, les services de comptabilité, etc.

<sup>4</sup> Les emplois d'intérim se montent à environ 10 % du total.

échanges commerciaux en son sein) est de loin le plus grand commerçant du monde<sup>5</sup>. Parmi les cinquante plus grandes entreprises de logistique au monde, la moitié sont européennes.

Le présent rapport a été préparé dans un délai extrêmement court, eu égard à la difficulté des cinq questions posées sur lesquelles avaient buté les parties ayant préparé la *Conférence nationale de la logistique* du 8 juillet 2015. De plus, l'INSÉÉ n'a pu désigner l'*interlocuteur permanent* comme l'avait demandé la lettre ministérielle du 23 novembre 2015. Cette absence de l'INSÉÉ<sup>6</sup> aux travaux de la Mission CGÉ-CGEDD a compliqué la tâche des deux rapporteurs qui n'ont pu approfondir comme ils l'auraient voulu plusieurs aspects techniques du dossier.

---

<sup>5</sup> environ 15 % du commerce mondial pour les biens, et environ 22 % pour les services

<sup>6</sup> Lors d'un entretien avec la Mission CGÉ-CGEDD, Marie-Madeleine Fuger, de l'INSÉÉ, a fait valoir la quasi-impossibilité de couvrir le champ de la logistique avec l'actuelle nomenclature d'activités.



# 1. Le périmètre de la logistique

## 1.1. Le rapport du comité scientifique du professeur Michel Savy a éclairé la question du périmètre préalablement à la *Conférence nationale de la logistique* le 8 juillet 2015

En termes simples, le rapport du professeur Michel Savy a rappelé combien les définitions de la logistique ou de la *Supply Chain* étaient nombreuses, en France comme dans le monde. Pour avoir quelques exemples de ces disparités, on peut se reporter à la première annexe du rapport de décembre 2013 publié par la *Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique* de l'*Organisation des Nations-Unies* (ONU) appelée « *Guide to Key Issues in Development of Logistics Policy* ». Cette annexe du Guide présente quinze définitions différentes dans le monde. Cette référence à l'Asie doit nous rappeler que ce grand continent est la première zone logistique du monde. Selon l'étude de Xerfi de 2014<sup>7</sup>, le marché des prestataires logistiques (externes) dits 3PL (« *Third Party Logistics* » ou « *Third Party Logistics Service Providers* » en anglais, « *logistique tierce partie* » en français) est réparti pour 34,9 % en Asie, pour 25,2 % en Amérique du Nord, pour 23,1 % en Europe et pour 6,6 % en Amérique du Sud.

L'analyse faite en juillet 2015 est apparue pertinente à la Mission CGÉ-CGEDD. Sans être contredit, Michel Savy a proposé de retenir les définitions des normes NF X 50-600 et NF X 50-601 « *en les complétant du rôle de management interentreprises de la logistique, depuis l'extraction des matières premières (dans le cas de produits matériels), jusqu'à la fin de vie des produits* ». Selon la norme NF X 50-600, la logistique est la fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé ; les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients) ; la logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens. Selon la norme NF X 50-601 (EN 14943), il faut entendre par logistique la planification, l'exécution et la maîtrise des mouvements et des mises en place des personnes et des biens et des activités de soutien liées à ces mouvements et à ces mises en place, au sein d'un système organisé pour atteindre des objectifs spécifiques. À juste titre, cette définition de Michel Savy inclut la gestion des flux physiques, des flux d'informations et des flux financiers. Elle n'inclut pas la fonction de logistique durant la phase de production industrielle : distribution des pièces sur les chaînes de production, stockage de travail, etc.

Cette définition assez large conduit à inclure dans la définition de la logistique ces entreprises qui offrent des produits (palettes, etc.) ou des services (transports, etc.) :

- entreprises du transport de marchandises chargées notamment de l'acheminement physique,
- prestataires logistiques, chargés de la gestion des flux de marchandises,
- concepteurs et investisseurs en plates-formes logistiques,
- gestionnaires de plates-formes,
- des industriels de la manutention,

<sup>7</sup> cf. « *Logistics Groups – World – Market Analysis – 2014-2019 Trends – Corporate Strategies* » par Kathryn McFarland

- des fabricants de support de manutention (palettes),
- des développeurs de solutions informatiques pour la logistique,
- des cabinets de conseil en logistique,
- des organismes de formation, de recrutement, d'intérim en logistique.

Comme l'a précisé Michel Savy pour la *Conférence nationale de la logistique* le 8 juillet 2015, les entreprises de la logistique ainsi définie offrent les services suivants :

- les transports,
- l'entreposage et la manutention,
- la préparation de commandes et le conditionnement,
- le contrôle de qualité,
- la gestion des unités d'emballage (palettes, conteneurs, etc.),
- les procédures fiscales, phytosanitaires, vétérinaires ou relatives au dédouanement et à la sûreté,
- l'organisation des transports,
- le pilotage de flux ou de prestataires logistiques.

Il n'existe pas de statistiques couvrant tout le domaine de la logistique, faute notamment d'avoir préalablement défini avec précision son périmètre. Les statistiques existantes n'embrassent le plus souvent qu'un seul mode de transport, et elles sont établies selon les orientations fixées par l'Union européenne.

Peut-on en vérité fixer *ne varietur* le périmètre précis de la logistique en France ? Pour la Mission CGÉ-CGEDD, **la réponse est négative** car :

- le périmètre français ne serait que de faible intérêt s'il ne permettait pas des comparaisons constantes et fidèles en Europe et même dans le monde, ce qui supposerait à tout le moins une même définition dans tous les grands pays du monde,
- le périmètre des prestataires logistiques change incessamment au gré des besoins industriels (sous-traitance de plus en plus grande des donneurs d'ordre, augmentation des activités industrielles dans les entrepôts comme la transformation ou la personnalisation des articles stockés, intégration des chaînes d'économie circulaire, etc.), notamment par la « *remontée de la chaîne de valeur logistique* ».

Par exemple, voici la maison, appelée *3D Print Canal House*, que construit à Amsterdam aux Pays-Bas la société DUS Architects. Toute la structure de base sera constituée d'éléments que de grosses imprimantes 3D font surgir par couches successives ; ils seront ensuite recouverts d'une couche de béton. Ce procédé industriel a fait diminuer de beaucoup les stocks de travail. Où commence et où finit en ce cas la chaîne logistique ? Les imprimantes en font-elles partie ? Les réseaux qui transmettent les données informatiques en font-ils partie ? Et les personnels ? Etc.



Représentation de la future *3D Print Canal House* à Amsterdam (en cours de construction)

Autre exemple de périmètre logistique qui s'étend : les effets de la *différentiation retardée*. L'organisation d'une fabrication se fait de plus en plus souvent en plusieurs étapes : fabrication des composants élémentaires, puis assemblage pour former le noyau du produit (appelé parfois *article racine*), puis stockage, puis (selon les demandes et les besoins des clients) finition et personnalisation. La dernière phase peut être accomplie par une entreprise logistique. La chaîne logistique peut ainsi s'étendre de plus en plus en aval de la production (on parle souvent de *post-manufacturing*), mais aussi de plus en plus en amont (c'est le *pré-manufacturing*) : car souvent, ces opérations antérieures et postérieures sont externalisées par le fabricant principal qui entend se concentrer sur le cœur de son métier.

Autre exemple qui montre l'impossibilité de suspendre virtuellement les changements industriels en fixant le périmètre de la logistique : le cas des entreprises comme Amazon ou Alibaba. Dans le discours qu'il a prononcé à la Conférence nationale de la logistique le 8 juillet 2015, le Directeur général des entreprises (Pascal Faure) a déclaré que « *les entreprises doivent être orientées vers l'innovation logistique par la transformation numérique* ». Si les technologies de l'information et de la communication constituent désormais le vrai cerveau de toute chaîne logistique, pourquoi ne pas considérer qu'Amazon<sup>8</sup> et Alibaba ne sont en réalité que des prestataires logistiques... ? D'ailleurs, la société Amazon (dite « *pure player* ») n'est-elle pas membre de la *Fédération du e-commerce et de la vente à distance* (Fevad), qui a participé activement à la *Conférence nationale de la logistique* le 8 juillet 2015 à Paris ?

La grande variété des services logistiques montre assurément que **la logistique forme un ensemble d'activités en constante évolution**. Voici, par exemple, la longue liste des services logistiques sans cesse à renouveler, dressée par la *Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique* de l'ONU (cf. Guide présenté ci-dessus) :

<sup>8</sup> déjà prestataire logistique (3PL) pour nombre d'entreprises qui lui confient leurs opérations logistiques grâce à son service *Fulfillment by Amazon* (FBA)

Service ID	Included descriptions
Assembly	Setting up of assembly and manufacturing plants
	Assembly
	Taking over parts of production and servicing activities in just-in-time or just-in-sequence processes High-tech assemblies prior to delivery to the final product assembly
Carriage	Transportation with a selection of carriers
	Transportation
	Implementing, and controlling procedures for transportation
	Implementing and controlling the flow of raw materials, in-process inventory and finished goods
	Cargo transportation
	Organization, management, execution and control of freight transport operations
	Freight transportation
	Organization, management, control and execution of freight transport operations in the supply chain
	Surveillance of the accomplishment of the transport
	Organization, management, control and execution of freight transport operations in the supply chain
	Process of implementing and controlling the movement of raw materials, half-finished products and finished goods
Consolidation	Organization and management of international shipment operations
	Groupage
Consulting	Logistics consulting
	Analysis and development of production schemes
Customer service	Management of warranty support programmes
	Return and repair
Customized logistics services	Customized logistics services
Customs and other formalities	Management of customs procedures
	Customs brokerage
	Border clearance
	Preparation of the shipment with all necessary documents
Delivery (inbound)	Customs and administrative procedures
	Delivery of supplies for manufacturing
Delivery (outbound)	Delivery to warehouses and distribution centres

Service ID	Included descriptions
Design of supply chain	Planning all logistics procedures
	Designing the supply chain
	Related supply chain planning activities
Design of transport operations	Planning procedures for transportation
	Planning the flow of raw materials, in-process inventory and finished goods
	Planning of freight transport operations
	Planning of freight transport operations in the supply chain
	Planning, organization, management, control and execution of freight transport operations in the supply chain
Design of warehousing	Process of planning movement of raw materials, half-finished products and finished goods
	Planning procedures for storage of goods
	Planning the storage of raw materials, in-process inventory and finished goods
Distribution	Planning of intermodal freight transport door to door
	Final distribution to point of consumption
Equipment	Logistics equipment lease
Handling	Groupage
	Handling
	Load and unload
	Transshipment
Information services	Information logistics services
	Planning, implementing, and controlling procedures for related information
	Flow and storage of related information
	Logistics information processing
Integration of suppliers	Information technology infrastructure
	Integration of services
	Integration of all companies involved in the supply chain
	Integration of individual transport acts to door-to-door supply chains
Inventory	Organization, management, control and execution (implementation) of intermodal freight transport door to door
	Inventory control
	Management of materials at the plant
	Inventory maintenance activities

Service ID	Included descriptions
Management of supply chain	Steering and controlling of all logistics procedures Managing the supply chain Related supply chain management and related administrative activities
Management of transport operations	Implementing, and controlling procedures for transportation Implementing and controlling the flow of raw materials, in-process inventory and finished goods Organization, management, execution and control of freight transport operations Organization, management, control and execution (implementation) of intermodal freight transport door to door Organization, management, control and execution of freight transport operations in the supply chain Surveillance of the accomplishment of the transport Manager of the shipment Organization, management, control and execution of freight transport operations in the supply chain Process of implementing and controlling the movement of raw materials, half-finished products and finished goods Organization and management of international shipment operations Quality of transport
Management of warehousing	Implementing, and controlling procedures for storage of goods Implementing and controlling the storage of raw materials, in-process inventory and finished goods
Negotiation of tariffs	Transportation with a selection of carriers Cargo transportation brokerage
Order processing	Order processing Order-picking Order processing activities of the logistical transactions
Packaging	Packaging
Packing	Packing of cargos
Payment	Payment systems
Processing of goods	Sorting Processing Classifying Labeling Simple sorting activities

Service ID	Included descriptions
Repair	Return and repair Repairing
Sales	Sales
Selection of (multiple) carriers	Transportation with a selection of carriers Cargo transportation brokerage Choice and combination of transport modes
Track and trace	Telecommunications Tracking and tracing
Value added service	Management of warranty support programmes Return and repair Processing Assembly Classifying Repairing Packaging Labeling Sales Telecommunications International services
Warehouse	Warehousing Implementing, and controlling procedures for storage of goods Implementing and controlling the storage of raw materials, in-process inventory and finished goods Logistics facility operating business Store Storage

La Mission CGÉ-CGEDD est ainsi conduite à présenter la recommandation suivante.

*1. Avec l'Allemagne si c'est possible, la France doit prendre l'initiative en 2016 de demander à la Commission européenne la préparation du cadre général, nécessairement évolutif, permettant de dresser des statistiques sur la logistique en Europe et d'instituer un observatoire européen de la logistique.*

L'initiative française doit être préparée par le ministère chargé des transports : Direction générale des infrastructures et des transports et de la mer (DGITM), Commissariat général au développement durable (CGDD), en coopération étroite avec l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

Il est certain que le succès et les effets de cette initiative demanderont beaucoup de temps. D'autres décisions doivent être prises en France sans attendre.



## 2. Les indicateurs pertinents de performance

### 2.1. Les indicateurs en usage dans le monde sont on ne peut plus nombreux

Nous distinguerons ici les **indicateurs nationaux** et les **indicateurs d'entreprise**.

#### 2.1.1. Les indicateurs nationaux

Les **indicateurs nationaux** mesurent (1) l'état présent avec les états passés, (2) les états des secteurs de la logistique nationale entre eux, (3) l'état de la logistique d'un pays à l'autre, et (4) l'état de tel ou tel secteur de la logistique d'un pays à l'autre. À cet égard, deux types de documents sont souvent cités : les résultats de l'étude SEALS de 2008, le document publié régulièrement par la Banque mondiale, le « *Top 100 in European Transport and Logistics Services* ». Toutes les mesures peuvent être classées en trois catégories : (1) les résultats fondés sur des statistiques officielles, (2) les résultats d'enquêtes non officielles (le plus souvent auprès des clients des chaînes logistiques)<sup>9</sup>, et (3) des résultats d'études de cas.

L'examen de tous les indicateurs montre que le plus grand nombre est fondé sur des questionnaires selon la deuxième des trois catégories présentées dans l'alinéa précédent. Or, même s'ils sont souvent de bonne qualité, même si ce sont les seuls dont on puisse disposer (par exemple pour mesurer ce qui regarde la logistique en compte propre), les résultats sont souvent subjectifs, et ne permettent guère de comparaisons d'une étude à l'autre. Il manque partout des résultats fondés sur des statistiques officielles, que ce soit pour mesurer la qualité des services (délai de livraison, fréquence des livraisons, fiabilité, etc.), les impacts environnementaux (bruit, énergie, gaz carbonique, etc.), les effets sociaux (sécurité, sûreté, etc.), les coûts et délais administratifs (dédouanement, etc.), etc. De surcroît, les données ne permettent pas de suivre continûment les évolutions d'une année à l'autre. **Il faut trouver un meilleur équilibre entre les trois grandes sources de données : bases statistiques officielles, enquêtes non officielles, études de cas.** Cette distinction doit toutefois être considérée avec prudence. Les statistiques officielles sont souvent elles-mêmes préparées à partir d'enquêtes : par exemple, celles du SOeS sur les entrepôts logistiques.

Une attention particulière doit être portée aux indicateurs de la Banque mondiale, car ils sont souvent cités.

L'indice et les indicateurs (« *Logistics Performance Index and Indicators* ») de la Banque Mondiale ont été analysés par la Mission CGÉ-CGEDD. Les performances des pays sont mesurées sur la base de six composants :

- « *The efficiency of customs and border clearance ("Customs")* »,
- « *The quality of trade and transport infrastructure ("Infrastructure")* »,
- « *The ease of arranging competitively priced shipments ("Ease of arranging shipments")* »,

---

<sup>9</sup> par exemple en France, les enquêtes à la base du rapport appelé « *État de l'art de la logistique globale des entreprises en France* » et publié par l'Aslog en décembre 2009

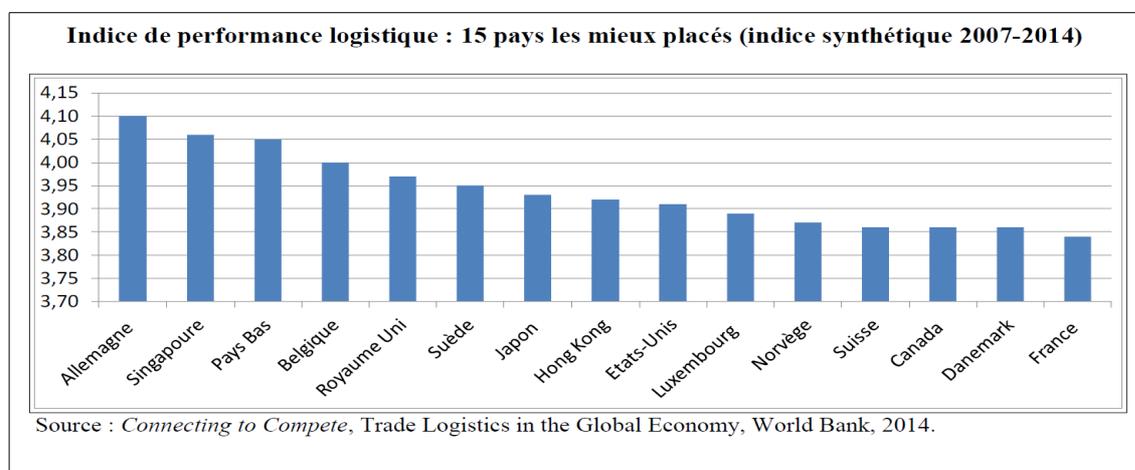
- « *The competence and quality of logistics services—trucking, forwarding, and customs brokerage (“Quality of logistics services”)* »,
- « *The ability to track and trace consignments (“Tracking and tracing”)* »,
- « *The frequency with which shipments reach consignees within scheduled or expected delivery times (“Timeliness”)* ».

Les évaluations sont faites à partir de simples entretiens téléphoniques entre des correspondants dans les pays examinés et les bureaux de New York de la Banque mondiale.

Le tableau ci-dessous donne le classement dressé par la Banque mondiale pour 2014.

<b>Economy</b>	<b>Rank</b>	<b>Score</b>	<b>% of highest performer</b>
Germany	1	4.12	100.0
Netherlands	2	4.05	97.6
Belgium	3	4.04	97.5
United Kingdom	4	4.01	96.6
Singapore	5	4.00	96.2
Sweden	6	3.96	94.9
Norway	7	3.96	94.8
Luxembourg	8	3.95	94.4
United States	9	3.92	93.5
Japan	10	3.91	93.4
Ireland	11	3.87	91.9
Canada	12	3.86	91.5
France	13	3.85	91.2

Autre présentation, faite par le professeur Michel Savy dans une analyse de février 2016 :



Les indicateurs de la Banque mondiale sont fondés sur des enquêtes selon la catégorie n° 2 ci-dessus. Très subjectifs, ils ne peuvent remplacer des indicateurs préparés avec des statistiques officielles.

### 2.1.2. Les indicateurs d'entreprise

Il y a, d'autre part, les **indicateurs d'entreprise**. Ils ont trait le plus souvent aux prestataires logistiques, qu'ils soient internes ou externes : les 3PL (« *Third Party Logistics Service Providers* ») et les activités internes aux industries manufacturières. Les études faites sur ces indicateurs se révèlent souvent partielles et insuffisantes. Elles ne regardent en général que la question des coûts et des approches financières, et très peu les questions de qualité de service, d'efficacité et de productivité.

### 2.1.3. Les KPA et KPI

L'approche rationnelle doit être celle-ci. Il faut d'abord choisir les **domaines clefs de performance** dits DCP (« *Key Performance Areas* » ou KPA en anglais), et ensuite les **indicateurs clefs de performance** dits ICP (« *Key Performance Indicators* » ou KPI en anglais).

Le choix des KPA dépend des politiques ou réformes qu'on souhaite conduire. Il paraît nécessaire de distinguer toujours au moins cinq KPA : (1) efficacité, (2) qualité de service, (3) maîtrise des coûts, (4) qualité environnementale, (4) qualité de la gestion sociale et (5) sécurité et sûreté. Dans chacun de ces KPA, des indicateurs clefs de performance (KPI) doivent être définis, soit au niveau national, soit à celui des entreprises. En la complétant par un KPA sur les territoires régionaux et un autre sur l'innovation, la Mission CGÉ-CGEDD est d'avis de retenir la liste dressée par le rapport de janvier 2015 commandé par la Commission européenne et appelé « *Fact-finding studies in support of the development of an EU strategy for freight transport logistics* » (« *Lot 1 : Analysis of the EU logistics sector* »)<sup>10</sup> :

---

<sup>10</sup> rapport achevé en janvier 2015, et rédigé par Ecorys, Fraunhofer, Prognos et AUEB-RC/TRANSLOG

KPA	Performance Indicators	
	National level	Company level
Efficiency	Logistics process efficiency (QF/M)	
	Capacity utilisation (QF/L)	
	Clearance processes(QA/M)	
		Profitability (QF/L)
Effectiveness	Value added of Logistics (QF/M)	Reliability (QF/L)
	Logistics turnover (QF/M)	Quality (QA/L)
		Flexibility (QA/L)
		Regularity (QA/L)
Costs	Logistics costs (QF/M)	
Environmental sustainability	Emissions of air pollutants (QF/M)	
	Energy consumption (QF/M)	
	Emissions of noise (QF/M)	
Safety / Security	Security of infrastructure and transport facilities (QA/L)	Damages / Losses /Accidents (QF/M)
Employee development	Logistics sector employment (QF/M)	Satisfaction of personnel (QA/L)
		Labour productivity (QF/M)
	Qualified labour (QA/L)	

**Classes d'indicateurs clefs (KPI) selon les domaines clefs (KPA) – QA et QF désignent des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs. S, M et L signifient que les données sont actuellement disponibles, partiellement disponibles ou indisponibles.**

Ces KPA et KPI correspondent aux principales difficultés et aux premiers défis de la logistique. En effet, comme l'a démontré la même étude de janvier 2015, voici les onze problèmes que doit affronter demain la logistique en Europe :

- inefficacité des opérations au sein des modes de transport,
- lents progrès en matière d'innovation et de progrès technologique,
- défaut d'intermodalité et congestion,
- procédures de régulation et d'administration,
- incertitudes sur les coûts de l'énergie,
- utilisation de technologies durables au regard de l'environnement,
- pressions des marchés pour des solutions durables au regard de l'environnement,
- externalités négatives,
- inadéquation des compétences,
- déséquilibre entre offre et demande de conducteurs,
- pressions en matière d'attractivité.

Pour faire bref, les trois principaux défis que doit relever la logistique en France comme en Europe regarde : (1) l'augmentation trop forte des coûts de la logistique, (2) la

nécessaire diminution des impacts environnementaux et (3) l'insuffisance de personnels aux qualifications nécessaires. Les indicateurs que nous proposerons dans la sous-partie suivante permettront de mesurer les progrès envers ces trois défis.

Bien d'autres études ont confirmé ces conclusions sur les difficultés et défis. Ainsi le rapport de 2013 de la société BVL International (« *Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management – Embracing Global Logistics Complexity to Drive Market Advantage* »<sup>11</sup>) qui présente à peu près les mêmes défis mais en y ajoutant les conséquences de la mondialisation et les attentes des clients :

- attentes des clients,
- économies en réseau,
- pression sur les coûts,
- mondialisation (impacts globaux des problèmes de transport, etc.),
- difficulté à recruter des personnels aux compétences professionnelles nécessaires,
- volatilité des marchés (économiques, financiers, etc.),
- pressions économiques au nom du développement durable,
- augmentation des risques et des défaillances,
- introduction des nouvelles technologies.

Les mêmes défis *grosso modo* ont été présentés par l'étude « *Statistical coverage and economic analysis of the logistics sector in the EU (SEALS)* » (rapport à la Commission européenne de décembre 2008 par ProgTrans AG, ECORYS, Fraunhofer ATL et TCI Röhling).

Par comparaison, nous pouvons présenter les indicateurs qui avaient été proposés par le rapport SEALS de décembre 2008 (« *Statistical coverage and economic analysis of the logistics sector in the EU* »). Le premier tableau ci-dessous regarde les indicateurs macro-économiques, le deuxième les indicateurs micro-économiques, le troisième les indicateurs relatifs aux services terminaux.

---

<sup>11</sup> par Robert Handfield, Frank Straube, Hans-Christian Pfohl et Andreas Wieland

1	sector employments (full-time equivalents) / total employments	Share of logistics employments in total employments	Structural business statistics
2	logistik turnover / GDP	Share of logistics turnover (costs) in GDP	Structural business statistics, national accounts
3	sector value added / GDP (in real terms)	Share of logistics value added in GDP	Structural business statistics, national accounts
4	value added (in real terms) per employee in total and by subsector	Ratio of value added and employees	Structural business statistics
5	Logistics intensity	Ratio of logistics inputs and total inputs	National accounts, SIOT
6	service producer price indices by subsector	Evolution of service producer price indices	Service producer price indices

7	Cost composition of transport by mode	Transportation costs per tonne by cost component	Various sources incl. questionnaires, benchmarking data, studies for base year; statistics, desk research, interviews for subsequent years
8	Cost composition of warehousing	Warehousing costs per tonne by cost component	Various sources incl. questionnaires, benchmarking data, studies for base year; statistics, desk research, inter-views for subsequent years
9	Profitability margin by trans-port mode and warehousing	Profitability of transport and logistics companies	Company information
10	Turnover of stocks	Turnover of stocks by manufacturing sector	Company information

11	Throughput of terminals for commodity groups to be de-fined	Annual throughputs (tonnes, TEUs or LUs)	Company information, regular survey for seaports, inland ports and airports, commercially available
12	Terminal/berth productivity	Throughput per hectare or \$1,000	Special surveys, commercially available
13	Terminal capacity utilisation	Share of throughput relative to the capacity	Special surveys
14	DCs: delivery reliability; days of inventory	% on time delivery, days of inventory	Company information
15	Port efficiency	Multiple data sources	Scientific methodology, being developed

## 2.2. Les indicateurs de la logistique doivent être définis en France dans huit domaines clefs de performance

La sous-partie précédente conduit la Mission CGÉ-CGEDD à proposer **vingt-deux classes d'indicateurs clefs de performance (KPI)**, répartis dans **huit domaines clefs de performance (KPA)**.

### 1. Le KPA appelé « **Efficacité** » :

- (I) KPI appelés *Efficacité des chaînes logistiques en France* : rapports entre les coûts logistiques et les coûts de production ;
- (II) KPI appelés *Capacités d'utilisation* : taux d'utilisation des capacités de transport (camions, wagons, etc.), taux d'utilisation des capacités de transbordement, etc. ;
- (III) KPI appelés *Procédures douanières et réglementaires* : rapports entre les coûts administratifs et les coûts logistiques, indicateurs de qualité (simplicité des procédures, durée des procédures, etc.) ;
- (IV) KPI appelé *Rentabilités* : marges des activités logistiques.

### 2. Le KPA appelé « **Qualité** » :

- (V) KPI appelés *Valeur ajoutée de la logistique en France* : rapport entre la valeur ajoutée de la logistique et le produit national brut, valeur ajoutée de la logistique par rapport au nombre d'employés ;
- (VI) KPI appelés *Chiffres d'affaires* : rapport entre le chiffre d'affaires de la logistique et le produit national brut ;
- (VII) KPI appelés *Fiabilité* : retards moyens des transports, taux d'erreurs dans l'exécution des commandes<sup>12</sup>, ponctualité ;
- (VIII) KPI appelés *Gestion de la qualité* : mesure de la satisfaction des clients ;
- (IX) KPI appelés *Flexibilité* : mesures du délai moyen de livraison, mesures des délais moyens de livraison urgente ;
- (X) KPI appelés *Régularité* : mesures de la disponibilité des services.

### 3. Le KPA appelé « **Coûts** » :

- (XI) KPI appelés *Coûts logistiques* : rapport entre le coût national de la logistique et le produit national brut, proportions des coûts logistiques dans les entreprises

### 4. Le KPA appelé « **Impacts environnementaux** » :

- (XII) KPI appelés *Émission de polluants atmosphériques* : mesures de polluants (CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, particules, SO<sub>x</sub>, etc.) par tonne-kilomètre ;

---

<sup>12</sup> taux de recours à la méthode *Six Sigma* dans les activités logistiques, etc.

- (XIII) KPI appelés *Consommation énergétique* : rapport entre la quantité d'énergie consommée par la logistique et la quantité totale en France, rapport mesuré pour les seules énergies renouvelables, mesure de la quantité d'énergie consommée par unité de surface d'entrepôt ;
- (XIV) KPI appelés *Émissions de bruit* : proportions des populations soumises au bruit (au-delà de seuils en dB) provoqué par les transports.

#### 5. Le KPA appelé « **Sécurité et sûreté** » :

- (XV) KPI appelés *Dommmages, pertes et accidents* : proportions des dommages causés par les chaînes logistique aux produits acheminés, proportions des pertes, proportions des accidents du travail (heures perdues par rapport au total des heures travaillées) ;
- (XVI) KPI appelé *Sûreté des infrastructures et équipements de transport* : mesures des coûts et fréquences des délits, actes de vandalisme, etc.

#### 6. Le KPA appelé « **Développement social** » :

- (XVII) KPI appelés *Emploi dans les chaînes logistiques* : proportions des emplois dans la logistique par rapport au nombre total des emplois en France ;
- (XVIII) KPI appelés *Satisfaction des personnels* : mesure du turnover des employés dans les prestataires logistiques, enquêtes dans les entreprises, etc. ;
- (XIX) KPI appelés *Productivité du travail* : mesure de la production par heure travaillée (selon le type d'activité logistique) ;
- (XX) KPI appelés *Qualifications professionnelles* : mesures des volumes de formation (en proportion des personnels de la logistique), mesures des certifications délivrées.

#### 7. Le KPA appelé « **Développement territorial** » :

- (XXI) KPI appelés *Poids régional de la logistique* : mesures de l'activité logistique par région en proportion de l'activité économique totale.

#### 8. KPA appelé « **Innovation** » :

- (XXII) KPI appelés *Recours aux nouvelles technologies* : mesures par enquêtes du recours à dix technologies nouvelles à choisir (véhicules électriques, véhicules autonomes, imprimantes 3D, utilisation du RFID, Internet des objets, etc.).

Dans les vingt-deux classes de KPI, l'*Observatoire permanent de la logistique* (OPL) dont la Mission CGÉ-CGEDD demandera l'institution en France dans la cinquième partie du présent rapport, devra, en accord avec toutes les parties, choisir et définir l'indicateur ou les indicateurs à mesurer régulièrement. **Ne mésestimons pas le lourd travail qui restera à accomplir par l'OPL.** Les difficultés regardent :

- le choix des indicateurs (en fonction des progrès qu'on veut suivre),

- les données à collecter pour les indicateurs choisis (données statistiques, données après enquêtes, données après études de cas, etc.),
- la confidentialité d'une partie des données (comme aujourd'hui les données brutes recueillies par le *Comité national routier* dans les entreprises consentant à lui ouvrir les portes de leurs services de comptabilité),
- la possibilité de comparer les résultats publiés avec ceux d'autres pays,
- etc.

Conformément à la conclusion principale présentée dans la première partie du présent rapport, les indicateurs porteront sur un périmètre plus ou moins différent de la logistique. Des indicateurs n'auront nul besoin d'un périmètre bien défini (par exemple ceux du KPA n° 5 par exemple), d'autres pourront retenir la définition la plus courante, d'autres se rapporteront à une définition plus large (par exemple un indicateur du KPA n° 2 comme celui de la Fevad sur le *click-to-possession*<sup>13</sup>).

La Mission est ainsi conduite à la recommandation suivante :

*2. La Mission propose que soient retenues, pour mesurer les performances de la logistique française, vingt-deux classes d'indicateurs clefs de performance, réparties dans huit domaines clefs de performance.*

Les indicateurs avancés par la Mission constituent une base de propositions à soumettre à l'Observatoire permanent de la logistique (OPL).

---

<sup>13</sup> temps moyen de traitement par le marchand, la préparation de la commande, l'expédition, les différentes tentatives de livraison ou l'éventuel délai de récupération par le client



### 3. La numérisation des échanges

La Commission européenne entend développer un « *marché unique du numérique* » pour tirer parti de la numérisation croissante de toutes les économies. Dans le domaine de la logistique, ce grand dessein permettra les progrès suivants :

- meilleur choix des services de transport par les entreprises,
- meilleure gestion des transports (données en temps réel, etc.),
- diminution des coûts administratifs (dédouanement, etc.),
- diminution des coûts d'entreposage (réduction des stocks, etc.),
- diminution des émissions de gaz à effet de serre,
- augmentation de la sécurité des transports (matières dangereuses, produits périssables, etc.),
- meilleure sûreté,
- meilleure maintenance des infrastructures et des véhicules de transport.

Pour préparer les mesures à prendre dans le secteur de la logistique, par sa décision du 9 avril 2015, la Commission européenne a institué un « *groupe d'experts sur des solutions numériques pour les services de transport et de logistique* » appelé « *Forum sur le numérique dans les transports et la logistique* » (*Digital Transport and Logistics Forum* dit DTLF). Constitué pour trois ans (2015-2018), ce groupe coordonnera en particulier les travaux de plusieurs groupes d'experts travaillant déjà sur telle ou telle partie de la logistique : applications télématiques sur les services ferroviaires de fret, systèmes de transport intelligents coopératifs, services d'information fluviale, guichets uniques nationaux pour le transport maritime, système d'échange d'informations maritimes de l'Union européenne, stratégie de sûreté maritime de l'Union européenne, stratégie et plan d'action de l'Union européenne sur la gestion des risques en matière douanière, partenariats public-privé contractuels sur la valeur des mégadonnées, processus de normalisation. L'association professionnelle TLF est, pour la France, membre dudit Forum.

Le Forum permettra notamment, selon la Commission européenne :

- de faciliter les échanges de données d'un système d'informations à un autre,
- de faciliter les interconnexions informatiques tout en assurant la protection des données confidentielles,
- de faciliter la reconnaissance officielle (par les administrations, banques, compagnies d'assurances, etc.) des documents électroniques,
- de valoriser les données de masse possédées dans chaque pays (« *open data* »).

C'est dans le cadre de ce Forum, selon la Mission CGÉ-CGEDD, que les mesures à prendre en France doivent être débattues et envisagées. Car l'harmonisation des procédures en Europe est essentielle.

La Commission européenne (direction générale MOVE) organisera à Bruxelles la troisième réunion plénière du DTLF le 16 mars 2016.

Lors de la deuxième réunion plénière en juillet 2015, il a été reconnu par toutes les parties prenantes que le Forum devait relever quatre défis en matière de numérisation dans les chaînes logistiques, la quatrième se rapportant directement à l'objet de la Mission CGÉ-CGEDD :

1. « *Interoperability of systems and standards (incl. governance structure) – to actively connect all players* » ;
2. « *Acceptance of electronic documents – by all public and private players in the market* » ;
3. « *Intelligent use of electronic data available to create added value for EU business – adjust planning based on real time data; allow private actors to use public data; manage, share, exploit data and new business models and value added services; develop corridor community systems / data platforms* » ;
4. « *Trustworthy environment – cybersecurity, trusted third party and e-Signature* ».

La numérisation des chaînes logistiques et l'Internet des objets conduiront à une rapide augmentation du volume des données techniques et commerciales et de leurs bases publiques et privées. Pour que l'industrie de la logistique en recueille rapidement les plus grands fruits, ainsi que les associations et observatoires professionnels, les autorités publiques (ministères, INSÉÉ, etc.) et les associations professionnelles doivent participer activement aux travaux du Forum. La Mission CGÉ-CGEDD est ainsi conduite à la recommandation suivante :

*3. Les autorités publiques (ministères, INSÉÉ, etc.) et les associations professionnelles en France doivent participer activement aux travaux du Forum sur le numérique dans les transports et la logistique présidé par la Commission européenne, et en exécuter rapidement les conclusions au fur et à mesure de leur approbation par la Commission européenne.*

## 4. Les observatoires existants

Il existe de nombreux observatoires publics ou professionnels de la logistique en France. Tous ne publient que des données partielles, soit fondées sur des statistiques officielles, soit fondées sur des enquêtes non officielles, soit fondées sur des études de cas. Les plus importants sont dans les organismes suivants :

- Eurostat,
- INSÉÉ,
- Département des statistiques et des études économiques (DSÉE) de la Direction générale des douanes et droits indirects,
- Commissariat général au développement durable (Service de l'observation et des statistiques ou SoeS – Sous-direction des statistiques de transport ou SDST),
- Sous-direction des études, des statistiques et de la prospective à la Direction générale de l'aviation civile (DGAC),
- Association pour le développement de la formation professionnelle dans le transport (AFT),
- Observatoires des Directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) (Observatoire régional des transports et de la logistique d'Alsace ou ORTAL, Observatoire régional des transports d'Auvergne ou ORT Auvergne, Observatoire régional des transports de Basse-Normandie ou ORT Basse-Normandie, Observatoire régional des transports de Midi-Pyrénées ou ORT Midi-Pyrénées, Observatoire régional des transports du Nord-Pas-de-Calais ou ORT Nord-Pas-de-Calais, Observatoire régional des transports de Champagne-Ardenne ou ORT Champagne-Ardenne, Observatoire régional des transports de Bourgogne-Franche-Comté, ou ORT Bourgogne-Franche-Comté, Observatoire régional des transports du Centre ou ORT Centre, etc.),
- Observatoire régional des transports de Poitou-Charentes,
- Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les transports et la logistique (OPTL),
- Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad),
- Comité national routier (CNR),
- Ifsttar<sup>14</sup> (Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux),

---

<sup>14</sup> Les études de l'Ifsttar apportent des données nombreuses. Citons par exemple le récent ouvrage fait sous la direction de deux experts de l'Ifsttar (Laetitia Dablanc et Antoine Frémont) sur « *La métropole logistique – Le transport de marchandises et le territoire des grandes villes* » (« Armand Colin, 2015).

- Laboratoire universitaire de recherche en sciences de gestion spécialisé en logistique (CRET-LOG),
- Laboratoire Aménagement Économie Transport (LAÉT),
- Cerema (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement).

La liste exhaustive des observatoires existants comme la richesse et la qualité de leurs données n'ont pu être étudiées par la Mission CGÉ-CGEDD dans le court laps de temps qui lui a été donné (environ deux mois), et en l'absence d'un interlocuteur permanent de l'INSÉÉ comme il avait été demandé par la lettre de commande ministérielle du 23 novembre 2015.

## 5. La « mise en réseau » des acteurs de la logistique

### 5.1. Une filière de la logistique permettra de rapprocher les différentes familles professionnelles de France

La constitution d'une filière de la logistique, relevant de la *Commission nationale des services* (CNS) fondée par le gouvernement le 4 juin 2013, est un projet soutenu par beaucoup. Il est certain que la logistique est aujourd'hui représentée par de nombreux organes professionnels qui la font apparaître sous autant d'aspects : e-commerce, formation professionnelle, plate-formes, transport maritime, transport ferroviaire, transport routier, etc. Dans tous les grands pays du monde, les gouvernements et les entreprises veulent pouvoir appréhender ce domaine économique dans son ensemble.

Il apparaît à la Mission CGÉ-CGEDD que la constitution d'un *comité de filière*, comme celles qui ont été formées par le ministre chargé de l'économie en novembre 2015 (services à la personne, etc.), serait utile, et même nécessaire, pour accompagner le renforcement de ce grand pan de l'économie française, permettre une meilleure compréhension des activités en son sein et mieux organiser les actions politiques les plus utiles (formation des personnels, évolutions des réglementations, etc.). Un contrat entre l'État et la filière permettrait de fixer les principaux desseins de la filière.

La Mission CGÉ-CGEDD présente donc la recommandation suivante.

4. La Mission confirme l'intérêt d'un comité de filière de la logistique qui pourrait être créée en France par les ministères chargés des transports et de l'économie dans le courant de 2016, en la dotant d'un observatoire permanent de la logistique (OPL).

C'est cette filière qui doit permettre le dialogue économique et politique entre les différentes branches et activités de la logistique en France. Elle devra assurer la partie stratégique de la « mise en réseau des acteurs du secteur » comme il est souhaité dans la lettre de commande du 23 novembre 2015 ayant conduit à la mission CGÉ-CGEDD. Cette première « mise en réseau » doit être discernée avec soin de la seconde « mise en réseau » qui regarde l'observatoire scientifique, objet des sous-parties qui suivent.

### 5.2. Un observatoire scientifique apparaît nécessaire à tous

À l'occasion de la *Conférence nationale sur la logistique* en juillet 2015, de nombreuses voix ont à nouveau demandé l'institution d'un observatoire de la logistique française : Comité national routier (CNR), Association Transport Développement Intermodalité Environnement (TDIE)<sup>15</sup>, etc. Le dessein commun des propositions alors soumises était de :

---

<sup>15</sup> « Un outil de connaissance des dynamiques économiques, territoriales, technologiques, sociales de la logistique est mis en œuvre que l'on peut appeler « observatoire de la logistique ». Il produit chaque année un état qualitatif et quantitatif de la logistique en France et dans les régions qui nourrit une vision prospective de la logistique débouchant sur des orientations stratégiques. Il s'appuie sur un conseil scientifique et ses instances de gouvernance rassemblent les différents acteurs de la logistique, État, collectivités territoriales, chambres consulaires, associations professionnelles, industriels.

- (1) mesurer la performance de la logistique en France, notamment au regard du prix et de la qualité des services,
- (2) coordonner les observatoires existants (les observatoires régionaux, l'observatoire du commerce électronique, etc.),
- (3) définir et suivre les bons indicateurs (venant singulièrement compléter ou corriger les indicateurs de la Banque mondiale), comme l'indicateur proposé en 2015 par l'Association française de la Supply Chain et de la logistique (Aslog) sur « *la mesure commune du taux de service et des causes de non service* ».

En attendant les futures statistiques qui découleront des travaux de l'Union européenne (cf. première partie du présent rapport), tous s'accordent à penser qu'il faut sans tarder suivre mieux l'activité française de la logistique en recourant aux données existantes, à de nouvelles données et à des indicateurs à définir. Cet objectif ambitieux ne peut se faire avec les moyens actuels : il exige de nouvelles ressources humaines et financières que les ministères et leurs établissements publics ne possèdent pas et n'entendent pas détenir eux-mêmes<sup>16</sup>. Notons ici l'importance des statistiques officielles, qui ne sont pas celles qui aujourd'hui sont les plus utilisées en France comme ailleurs en Europe. Selon une étude de 2012 appelée « *Measurement of National-Level Logistics Costs and Performance* » (par Karri Rantasila et Lauri Ojala pour l'*International Transport Forum*)<sup>17</sup>, 30 % des rapports faits sur les coûts logistiques sont fondés sur des résultats d'enquêtes non officielles, 23 % sur des statistiques officielles et 47 % sur des études de cas (ou autres types d'étude). La Mission CGÉ-CGEDD est ainsi conduite à présenter la proposition suivante, qui rejoint d'ailleurs celle présentée<sup>18</sup> par l'étude européenne de janvier 2015 déjà citée (« *Fact-finding studies in support of the development of an EU strategy for freight transport logistics – Lot 1: Analysis of the EU logistics sector* ») : un observatoire de la logistique à caractère scientifique doit être institué en France, à dessein en particulier de collecter toutes statistiques qui permettent de dresser des indicateurs objectifs plus nombreux et mieux adaptés qu'aujourd'hui.

La Mission CGÉ-CGEDD propose que soit constitué un observatoire central qui serait dirigé par des représentants de tous les modes de transport et de toutes les professions de la logistique, un large éventail pour s'assurer de l'impartialité des tâches accomplies sous son autorité. Ses statuts devraient garantir l'éthique de sa gestion, en particulier pour ce qui concerne la protection des données confidentielles (issues par exemple des activités commerciales des entreprises logistiques) et le droit de la concurrence. La Mission est ainsi conduite à présenter la recommandation suivante :

---

*Il s'organise par la mise en réseau des ressources et compétences (INSÉE, SOeS, Ministère de l'Industrie, Observatoires régionaux du transport, centres de recherche, associations professionnelles...). Il s'affirme progressivement comme un lieu d'animation qui réunit pouvoirs publics et professionnels.*

*Il propose un cycle annuel de formation de haut niveau pour les cadres publics intéressés par la logistique. »* (proposition n° 4, « *La logistique : un levier de compétitivité pour la France – Contribution de TDIE à la Conférence nationale de la logistique – Dix propositions pour une politique de la logistique* », TDIE, 6 juillet 2015)

<sup>16</sup> La Mission CGE-CGEDD ne retient donc pas la proposition de l'Afilog faite en 2015 : « *créer une délégation interministérielle ou une agence nationale dédiée au secteur logistique* ».

<sup>17</sup> Dans ce rapport de 2012, les deux auteurs finlandais ont fait savoir qu'il préparait avec la Banque mondiale un observatoire international sur les coûts et les performances logistiques, appelé « *Logistics Performance International Observatory* ».

<sup>18</sup> « *Encourage the use of objective data in logistics performance measurement* »

5. Sous l'autorité d'une personnalité issue de la profession de la logistique, l'Observatoire permanent de la logistique (OPL) serait institué avant la fin de 2016 pour définir et suivre de façon scientifique les statistiques, les indicateurs de performance et les bonnes pratiques de toute la logistique en France, sans préjudice des observatoires existants qui contribueraient à son bon fonctionnement.

Notons que l'étude citée précédemment et remise à la Commission européenne en janvier 2015 a présenté une recommandation semblable au niveau européen :

« *Develop a European observatory on logistics performance assessment that will comprise national logistics stakeholders (e.g., national logistics associations, statistical authorities) from each Member State. This network will develop the EU-wide logistics performance assessment scheme; the stakeholders will be responsible for the collection of logistics performance data at national (member state) level.* ».

Cette nécessité d'un observatoire européen de la logistique a été reprise par la Mission CGÉ-CGEED dans la première de ses recommandations.

Les moyens humains, financiers et statistiques de l'OPL lui seraient principalement apportés par les organes professionnels et les entreprises de la logistique, comme le *Comité national routier (CNR)*, la *Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad)*, l'*Afilog*, *Efficient Consumer Response (ECR)*, *Global Coalition for Efficient Logistics (GCEL)*, l'*Association pour le développement de la formation professionnelle dans le transport (AFT)*, *Apprendre et se former en transport et logistique (AFTRAL)*, *CCI France*, etc. Le soutien des régions au bon fonctionnement de l'OPL serait de grande importance. L'OPL devrait être dirigé par un *conseil de gouvernance* représentant toutes les professions et tous les services publics (régions, CCI France, Ifsttar, Cerema, SOeS, etc.), ainsi qu'une *commission scientifique* comprenant des experts indépendants (INSÉE, SOeS, Ifsttar, Cerema, etc.). Pour ce qui concerne l'État, un représentant de la Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM) et un représentant de la Direction générale des entreprises (DGE) siègeraient au *conseil de gouvernance* comme à la *commission scientifique* ; ils assureraient le lien constant entre l'État et l'ensemble des professions sur la mesure des performances et des pratiques de la logistique en France.

Concernant le rôle des régions, il faut rappeler qu'en vertu de la loi dite NOTRe<sup>19</sup>, chaque région est désormais responsable de la « *définition des orientations en matière de développement économique* » (cf. article 2). Pour ce faire, elle doit préparer et publier un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) qui arrête notamment « *les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aides à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises, ainsi que les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional* », et dont les orientations « *favorisent un développement économique innovant, durable et équilibré du territoire de la région ainsi que le maintien des activités économiques exercées en son sein* ».

La Mission CGÉ-CGEDD propose que **cinq missions** soient confiées à l'OPL :

1. les mesures statistiques relatives aux quatre volets principaux de la logistique (transport, entreposage, manutention, gestion immobilière),

<sup>19</sup> cf. loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République

2. les mesures concernant les flux matériels (tonnes, tonnes-kilomètres, emplois, etc.),
3. les mesures ayant trait aux coûts des chaînes logistiques,
4. l'établissement et la publication d'indicateurs de performance (performances au regard de l'environnement naturel, de l'économie générale, des questions sociales, de la sécurité du travail et de la productivité industrielle),
5. les actions de coordination et de mobilisation interprofessionnelle (échanges de bonnes pratiques, etc.).

Les mesures et indicateurs des quatre premières missions relèvent en partie des organismes officiels de statistiques : *sous-direction des statistiques de transport* du CGDD (Commissariat général au développement durable) et *sous-direction des études, des statistiques et de la prospective* de la DGAC (Direction générale de l'aviation civile). Bien entendu, l'OPL ne doit pas refaire ce qui y est bien fait. Il doit se restreindre à ce qui n'est pas déjà accompli officiellement, et à ce qui ne le sera pas bientôt.

Le bon fonctionnement de l'OPL exigera qu'il soit une véritable *tête de réseau* où convergeront de nombreuses relations techniques avec tous organes administratifs et industriels dans la filière et hors de la filière.

Insistons sur le fait que l'observatoire doit impérativement être de **caractère scientifique**. Il doit être géré de façon indépendante. Il ne doit pas avoir de finalité qui regarde la politique économique ou la politique commerciale. C'est pourquoi il doit être institué et administré soit par l'État ou l'un de ses établissements publics, soit par un organe professionnel.

Pour instituer cet observatoire, quatre propositions ont été présentées à la Mission CGÉ-CGEDD. Elles sont l'objet des sous-parties suivantes.

### 5.3. La proposition de la Fevad



À l'occasion de la *Conférence nationale de la logistique* le 8 juillet 2016, la *Fédération du e-commerce et de la vente à distance* (Fevad) a proposé de travailler à la définition d'indicateurs. Mais selon sa proposition, ils ne regarderaient que l'e-logistique et ne répondraient donc qu'à une petite partie de la question. Néanmoins, l'outil statistique de la Fevad (cf. annexe n° 2) devrait enrichir la base des données utilisées par l'*Observatoire permanent de la logistique*.

#### **5.4. La proposition de l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar)**

L'Ifsttar a fait ainsi connaître sa proposition à la Mission CGÉ-CGEDD le 12 février 2016 :

*« L'IFSTTAR dispose d'un des rares laboratoires de recherche français (SPLOTT)<sup>20</sup> qui traite des marchandises et de la logistique. Il offre un lieu qui garantit une indépendance forte pour accueillir un tel observatoire par rapport aux différents intérêts qui existent sur la logistique, caractérisée par un périmètre flou et des acteurs multiples. Il permet également une légitimité scientifique à cet observatoire qui, on peut l'imaginer, serait doté d'un conseil scientifique. Cette légitimité scientifique est essentielle pour asseoir la validité des données collectées et des analyses menées et espérer de l'innovation.*

*L'observatoire, dont l'IFSTTAR assurerait l'hébergement et l'animation, pourrait donc mettre en réseau les multiples organismes publics ou privés afin de consolider, suivre et analyser les informations dont ils disposent sur les transports de marchandises, la logistique et les réseaux associés. Le laboratoire SPLOTT est en effet déjà bien inséré dans les milieux tant académiques, que professionnels et institutionnels et pourrait légitimement jouer le rôle de tête de réseau.*

*Par ailleurs, le laboratoire SPLOTT a mis en place une coopération formalisée avec l'Allemagne sur ces questions de transport et de logistique, et pourrait ainsi profiter des enseignements du groupe de travail mis en place par le Fraunhofer de Nuremberg pour observer les services associés à la supply chain, voire intégrer l'observatoire français dans le cadre de la coopération franco-allemande.*

*Ce serait aussi un bel exemple d'une continuité entre recherche, réponse à des enjeux économiques et sociaux importants et appui aux politiques publiques en lien étroit avec l'industrie de la logistique, ce qui fait pleinement partie des missions de l'IFSTTAR. ».*

L'Ifsttar a estimé qu'un tel observatoire coûterait environ 250 000 euros par an, sans compter les dépenses nécessaires pour les enquêtes qui seraient entreprises sous son autorité.

#### **5.5. La proposition du Service de l'observation et des statistiques (SOeS)**

Le Service de l'observation et des statistiques (SOeS) du Commissariat général au développement durable (CGDD) a proposé à la Mission CGÉ-CGEDD le 15 mars 2016 que les mesures statistiques qui sont attendues soient principalement faites par la *Commission des comptes des transports de la Nation* (CCTN) dont le SOeS est le secrétaire et le rapporteur. Dans ce but, peut-être faudrait-il que des moyens nouveaux soient donnés à la CCTN afin qu'elle devienne une *Commission des comptes des transports et de la logistique de la Nation* (CCTLN), quoique le SOeS assure qu'une partie des missions de l'OPL pourraient déjà être reprises sans budget supplémentaire.

Parce que la nouvelle CCTLN ne pourrait de toutes façons accomplir les cinq missions (cf. sous-partie 5.2. ci-dessus) qu'il faudrait donner à l'OPL<sup>21</sup>, la Mission CGÉ-CGEDD

<sup>20</sup> laboratoire « *Systèmes productifs, logistique, organisation des transports et travail* » (Splott)

<sup>21</sup> Dans sa proposition du 15 mars 2016, le SOeS a par exemple proposé de laisser à un observatoire interprofessionnel « *les missions de coordination et de mobilisation interprofessionnelle* ».

estime que l'éventuelle constitution de la CCTLN par le ministère chargé des transports ne supprimerait pas la nécessité de fonder ailleurs l'OPL ; les missions de l'OPL complèteraient celles de la CCTLN sans faire doublon. Ayant pour dessein principal d'enrichir les données sur la logistique de l'actuelle CCTN, le projet de CCTLN est donc distinct de celui de l'OPL.

## 5.6. La proposition du *Comité national routier* (CNR)

Lors de la *Conférence nationale de la logistique*, une autre partie prenante s'est proposée pour accueillir cet observatoire : le *Comité national routier* (CNR).



Le logotype du *Comité national routier*

Institué par le décret n° 49-1473 du 14 novembre 1949, le *Comité national routier* (CNR) a été transformé en *comité professionnel de développement économique* par décret n° 89-169 du 13 mars 1989. Selon l'article 2 de ce décret de 1989 (article modifié par décret n° 2011-756 du 28 juin 2011), le CNR a **quatre missions** :

1. « *participer à l'observation et au suivi des aspects économiques du marché du transport routier de marchandises, notamment à travers l'analyse des coûts, et diffuser les informations qu'il collecte et les analyses économiques qu'il réalise* » ;
2. « *effectuer des travaux de recherche et des études socio-économiques concernant le marché des transports de marchandises et utiles à l'ensemble des professionnels du transport* » ;
3. « *mettre au point et diffuser des outils de gestion utiles aux transporteurs routiers* » ;
4. « *mener toute mission d'intérêt général pour la profession* ».

Remarquons bien que la deuxième des quatre missions présentées ci-dessus regardent tout le transport de fret en France, et non pas seulement le transport routier.

La qualité de son travail statistique, son lien étroit et officiel avec l'INSÉE, la compétence de son conseil scientifique<sup>22</sup>, le grand nombre d'associations

<sup>22</sup> Les membres du Conseil scientifique du CNR sont nommés par arrêté du ministre chargé des transports. L'État y est représenté de plusieurs façons ; par l'INSÉE, le SOeS, le CGEDD, le CAS (Centre d'analyse stratégique), etc. L'État est aussi représenté au Conseil d'administration du CNR : CGEDD, CGDD, etc.

professionnelles de la logistique qui en sont membres, sont autant d'atouts qui méritent d'être pris en considération dans la candidature du CNR.

Dans la proposition que le CNR a présentée en juillet 2015 à l'État en vue de la *Conférence nationale de la logistique*, le CNR a proposé la :

*« Production d'indicateurs statistiques pour mesurer la performance du système logistique français, tant à un niveau global qu'au niveau des principaux maillons de la chaîne logistique.*

*1) En partant des données existantes, produire un état des lieux le plus précis possible de la performance économique de la logistique en France.*

*2) Sur la base de ces premiers travaux, proposer un tableau de bord permettant un suivi récurrent et un comparatif européen.*

*3) Réfléchir aux indicateurs manquants : choix des plus pertinents et modalités de recueil. ».*

Pour justifier sa candidature, le CNR a rappelé dans sa proposition qu'il *« réunit, dans sa gouvernance, différentes organisations représentatives du secteur ainsi que les pouvoirs publics impliqués dans le champ de la logistique, [et qu'il] peut ainsi faciliter le nécessaire dialogue autour de la construction de statistiques sectorielles et d'intérêt général. ».*

Deux arguments pourraient s'y opposer : l'absence de plusieurs professions parmi les membres du CNR d'une part, la compétence surtout routière du CNR d'autre part. Les deux objections sont fondées. Mais elles ne sont pas sans réponse.

Selon la mission CGÉ-CGEDD, la seule façon de résoudre ces deux problèmes est de modifier fondamentalement les statuts du CNR afin qu'il devienne un *« comité national de la logistique »* (CNL) rassemblant dans ses instances de gouvernance toutes les professions actuelles de la logistique. Ses activités actuelles (sur les coûts du transport routier, etc.) seraient conservées, mais elles seraient intégrées dans un service plus ambitieux : *l'Observatoire permanent de la logistique*.

L'*Observatoire permanent de la logistique* (OPL) pourrait donc être installé auprès du *Comité national routier* devenu *Comité national de la logistique*. Une nouvelle convention serait conclue avec l'État en 2016 pour garantir sa représentativité professionnelle, son impartialité économique et son objectivité scientifique.

Si l'actuel président du CNR s'est déclaré auprès de la Mission CGÉ-CGEDD disposé à étudier la réforme indispensable et préalable dudit Comité, la Mission CGÉ-CGEDD n'est pas en mesure de dire aujourd'hui si toutes les professions concourant à la logistique approuveraient cette transformation. Aussi la Mission propose-t-elle que la DGITM et la DGE demandent formellement au CNR d'entreprendre les consultations nécessaires, et de lui faire savoir avant la fin de 2016 s'il sera en mesure d'accomplir la réforme permettant de mettre en œuvre la proposition qu'il a présentée à la *Conférence nationale de la logistique* le 8 juillet 2015.

Dans le même laps de temps, en liaison avec la DGITM et la DGE, le CNR devra encore approfondir les possibilités de ressources nouvelles qui ont déjà été étudiées par le CNR : taxe sur les certificats d'immatriculation, augmentation de la subvention annuelle versée par l'État au CNR, commercialisation des résultats des études faites

par le CNR, etc. La proposition de taxe sur les certificats d'immatriculation a été déjà présentée à l'État il y a quelques années par le président du CNR<sup>23</sup>.

Selon les premières estimations du *Comité national routier* et de la Mission CGÉ-CGEDD, le budget supplémentaire qui serait nécessaire au fonctionnement de l'OPL au sein du CNR, et qui devrait être apporté au CNR, serait compris entre 300 000 et 350 000 euros par an. Il faudrait vite calculer le montant exact, et voir si une partie de la somme ne pourrait provenir d'une économie à faire par le CNR sur la subvention annuelle (1,4 million d'euros) qu'il reçoit, par exemple en faisant travailler pour l'OPL l'effectif actuel en tout ou en partie.

Le CNR devra avoir la plus grande attention à la juste représentation, dans les instances de gestion de l'OPL, de toutes les professions : celles de la logistique (y compris transport ferroviaire, aérien, maritime, fluvial et intermodal) en *compte d'autrui* comme celles de la logistique en *compte propre* (y compris les grands donneurs d'ordre<sup>24</sup>).

Dans son étude, le CNR devra veiller avec soin au caractère scientifique et technique des missions de l'OPL. Il ne devra pas être un organe de politique économique ou sociale. En aucune manière, il ne devra être mis à contribution pour défendre les intérêts de telle ou telle profession. L'INSÉÉ et le CGDD (SOeS) devront être en mesure de veiller à la qualité de tous les résultats statistiques qui seraient publiés, comme ils le font aujourd'hui pour les indicateurs du CNR grâce à leur participation à son Conseil scientifique.

## 5.7. La proposition de la Mission CGÉ-CGEDD

L'analyse des sous-parties précédentes conduit la Mission CGÉ-CGEDD à la proposition suivante.

6. *Les ministères en charge des transports et de l'économie demanderont au Comité national routier (CNR) d'étudier avec toutes les professions de la logistique sa proposition de juillet 2015 relative à l'institution en son sein d'un Observatoire permanent de la logistique (OPL), en sachant qu'elle exigerait au préalable une transformation du CNR en Comité national de la logistique représentant toutes les professions de la logistique.*

<sup>23</sup> Le CNR a proposé de compléter le code général des impôts par un article 962 ainsi rédigé :

*« Art. 962.-I. — À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, la délivrance du certificat d'immatriculation des véhicules automobiles de plus de 3,5 tonnes et des tracteurs routiers, neufs ou d'occasion, et affectés au transport de marchandises, est soumise à un droit de timbre dit « taxe pour le financement du comité national routier ».*

*II — Le 3 de l'article 1599 octodécies du code général des impôts s'applique à la taxe pour le financement du comité national routier.*

*III— Un arrêté conjoint du ministre chargé des transports et du ministre chargé du budget fixe annuellement le montant de cette taxe, compris entre 5€ et 20 €.*

*IV— Le droit de timbre mentionné au I est perçu selon les modalités applicables à la taxe sur les certificats d'immatriculation des véhicules mentionnée à l'article 1599 quindecies du même code.*

*V—Le produit de la taxe est affecté au comité national routier.*

*VI— Les présentes dispositions sont applicables à Mayotte. »*

<sup>24</sup> par exemple l'industrie de la construction automobile, l'industrie chimique, etc.

Pour construire l'OPL, le CNR pourrait être aidé par le CGEDD et l'Ifsttar.

Dans le cas où le CNR lui ferait savoir, après concertation interprofessionnelle, que cette proposition se révélerait impossible à mettre en œuvre, **l'État mettra à l'étude la proposition de l'Ifsttar pour instituer l'OPL en son sein en 2017.**

La Mission CGÉ-CGEDD propose que la recommandation précédente soit présentée et entérinée lors de la deuxième *Conférence nationale de la logistique* dans le courant de 2016.



## Conclusion

La *Convention nationale de la logistique* le 8 juillet 2015 a démontré combien les différentes professions de la logistique souhaitent travailler plus étroitement les unes avec les autres. Il y a, certes, des opinions différentes sur les mesures à prendre pour rassembler toutes les professions dans une même *filière*, pour bâtir un *observatoire* qui évaluera le présent afin que les pouvoirs publics et les entreprises logistiques puissent mieux préparer l'avenir.

La Mission CGÉ-CGEDD a constaté que la façon de gérer cette importante activité économique dans son ensemble se heurtait à des appréciations diverses et parfois divergentes des organisations professionnelles. Chacune tient à son indépendance et à sa particularité. Mais sans conteste, il y a une volonté commune de se rassembler autour d'un grand projet stratégique, en cours de préparation, et d'équipes communes, parmi lesquelles celle de l'observatoire.

Il subsistera encore longtemps des sens différents au mot logistique, qui est souvent plus juste que le mot transport bien qu'il soit le vocable dominant. L'emploi plus général du mot logistique aidera à accompagner les changements d'esprit et d'attitude, et améliorera l'image de la fonction logistique en France, bien en retard à cet égard par rapport à d'autres pays (comme les Pays-Bas).

Cela suppose que soient précisés les contours de cette fonction logistique. Un observatoire national de la logistique pourrait être créé auprès du Centre national routier transformé préalablement en Comité national de la logistique, comme la Mission CGÉ-CGEDD le propose ; mais pour que cet observatoire soit pleinement efficace, il conviendrait que la Commission européenne harmonise la définition, ou les définitions, de la logistique au niveau européen, et prenne l'initiative de créer l'observatoire européen de la logistique.

**Lionel Arcier**



Contrôleur général  
économique et financier

**Hervé de Tréglodé**



Ingénieur général  
des mines



# Annexes



# 1. Lettre de mission

CGEDD n° 010353-01



477-2015

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE,  
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE, ET DU NUMÉRIQUE

Lambert + Ined

Paris, le 23 NOV. 2015

à

Monsieur le Vice-président du Conseil général  
de l'environnement et du développement  
durable

Monsieur le Vice-président du Conseil général  
de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des  
technologies

**Objet : lettre de mission sur l'amélioration de la connaissance du périmètre des activités de la logistique et de ses chaînes de valeur pour un meilleur partage des données associées entre l'ensemble des acteurs.**

**Pièce jointe : le répertoire des propositions d'actions évoquées dans les ateliers de la Conférence nationale sur la logistique.**

Le Gouvernement a décidé de bâtir, pour la période 2015-2025, une Stratégie nationale, «France Logistique 2025 », en s'appuyant sur la mobilisation tant du secteur privé que des collectivités territoriales et de l'Etat. Ce secteur de l'économie mérite une attention spécifique compte tenu de sa taille et de son importance pour les entreprises qui en dépendent : il représente en effet 10% du PIB, près de 1,8 millions d'emplois et constitue un vecteur d'ouverture aux marchés internationaux. Des entreprises françaises, sur ce secteur, affichent d'excellents résultats au niveau national et international : gestions portuaires, transporteurs et affréteurs maritimes, transport aérien de frets pour ne citer que trois illustrations. C'est également un enjeu majeur pour répondre aux objectifs de développement durable inscrits dans la feuille de route de la conférence environnementale et, plus largement, ceux de la COP 21.

Conformément à l'article 41 de la loi n°2013-431 du 28 mai 2013 portant diverses dispositions en matière d'infrastructures et de services de transport, le Gouvernement a pris l'initiative d'organiser une Conférence logistique. Dans ce contexte nos ministères ont pris l'initiative de mener cette Conférence nationale le 8 juillet dernier, présidée par le député des Bouches-du-Rhône, François-Michel Lambert.

Les orientations prises à l'occasion de cette Conférence fixent trois objectifs pour l'amélioration de la performance du secteur : rendre la logistique et la *supply chain* française plus compétitive, bâtir une responsabilité sociale et sociétale du secteur, et le préparer à la transition numérique et aux nouvelles technologies.

D'ores et déjà, plusieurs administrations ou acteurs du secteur ont déjà été identifiés comme les pilotes pour traiter ces axes de travail. A cette occasion, il est apparu que le thème concernant la meilleure connaissance du périmètre des activités de la logistique, qui présente la particularité d'être transversale, mérite un examen spécifique. Il est proposé qu'il soit conduit de façon conjointe et approfondie entre nos deux ministères.

Dans cette perspective, l'expertise du Conseil général de l'environnement et du développement durable et du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies est requise en vue d'assurer l'observation du secteur de la logistique. Une telle fonction est indispensable pour accompagner efficacement le pilotage des politiques publiques qui s'inscrivent dans la stratégie « France Logistique 2025 ». Le comité scientifique présidé par Michel Savy a d'ailleurs souligné, dans son diagnostic de la logistique en France remis au Secrétaire d'Etat en mars dernier, le caractère structurant, au niveau national, de la production de données, d'informations et du partage de la connaissance dans la mise en œuvre d'une stratégie nationale dans ce domaine, comme l'illustrent plusieurs exemples internationaux.

La mission confiée consiste à orienter la décision de l'Etat sur les voies et moyens pour assurer cette fonction d'observation, en évaluant leur pertinence, en déterminant un cadre d'actions et en formulant des recommandations sur les solutions organisationnelles envisageables.

Il est ainsi proposé que la mission:

- Analyse les activités du secteur de la logistique afin de fournir les éléments de cadrage pour une définition des activités logistiques (périmètre) commune à tous les acteurs des chaînes de valeur, en analysant ses conséquences en termes d'outils statistiques et en prenant en compte les objectifs actuels de rationalisation des outils statistiques relatifs aux transports et à la *supply chain*. Cette analyse s'appuiera, autant que nécessaire, sur les définitions déjà retenues dans un cadre national et/ou international, telles que la norme NF EN 14943(NF X 50-601), la norme NF X 50-600 et sur les travaux réalisés dans le cadre du forum international des transports (ex Conférence Européenne des Ministres des Transports<sup>1</sup>), ainsi que sur les travaux de la Commission « Management de la logistique » de l'AFNOR, et sur les études réalisées ou commandées par les associations et les groupements professionnels.
- Propose des indicateurs pertinents pour apprécier les performances (économique, environnementale, sociale) de la logistique en France, et leur évolution, notamment sur des activités annexes à forte ou très forte valeur ajoutée. Ces indicateurs, qui pourront notamment s'inspirer de ceux élaborés par la Banque Mondiale (*Logistics Performance Index and its Indicators*) contribueront à la mise en œuvre de la Stratégie.
- Apprécie l'importance de la numérisation des échanges, notamment internationaux, dans la collecte de données pour ces indicateurs. Le rôle que peuvent jouer les outils de gestion du flux d'information en particulier sur les plateformes majeures d'exportation et d'importation, et leurs opérateurs sera en particulier pris en compte.
- Dresse un état des lieux des instruments et des organisations d'observation de la logistique déjà existants. De même, cette mission s'interrogera sur les solutions organisationnelles pertinentes pour assurer cette fonction afin de faciliter l'homogénéisation des données produites et recueillies.
- Etudie les possibilités d'étendre la finalité des solutions envisagées à une mise en réseau des acteurs du secteur pour assurer les échanges et l'animation de la profession, la mise en place d'outils de rapprochement de l'offre et de la demande logistique ainsi que le partage d'expérience.

Pour ce faire, cette mission pourra s'appuyer, notamment, sur les services statistiques du MEDDE (SOeS) et de l'INSEE de même que les différents observatoires régionaux ou sectoriels déjà en place, sur les travaux des filières industrielles les plus directement concernées, et sur les travaux du PIPAME.

---

<sup>1</sup> Etude en 2014 sur « ITF transport outlook : scenarios to 2050 »

En complément de ces outils la mission s'appuiera également sur les travaux issus des ateliers préparatoires de la Conférence Nationale tout en cherchant à proposer une vision prospective sur des domaines qui, à l'avenir, mériteraient une attention particulière. Si cette mission l'estime nécessaire, l'identification des points qui pourraient faire l'objet d'aménagements ou de simplifications pourrait être réalisée. De même des éléments de comparaison internationaux, en particulier en traçant de façon générale des situations observées en Allemagne ou dans d'autres pays par exemple pourront être présentées.

Les conclusions de cette courte mission sur les différents défis évoqués ci-dessus devront donner lieu à un rapport d'ici le mois de janvier 2016 et devront s'articuler avec les travaux menés dans le cadre de la Conférence et ceux établis pour élaborer la Stratégie « France Logistique 2025 ». Vous bénéficierez d'un appui technique des services du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie (DGITM/DST/Mission Intermodalité Fret) et du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique (DGE/STCASI/Sous-direction des entreprises de services et des professions libérales, ainsi que des autres services de cette direction en tant que de besoin). L'INSEE vous apportera son soutien méthodologique et désignera en son sein un interlocuteur permanent qui s'associera autant que de besoin aux travaux.

La Ministre de l'écologie,  
du développement durable  
et de l'énergie



Ségolène Royal

Le Secrétaire d'Etat  
chargé des Transports  
de la Mer et de la Pêche



Alain Vidalies

Le Ministre de l'économie  
de l'industrie et du numérique



Emmanuel Macron

## 2. L'outil statistique de la Fevad

La *Fédération du e-commerce et de la vente à distance* (Fevad) a présenté son Observatoire de la logistique le 22 septembre 2015. À destination des e-marchands, cette initiative, présentée comme la première phase d'un « *big-data logistique* », doit permettre :

- de progresser dans la connaissance de la durée du « *click-to-possession* » (délai qui sépare la commande en ligne et la prise en compte par le client),
- de se comparer (pour les acteurs de la chaîne) aux moyennes du marché,
- d'améliorer la qualité de service.

Les données sont fournies par trois « *logistics service providers* » : NeopostShipping, KeKoli/DDS Logistics et WelcomeTrack.

L'objectif est d'enrichir au fil du temps la base de données, et d'en mettre à disposition les résultats gratuitement pour les marchands contributeurs, membres de l'association. La Fevad envisage de publier régulièrement les données macro de l'observatoire. Les données plus fines et détaillées feront l'objet d'une commercialisation.

L'indicateur global est exprimé en jours, entre la commande et la réception par le client. Il intègre le temps de traitement par le marchand, la préparation de la commande, l'expédition, les différentes tentatives de livraison et l'éventuel délai de récupération par le client.

Si cet observatoire ne concerne assurément pas l'ensemble de la chaîne logistique, l'approche conduite est intéressante car elle rejoint des idées exprimées ailleurs par des membres de la *Conférence nationale de la logistique* :

- partir d'un indicateur global, facile à observer, quitte à l'affiner au besoin en le décomposant en sous-indicateurs,
- recueillir les données fournies par les membres volontaires d'une association.

### **3. La question des ressources financières du Comité national routier – Note remise par le président du CNR à la Mission CGÉ-CGEDD**

#### **Diversification du financement du CNR**

7 octobre 2015

#### **Le comité national routier**

Le CNR est l'observatoire économique français du marché européen de transport routier de marchandises.

À ce titre, il produit par enquêtes statistiques des référentiels de coûts et de conditions d'exploitation des poids lourds français, ainsi qu'un ensemble d'indices d'évolution des prix de revient.

Dans un secteur où les relations contractuelles entre donneurs d'ordre et transporteurs sont le plus souvent asymétriques, ces informations économiques constituent, notamment pour les PME TPE, un support indispensable à la négociation commerciale.

Parmi ces données, les plus connues sont les indices et pondérations gazole, institutionnalisés par la loi du 5 janvier 2006. L'indexation gazole, mesure essentielle pour les transporteurs, est désormais pratiquée par 98 % d'entre eux.

Le CNR procède également à des analyses économiques, à son initiative ou sur demande du ministère chargé des transports. Celles-ci portent sur des segments particuliers d'activité, sur l'impact des nouvelles réglementations (e.g. 44 tonnes, modifications des allègements de charges dits « Fillon ») ou de dispositions projetées (e.g. répercussion écotaxe PL, information CO<sub>2</sub>), notamment celles relatives à la politique de développement durable.

Au plan européen, le CNR réalise des études détaillées sur le TRM dans de nombreux pays européens, tant à l'Ouest (Allemagne, Espagne, Italie, etc.), qu'à l'Est (Pologne, Slovaquie, Hongrie, etc.) ; réunissant des informations, souvent uniques et inédites, notamment sur les conditions et les coûts d'exploitation des véhicules, sur le temps de travail, les conditions d'emploi et la rémunération des conducteurs. Des synthèses transversales explicitent les différentiels de compétitivité et illustrent l'état de l'harmonisation sociale dans l'Europe du TRM.

Les pouvoirs publics français utilisent fréquemment ces travaux dans leurs argumentaires déployés auprès des institutions européennes sur le sujet des différentiels de coûts salariaux ou pour donner des illustrations concrètes de cas de concurrence déloyale.

Toutes les informations du CNR sont en accès libre sur son site internet : [www.cnr.fr](http://www.cnr.fr). Les référentiels économiques sont également disponibles sur applications mobiles (Apple et Android).

## **Financement actuel**

Lors d'une grande réforme en 2000, le CNR a été dimensionné pour fonctionner avec une subvention du ministère chargé des Transports de 1 825 k€. Après des années très difficiles où la subvention est descendue jusqu'à 1 000 k€ (2008), le CNR a de nouveau été redimensionné pour fonctionner avec une subvention de 1 500 k€. Reçue une fois en 2009 à ce niveau, la subvention fut ensuite stabilisée à 1 425 k€ jusqu'en 2015 inclus.

La seule autre source de revenus actuelle est la location du patrimoine immobilier, qui doit rapporter 187 k€ net en 2015.

Fin 2013, le Conseil d'administration du CNR a décidé de relancer activement la réflexion sur les modes de financement du Comité car il manquait à cette époque environ 200 k€ pour mener durablement l'ensemble des missions fondamentales. Lors des derniers exercices, ont été sous-dotés : les études Europe (semi-activité), les enquêtes de spécialité (aucune), l'équipe de statisticien (semi-effectif). Le besoin actuel en ressources externes a été estimé à 1 600 k€/an en scénario médian.

## **Financement futur**

Pour 2016, la subvention annoncée est de 1 300 k€. Cela impose à court terme (1<sup>er</sup> janvier 2016) un redimensionnement du CNR ou de nouvelles ressources pour atteindre le besoin en ressources externes.

Le montant des ressources supplémentaires recherchées peut donc être évalué entre 300 k€ s'il s'agit uniquement de compenser l'érosion de la subvention ministérielle et 800 k€ si on introduit un co-financement professionnel à 50 %. Un financement professionnel à hauteur de la moitié est en effet généralement pris pour hypothèse de travail par ceux qui considèrent qu'une contribution directe de l'État assure la présence de personnalités qualifiées au Conseil d'administration et la nomination des membres de son Conseil scientifique par arrêté ministériel. Leur présence est facteur d'objectivité et de crédibilité des travaux du CNR. Cette contribution directe de l'État est enfin, fondamentalement, la contrepartie des missions d'intérêt général permanentes et ponctuelles confiées par le Ministre chargé des Transports.

Le présent document dresse l'inventaire synoptique des options étudiées par les instances du CNR pour diversifier son financement, en précisant la faisabilité temporelle, juridique et économique. Elles sont classées en deux catégories selon leur capacité à offrir une substitution à la subvention. Des documents plus détaillés peuvent être produits par les services.

### **A) Forte substituabilité**

Les options présentées ci-après pourraient offrir une réelle substituabilité à la subvention, au sens où elles ne génèrent pas de contrepartie, donc pas de charge supplémentaire.

## **1. CVO – Contribution volontaire obligatoire**

En décembre 2014, le CNR a été reçu par le cabinet du Secrétaire d'Etat aux Transports qui a spontanément appelé à diversifier le financement du CNR et a suggéré de s'inspirer de ce qui se fait dans le monde agricole : la CVO ou Contribution volontaire obligatoire.

Depuis une loi de 1999, les interprofessions du monde agricole, viticole, forestier, de l'élevage, etc. peuvent lever des fonds pour financer leurs actions de développement économique, promotion, défense de leurs entreprises etc., grâce à la création de CVO ad hoc, prises par arrêté. Elles s'imposent alors à tous les professionnels de la filière concernée.

Un intérêt de cette formule est que les CVO ne constituent pas une « imposition de toute nature » mais une redevance pour service rendu (décision du Conseil Constitutionnel).

Cependant, mettre en œuvre ce dispositif dans le TRM supposerait de modifier la loi instituant les CVO, aujourd'hui réservés à une liste fermée de secteurs du monde agricole. À défaut, il reste la formule classique de la taxe affectée.

## **2. Taxe affectée sur les cartes grises**

Dès 2007, un projet de taxe sur les certificats d'immatriculation a été monté en collaboration avec le ministère des transports et les fédérations.

Cadrage technique : il s'agirait d'une taxe perçue uniquement lors des ventes (neuf ou occasion) des poids lourds. L'assiette est d'environ 100 000 certificats par an (si on ne retient que les véhicules moteurs de PMA > 3,5 tonnes). La taxe serait donc comprise entre 3 et 16 €, perçue uniquement à l'occasion d'une cession du véhicule. La durée de détention moyenne d'un PL 40 tonnes exploité en régional est de 7 ans.

La perception se ferait en même temps que l'ensemble des taxes générées par une carte grise. L'absence de coût de recouvrement est l'atout principal de cette option.

En 2007, il y eu accord des ministères des transports et du budget sur ce projet, mais arbitrage défavorable du premier ministre, certainement par souhait de ne pas afficher des créations de taxes.

Un projet d'article de loi avait été écrit par la DGITM (2009).

Le 23 septembre 2015, les présidents des quatre organisations professionnelles de transporteurs et commissionnaires écrivaient au Secrétaire d'État chargé des Transports pour lui demander que les acteurs du TRM soient associés au financement du CNR. La piste principale sous-jacente est bien cette taxe affectée, qui pourrait être introduite dès le PLF pour 2016.

### 3. Mécénat

Les dépenses de mécénat relèvent des dispositions de l'article 238 bis du CGI. Selon l'analyse de l'avocat fiscaliste consulté, le CNR est habilité à recevoir de tels dons et à délivrer des reçus fiscaux. Une procédure de rescrit doit être lancée pour s'en assurer définitivement. Les dons ouvrent droit à une réduction d'impôt égale à 60% de leur montant dans la limite de 5/° du chiffre d'affaires. Les dépenses de mécénat ne doivent comporter aucune contrepartie directe ou indirecte pour le donateur.

Sans y être opposés, plusieurs administrateurs du CNR se montrent réservés sur le mécénat, estimant que les recettes de ce type sont très irrégulières. En outre, elles démarreraient probablement à un niveau très inférieur aux besoins.

### 4. Parrainage et publicité

Les dépenses de **parrainage** sont celles qui sont engagées par les entreprises pour promouvoir leur image de marque dans le cadre de manifestations de caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire etc. Elles constituent une charge déductible lorsqu'elles sont engagées dans l'intérêt direct de l'exploitation (article 39 1 7° du CGI). Peuvent être retenues des dépenses pour des opérations ponctuelles, mais également pour des opérations à plus long terme, à caractère pluriannuel ou continu. L'identification de l'entreprise qui entend promouvoir son image de marque dans le cadre du parrainage doit être assurée. Le support importe peu (affiches, annonces de presse, effets médiatiques, etc.).

Les services du CNR ont également exploré la question d'héberger de la **publicité** sur le site [www.cnr.fr](http://www.cnr.fr). Le site internet s'y prête très bien. Cela aurait un coût quasi nul. Mais aucune régie ne s'intéresse à un tel site, trop spécialisé. Une seule a accepté de répondre grâce à une connaissance personnelle d'un collaborateur. La recette attendue serait de l'ordre de 33 k€. Classiquement, 30% vont à la régie. Il resterait 23 k€ pour le CNR. Techniquement et commercialement, les services seraient en mesure de gérer eux-mêmes le développement d'annonces publicitaires.

Il existe également les contrats de type Google Ads. Mais cela rapporte très peu et on ne maîtrise pas le choix des annonceurs.

Le Conseil d'administration du CNR est opposé au parrainage et à la publicité par crainte d'une perte d'indépendance du CNR. Les principaux annonceurs susceptibles de communiquer sur le site du CNR sont en effet les fournisseurs des transporteurs (constructeurs, pneumatiques, etc.). Or le CNR produit de la statistique publique en enquêtant sur les caractéristiques techniques et les coûts de ces inputs. Le risque de conflit d'intérêt est donc jugé trop élevé avec ces cibles naturelles.

#### B) Sans substituabilité

Les options présentées ci-après n'offrent a priori pas de réelle substituabilité à la subvention car elles supposent des contreparties, donc des charges supplémentaires. Tout contrat de complaisance, qui laisserait une très forte marge, étant par probité exclu. Au mieux, ces options, qui consistent à étendre le périmètre d'activité du CNR,

peuvent contribuer au financement de certains coûts fixes. Mais cela ne finance pas l'essentiel des missions de service public.

## **5. Prestation de service pour des entreprises privées**

Des prestations de services pourraient être commandées au CNR (missions, études), qui devrait alors fournir un travail en conséquence.

Le Conseil d'administration du CNR s'est opposé à cette solution pour les mêmes soucis d'indépendance qu'avec le parrainage et la publicité.

En outre, le résultat appartient au client ; on ne répond pas ainsi à la mission de service public confiée au CNR.

## **6. Réalisation d'études ou enquêtes statistiques pour le ministère**

En février 2014, le SOeS a lancé un appel d'offre pour la réalisation de l'enquête « chronotachygraphe », qui est sous-traitée depuis plusieurs années.

La faculté du CNR de répondre à un appel d'offres public a été étudiée avec attention à cette occasion. Les services juridiques des ministères des transports et des finances ont notamment été consultés. Il ressort qu'il n'y a pas d'interdiction de principe pour que le CNR participe à un marché public. Mais deux obstacles majeurs font que le CNR ne serait probablement pas recevable. D'une part, l'actuel financement public à 80 % obligerait le CNR à démontrer qu'il n'y a pas de péréquations de financement entre les projets subventionnés et ceux soumis à marché public. D'autre part, les décideurs du marché ne doivent pas avoir de lien avec le CNR. Dans le cas du marché du SOeS, plusieurs décideurs ou proches participent au Conseil d'administration ou au Conseil scientifique du CNR.

Négliger ces aspects créerait pour le ministère un très gros risque de contentieux de la part de candidats qui seraient évincés face au CNR.

Il en résulte que pour ce type de sous-traitance, il faut passer par un conventionnement. Il faut donc anticiper très en amont une telle option car une fois l'appel d'offres lancé, le ministère ne peut plus revenir en arrière.

Tout cela a été revu avec Madame Caron, actuelle responsable des statistiques de transport au SOeS. Mais il n'y a pas de projet d'externalisation à court ou moyen terme.

Ce point pourrait être rappelé régulièrement aux différents services de la DGITM susceptibles de commander des études ou enquêtes statistiques dans le champ de compétences du CNR.

## 7. Observatoire national de la logistique

Dans le cadre de la Conférence nationale sur la logistique, le rapport du Comité scientifique présidé par Michel SAVY suggère la création d'un observatoire national de la logistique.

Le 26 mai 2015, le CNR a adressé 2 fiches de propositions d'actions à la Conférence :

- « Développer des statistiques autour de la performance logistique »,
- « S'adosser sur le CNR pour créer un observatoire économique permanent de la logistique ».

Sur la base de ces propositions, ou des dizaines d'autres qui ont été recueillies, le CNR pourrait être sollicité si des budgets spécifiques étaient dégagés.

S'agissant d'un observatoire, il faut se rappeler que les logisticiens sont quasiment tous, notamment, transporteurs routiers. Ils sont donc déjà représentés par une des quatre fédérations présentes au CA du CNR (FNTR, OTRE, TLF, UNOSTRA). Concernant les purs logisticiens, TLF (Union des Entreprises de Transport et de Logistique de France), présente au CA du CNR, est l'organisation professionnelle de référence.

Mutualiser des moyens communs avec l'observatoire CNR existant sur le marché du TRM paraît fonctionnellement naturel et offre des perspectives d'économies.

Un entretien est programmé avec Monsieur Zambon qui est chargé du dossier Conférence nationale sur la logistique à la DGITM. Mais à ce stade, les perspectives paraissent encore peu concrètes, lointaines et pas forcément financées.

## 8. Financement européen

Une partie de la production du CNR concerne des pays membres de l'Union européenne ; il pourrait donc être logique d'accorder le financement au champ d'observation.

Lors des récentes études en Europe, l'idée de contribuer aux travaux que mène le CNR a été évoquée avec certains correspondants. En Allemagne, le BGL (fédération), en Belgique, la FEBETRA (fédération), sont favorables. En Espagne et en Bulgarie, les ministères rencontrés disposent de fonctionnaires statisticiens qu'ils pourraient déployer sur de telles études si des fonds européens leur étaient alloués. En Slovaquie, des fonds européens déjà disponibles pourraient être affectés à cela si un projet était monté et retenu avant fin 2015. Mais à chaque fois, les partenaires apporteraient une contribution de moyens non financière, pour étudier prioritairement leur pays.

Rappelons également le projet d'agence européenne de contrôle du TRM présenté par le Secrétaire d'État français aux Transports. Il comporte notamment l'idée de proposer un observatoire. Si les sujets abordés couvraient par exemple le social et la sécurité, le CNR saurait travailler dessus. Mais les perspectives éventuelles sont de très long terme.

Concernant des contrats d'études européens classiques, la grande difficulté à travailler avec les institutions de l'Union est toujours rappelée. Il faut généralement passer par des intermédiaires spécialisés. Au-delà de la complexité du montage du projet et des exigences de reporting, il y a la question de la trésorerie, car le règlement se fait à l'achèvement du contrat.

Le CNR cherche donc à identifier toutes les façons dont les institutions européennes pourraient participer à son financement. Un dossier pour obtenir le support de l'agence ad hoc de la CCI Paris a été ouvert. Pour avancer sur cette voie, le Président du CNR prévoit également de rencontrer Monsieur Liégeois, responsable de l'unité transport routier à la DG Movu.

## **Synoptique des pistes de diversification du financement du Comité national routier**

<b>Source</b>	<b>Substituabilité à la subvention</b>	<b>Perspective temporelle</b>	<b>Opportunité</b>
<b>1. CVO – Contribution volontaire obligatoire</b>	Totale	Quelques mois	Suggéré par le cabinet La profession souhaite participer au financement sous une forme qui reste à déterminer, option à examiner
<b>2. Taxe affectée sur les cartes grises</b>	Totale	Quelques mois	La profession souhaite participer au financement sous une forme qui reste à déterminer, option à examiner
<b>3. Mécénat</b>	Bonne mais en quantité très partielle et irrégulière dans le temps	6 mois	Attente du rescrit fiscal Le Conseil d'administration y est ouvert mais reste prudent
<b>4. Parrainage – publicité</b>	Bonne mais en quantité très insuffisante	Quelques mois	Le Conseil d'administration y est opposé
<b>5. Prestations de services au privé</b>	Faible	Quelques mois	Le Conseil d'administration y est opposé
<b>6. Prestations de services pour le ministère</b>	Faible	Rien d'identifié pour le court et moyen terme	Le Conseil d'administration y est ouvert Sensibilisation à

			poursuivre
<b>7. Observatoire national de la logistique</b>	Faible	Très lointaine	Le Conseil d'administration y est ouvert mais reste prudent
<b>8. Institutions européennes</b>	Moyenne mais concernerait au mieux l'actuelle production européenne	Très lointaine	Difficultés techniques Le Conseil d'administration y est ouvert

## 4. Liste des personnes rencontrées

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Organisme</i>	<i>Fonction</i>	<i>Date de rencontre</i>
Zambon	David	Ministère de l'écologie, du développement durable et de la mer (MÉDDE) – Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM)	Adjoint au Directeur des services de transport	21 décembre 2015
Pajon	Florence	Ministère de l'écologie, du développement durable et de la mer (MÉDDE) – Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM)	Chef de mission	21 décembre 2015
Prillard	Lucie	Ministère de l'écologie, du développement durable et de la mer (MÉDDE) – Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM)		21 décembre 2015
Moreau	Sylvain	Ministère de l'écologie, du développement durable et de la mer (MÉDDE) – Commissariat général au développement durable (CGEDD)	Chef du service « Observation et statistiques » (SOeS)	22 décembre 2015
Abiven	Ludovic	Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique – Direction générale des entreprises (DGE) – Sous-direction des entreprises et des professions libérales	Chef du bureau « Services pour la performance compétitive »	13 janvier 2016
Berner	Éric	Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique – Direction générale des entreprises (DGE) – Sous-direction des entreprises et des professions libérales	Adjoint au chef du bureau « Services pour la performance compétitive »	13 janvier 2016
Morel	Julie	Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique – Cabinet du ministre	Conseillère	18 janvier 2016
Lambert	François-Michel	Assemblée nationale	Député	19 janvier 2016
Ouarti	Radia	Cabinet du secrétaire d'État chargé des transports, de la mer et de la pêche	Conseillère	21 janvier 2016

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de rencontre</b>
Grégoire	Laurent	Commission nationale des services	Président de la section thématique « <i>Logistique et Supply Chain</i> »	22 janvier 2016
Van Cornewal	Pierre	Transport-Développement-Intermodalité-Environnement (TDIE)	Délégué général	29 janvier 2016
Frémont	Antoine	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar) – Direction scientifique	Directeur adjoint	29 janvier 2016
Savy	Michel	Université Paris Est	Professeur émérite	29 janvier 2016
Fargues	Yves	Comité national routier	Président	18 février 2016
Douy	Jérôme	Union des entreprises de transport et de logistique de France (TLF)	Directeur délégué aux pôles « <i>Supply Chain, Multimodal et Développement durable</i> »	18 février 2016
Lasserre	Jean-André	Association pour le développement de la formation professionnelle dans le transport (AFT)	Directeur des relations institutionnelles et des études	22 février 2016

## 5. Glossaire des sigles et acronymes

<i>Acronyme</i>	<i>Signification</i>
AFT	Association pour le développement de la formation professionnelle dans le transport
AFTRAL	Apprendre et se former en transport et logistique
Aslog	Association française de la Supply Chain et de la logistique
CAS	Centre d'analyse stratégique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCTLN	Commission des comptes des transports et de la logistique de la Nation
CCTN	Commission des comptes des transports de la Nation
Cerema	Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
CGDD	Commissariat général au développement durable
CGÉ (ou CGÉIÉT)	Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CNR	Comité national routier
CNS	Commission nationale des services
CRET-LOG	Laboratoire universitaire de recherche en sciences de gestion spécialisé en logistique
DCP	Domaine clef de performance
DGAC	Direction générale de l'aviation civile
DGE	Direction générale des entreprises
DGITM	Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DSÉE	Département des statistiques et des études économiques
DTLF	Digital Transport and Logistics Forum
ECR	Efficient Consumer Response
EU	European Union
FBA	Fulfillment by Amazon
Fevad	Fédération du e-commerce et de la vente à distance
ICP	Indicateur clef de performance
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
INSÉE	Institut national de la statistique et des études économiques
KPA	Key Performance Area

<b>Acronyme</b>	<b>Signification</b>
KPI	Key Performance Indicator
LAÉT	Laboratoire Aménagement Économie Transport
OPL	Observatoire permanent de la logistique
OPTL	Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les transports et la logistique
ORT	Observatoire régional des transports
ORTAL	Observatoire régional des transports et de la logistique d'Alsace
PIB	Produit intérieur brut
RFID	Radio Frequency Identification
SDST	Sous-direction des statistiques de transport
SEALS	Statistical coverage and economic analysis of the logistics sector in the EU
SOeS	Service de l'observation et des statistiques
Splott	Laboratoire « <i>Systèmes productifs, logistique, organisation des transports et travail</i> »
SRDÉII	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
TDIE	Transport-Développement-Intermodalité-Environnement
TLF	Union des entreprises de transport et de logistique de France
UE	Union européenne
3D	Trois dimensions (ou tridimensionnel)

