

Seminar cum study tour
France/United Kingdom, September 11th-
20th, 2006

**« Acquis communautaire : railway directives
and their implementation; EU experience
and potentials for adaptation in MEDA
countries »**

Thème:

Séparation du rôle de gestionnaire de l'infrastructure de celui
d'exploitant de services de transport ferroviaire : cas du Maroc

Intervenant:

Najiba Belhadfa

Expert local projet Euromed Transport

Plan de l'intervention

- Présentation du secteur
- Réformes et réorganisation engagées depuis 1995
- Réformes en cours
- Projet d'entreprise

Présentation du secteur

- Gestion et exploitation de l'ensemble du réseau ferroviaire marocain par l'Office National des Chemins de fer (ONCF) dans les conditions définies par un cahier des charges
- Créé en 1963 par Dahir n°1.63.225 du 6 Août 1963
- Etablissement Public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du Ministère de l'Équipement et du Transport

Présentation du secteur

- **Réseau** : 1907 Km dont 1022 Km électrifiés et 426 Km à double voie
- **Structure du réseau** satisfaisante: la plupart des grandes villes et les principaux ports (à l'exception de Nador au Nord et Agadir au Sud) ainsi que les centres miniers et industriels sont desservis
- **Matériels ferroviaires** : 216 locomotives, 294 voitures voyageurs, 34 fourgons et 6203 wagons à marchandises

Présentation du secteur

- Pour l'activité de transport ferroviaire l'ONCF opère sur trois segments de marchés stratégiquement indépendants: transport des voyageurs (30% du chiffre d'affaires), transport des marchandises (20%), et transport des phosphates (50%)
- **Personnel** : 8960 agents à fin 2005 avec un très bon encadrement supérieur et moyen, et un personnel d'exécution compétent. Ce chiffre était de 14000 agents en 1995

Organisation interne de l'ONCF

- **Avant Juillet 2002** : basée essentiellement sur les grandes fonctions techniques de l'activité ferroviaire (services chargés de l'infrastructure, les matériels moteurs et remorqués, l'exploitation et le commercial, services financiers et administratifs)
- **Depuis Juillet 2002**, mise en place d'une nouvelle organisation par centres de profit (unités d'affaires) : voyageurs, fret, et phosphates . Organisation tournée vers le marketing

Organisation interne de l'ONCF

Objectifs visés par cette nouvelle organisation

- ✓ Placer le client au centre des préoccupations de l'entreprise
- ✓ Renforcer l'organisation et la structure commerciale de l'entreprise
- ✓ Relancer la compétitivité de l'entreprise
- ✓ Renforcer le pouvoir de décision du management local

Organisation interne de l'ONCF

- ✓ Renforcer le rôle du management de proximité dans la gestion des carrières



Réformes et réorganisation engagées depuis 1995

- **Objectifs:**

- Sauvegarde, mise à niveau et modernisation de l'outil de production
- Assainissement et redressement de la situation financière de l'office
- Dynamisation de l'activité commerciale de l'Office
- Réduction des coûts au regard de services et de spécifications identiques
- Amélioration du niveau et de la qualité des services à travers la mise à niveau des installations fixes et du matériel roulant

Réformes et réorganisation engagées depuis 1995

- Renforcement des lignes saturées
- Modernisation des procédés de maintenance et renforcement de la sécurité des trains
- **Actions engagées**
 - Réorganisation du réseau par centre de coûts et unités d'affaires, trois centres d'affaires : produit voyageurs, produit fret, et produits phosphates. A cote de ces centres, 3 grands ateliers réaliseront les travaux de maintenance et de réparation pour les matériels des centres de produit. Une unité « infrastructure et circulation » est par ailleurs mise

Actions engagées

en place pour assurer l'entretien des installations attachées au patrimoine maintenance

- Assainissement financier de l'entreprise: l' ONCF qui était très en retard et fortement endetté au milieu des années 90 a su se redresser de manière remarquable : d'un résultat d'exploitation négatif (-356 Millions de Dirhams pour l'année1992) il a réalisé un résultat de plus de 284 Millions de Dirhams avec un trend ascendant

Actions engagées

- Cession d'activités non spécifiquement ferroviaires
- Sous-traitance de certaines activités
- Refonte du système de retraite : la caisse interne de retraite de l'ONCF était en déficit chronique et il devenait impératif de régler ce problème avant le démarrage de toute restructuration. La solution de reprise par le régime de prévoyance garanti par l'état a été prise. Le cout de reprise a été fixé à environ 565 Millions euros. Le montage adopté était le suivant : émission d'emprunts obligataires par l'ONCF sur 3 ans remboursables sur 15 ans et garantis par l'Etat, un emprunt bancaire, et une prise en charge par l'ONCF des frais de service du crédit bancaire

Actions engagées

- Réduction des effectifs de l'ONCF
- Libéralisation des tarifs ferroviaires
- Signature d'un nouveau Contrat Programme Etat-ONCF 2002-2005. Il s'articule autour des axes suivants:
 - Mise en place d'indicateurs de performance
 - Tenue d'une comptabilité séparée pour l'activité gestion des infrastructures ferroviaires d'une part et pour l'exploitation des services de transport d'autre part, avec la réalisation d'audits annuels de ses comptes par des cabinets spécialisés
 - Initiation de partenariats public-privé (sous-traitance, externalisation, filialisation, concession)

Réformes en cours

Profonde restructuration du cadre institutionnel de l'Office pour lui permettre une autonomie complète de gestion résolument tournée vers des préoccupations commerciales

Adoption d'une loi relative à l'organisation, la gestion et l'exploitation du réseau ferroviaire national

Réformes en cours

⇒ Objectifs de la loi

- Développement du secteur par l'intervention de l'initiative privée à travers diverses formules de partenariat public/privé et de concession pour la construction et l'exploitation d'infrastructures ferroviaires
- Accroissement de la compétitivité des transports ferroviaires à travers la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité des services
- La couverture des charges d'infrastructures et des charges d'exploitation des services de transport ferroviaires par les usagers
- La promotion de l'emploi directement ou indirectement lié au secteur

Réformes en cours

⇒ Axes de la loi :

- La configuration et la constitution du réseau ferré national
Le réseau ferré national fait partie du domaine public de l'Etat et constitue le domaine public ferroviaire national constitué de l'ensemble des infrastructures ferroviaires établies hormis celles d'intérêt local ou propre à une entreprise agricole, industrielle ou commerciale
- La libéralisation de la gestion des activités ferroviaires qui peuvent être confiées à des entreprises (convention de concession de gestion des infrastructures ou d'exploitation des services de transports ferroviaires)

Réformes en cours

- La création d'une société anonyme de droit privé marocain dénommée Société Marocaine des Chemins de Fer (SMCF) qui se substituera à l'ONCF dans ses droits et obligations
 - ↳ Le réseau ferroviaire est concédé à la SMCF en vue de son exploitation ferroviaire (gestion des infrastructures, et exploitation technique et commerciales de services de transport ferroviaire de marchandises et/ou de voyageurs)
 - ↳ Une convention de concession d'une durée de 50 ans signée entre l'Etat et la SMCF

Réformes en cours

Gestionnaire d'Infrastructure
(GI)

Constructeur et
Gestionnaire
d'infrastructure
et Opérateur
de Transport
(CGI et OT)

Différents
intervenants
possibles
avec la
libéralisation
des activités
ferroviaires

opérateur de
transport
(5OT)

Gestionnaire de
l'Infrastructure et
Opérateur de Transport
(GI et OT)

Réformes en cours

Les différents types de contrat prévus par la loi relative à l'organisation, la gestion et l'exploitation du réseau ferroviaire national

- ☞ convention de concession de gestion d'infrastructures entre :
 - ☞ l'Etat et le GI
 - ☞ GI et OT
 - ☞ CGI et OT

Réformes en cours

- ☞ Licence d'exploitation de transport ferroviaire entre l'Etat et l'Opérateur de transport
- ☞ convention d'utilisation des infrastructures ferroviaires entre le GI ou le CGI et le transporteur

Projet d'entreprise

- Programme développement et d'investissement pour la période 2005-2009 (1,6 Milliards d'Euros). Il porte notamment sur :
- Le renouvellement et la modernisation de 400 Km de voie et 400 Km de lignes catenaires permettant un gain appréciable sur le temps de parcours, une amélioration du confort du matériel roulant et des économies sur les charges d'entretien (doublement de la voie, rectification du tracé acquisition de 18 rames voyageurs)

Projet d'entreprise

- Renforcement de la sécurité notamment à travers le remplacement des passages à niveau par des ouvrages d'art, la cloture des emprises ferroviaires et la prévention contre les inondations
- La construction, l'extension et la mise à niveau de diverses gares selon une nouvelle conception offrant des centres d'affaires intégrés
- La réhabilitation d'une partie du parc de matériel roulant en vue d'augmenter l'offre et le niveau de productivité
- Renforcement et modernisation du parc d'équipement afin de mieux effectuer les travaux de maintenance

Projet d'entreprise

- Parallèlement à ces opérations de mise à niveau, l'ONCF s'est lancé dans la réalisation de 2 projets d'extension du réseau :
 - Projet Taourirt-Nador d'une longueur de 117 Km . Il contribuera à mieux intégrer la région de l'oriental dans le tissu économique du pays principalement ses régions minières. Les travaux ont débuté en Juillet 2005, la mise en service est prévue à fin 2007
 - Projet de construction d'une liaison ferroviaire Tanger –Tanger port Méditerranée. D'une longueur de 45 Km, ce projet s'inscrit dans le cadre de l'édification du nouveau complexe portuaire situé au croisement de 2 routes maritimes majeures . Les travaux de construction ont démarré en 2006

Projet d'entreprise

- Par ailleurs, une étude a été réalisée pour examiner la faisabilité et l'opportunité de la construction d'une ligne ferroviaire à grande vitesse reliant Casablanca à Agadir via Marrakech. Les conclusions de cette étude orientent le choix vers la grande vitesse qui semble présenter d'importants avantages (gain de temps, différentiel en termes de coûts par rapport à une ligne classique, un taux de rentabilité avoisinant celui des projets similaires en Europe)
- Dans ce cadre l'ONCF a inscrit dans son programme la réalisation d'un Schéma Directeur de Développement d'un réseau à Grande Vitesse (SDDRGV) à travers lequel il entend
 - Étudier l'opportunité d'opter pour un saut technologique qualitatif
 - Avoir une visibilité quant à la configuration d'un réseau ferroviaire à grande vitesse

Projet d'entreprise

- Profiter des innovations technologiques que connaît le secteur ferroviaire des pays voisins
- Et se préparer au projet Ligne Grande Vitesse Transmaghrebine relancé lors du sommet de l'UMA tenu fin 2004 à Tripoli