

INFRASTRUCTURES, LOGISTIQUE ET DYNAMIQUES AGRO-ALIMENTAIRES EN TURQUIE

Selma Tozanli
CIHEAM-IAM de Montpellier

Longtemps la Turquie a cherché à promouvoir un modèle de développement auto-centré. Les choses ont changé à partir des années 1980, les politiques d'ajustement structurel ayant poussé à l'ouverture de l'économie turque sur le marché mondial. Après la nouvelle crise financière du début des années 2000, la libéralisation externe et interne a été accélérée.

Située au carrefour de trois continents (Europe, Asie et Afrique) avec une superficie totale de plus de 800 000 km² et entourée par les mers de trois côtés, la Turquie s'étend de l'Asie Mineure vers la Thrace orientale sur 1 660 kilomètres. Doté d'une richesse agricole variétale et productive, le pays est quasiment autosuffisant pour nourrir une population totale de 75 millions d'habitants et exporte une partie de sa production agricole nationale. Son secteur agro-alimentaire apparaît comme l'un des secteurs qui exporte le plus vers les pays du sud et de l'est de la Méditerranée (PSEM), les pays de l'Europe centrale et orientale (PECO) et les pays asiatiques. Côté importations, bien que l'Europe occidentale avec l'Union européenne à 27 (UE-27) et les pays de l'Association européenne de libre-échange (AELE) constituent l'une des zones « fournisseurs » de taille, les Balkans, la Russie, l'Ukraine et la Moldavie commencent depuis les années 2000 à se positionner en tant que premiers fournisseurs de la Turquie en produits agro-alimentaires bruts (PAAB) et transformés (PAAT). L'Asie, voire l'Amérique latine, deviennent à leur tour progressivement des partenaires commerciaux privilégiés du pays.

Dans cette nouvelle configuration structurelle des échanges commerciaux de son système agro-alimentaire, la Turquie n'est pas pour autant déconnectée de son voisinage méditerranéen. Aussi est-il intéressant d'analyser l'évolution des accords, commerciaux et autres, qu'elle établit avec ses partenaires méditerranéens et d'ailleurs, ainsi que la manière dont ce développement influe sur la croissance et l'étendue

de son secteur du transport et de la logistique. Quels investissements infrastructurels la Turquie entreprend-elle depuis ces dix dernières années pour réaliser son objectif de devenir la plaque tournante des échanges dans le bassin méditerranéen et de profiter de son avantage géostratégique ?

À partir d'une description des échanges commerciaux de la Turquie de 1986 à nos jours, fondée sur les statistiques du commerce international de la FAO, nous verrons dans un premier temps comment cette évolution s'articule avec la multiplication des accords commerciaux signés entre la Turquie et ses partenaires. Nous analyserons ensuite de façon détaillée le secteur des transports et de la logistique, pour évoquer finalement les investissements infrastructurels que le pays réalise pour améliorer ses réseaux de transport et créer ainsi les conditions nécessaires à la formation de plates-formes et de villages logistiques, tous deux stratégiques pour le bon écoulement des marchandises, des services et des informations.

La place de la Turquie dans le commerce international agro-alimentaire

La place du secteur agro-alimentaire dans les échanges internationaux de la Turquie a légèrement reculé entre 1970 et 2010. Selon les données de Turkstat¹, en 1970, la part des exportations des produits agro-alimentaires bruts dans l'ensemble des exportations du pays s'élevait à 6,1 %, et celle des produits agro-alimentaires transformés à 7,1 %. Le secteur agro-alimentaire pesait alors, dans l'ensemble des exportations, tous secteurs confondus, 30 milliards d'euros, soit 13,2 %. Cette part est retombée à 10 % en 2012 avec un total de 119 milliards d'euros d'exportations, tous secteurs confondus. Les exportations des produits agro-alimentaires bruts ont montré le recul le plus important en ne comptant que 3,5 % du total des exportations (tous secteurs confondus) et la part des produits agro-alimentaires transformés a reculé à 6,5 %. La croissance des importations des produits agro-alimentaires bruts ou transformés entre 1970 et 2012 a été spectaculaire. La valeur totale des importations, de 59 milliards d'euros en 1970, est passée à 184 milliards de dollars en 2012. Les importations des produits agro-alimentaires bruts, qui représentaient 3,1 % de cette valeur totale en 1970, s'élevaient à 3,6 % en 2012, alors que la part des produits agro-alimentaires transformés est restée stable sur la période (2,2 % du total des importations en 1970 comme en 2012).

Malgré cette place plutôt modeste du secteur agro-alimentaire dans les échanges commerciaux internationaux de la Turquie, celle-ci se place parmi les dix premiers exportateurs au niveau mondial pour plusieurs produits agro-alimentaires bruts et/ou transformés². Selon les données de la FAO³, en 2010, elle était le premier exportateur mondial de raisins, d'abricots secs et de figues sèches, le deuxième exportateur mondial de farine de blé, de pâtes alimentaires, de noix préparées, de grains de pavot et de citrons et le troisième exportateur mondial

1 - www.tuik.gov.tr/disticaretapp

2 - Seuls les produits agro-alimentaires bruts ou transformés destinés à la consommation humaine sont ici pris en compte. Tabac et boissons font partie de cette définition, selon la nomenclature de l'ONU.

3 - Faostat (www.fao.org).

de jus de pomme concentré, d'abricots frais, de yoghourts, de légumes saumurés, de petites agrumes, de lentilles et de cerises. La Turquie est en outre parmi les dix premiers exportateurs mondiaux de tomates fraîches, de diverses préparations de céréales, d'olives de table, de concentré de tomate, de produits de boulangeries et de pâtisseries industrielles, de fromage fondu, de margarine et d'huile d'olive vierge.

Autre tendance observée, nos analyses⁴ montrent que la Turquie a élargi son éventail des produits importés et exportés tout en diversifiant les pays/zones fournisseurs/clients⁵. Les graphiques 1 et 2 révèlent cette diversification voulue autant par les autorités publiques que par des acteurs privés pour éviter d'être tributaire d'un seul pays/zone fournisseur ou d'un seul pays/zone client. Nous remarquons en effet que la Turquie applique de plus en plus une stratégie avantageant les échanges Sud-Sud et oriente ses exportations vers les PSEM, vers les PECO et vers les pays d'Asie et d'Amérique latine. S'agissant des importations du pays, les principales zones « fournisseurs » de la Turquie en produits agro-alimentaires bruts et/ou transformés sont les PECO, l'Amérique du Nord, l'Asie et l'Amérique latine. Il est intéressant de noter que l'Europe occidentale (UE-27 + AELE), bien que positionnée au premier ou au deuxième rang dans les échanges commerciaux agro-alimentaires turcs, voit ses parts relatives dans le total stagner, voire diminuer.

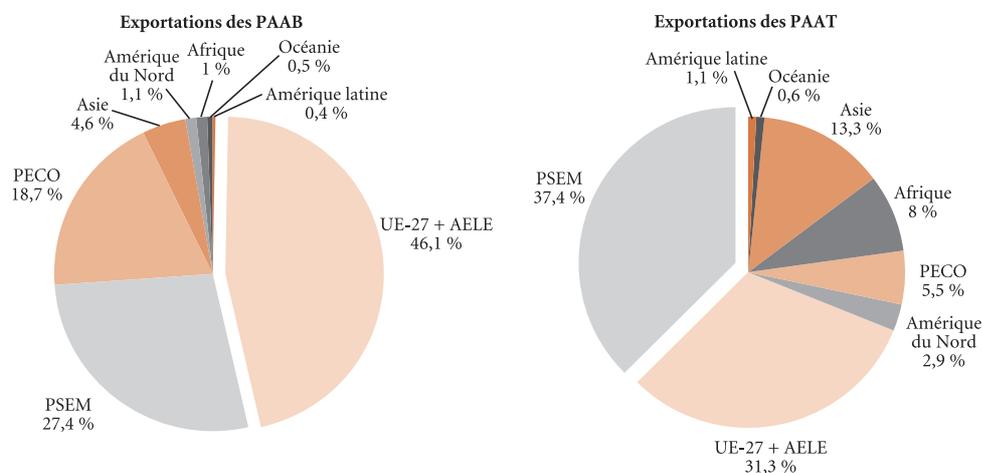
La Turquie importe de plus en plus de céréales, de fruits et légumes frais, d'oléagineux, de fourrages et de légumineuses en état brut auprès des PECO, des pays d'Afrique et d'Amérique latine. Ses principaux fournisseurs en produits agro-alimentaires transformés, essentiellement des aliments de bétail, des huiles végétales comestibles, et du sucre brut ou raffiné, sont les PECO, l'Amérique latine, l'Amérique du Nord et, au quatrième rang, l'Europe occidentale.

Les principales destinations des exportations des produits agro-alimentaires bruts de la Turquie, principalement des fruits et légumes frais, des feuilles de tabac et des légumineuses, sont les PSEM, l'Europe occidentale et l'Asie. Ces mêmes pays, suivis des PECO et de l'Asie, sont destinataires des exportations de produits agro-alimentaires transformés du pays, essentiellement les dérivés des céréales (farine du blé, pâtes alimentaires, produits de boulangeries et de pâtisseries industrielles), les boissons sans alcool, les produits de la confiserie/chocolaterie, les huiles végétales raffinées et la margarine.

4 - Pour cette analyse du commerce international de la Turquie, nous avons eu recours aux données statistiques de la FAO présentées dans les matrices commerciales. Ces données sont disponibles pour les années 1986 à 2010. Notre étude se focalise donc sur une période de vingt-quatre ans.

5 - Pour une analyse approfondie des relations de la Turquie avec ses voisins méditerranéens, voir Huber (2013).

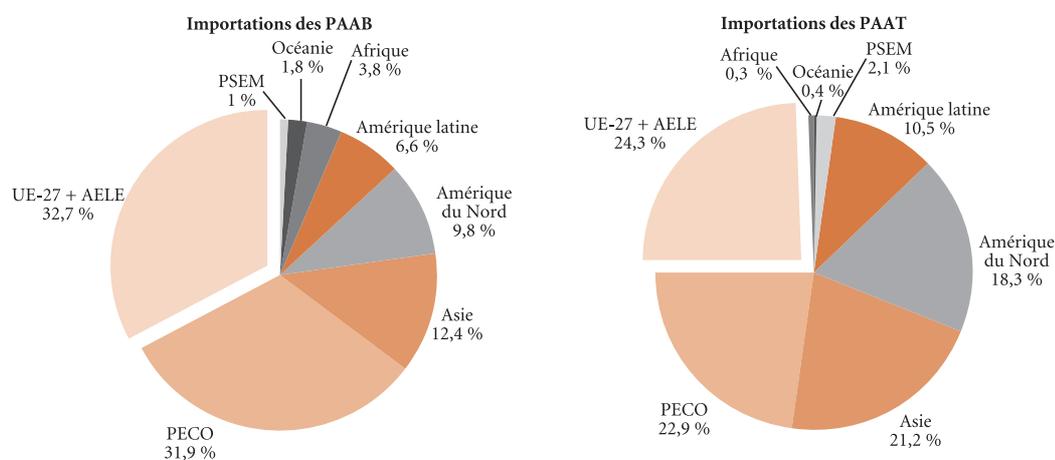
Graphique 1 - Exportations en volume des PAAB et des PAAT de la Turquie par zones principales de destination entre 2001 et 2010



Note : moyennes décennales.

Source : élaboré par l'auteur d'après les données de Faostat.

Graphique 2 - Importations en volume des PAAB et des PAAT par zones principales exportatrices entre 2001 et 2010



Note : moyennes décennales.

Source : élaboré par l'auteur d'après les données de Faostat.

Afin d'analyser l'évolution de ces échanges, nous avons calculé les taux de croissance annuels moyens (TCAM) pour la période étudiée (1986-2010) (voir le tableau 1). Ces calculs révèlent que l'Europe centrale et orientale et l'Asie, suivies par l'Afrique, sont les zones « fournisseuses » les plus dynamiques, pour les PAAB comme pour les PAAT. À l'instar du continent africain, l'Asie, l'Amérique latine et l'Océanie, aux TCAM assez élevés, se distinguent en tant que zones d'appel des exportations des PAAT de la Turquie et affichent un fort potentiel de développement pour l'avenir. Ainsi, bien que l'économie turque soit encore marquée par le secteur agricole dans ses échanges commerciaux agro-alimentaires, les tendances de croissance de ces vingt-quatre années étudiées nous conduisent à penser que, dans un avenir proche, un basculement s'opérera en faveur des exportations des PAAT et de plus en plus vers les « pays du Sud ».

Tableau 1 - TCAM des importations et exportations de la Turquie entre 1986 et 2010, par zones principales « fournisseurs » et « clients » (en %)

Zones « fournisseurs/clients »	TCAM des importations 1986-2010		TCAM des exportations 1986-2010	
	PAAB	PAAT	PAAB	PAAT
PECO	5,4	10,2	5,8	4,5
Afrique	6,6	7,3	3,4	15,3
Amérique du Nord	0,8	5,7	- 1,0	3,2
PSEM	5,9	4,9	1,5	3,3
Asie	9,0	3,3	2,1	5,2
Océanie	- 3,8	3,2	2,8	4,9
Amérique latine	0,2	3,1	3,6	5,0
UE-27 + AELE	3,2	1,4	1,1	2,0
Total	3,1	3,5	1,9	3,5

Source : élaboré par l'auteur d'après les données de Faostat (www.fao.org).

Cette tendance se concrétise et se pérennise dans le temps par la volonté des pouvoirs publics de tisser un vaste réseau d'accords commerciaux bilatéraux avec les PSEM (Huber, 2013). La Turquie poursuit cette même stratégie géo-économique aussi bien avec les PECO, les pays d'Asie centrale et de la mer Noire qu'avec les pays du continent asiatique (voir le tableau 2).

Ces accords commerciaux facilitent les échanges entre les pays partenaires en diminuant le temps d'attente et les coûts de transaction (Banque mondiale, 2012). La Turquie signe des accords de libre-échange avec les pays avec lesquels l'Union européenne conduit des négociations conformément aux clauses du traité européen sur l'union douanière. Des accords de libre-échange sont également conclus avec l'ARYM, la Croatie, la Bosnie-Herzégovine, l'Albanie, la Géorgie, la Serbie-et-Monténégro, le Chili, la Mauritanie et la Corée du Sud⁶. Le pays en est au stade de la négociation avec quatorze autres pays, parmi lesquels on compte l'Ukraine, la Colombie, l'Équateur, la Malaisie, le Kosovo, la Moldavie, la République démocratique du Congo, le Ghana, le Cameroun, les Seychelles et les îles Féroé. D'autres accords sont en voie de négociation avec les États-Unis, le Canada, le Japon, l'Inde, l'Indonésie, le Vietnam, le Pérou, le Mexique et la République centrafricaine. Ces démarches, en améliorant le cadre institutionnel des échanges, offrent à la Turquie les conditions nécessaires pour accroître sa compétitivité sur les marchés internationaux et diminuer sa dépendance à l'égard des marchés de l'Union européenne⁷.

6 - Selon les informations fournies par le ministère turc de l'Économie (www.ekonomi.gov.tr/sta/#ftnrefl).

7 - *Ibid.*

Tableau 2 - Bilan en 2011 des accords commerciaux bilatéraux entre la Turquie et les PSEM

Pays	Accord de libre-échange	Partenariat économique, commercial, industriel, technique et scientifique	Prévention de double imposition	Accord sur la facilité de transport	Promotion et protection des investissements	Accord sur le commerce maritime	Accord sur le transport routier et aérien	Accord de tourisme
Algérie	X	X	X		X	X		
Égypte	X	X	X	X	X	X		X
Israël	X	X	X		X			X
Jordanie	X	X	X	X	X		X	
Libye		X			X			
Liban	X	X	X		X		X	
Maroc	X	X			X	X	X	X
Tunisie	X	X	X		X	X	X	X
Syrie	X	X	X	X	X		X	X
Iran								

Source : Kalaycıoğlu (2011).

Encadré 1 : Commerce agro-alimentaire de la Turquie

Nous donnerons ici un aperçu des performances commerciales de la Turquie dans le secteur agro-alimentaire au cours des douze dernières années. Il présente également les principaux partenaires commerciaux du pays et les grands traits des produits agro-alimentaires turcs faisant l'objet d'échanges commerciaux.

La Turquie a toujours été un pays exportateur net de produits agro-alimentaires (voir le tableau 3). Ce statut d'exportateur net doit toutefois être apprécié en tenant compte des barrières tarifaires et non tarifaires imposées sur certains produits agricoles d'importance majeure. Par exemple, les importations de viande, de produits laitiers, de sucre et de céréales sont rares, à cause des barrières prohibitives en vigueur. Le consommateur moyen dépense plus de 30 % de ses revenus en produits alimentaires. Le gouvernement autorise l'importation de denrées alimentaires de base en cas de hausse des prix internationaux ou nationaux. L'écart entre les prix nationaux et internationaux a été réduit grâce à l'autorisation d'importations en franchise de droits. De façon générale, la politique d'importation de produits alimentaires consistait à autoriser l'importation d'intrants intermédiaires pour la fabrication de produits essentiellement destinés à l'exportation. C'est à ces mesures de protection, associées à une production agricole très performante orientée vers l'exportation, que le pays a dû sa position d'exportateur net dans le secteur agro-alimentaire.

Tableau 3 - Commerce agro-alimentaire* de la Turquie (1999-2011)

	1999-20001	2003-2005	2007-2009	2010-2011
Commerce agro-alimentaire (en millions de dollars)				
Exportations	3,996	6,220	10,098	13,130
Importations	2,763	4,501	8,386	11,711
Exportations nettes	1,233	1,718	1,712	1,419
Part des exportations et importations totales (en %)				
Exp. agro-alim.	14	10,1	8,9	10,6
Imp. agro-alim.	6,1	4,8	4,9	5,5

* Inclut tous les produits couverts par l'accord OMC sur l'agriculture (moyennes de période).
Source : Turkstat (2013).

Durant les dix dernières années, le taux de croissance annuel moyen des importations dans le secteur agro-alimentaire (17 %) a été plus élevé que le taux des exportations dans le même secteur (13 %). Exportations et importations se sont développées à la suite d'un vaste programme de réformes qui touchait aussi l'agriculture. Les exportations nettes du secteur agro-alimentaire ont baissé ces dernières années.

Bien que l'UE demeure la première destination des exportations de produits agro-alimentaires, la part que représentent le Proche- et le Moyen-Orient croît rapidement (voir le tableau 4). Les exportations nettes à destination de l'UE sont demeurées positives durant les dix dernières années. La part déjà faible que représentent les pays de l'Afrique du Nord dans les importations de produits alimentaires baisse régulièrement. Les exportations de produits agro-alimentaires à destination de l'Afrique du Nord ont stagné autour de 3-4 % pendant les dix dernières années.

Tableau 4 - Part des partenaires commerciaux de la Turquie dans le secteur agro-alimentaire* (1999-2011, en %)

Régions et pays	Exportations				Importations			
	1999-2001	2003-2005	2007-2009	2010-2011	1999-2001	2003-2005	2007-2009	2010-2011
UE-27	47,6	50,5	40,1	34,3	31,2	33	27,8	29,2
Proche-et Moyen Orient**	15,5	16	23	29,6	5,4	3,4	1,4	1,6
Afrique du Nord	4,6	3,2	3,9	4,1	1,9	1,4	1,2	0,7
Reste du monde	32,3	30,4	33	32	61,6	62,2	69,7	68,6

* Inclut tous les produits couverts par l'accord OMC sur l'agriculture (moyennes de période).

** Les données concernant l'Irak commencent en 2003.

Source : Turkstat (2013).

Le tableau 5 donne une image du commerce selon le stade de la transformation et la proximité des produits pour les consommateurs finaux. Environ 77 % des exportations turques concernent des produits finaux, contrairement à ce que l'on observe au niveau des importations. Les importations de denrées de base en vrac et d'intrants intermédiaires représentent environ 80 % des importations totales du secteur agro-alimentaire en Turquie. La diminution rapide des exportations de produits en vrac et la stagnation de la part des importations de produits en vrac peuvent être considérées comme l'effet du niveau élevé de protection appliqué. L'augmentation régulière des importations de produits finis est le signe d'une ouverture plus grande au commerce, notamment à travers des accords commerciaux préférentiels.

La part des produits finaux dans les exportations du secteur agro-alimentaire à destination de l'UE a récemment atteint 90 %. Les importations en provenance de l'UE croissent à peu près au même rythme, mais les parts sont plus également distribuées entre les différents produits. Le commerce de produits agro-alimentaires entre la Turquie et les pays MEDA enregistre une évolution analogue.

Dans l'ensemble, côté exportations, ce sont les produits finaux qui représentent la part la plus importante, avec une remarquable concentration sur certains sous-secteurs. Les fruits, les fruits à coque et les légumes représentent environ 40 % des exportations, auxquels s'ajoutent 20 % de fruits transformés et de produits à base de légumes. Les préparations à base de céréales sont en hausse. Côté importations, on observe une légère réduction des produits de base en vrac au profit des intrants intermédiaires et des produits finaux. Certaines matières premières, comme les cuirs et les peaux ou les fibres, dominent les importations du secteur agro-alimentaire, dont elles représentent plus de la moitié. Malgré de généreuses subventions d'État à leur production, la part des oléagineux dans les importations totales reste de 25 % environ.

La nature dynamique du commerce de produits agro-alimentaires est d'autant plus remarquable que les exportateurs n'ont guère de marge de manœuvre. En fait, la Turquie autorise les importations de produits de base pour nourrir sa population croissante et satisfaire les besoins des exportateurs en intrants intermédiaires. Les performances commerciales du secteur dépendent totalement de la capacité des exportateurs de fruits et légumes à exploiter les opportunités du marché international. L'implication du gouvernement dans ce groupe de produits est quasi nulle, ce qui n'est pas sans ironie. Et c'est l'inverse que l'on observe pour les produits alimentaires de base. Presque toutes les politiques se concentrent sur les cultures de base, et la Turquie n'est pas loin de devenir un pays importateur net permanent s'agissant de ce groupe de produits.

Tableau 5 - Commerce agro-alimentaire* de la Turquie par catégorie de produits (1999-2011, en %)

Catégories de produits**	Total des exportations				Total des importations			
	1999-2001	2003-2005	2007-2009	2010-2011	1999-2001	2003-2005	2007-2009	2010-2011
Produits de base	18,2	10,9	7,8	7,2	46,9	44	42,6	40,4
Produits intermédiaires	16,2	14,8	15	16,2	36,6	38,7	37	38,5
Produits finaux	65,7	74,2	77,2	76,5	16,4	17,3	20,4	21,1
	Exportations à destination de l'UE-27				Importations provenant de l'UE-27			
Produits de base	14,9	9,8	8,2	7,9	30,9	23,9	25,6	18,6
Produits intermédiaires	10,5	9,3	5,8	5,4	42,8	44,5	38,6	42,1
Produits finaux	74,6	81	86	86,7	26,3	31,7	35,8	39,3
	Exportations à destination du Proche- et Moyen-Orient				Importations provenant du Proche- et Moyen-Orient			
Produits de base	5,4	4,9	3,3	4,2	56,6	54,7	29,1	34,3
Produits intermédiaires	37,4	28,5	29,9	30,2	31,8	33,7	41,9	38,5
Produits finaux	57,3	66,6	66,8	65,6	11,5	11,5	29	27,2
	Exportations à destination de l'Afrique du Nord				Importations provenant de l'Afrique du Nord			
Produits de base	41,2	6,3	3,5	9,7	86,2	74,2	71,3	52,1
Produits intermédiaires	12,7	33,8	26,2	19,1	7,3	19,8	15,3	27,3
Produits finaux	46,1	59,9	70,3	71,2	6,5	6,1	13,4	20,6
	Exportations à destination du reste du monde				Importations provenant du reste du monde			
Produits de base	25,8	16,5	11	9	53	53,4	49,2	49,7
Produits intermédiaires	14,8	14,9	14,6	14,6	34,8	36,4	36,6	37
Produits finaux	59,3	68,5	74,5	76,4	12,2	10,2	14,2	13,3

* Tous les produits couverts par l'accord OMC sur l'agriculture (moyennes de période).

** Les définitions des catégories viennent de la CE (2010).

Source : Turkstat (2013) ; Commission européenne (2010).

Le commerce agro-alimentaire de la Turquie est fondé sur les produits de culture. Le commerce de produits d'élevage demeure marginal. La Turquie est donc loin d'avoir développé tout l'éventail du commerce agro-alimentaire. Une plus large ouverture au commerce de l'agriculture, soutenue par des politiques et des mesures visant à augmenter la productivité, permettra d'élargir le champ d'activité des exportateurs en dehors des fruits et légumes. À terme, la capacité du secteur agro-alimentaire à concurrencer les importations et à prendre sa place sur le marché international se rapprochera de son potentiel.

H. Ozan Eruygur, Université Gazi, Ankara (Turquie) et Erol H. Cakmak, Université TED, Ankara (Turquie).

Sources : Commission européenne (2010), Definitions of Agricultural Commodities, Intermediate and Final Products as Defined in the Combined Nomenclature (<http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/tradestats/annexes/annex4.htm>) ; Turkstat, Foreign Trade Statistics [Data files], Ankara, Turkstat, 2013 (www.tuik.gov.tr).

Le transport et la logistique dans le développement du système agro-alimentaire turc et son ouverture vers l'international

La croissance continue des échanges internationaux de la Turquie, soutenue par l'amélioration de son cadre institutionnel international, transforme les entreprises de transport en véritables firmes logistiques prestataires de services. Outre la volonté d'éviter les terrains de conflits géopolitiques qui perdurent dans la région, la nécessité de gagner du temps et de diminuer les coûts de transport a conduit ces firmes à opter progressivement pour le transport intermodal et Ro-Ro (pour *roll on, roll off*). Après une première ligne établie en 1985 entre Istanbul (Haydarpaşa) et la Roumanie (Köstence), plusieurs autres ont été mises en place pour acheminer les marchandises vers l'Italie, la Russie, la France, l'Ukraine ou encore la Roumanie. La firme privée U. N. RO-RO İşletmeleri A. Ş., fondée en 1994, rachetée par la firme financière KKR en 2007 puis revendue au DSV, le géant danois du secteur logistique, demeure jusqu'à présent l'entreprise la plus active dans le transport Ro-Ro entre la Turquie et les pays européens (Ersoy et Tozanli, 2012).

Cependant, il ne faut pas minimiser le rôle des dynamiques internes dans cette évolution. L'élargissement des implantations de grandes firmes agrotertiaires et des enseignes de distribution depuis les années 1990 a donné une impulsion spectaculaire au développement du secteur de la logistique sur le marché intérieur de la Turquie. En introduisant sur le marché domestique leurs propres normes et exigences en matière d'approvisionnement, de transport et d'entreposage, ces entreprises ont permis une mise à niveau technologique et organisationnelle impressionnante. Les années 2000 marquent ainsi une période d'expansion encore plus forte du secteur logistique en Turquie.

Avec un taux de croissance annuel de 20 % depuis 2005, ce dernier est en deuxième position derrière le tourisme dans le classement des secteurs les plus dynamiques du pays. Surtout, il place la Turquie au 26^e rang du classement mondial et au 2^e rang des PSEM, selon l'indice de la performance du secteur des logistiques (moyenne des

années 2008-2012) établi par la Banque mondiale, alors que le pays occupait le 39^e rang dans le classement mondial fondé sur la moyenne des années 2007-2011⁸. Le secteur n'est plus défini par la seule fonction de transport mais comprend également des firmes prestataires 3PL (troisième partie logistique), c'est-à-dire ayant la responsabilité d'exécuter une partie plus ou moins importante de la logistique auprès de ses clients. L'arrivée de capitaux étrangers dans ce secteur constitue un facteur moteur du développement par le transfert technologique que les firmes étrangères introduisent dans le secteur national. Aujourd'hui, la part des firmes étrangères dans le total des parts de marché de la logistique est estimée à 30 % dans l'ensemble du marché (Karadoğan, 2011).

Avec une valeur totale de 78 milliards d'euros en 2012 (contre 41 milliards d'euros en 2008), la part du secteur transport et logistique⁹ dans le PIB était estimée à cette date à 14 % (Turkstat, 2013 ; İGEME, 2009). Une enquête récente, réalisée par Quattro Business Consulting auprès de 502 firmes logistiques, indique en outre que le secteur dégage une valeur d'activités totale de l'ordre de 120 milliards d'euros. Toutefois, la vitalité économique du secteur reste très inégale. Cette situation est directement liée à la méfiance des firmes industrielles, clientes des opérateurs du secteur logistique, vis-à-vis des firmes 3PL. Les grandes firmes industrielles poursuivent généralement une politique d'internalisation des activités logistiques et ne partagent pas, pour des motifs stratégiques, camions frigorifiques ou entrepôts avec leurs concurrents. Pour cette raison, la part des firmes 3PL dans le PIB national reste en deçà du seuil des 10 %, et leur taux de croissance entre 2005 et 2010 atteint à peine les 7 % (contre 20 % en moyenne pour l'ensemble du secteur). Les grandes firmes de l'agro-industrie optent cependant pour une stratégie différente. Une typologie peut ainsi être établie en fonction des comportements et des investissements des firmes dans le domaine logistique (Ersoy et Tozanlı, 2012).

Opérateurs sur la scène internationale, les firmes sont presque exclusivement orientées vers les activités du commerce international. Rappelons que 54 % des exportations et 24 % des importations sont effectuées par les firmes de transport international, au nombre de 1 340 en 2009 (Gülen, 2010). On recense par ailleurs 2 000 agences de douane, 250 firmes 3PL et 200 entrepôts douaniers (Deloitte, 2010). La structure du secteur demeure cependant très hétérogène et atomisée (Babacan, 2003). En Turquie, trois types d'acteur peuvent ainsi être distingués :

- un très grand nombre de micro-entreprises, opérant exclusivement dans le transport routier domestique, recherchent les profits à court terme et ont une vision conventionnelle sans stratégie prospective. Ils forment les deux tiers des firmes actives dans le secteur ;
- un nombre assez important de petites et moyennes entreprises (PME), pour la plupart familiales et tournées à l'origine vers le transport routier avant d'évoluer vers une taille supérieure de firmes logistiques. Adoptant très souvent un mode de gouvernance fondé sur la personnalité de l'entrepreneur fondateur, elles cultivent une vision commerciale dynamique ;

8 - <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/LP.LPI.OVRL.XQ/countries?display=default>

9 - Secteur des transports, de l'entreposage et des communications selon l'intitulé officiel de l'Institut statistique de Turquie (www.tuik.gov.tr).

Tableau 6 - Classement des plus grandes firmes de logistique en Turquie selon leur chiffre d'affaires de 2011

Firme	Groupe d'appartenance	Chiffre d'affaire 2012 (2) (en millions d'euros)	Chiffre d'affaires 2011 (en millions d'euros)	Chiffre d'affaire 2010 (3) (en millions d'euros)	Chiffre d'affaires 2009 (en millions d'euros)	Variation 2011-2009	Implantations à l'étranger (4)
U. N. Ro-Ro İşletmeleri A. Ş.	DSV (Danemark)		200 (e)				-
UPS Türkiye (ex Unsped Paket Servisi)	UPS (États-Unis)		n. c.	n. c.	146,1		
Ceva Lojistik	CEVA Logistics (États-Unis)		269,4	226,3	113,1	100,1 %	
Netlog Lojistik Servisi	Famille Çak	312,1	275,3	188,7	135,1	38,7 %	Afghanistan, Roumanie
Horoz Lojistik	Horoz Şirketler Grubu	146,1	240,3	176,6	83,0	112,7 %	Allemagne, Italie, Russie, Pologne
Borusan Lojistik Dağıtım	Borusan Holding	461,3	205,5	162,5	123,4	31,70 %	Pays-Bas, EAU, Algérie, Kazakhstan
Omsan Lojistik	OYAK (1)	246,4	217,5	139,8	214,8	12,0 %	Allemagne, France, Bulgarie, Roumanie, Russie, Azerbaïdjan
Fasdat Gıda Dağıtım	Ata Holding		182,2	198,1	90,3	53,0 %	
Ekol Lojistik	Invest AD (EAU)	284,4	221,1	128,6	123,3	4,3 %	Allemagne, Italie, Roumanie
Balnak Lojistik Grubu	The Great Circle Fund (États-Unis)		142,5	115,8	103,1	12,2 %	Libye, Égypte
Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği	Akfen Holding, PSA International (Singapour)		142,5	112,4	94,1	19,4 %	
Reysaş Lojistik	Reysaş Grubu	127,3	102,4	91,7	90,3	1,5 %	Malte
Mars Lojistik	Mars Lojistik Grubu		130,2	81,9	86,3	- 5,2 %	France, Tunisie, Allemagne, Belgique
Gökbora	Gökbora			72 (e)			Allemagne, Italie, Roumanie, France, Azerbaïdjan, Bulgarie

(1) Fonds de pension de l'armée de Turquie.

(2) Fortune 500 Türkiye 2010 (www.fortuneturkey.com/fortune500-2010).

(3) Sites des entreprises.

(4) Pages web des entreprises.

(e) Estimation.

Note : pour les taux de change, voir <http://fxtop.com/fr/historique-taux-change>.

Source : Capital 500 (www.capital.com.tr/siralamalar/html/2010.ht).

- quelques très grandes entreprises, aux stratégies axées sur le moyen et long termes, à la gestion moderne et visant la compétitivité à l'échelle régionale, voire mondiale. La plupart d'entre elles sont des 3PL. On compte parmi ces dernières des entreprises étrangères installées en Turquie, qui établissent des partenariats avec leurs homologues turcs ou créent leur propre filiale dans le pays. Acteurs globaux, ces entreprises logistiques investissent considérablement à l'étranger et organisent leurs activités au niveau mondial. Certaines d'entre elles sont plus particulièrement spécialisées dans la logistique des produits agro-alimentaires (Baynak Lojistik, Netlog Lojistik/Polar XP, CEVA, Omsan) (voir le tableau 6).

Aujourd'hui, le transport et la logistique, qui regroupent de nombreux métiers et activités, emploient 1,1 million de salariés selon les statistiques de l'État (Turkstat, 2013). Le transport routier domine le secteur, tant en nombre d'entreprises qu'en termes de part au sein des échanges commerciaux : en 2009, 42 % environ des importations turques étaient effectuées par transport routier (46 % par voie maritime), une part qui atteignait 59 % pour les exportations du pays (Deloitte, 2010). La suprématie du transport routier est encore plus nette au niveau national, puisqu'il assure environ 90 % de l'acheminement des biens.

Encadré 2 : La filière des fruits et légumes frais et l'impact de la grande distribution alimentaire sur sa restructuration

Les moyennes quinquennales (2006-2010) pour les fruits et légumes frais (FLF) en Turquie montrent que seule 10 % de la production est exportée (environ 4 millions de tonnes pour 40 millions de tonnes produites) (Turkstat, 2013). Si l'on considère qu'environ 30 % de la production est avariée et perdue après récolte et que 15 % de cette production totale est orienté vers l'industrie agro-alimentaire¹⁰, 22 millions de tonnes de FLF seraient donc commercialisées sur le marché intérieur. D'après Ibrahim Yetkin, président de l'Association des agriculteurs de Turquie, « la majeure partie des FLF est commercialisée en dehors des circuits formels, puisque seulement 9 à 10 millions de tonnes de fruits et légumes frais transitent par des halles de gros¹¹ ». Dans les circuits formels, la place de la grande distribution moderne ne cesse d'augmenter. Les parts de marché de l'ensemble des achats de FLF représenteraient environ 25 % des dépenses des consommateurs. L'enquête effectuée par Sonar¹² en 2004, auprès d'un échantillon de 1 177 personnes dans dix grandes villes de Turquie, révèle que 28,4 % des personnes interrogées ont déclaré acheter les FLF dans les marchés de quartier, 22,2 % dans les hypers et les supermarchés, 14,8 % dans des épicerie de fruits et légumes et 9 % dans d'autres types de commerce. Une autre enquête réalisée dans la ville d'Antalya en 2009 auprès de 669 ménages montre que 43 % des achats de fruits et légumes sont réalisés dans des marchés de quartier, 27 % dans des grandes et moyennes surfaces, 18 % chez des primeurs spécialisés et 12 %

10 - C. Akbay, S. Candem et E. Orhan, « Türkiye'de Yaş Meyve ve Sebze Ürünleri Üretim ve Pazarlaması », *KSU. Journal of Science and Engineering*, 8 (2), 2005, p. 96-107.

11 - Anonyme, « Sebze-meyve tüketiminin yüzde 80'i kayıt dışı tüketiliyor », *Retail Turquie*, 2, avril 2009, p. 6-16. Cependant, la nouvelle loi n° 5957 de 2012 exige l'enregistrement sur le site internet des halles de gros de tous les vendeurs et acheteurs de FLF (agriculteurs, détaillants, commissionnaires, exportateurs, restaurants, hôtels, etc.), permettant ainsi la régulation du commerce des FLF selon les principes de la traçabilité.

12 - Anonyme, 2003 *Tüketici Alışkanlıkları Araştırması* (www.ampd.org/araştırmalar/default.aspx?SectionId=104).

dans d'autres types de commerce¹³. La grande distribution, par l'organisation et la gestion de sa chaîne d'approvisionnement, a assurément un impact croissant sur la coordination des différentes fonctions de la logistique et la réorganisation des filières locales de FLF. Les stratégies d'approvisionnement des plus grandes entreprises du commerce de détail varient d'une enseigne à l'autre. La première du pays, Migros Turk, a signé en 2009 un accord avec le ministère de l'Agriculture, des Affaires rurales et de l'Alimentation, stipulant que l'enseigne achète les FLF directement auprès des 3 000 petits producteurs ayant accepté d'appliquer les bonnes pratiques agricoles définies et certifiées par le ministère. Malgré cette démarche encourageante, la gestion des chaînes d'approvisionnement des grandes enseignes tend à orienter la filière vers une concentration. Il est en effet très difficile pour les petits producteurs de se regrouper au sein des coopératives et de pouvoir parallèlement répondre aux exigences fixées par les normes de qualité commerciales et sanitaires de la grande distribution. Le fait que les responsables achats des grandes enseignes soient, selon la nouvelle législation turque, les premiers accusés en cas de plaintes de consommateurs¹⁴ conduit les chaînes des hypers et des supermarchés à être très attentives dans le choix de leurs fournisseurs en FLF et à privilégier la coopération avec les grandes exploitations/exportateurs certifiés selon des normes internationales privées telles que GlobalGAP, BRC, Tesco Standards ou Doğa Tat Carrefour. La plupart des grandes enseignes disposent d'une vingtaine de fournisseurs (grossistes ou commissionnaires des halles de gros) certifiés sous contrat. Par exemple, Tesco-Kipa achète ses FLF auprès de 35 fournisseurs régulièrement audités. Une autre grande enseigne soucieuse des questions de conformité aux normes de qualité sanitaire, Metro Cash&Carry, a été certifiée IFS (International Featured Standards) pour ses magasins situés à Antalya en avril 2010. Selon cette norme logistique, une chaîne de traçabilité est établie « depuis le champ jusqu'aux assiettes » pour assurer aux consommateurs la bonne qualité commerciale et sanitaire des produits frais. L'entreprise a par ailleurs construit de grands entrepôts logistiques à Istanbul-Gebze pour réceptionner et stocker de grands volumes de FLF. Ces changements impliquent des restructurations importantes et préparent le terrain pour l'arrivée de nouveaux acteurs. L'un d'entre eux, Mango Gıda, est une entreprise fondée en 2000 par deux jeunes entrepreneurs, anciens porteurs dans les halles de gros d'Istanbul. Fort d'un développement exponentiel, Mango Gıda traite annuellement 100 000 tonnes de FLF et fournit les grandes enseignes comme Migros, Carrefour SA, Réal ou BIM. L'entreprise dispose aujourd'hui d'entrepôts à Istanbul, Ankara, Bursa, Antalya et Adana, et développe des activités en amont de la filière en louant des champs et des vergers dans différents lieux en Turquie et en optant pour des stratégies de contractualisation avec un grand nombre de petits exploitants¹⁵.

Autre tendance à suivre, l'arrivée en Turquie, en septembre 2011, d'IFCO Systems N. V. Le géant néerlandais, présent dans 45 pays, fournit ou loue aux grandes enseignes du commerce de détail des emballages spéciaux pour le transport et le stockage des FLF. Le nombre de caisses utilisées (et rejetées après usage) par les grandes enseignes est aujourd'hui estimé à plus de 2 millions. L'objectif des dirigeants de la filiale turque d'IFCO est d'atteindre en 2015 les 35 millions de caisses louées. Outre l'établissement d'un recyclage intelligent *via* la location des caisses, l'entreprise vise l'amélioration des

13 - G. Akpınar, « Analyzing the Effects of Consumers' Demographic Characteristics on the Preferences of Fresh Fruit and Vegetables Supply Chains », *African Journal of Agricultural Research*, 7 (9), 2012, p. 1442-1449.

14 - En 2009, le responsable achats de Carrefour Karsiyaka/Izmir a été poursuivi par la justice en raison du haut degré de résidus de pesticides détectés dans un lot de poires et de l'absence de moyens de traçabilité de l'agriculteur/fournisseur. Entretien avec Hunkar Unlu, responsable achats de Carrefour SA Karsiyaka/Izmir, le 7 octobre 2010.

15 - Reportage paru dans le journal *Hürriyet* le 11 octobre 2011 (<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/printnews.aspx?DocID=18949852>).

conditions hygiéniques dans le transport et le stockage des FLF¹⁶. Les camions frigorifiques qui n'étaient utilisés que pour l'exportation de fruits et légumes sont aujourd'hui régulièrement employés pour approvisionner en produits frais les hypers et supermarchés du pays. L'évolution du secteur laisse également présager l'extension de l'étiquetage, de l'emballage et de la logistique moderne au commerce de détail traditionnel. Le fait que les vendeurs des marchés de quartier à Ankara aient commencé à utiliser des machines pour carte de crédit peut être pris comme une avancée dans cette direction¹⁷. C'est un exemple de développement économique plus responsable sur le plan environnemental.

Tableau 7 - Évolution des ventes totales du commerce de détail selon les différentes catégories de commerce

	2006	2010	2011	TACM 2006-2011
Commerce de détail moderne	28,7 %	42,4 %	46,2 %	6,4 %
Hypermarchés	3,1 %	4,7 %	5,6 %	7,5 %
Supermarchés	19,2 %	25,9 %	27,4 %	5,2 %
Discounteurs	4,9 %	10,5 %	12,0 %	10,2 %
Magasins des stations-service	1,4 %	1,3 %	1,2 %	1,0 %
Commerce de détail traditionnel	71,3 %	57,6 %	53,8 %	- 0,4 %
Épiceries indépendantes	52,6 %	42,7 %	39,8 %	- 0,4 %
Magasins spécialisés, buffets, kiosques	18,3 %	14,5 %	13,6 %	- 0,6 %
Autres types de détail	0,5 %	0,5 %	0,4 %	0,9 %
Ensemble du commerce de détail alimentaire (en millions de livres turques)	98 866	117 767	124 648	2,0 %

Source : élaboré par l'auteur d'après les données de l'Euromonitor International, avril 2012.

L'évolution du commerce international et son impact sur les infrastructures du transport et de la logistique en Turquie

La réalisation de l'objectif que les autorités publiques se sont fixé pour que la Turquie devienne une véritable plaque tournante sur le plan logistique, et donc sur le plan économique, passera forcément par l'aboutissement des grands projets

16 - Entretien avec Onur Aytakin, DG d'IFCO Lojistik, *Gıda Yasam*, 26, septembre 2012 (www.gidayasam.com/soylesiler/6621-taze-gida-lojistikinde-ifco-devrimi).

17 - *Hürriyet Ekonomi*, 5 février 2011 (www.hurriyet.com.tr/ekonomi/16936160.asp).

d'infrastructures (transport et logistique) et par la modernisation des réseaux de transport (routier, ferroviaire et maritime) déjà existants.

La Turquie fait partie du programme des réseaux européens de transport, les corridors IV et X se prolongeant jusqu'à Istanbul (Centre d'analyse stratégique, 2011). Soutenue par les programmes de financement de pré-accession à l'Union européenne, la Turquie réalise de nombreux investissements dans la construction de chemins de fer, l'électrification du réseau existant et surtout la liaison des chemins de fer à des zones logistiques portuaires. Elle est également partie prenante du programme TRACECA, le corridor de transport Europe-Caucase-Asie, et développe le réseau ferré reliant l'est de l'Anatolie (Kars) à l'Azerbaïdjan et à la Géorgie. Autre grand programme infrastructurel stratégique, auquel la Banque européenne d'investissement (BEI) a contribué, la construction du tunnel « Marmaray » et de deux voies ferroviaires, l'une destinée au transport urbain et l'autre aux grandes lignes de transport commercial, sous la mer de Marmara va permettre la connexion des deux rives d'Istanbul (Ersoy et Tozanlı, 2012).

Les investissements des dix dernières années se concentrent également sur l'élargissement des capacités des ports maritimes du pays pour répondre au trafic accru lié au transport multimodal des marchandises. Selon les données 2011 d'Eurostat, avec près de 360 millions de tonnes de marchandises (entrant et sortant) manipulées sur les quais de ses ports la Turquie se classait au 5^e rang dans ce domaine, derrière le Royaume-Uni, l'Italie, les Pays-Bas et l'Espagne. Toujours en 2011, elle se positionnait au 22^e rang dans le classement de la Banque mondiale sur le trafic de conteneurs dans les ports, avec un total de 6 millions d'EVP (équivalent vingt pieds) traités¹⁸. Malgré les avancées réalisées depuis le début des années 2000, la capacité totale des ports maritimes du pays n'est pas suffisante et d'importants investissements en infrastructures sont nécessaires (voir le tableau 8).

La nécessité d'investir dans l'infrastructure des ports a conduit les autorités publiques à innover en matière de gestion et à adopter le système du « construit-transfert-gère ». Ainsi, la gestion de plusieurs ports (Bandırma, Samsun, Mersin et Iskenderun), jusqu'alors assurée par des établissements publics, a été cédée pour des durées allant de vingt-cinq à trente-six ans à des entreprises logistiques du secteur privé qui, en contrepartie, prévoient d'importants investissements en infrastructures pour augmenter la capacité d'entreposage et de manutention (Ersoy et Tozanlı, 2012). D'autres sites (Izmir, Derince) pourraient connaître une même privatisation dans un avenir proche. L'achèvement de la construction du port de Çandarlı, près d'Izmir, considéré comme l'un des dix plus grands ports maritimes de l'Europe occidentale, fournira une capacité annuelle de 2,2 millions d'EVP supplémentaires dès sa mise en fonctionnement. L'appel d'offres pour la gestion de ce port est déjà lancé mais le nom de la société gérante n'est pas encore connu.

18 - <http://data.worldbank.org/indicators/IS.HP.GOOD.TU>

Tableau 8 - Caractéristiques des principaux ports maritimes de la Turquie

Nom	Emplacement géographique	Société de gestion	Nombre de quais	Capacité annuelle (en tonnes ou en EVP)
Mersin	Méditerranée	MIP	21	2,5 millions d'EVP/ 5 millions de tonnes
Ambarlı/ Istanbul	Mer de Marmara	Altaş A. Ş.	13	2,7 millions d'EVP
İzmir	Côtes égéennes	TCDD*	24	895 000 d'EVP/ 12 millions de tonnes
Aliaga	Côtes égéennes	TCDD*	12	70 millions tonnes
Haydarpaşa/ Istanbul	Mer de Marmara	TCDD*	2	144 000 d'EVP
Bandırma	Mer de Marmara	Çelebi A. Ş.	20	150 000 d'EVP/ 2,8 millions de tonnes
İskenderun	Méditerranée	Limak A. Ş.	6	2,4 millions de tonnes
Samsun	Mer Noire	Ceynak A. Ş.	n. c.	2,4 millions tonnes
Derince	Mer de Marmara	TCDD*	7	30 000 d'EVP/ 6,9 millions de tonnes
Trabzon	Mer Noire	Alport/ Groupe Albayrak	6	37 000 d'EVP/ 5 millions de tonnes
Çesme Ro-Ro Port	Mer Égée	Ulusoy Holding	2	
Çandarlı	Mer Égée	<i>en construction</i>		2,2 millions d'EVP (estimation)/ 20 millions de tonnes

* Société nationale des chemins de fer de Turquie.

Source : élaboré par l'auteur d'après les informations collectées sur les pages internet des sociétés de gestion des ports.

Un autre développement important concerne les projets de création de « pôles logistiques » (Ankara, Samsun, Mersin, Kars, Iskenderun) pour mieux gérer les logistiques intermodales et combinées. Ces investissements, sous le contrôle des autorités locales (municipalités, chambres du commerce et de l'industrie), rassemblent à la fois les subventions accordées par l'Union européenne dans le cadre du programme de pré-adhésion et les financements locaux et nationaux que complètent par ailleurs des capitaux privés. Le secteur privé a en effet commencé à investir considérablement dans le transport maritime et dans la gestion portuaire par la privatisation des ports détenus jusqu'en 2005 par les Chemins de fers de la Turquie (TCDD) et les

entreprises maritimes d'État (Denizcilik İşletmeleri). Ces changements conduisent les plus grandes firmes logistiques du pays à opter pour des solutions intermodales en investissant dans l'infrastructure portuaire et ferroviaire.

Conclusion

Le développement de la Turquie se fonde de plus en plus sur le secteur tertiaire. Le dynamisme que le pays affiche dans ses échanges internationaux est soutenu par le nombre croissant d'accords de libre-échange bilatéraux et multilatéraux signés depuis le début des années 2000, mais également par les investissements en infrastructures pour élargir les réseaux routiers, ferroviaires et maritimes qui relient la Turquie à l'Europe, à l'Asie et à l'Afrique, s'appuyant en cela sur sa situation privilégiée au carrefour des trois continents. Les dynamiques internes animées par les entreprises privées de l'agro-industrie, du transport et de la logistique soutiennent les projets des pouvoirs publics, témoignant d'un partenariat public-privé bien organisé, performant et prometteur. Il est également intéressant de constater que la Turquie s'oriente toujours plus vers des échanges Sud-Sud et élargit ses domaines de coopération avec les autres PSEM, les PECO et les pays asiatiques. Peut-être ces avancées pousseront-elles l'Europe occidentale à renforcer ses liens avec la Turquie qui, à défaut d'être un partenaire, pourrait bien devenir un concurrent redoutable.

Bibliographie

Banque mondiale (2012), « Trade Logistics Reforms », *Viewpoint, Public Policy for the Private Sector*, 335.

Centre d'analyse stratégique (2011), *Le Train à grande vitesse dans le monde : perspectives d'avenir*, Rapport au Premier ministre (www.strategie.gouv.fr).

Deloitte (2010), *Transportation and logistics Industry Report*, Rapport au Premier ministre turc (www.invest.gov.tr).

Ersoy (M. Ş.) (2008), « Tedarik Zincirinde Depoların Önemi » (Importance de l'entrepôtage dans la chaîne d'approvisionnement), *Durum Dergisi*, Ocak sayısı, janvier (www.turktrade.org.tr/tr/magazine/e53636bb-a261-4729-be59-4f6df32577af/ocak-2008.aspx).

Ersoy (M. Ş.) et Tozanlı (S.) (2012), « Le secteur du transport et de la logistique en Turquie », Lettre de veille du CIHEAM, 20.

Faostat : www.fao.org

Gülen (K. G.) (2010), *Lojistik Sektöründe Durum Analizi ve Rekabetçi Stratejiler* (État des lieux et stratégies concurrentielles dans le secteur de la logistique), Istanbul, ITO.

Huber (C.) (2013), « Agriculture in Turkey Trade and Regional Diplomacy », *CIHEAM Analytical Note*, 69.

İGEME (2009) : www.ibp.gov.tr

Kalaycıođlu (S.) (2011), « Dogu'nun sorunlu limanlari ve Turkiye » (Les ports à problèmes de l'Orient et de la Turquie), *Durum Dergisi*, Ekim sayısı, octobre (www.turktrade.org.tr/tr/article/51198da5-d3b5-43ba-91e2-279bef1ec48e/dogu%E2%80%99nun-sorunlu-limanlari-ve-turkiye.aspx)

Karadođan (D.) (2011), « Türkiye'de Lojistik Sektörü ve Lojistik Hizmet Üretenler » (Le secteur logistique en Turquie et les prestataires de services), *Lojistikçi.com*, 22 septembre (www.lojistikci.com/?p=3701).

Muazzez (B.) (2003), « Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu », (L'évolution du secteur logistique dans notre pays et sa vision de compétitivité), *Ege Akademik Bakış*, 3, p. 1-2 (<http://eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M2.pdf>).

Ozkaya (H.) (2011), « İkili ve çok taraflı anlaşmaların Türkiye'nin ihracatı üzerine etkisi », *Dogus Universitesi Dergisi*, 12 (2), p. 279-288

Ricardo (E.), Domier (P.), Fender (M.) et Kouvelis (P.) (1998), *Global Operations Management and Logistics : Text and Cases*, New York (N. Y.), John Wiley & Sons.

Turkstat : www.tuik.gov.tr

