

**Master spécialisé en management
des services publics**

professionnelle

**Gestion du Transport Urbain à Marrakech :
de la Régie autonome
au partenariat public privé**

présentée par : Mustapha IKKEN

Encadré par : Fadel DRISSI

2003 - 2004

Sommaire

| | |
|--|------------|
| Introduction..... | 3 |
| I-ROLE DU TRANSPORT URBAIN COMME CATALYSEUR DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL DE LA VILLE | 4 |
| II-EVOLUTION DE LA GESTION DU TRANSPORT URBAIN AU MAROC..... | 5 |
| | |
| 1ère Partie : Problématique du transport urbain à Marrakech..... | 7 |
| | |
| CHAPITRE I : DEPLACEMENTS ET MODES DE TRANSPORT : | 8 |
| SECTION I : MONOGRAPHIE DE LA VILLE DE MARRAKECH..... | 8 |
| SECTION II : LES MODES DE TRANSPORT URBAIN..... | 10 |
| SECTION III : LES PRINCIPALES ZONES GENERATRICES DE TRANSPORT..... | 12 |
| CHAPITRE II :TRANSPORT PUBLIC URBAIN A MARRAKECH : GESTION PAR VOIE DE REGIE AUTONOME : | 15 |
| SECTION I : LA REGIE AUTONOME DE TRANSPORT URBAIN DE MARRAKECH : CADRE INSTITUTIONNEL..... | 15 |
| SECTION II : LES DIFFERENTES ETAPES DE LA GESTION DE LA RATMA (DIAGNOSTIC)..... | 17 |
| | |
| CHAPITRE III : CESSATION DES ACTIVITES DE LA RATMA ET FIN DE LA GESTION PUBLIQUE | 24 |
| | |
| SECTION I : ROBLEMES D'ORDRE FINANCIER..... | 24 |
| SECTION II : PROBLEMES D'ORDRE TECHNIQUE..... | 26 |
| SECTION III : CONSTAT D'UNE FAILLITE..... | 28 |
| | |
| 2^{ème} Partie : La nouvelle gestion du transport urbain à Marrakech .. | 31 |
| | |
| CHAPITRE I : LA CONVENTION D'EXPLOITATION | 33 |
| SECTION I : DIPOSITIONS GENERALES ET REGLEMENTAIRES..... | 33 |
| SECTION II : DISPOSITIONS TECHNIQUES..... | 34 |
| SECTION III : OBLIGATIONS DU CONCESSIONNAIRE..... | 35 |
| SECTION IV : DISPOSITIONS FINANCIERES..... | 35 |
| SECTION V : DISPOSITIONS RELATIVES AU SUIVI, CONTROLE ET SANCTIONS | 37 |
| | |
| CHAPITRE II : LA SOCIETE ALSA GRUPO | 38 |
| I-PRESENTATION DE LA SOCIETE..... | 38 |
| II-MOYEN HUMAIN ET ENCADREMENT | 38 |
| III-STRATEGIE DE L'ENTREPRISE..... | 44 |
| IV-COMMENT FIDELISER UNE CLIENTELE EN MATIERE DE TRANSPORT URBAIN ?..... | 48 |
| | |
| 3ème Partie : Partenariat public/privé..... | 51 |
| POUROUOI LE RECOURS A LA GESTION DELEGUEE ?..... | 52 |
| | |
| Conclusion..... | 56 |
| Bibliographie..... | 569 |



Introduction

I-ROLE DU TRANSPORT URBAIN COMME CATALYSEUR DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL DE LA VILLE

Le transport urbain est un secteur clé de l'économie d'une ville, c'est un outil au service de la production et de la consommation, il présente une activité qui constitue l'une des bases du développement économique et social de la ville et conditionne par conséquent la vie quotidienne de l'ensemble des citoyens. Il est indispensable au développement des activités productives et à la promotion des échanges.

A l'intérieur des grandes agglomérations urbaines, dans leurs banlieues, avec leurs zones industrielles, commerciales et financières et leurs quartiers d'habitat, les transports collectifs permettent à des milliers de citoyens (ouvriers, employés, cadres,...) de se déplacer de leurs domiciles vers leurs lieux de travail ou de loisirs et inversement, assurant par là, la mobilité nécessaire, condition essentielle du développement économique, social et culturel de la ville. Ce type de transport, par sa tarification accessible à tous, acquiert de plus en plus dans la vie des citoyens le caractère du service public.

Ce secteur a connu un développement remarquable du fait de l'explosion démographique, de l'extension des zones urbaines, et du développement des activités économiques et culturelles de la ville. Son caractère populaire fait de ce secteur un service très sensible dans les grandes villes et amène les pouvoirs publics dans la plus part des villes du monde à intervenir dans ce secteur et à le hisser au rang des services publics appelés à fonctionner en respectant les règles de la continuité, de l'adaptabilité et l'égalité des usagers. Le rapport de la Banque Mondiale sur la stratégie de transport urbain publié en 1986 soulignait l'importance d'une gestion efficace des capacités de transport existantes, d'une bonne gestion du trafic, d'une tarification efficiente et d'une réglementation minimale, et contestait l'intérêt pour les citoyens pauvres de projets capitalistes dont l'efficacité coûtait risquait d'être une problématique dans les pays aux ressources très limitées.

L'évolution spontanée des moyens particuliers et des services publics devait conduire à une situation d'anarchie illustrée par l'asphyxie des centres urbains, l'impossibilité d'assurer un flux normal de circulation et la détérioration des conditions de transport public. De plus, satisfaire les exigences des uns (moyens privés) et des autres (moyens publics), nécessitait la réalisation d'investissement coûteux qui dépassent les possibilités financières des collectivités locales.

Les différentes études élaborées au sujet des transports dans les pays émergeant, ont dans la plupart des cas été inspirées par les difficultés de plus en plus croissantes de circulation. Elles concluent presque toute à la nécessité de donner la priorité aux transports publics dans les villes tout en proposant des mesures d'organisation de la circulation tendant à contenir l'évolution du nombre des voitures particulières et à en limiter l'usage. D'où la nécessité d'élaborer des plans des déplacements pour organiser les différents modes de déplacement (à pied, en deux roues, en voitures etc...), et rationaliser l'utilisation de l'espace urbain.

Tout d'abord les moyens collectifs de transports urbains permettent une économie d'espace urbain par rapport à l'automobile. D'après une étude effectuée par les Transports parisiens en 1978, les surfaces de voiries utilisées «sont dans le rapport de 1 à 10, un autobus, en heure de pointe, transportant autant de personnes que 40 voitures particulières». De même leurs arrêts ne neutralisent qu'une faible superficie.

II-EVOLUTION DE LA GESTION DU TRANSPORT URBAIN AU MAROC

Avant 1964, date de la promulgation du décret organisant les régies autonomes, le secteur du transport urbain était géré sous forme de concessions et de permissions de voirie par des entreprises privées.

L'intervention de l'Etat en faveur des transports publics urbains se concrétisera par la substitution des régies autonomes aux concessions municipales exploitant jusqu'alors les services de transports urbains dans les principales villes.

*« L'adoption de cette formule de gestion marque à la fois un tournant décisif dans l'histoire des transports urbains au Maroc, et une réaction contre les défaillances du monopole concédé à des sociétés privées, dont le but lucratif s'accommodait mal aux exigences de fonctionnement et de développement du service public ».*¹

¹ Etude des problèmes et perspectives des transports publics urbains au Maroc par le Ministère de l'intérieur en octobre 1979

Sous l'impulsion du Ministère de l'intérieur et grâce à son aide financière et à son assistance, des régies autonomes de transports urbains remplacent ces concessions. Huit régies ont été créées à travers le Royaume : à Rabat-Salé, Casablanca, Fès, Meknès, Safi, Agadir, Tanger et Marrakech.

Cette expérience n'a pas été satisfaisante, du fait de plusieurs contraintes conjoncturelles, économiques et financières qui ont amenés deux régies (celle de Tanger et celle de Marrakech) à déposer leurs bilans.

Les autres régies au nombre de six, se débattent dans des crises financières structurelles, manifestées à travers les déficits persistant de leur gestion financière souvent comblés par des subventions publiques.

Devant cette situation, le retour au partenariat public-privé pour se départager les risques de ce secteur et de se décharger des aides allouées systématiquement aux régies, était éminent.

Ce retour aux concessionnaires privés n'a pas donné les résultats escomptés du fait que les cahiers des charges n'imposaient aucune règle précise quant à l'investissement relatif au renouvellement du parc, de même que la diversité des sociétés dans une même ville a entraîné une concurrence déloyale sur la plupart des lignes du réseau, et des modifications aléatoires des itinéraires, en quête de rentabilité au détriment des conventions établies par les communes, évitant ainsi les lignes non rentables.

Le manque d'entretien des véhicules, et la surcharge qui accélère leur usure, accentué par la qualité des chauffeurs qui ne subissent aucune formation (opérant tantôt dans les transports publics tantôt dans le transport urbain), et la qualité des mécaniciens et responsables des dépôts et services techniques souvent recrutés sans diplômes de qualification (absence d'ingénieurs en mécanique exigeant des salaires correspondant à leur titre).

«L'utilisateur est ainsi pris en otage entre un parc public moribond et des bus privés flambant neufs qui sont bons pour être jetés à la poubelle après six mois de fonctionnement en raison non seulement de la surcharge qui est le lot de toutes les compagnies mais également d'un personnel qui n'a pas idée de ce que signifie le service public »².

² Abdellatif EL AZIZI Maroc hebdo international n°457 du 23 au 29 mars 2001.

1^{ère} Partie :
Problématique du transport
urbain à Marrakech

CHAPITRE I : **DEPLACEMENTS ET MODES DE TRANSPORT :**

Avant d'aborder les modes de transport ainsi que les déplacements générés par les différents besoins, il importe de donner un aperçu succinct sur la ville de Marrakech.

SECTION I :

MONOGRAPHIE DE LA VILLE DE MARRAKECH :

La préfecture de Marrakech chef lieu de la Région Marrakech Tensift Al Haouz est le prolongement naturel, urbanistique, historique et culturel de la ville qui fut fondé en 1068 par l'Almoravide Youssef Ben Tachfine.

Elle s'étend sur la plaine du Haouz et possède un climat continental semi aride, caractérisé par une pluviométrie annuelle moyenne de 250 mm et une température d'une grande variabilité oscillant entre 3° et 48°.

La population de la préfecture se chiffre à 861.205 habitants en l'an 2000, selon les recensements de 1994, avec un taux d'urbanisation de 77%.

I-DONNEES ECONOMIQUES :

L'économie de Marrakech repose principalement sur le tourisme, l'agriculture, l'industrie, l'artisanat et le commerce.

Le tourisme occupe une place de premier ordre et constitue un secteur stratégique pour l'économie de la ville. L'infrastructure hôtelière et parahôtelière de la Préfecture compte actuellement 345 unités dont 65 hôtels classés d'une capacité totale de 19.180 lits, 9682 chambres et quelques 197 maisons d'hôtes.

L'industrie quant à elle repose sur l'agroalimentaire qui connaît grâce à quelque 80 unités un essor considérable et tend à substituer sa production aux produits importés. La Préfecture dispose par ailleurs de 7 minoteries industrielles en activité dont la capacité d'écrasement annuelle moyenne se chiffre à environ 1.400.000 Qx.

Le secteur agricole constitue l'un des vecteurs clé de l'économie préfectorale puisqu'il occupe une proportion non négligeable de la population active et constitue le principal pourvoyeur en matières premières pour les autres secteurs.

La superficie agricole utile au titre de la campagne 2002-2003 est de 114.110 Ha prédominée par l'arboriculture et la céréaliculture.

Les autres secteurs contribuent d'une manière non négligeable à l'essor économique de la province, qui acquiert avec le temps la qualité de plaque tournante de la Région.

II-DONNEES SOCIALES

La Préfecture de Marrakech dispose d'une infrastructure d'enseignement englobant les différents niveaux :

- **Enseignement préscolaire :**
 - Nombre d'élèves : **24.844**
- **Enseignement fondamental :**
 - Nombre d'élèves : 99103 au premier cycle et 35947 au second cycle
- **Enseignement secondaire :**
 - **Nombre d'élèves : 17.525**
- **Enseignement supérieur : Représenté par l'université Caddi Ayyad avec 5 facultés et l'annexe de la faculté Karaouine.**
 - Nombre d'étudiants : **31.600**

L'infrastructure sanitaire et l'encadrement médical de la Wilaya sont concentrés dans leurs quasi-totalités au niveau de la Préfecture de Marrakech. Ainsi jusqu'en 2002 la Wilaya disposait de 9 hôpitaux et de 91 centres de santé, ce qui représente une capacité litière de 1910 pour une durée moyenne de séjour de 7,5 jours.

SECTION II :

LES MODES DE TRANSPORT URBAIN

I- LES MODES DE TRANSPORT

L'étroitesse des ruelles de l'ancienne médina (noyau de la ville) et le relief plat de la ville, ont encouragé les déplacements à pied, en calèches, ou en deux roues. La répartition spatiale des activités, l'élargissement des sites, les rapports centre-périphérie ont conduit à la recherche de modes de déplacements visant à réduire par l'augmentation de la vitesse les écarts accrus des distances.

Les transports urbains collectifs ou semi-collectifs sont constitués actuellement de 3 systèmes sensés être complémentaires :

- Le système des Taxis.
- Un réseau de transport par calèches.
- Un réseau de transport par autobus.

a) Les taxis :

Ils sont considérés comme un moyen de transport qui représente pour leurs utilisateurs des avantages de rapidité et d'efficacité. A la différence des autobus, les taxis sont destinés aussi bien aux personnes que leurs bagages.

A Marrakech le transport par taxi représente une importance considérable dans le centre ville ainsi qu'à la périphérie, dans ce contexte, on distingue les petits taxis et les grands taxis.

D'une part les petits taxis circulent à l'intérieur du contour urbain et ne peuvent pas le dépasser. Aucune autorisation de sortie dudit périmètre ne peut leur être accordée, même occasionnellement, ils sont au nombre de 1555 taxis.

Les grands taxis dont le nombre est de 1500, opèrent à l'intérieur de la ville, et à sa périphérie. Cet état de fait pose un réel problème pour la gestion du transport urbain dans la ville de Marrakech.

Le rôle initialement confié par la réglementation en vigueur aux grands taxis est d'assurer les liaisons entre les villes ou la ville et sa périphérie.

Deux phénomènes ont vidé ce concept de tout contenu à savoir :

- L'intégration de nombre de douars dans la zone urbaine.
- La cessation brusque des activités de la RATMA.

En ce qui concerne ce deuxième point qui est le plus important dans ce contexte, la régie de transport assurait l'exploitation de toutes les lignes urbaines et assurait le transport scolaire et universitaire. Cet arrêt a affecté sérieusement la mobilité des citoyens. Pour éviter les problèmes que pouvait engendrer cette carence en moyens de transport, que même la société Nakhla bus (transport péri-urbain) n'a pu combler par l'insuffisance de son parc, et pour faire face à toute cette nouvelle demande, il a été toléré l'entrée des grands taxis au périmètre urbain, se substituant à la RATMA et renforçant ainsi leur présence dans tout le réseau urbain.

Ce nouveau marché bien organisé et fructueux (petites distance, points de ramassage, fréquences acceptables...) a été vite envahi par les grands taxis. Leur nombre a plus que multiplié de 1995 à 2003, il est passé de 700 à 1550.

Mais la vétusté des voitures exploitées dans ce secteur et la qualité de leur prestation ne peuvent et ne doivent en aucun cas, l'intégrer dans l'état actuel des choses, dans la catégorie des moyens de transport urbain, surtout dans une ville qui ne cesse de valoriser ses attraits touristiques.

b) Les calèches :

Ce sont des moyens de transport traditionnel. Ce mode permet l'accessibilité à certains quartiers étroits de l'ancienne Médina dont les trajets sont généralement de courte distance. Elles permettent aussi aux visiteurs marocains et étrangers d'effectuer des visites de la ville et de certains sites touristiques tels que la Palmeraie et la Ménara. Elles sont au nombre de 160, leur vitesse de croisière ne peut les ériger en un transport concurrentiel pour les autobus.

SECTION III : LES PRINCIPALES ZONES GENERATRICES DE TRANSPORT

Les zones génératrices de transports peuvent se diviser en 4 importantes zones :

I- LA ZONE EST :

Cette zone regroupe essentiellement des quartiers d'ortoirs : Sidi Youssef Ben Ali, Hay Chouhada, Hay Riad, Bab Hmar, Bab Ailane, Kechich, et Bab Doukkala.

Cette zone bénéficie de 4 lignes de transport urbain dotées de **11 autobus**, le nombre des voyageurs transportés en 2002 est de l'ordre de **2.500.123** voyageurs soit **12%** du total des voyageurs transportés.

II- LA ZONE NORD :

Elle regroupe :

- Les établissements scolaires et universitaires (collèges, Université Cadi Ayyad, Cités universitaires, Ecole supérieure des mines), l'hôpital Ibn Nafis et le CHU.
- Les quartiers Hay Mohammadi, Hay Issil, Sidi Abbad, Amrchich et Laksour.
- Le prolongement de cette zone vers la route de Casablanca (Quartier Riad Essalam, Assakina etc...

Cette zone dispose de 3 lignes de **10 autobus**, le nombre de voyageurs transportés en 2002 atteint **2.296.884** voyageurs, soit **11%** du total des voyageurs transportés. A noter qu'un nombre très important des grands taxis opèrent dans cette zone.

III- LA ZONE OUEST :

Elle englobe : la zone industrielle (I) et les instituts de formation professionnelle.

Elle regroupe les quartiers Massira I, II et III, Azli, Iziki, El Inara, Socoma quartiers très denses, et important pôle générateur de déplacements massifs. Elle est desservie actuellement par 7 lignes de **36 autobus**, le nombre de voyageurs transportés en 2002 est de l'ordre de **9.468.539** voyageurs soit **45%** du total des voyageurs transportés sur tout le réseau urbain.

IV- LE CENTRE VILLE

Le centre ville ou le centre Guéliz (avenue Mohammed V et prolongement route de Casablanca) regroupe essentiellement des activités administratives et le commerce de luxe, des zones de loisirs (cafés, cinéma, hôtels et résidences).

La desserte de cette zone est effectuée par 1 ligne de 6 véhicules, le nombre de voyageurs transportés est de l'ordre de 2.275.301 soit 11% du total voyageurs de 2002.

V-LA ZONE M'HAMID

Elle regroupe les quartiers : M'hamid, Maatallah, Ennahda, Bouakaz.

2 lignes opèrent dans ces quartiers moyennant 8 autobus, le nombre des voyageurs transportés en 2002 a atteint 2.914.257 soit 14% du total des voyageurs.

Pour les déplacements des étudiants vers l'université et les cités universitaires, 3 lignes assurent cette desserte à savoir :

Quartiers Sidi Youssef Ben Ali – Université
Quartiers M'hamid – Université
Quartiers Massira – Université

Réseau de transport urbain de Marrakech



- 1 A. BEN J. FNA
- 2 A. BEN J. FNA
- 3 A. BEN J. FNA
- 4 SIDI MINDUN
- 5 LAMSAALLAH
- 6 A. BEN J. FNA
- 7 SIDA - C. UNIV



CHAPITRE II : **TRANSPORT PUBLIC URBAIN A MARRAKECH :** **GESTION PAR VOIE DE REGIE AUTONOME :**

La gestion du transport urbain était confié à une société privée «Société des transports urbains Audibert» dont le mode juridique de gestion oscillait entre la notion de concession et de permission de voirie.

Avec le développement du cadre urbain, l'accroissement de la population, et l'extension du tissu de la ville, les grandes agglomérations du Royaume, dans une optique visant à accroître leurs externalités et leurs attraits ont opté pour le mode de régie autonome pour la gestion du transport urbain, mode réglementé et organisé par le décret du 30 septembre 1964.

La charte communale du 30 septembre 1976, qui a promu les élus du rôle consultatif au rôle de décideurs a stipulé dans son article 30 que les conseils communaux décident de la création et de la gestion des services publics communaux par voie de régie directe, régies autonomes ou concessions.

SECTION I :

LA REGIE AUTONOME DE TRANSPORT URBAIN DE MARRAKECH : CADRE INSTITUTIONNEL :

La RATMA est un établissement public communal créé en 1968 par une résolution du Conseil Communal de Marrakech dont elle relève. Laquelle résolution est approuvée par arrêté du Ministre de l'Intérieur, conformément aux dispositions du dahir du 30 septembre 1976 relatif à l'organisation communale.

Etablissement public, la régie est dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière ce qui, nonobstant son émanation communale, la distingue de la collectivité à laquelle elle se rattache et lui permet de s'individualiser tant dans son organisation que les règles de son fonctionnement.

La régie autonome est en effet organisée comme une entreprise industrielle et commerciale et son fonctionnement obéit à un régime

juridique hybride tenant à la fois aux règles de la comptabilité publique et aux lois et usages du commerce.

Elle est administrée par un Conseil d'Administration et un Comité de Direction.

Le Conseil d'Administration composé de membres désignés par le Ministre de l'intérieur (1/3) et de membres représentant le Conseil Communal, fixe les orientations de l'activité de la RATMA et veille à leur réalisation.

Jouissant de l'autonomie financière, la régie a un budget propre qui définit les moyens financiers permettant d'atteindre les objectifs arrêtés par le Conseil d'Administration.

La gestion des divers services de la RATMA, assurée par un directeur sous le contrôle du Conseil d'Administration, est assujettie aux dispositions du dahir du 14 avril 1960 organisant le contrôle financier de l'Etat sur les Etablissements publics.

Un agent comptable nommé par le Ministre des Finances et relevant de son autorité, conformément au dahir précité, signe conjointement avec le directeur tous les ordres de paiements et de recettes.

Ainsi organisée, la régie constitue le prolongement de l'Etat et de son démembrement, la collectivité locale, dans un secteur d'intérêt général qui est le transport.

SECTION II :**LES DIFFERENTES ETAPES DE LA GESTION DE LA RATMA (DIAGNOSTIC)**

Avant de se pencher sur le diagnostic de l'exploitation de la régie, un aperçu sur les différentes phases historiques de sa gestion s'avère nécessaire pour déceler les véritables lacunes qui ont conduit cet établissement public à cesser ses activités.

1) CHRONOLOGIE DU DECLIN :**a) de 1969 à 1976 :**

Pendant cette période, la gestion de la RATMA était prospère et réalisait des bénéfices grâce à un parc récemment acquis. Il faut souligner aussi que toutes les directives d'orientation et de gestion émanaient du Ministère de l'Intérieur, le rôle des élus étant avant l'application de la charte de 1976 purement consultatif.

*«Le taux de couverture des besoins en transport (volume transporté/demande potentielle) était de 65% en 1975 et de 52% en 1976».*³

b) de 1977 à 1985 :

Cette étape peut être qualifiée première période de crise de la RATMA. Elle a été marquée par une anarchie dans sa gestion, une absence de comptabilité régulière répondant aux normes en vigueur et par un taux d'immobilisation des autobus très élevé (70%). La RATMA était dans l'incapacité d'honorer ses engagements vis à vis de ses fournisseurs et de régler les salaires des employés. (T1)

Devant cette situation, les employés ont entamé une grève de deux mois, le parc opérationnel était réduit à 10 autobus.

³ Etudes des transports publics urbains au Maroc élaboré par le ministère de l'intérieur en 1979.

Pour débloquer cette situation le ministère de l'intérieur à octroyé à la régie une subvention de **5.000.000,00 DH** pour régulariser la situation du personnel.

Ceci a permis le redressement de la gestion de la RAMA, sa comptabilité a été mis à jour et son réseau restructuré.

Cette subvention a aussi permis à la régie de régler ses arriérés fournisseurs et acquérir les pièces détachées nécessaires à la réparation des véhicules immobilisés pour pannes techniques. Elle lui a permis aussi de régulariser la situation des organismes sociaux (CIMR et CNSS) et mettre à la retraite 30 agents atteint par la limite d'âge.

(T1) Données d'exploitation de La RATMA 1980-1985

| NATURE | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires | 10.145.000 | 9 527.000 | 10.396.000 | 14.624.000 | 18.097.000 | 22.137.000 |
| Eff. personnel | 284 | 290 348 | 405 372 | 380 | | |
| Nbre. voyageurs | 13.477.000 | 12.687.000 | 14.242.000 | 1.835.000 | 19.921.000 | 20.639.000 |
| Parc total | 52 | 45 45 45 | 44 54 | | | |
| Parc circulant | 32 | 32 36 36 | 36 40 | | | |
| Longeur du réseau en Km | 71 | 116,6 | 94,5 99,20 | 99,20 | 131,54 | |
| Nbre de lignes | 9 | 10 10 10 | 12 | | | |
| Kilométrage parcouru | 1.935,18 | 1 955,17 | 2.113,30 | | 2.782,42 | 3 196,69 4.059,60 |

c) de 1986 à 1991 :

Cette étape a connu le redressement de gestion de la RATMA. C'est ainsi que la comptabilité des années 1976-1982 a été reconstituée, le réseau restructuré et la gestion réorientée vers des méthodes plus rationnelles.

La régie a contracté un prêt du Fonds d'Equipement Communal (FEC) d'un montant de 12.000.000,00 DH destiné à l'acquisition de 10 autobus standards et 10 minibus. Une subvention de l'ordre de 1.600.000,00 DH a été accordée à la RATMA par le ministère de l'intérieur comme une 2ème tranche pour la régularisation des situations administratives du personnel (avancements gelés depuis 1980).

La RATMA a pu renouveler une partie de son parc, renforcer ses lignes et par là augmenter ses recettes et diminuer les dépenses afférentes aux pièces détachées et aux charges liées aux opérations d'entretien mécaniques. (T2)

(T2) Données d'exploitation 1985 - 1990

| Désignation | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 |
|-----------------------|--|------|------|------|------|------------|
| Parc Total | 54 66 72 69 70 | | | | | 69 |
| Parc Circulant | 40 54 66 67 62 58 | | | | | |
| Effectif du Personnel | 380 443 453 458 472 | | | | | 460 |
| Total Voyageurs | 20.639.332 23.642.790 24.424.589 25.654.624 26.946.490 | | | | | 25.047.028 |

d) de 1991 à 1997 :

Cette étape est marquée par l'essoufflement de l'effort de redressement, et la recherche de moyens d'investissement dans l'absence de subventions du ministère de l'intérieur.

Il faut dire aussi que cette période fut marquée, à mon avis, par une alternative qui a accéléré la faillite de la RATMA et qui a détérioré la situation de la plupart des parcs des régies qui ont eu recours à cette solution, c'est la recherche d'investissement à moindre coût. Ainsi, la régie a contracté un prêt du FEC garanti par la communauté urbaine pour l'acquisition de 64 autobus utilisés de l'étranger (15 ans d'âge). Opération qui s'est soldée par une augmentation de dépenses relatives à l'achat de pièces détachées et à l'immobilisation d'un nombre important de ces véhicules, par manque de certaines pièces détachées sur le marché local et les modifications apportées à ces véhicules par des mécaniciens non qualifiés pour contrecarrer cette carence, le résultat était catastrophique, 2 véhicules importés ont été entièrement calcinés en 1996, à cause de défaillances dans le système électrique. (T3)

(T 3) RATMA : Gestion 1991 - 1996

| Désignation | | | | | | |
|------------------------------|---------------------------|------------|--------------|---------------------------|--|--------------|
| Parc Total | 89 89 | | 83 | 117 120 | | 120 |
| Parc Circulant | 57 64 | | 60 | 63 72 | | 55 |
| Effectif du Personnel | 493 456 | | 438 | 554 558 | | 468 |
| Charge du Personnel | 16.804.374 | 16.432.844 | 16.497.000 | 18.039.385 19.619.777 | | 17.460.000 |
| Total Voyageurs | 22.822.55 24.148.57 | | 20.886.82 | 21.416.82 24.494.43 | | 22.227.64 |
| Recettes réalisées | 31.888.071,6 33.729.218,3 | | 34.519.738,0 | 36.786.166,8 38.494.256,2 | | 38.226.000,0 |
| Dépenses du Matériel | 13.951.538,9 11.798.442,0 | | 12.448.000,0 | 14.462.608,9 15.080.000,0 | | 16.507.000,0 |
| Dépenses Totales | 39803276,5 39850563,6 | | 42039343,6 | 48556899,0 51150555,8 | | 45594518,0 |
| Total Kilométrage | 4.077.961 4.149.204 | | 4.151.875 | 4.299.259 6.351.365 | | 5.014.535 |
| D. Pers/Tot Dep. | 0,42 0,41 | | 0,39 | 0,374 0,38 | | 0,38 |

II- ORGANISATION ET MOYENS D'EXPLOITATION**a- Les moyens d'exploitation**• **Le dépôt et ateliers**

La RATMA disposait d'un dépôt non couvert suffisant pour abriter un maximum de 40 véhicules, d'un atelier pour les opérations de carrosserie, et d'un atelier pour l'entretien électrique. Ces ateliers n'étaient pas dotés d'équipements nécessaires à toutes les opérations d'entretien et de rénovation des moteurs, toutes ces opérations s'effectuaient à l'extérieur, ce qui allonge la durée d'immobilisation des autobus.

La moitié des autobus, après le plein en carburant, stationnaient la nuit aux alentours du dépôt. Aucun investissement depuis la création de la régie n'a été destiné à la construction et à l'équipement du dépôt, sachant qu'il fait partie du patrimoine de la Commune.

• **Le parc autobus**

Le parc final de la RATMA durant la période 1980-85 n'a pas connu d'évolution alors que durant la période 1985-91 il a connu une augmentation de 38% passant de 54 à 87 autobus. Le parc circulant par contre a connu une augmentation de 20% et de 31%. Le taux d'immobilisation est passé de 38% en 1985 et à 34% en 1991 (30 bus immobilisé), le ratio population/parc circulant est passé de 12.952 habitants /bus en 1980 et à 12.480 habitants/bus en 1985 et à un autobus pour 13.818 habitants. .(T 4)

(T 4) **Données d'exploitation 1991 - 1996**

| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|-----------------------|-----------------------|------------|-------------|------------|------|------------|
| Parc Total | 89 | 89 | 83 | 117 | 120 | 120 |
| Parc Circulant 57 | | 64 60 | 63 72 55 | | | |
| Effectif du Personnel | 493 | 456 438 | 554 558 468 | | | |
| Total Voyageurs | 22.822.551 24.148.574 | 20.836.818 | 21.416.882 | 24.494.426 | | 22.227.638 |

b) La gestion du personnel :

A l'instar de toutes les régies du transport urbain au Maroc, le personnel de la RATMA était géré par un «statut provisoire» qui n'a jamais pu être finalisé depuis 1978. C'est un statut calqué sur celui de la fonction publique à la différence de celui des régies de distribution d'eau et d'électricité, il ne présente aucun attrait motivant pour les techniciens de haut niveau, cadres indispensables à la bonne gestion des parcs et ateliers des régies de transports.

Les pratiques de motivation présentées par le statut ignorent la performance.

Les primes sont statutaires et ne sont liées à aucun critère de rendement.

La structure des effectifs se présentait comme suit :

15% de l'effectif total affecté à des services administratifs sans attributions précises souvent non préparés à la gestion des établissements publics.

5% d'inspecteurs et de contrôleurs du réseau sans aucune compétence, souvent des chauffeurs et des receveurs proches de la limite d'âge (55 ans pour cette catégorie) que la régie maintient faute de règlement des prélèvements aux caisses de retraites.

- 69% de chauffeurs et de receveurs, exposés à la pression des usagers mais sans moyens de travail (autobus la plupart du temps en pannes au milieu des itinéraires).
- 11% d'agents affectés aux services techniques.

Et on peut se demander ici, si la RATMA avait besoin d'un service administratif géré par 81 employés pour un parc circulant ne dépassant pas en moyenne 60 autobus.

L'effectif du personnel de la RATMA est passé de 284 agents en 1980 à 380 en 1985, et de 475 en 1991 à 554 en 1995. Ce qui correspond à une augmentation de 48 % entre 1980 et 1995.

L'organigramme de la RATMA ne disposait pas de chefs de division, mais de chefs de services (6 services) par manque de cadres répondant aux qualifications requises pour ce poste. Le parc était géré par un mécanicien, à la tête du service d'exploitation un ancien contrôleur promu au rang de contrôleur en chef.

Le tableau de bord relatant toutes les données d'exploitation du réseau, était élaboré par un service des statistiques qui recevait les feuilles de routes du service caisse après vérification des recettes qui peut durer 2 jours en cas d'erreurs de calcul des recettes.

Ces statistiques servait essentiellement pour la préparation du budget, et ne constituait pas un outil pour la rationalisation de la gestion du réseau et du dépôt.

Le seul document de liaison entre le service d'exploitation et le dépôt consistait en de bons d'entrée au dépôt pour les véhicules nécessitant des réparations, et qui servait au calcul des heures d'immobilisation des autobus.



c) Le réseau exploité par la RATMA :

En 1985, la régie exploitait un réseau constitué de 12 lignes, en 1995 il en exploitait 15. La longueur du réseau est passée de 131 Km en 1985 à 137 Km en 1995. La longueur moyenne d'une ligne est passée de 8 Km en 1985 à 9 Km en 1995. Le ratio bus circulant/lignes est passé de 3 en 1985 à 4 en 1995.

CHAPITRE III : **CESSATION DES ACTIVITES DE LA RATMA** **ET FIN DE LA GESTION PUBLIQUE**

SECTION I :

PROBLEMES D'ORDRE FINANCIER :

Le total des dettes cumulées de la RATMA au 31/12/1997 s'élève à 88.150.000,00 DH. Ce montant ne comprend par les prêts du fonds d'équipement communal que la communauté urbaine a pris en charge et qui est de l'ordre de 29.411.000,00 DH.

Ces dette sont répartis comme suit :

| | | |
|---|---|------------------|
| - Impôts et taxes | : | 62.353.800,00 DH |
| - Dettes fournisseurs | : | 9.505.900,00 DH |
| - Organismes sociaux (caisses de retraites....) | : | 9.650.900,00 DH |
| - Organismes des crédits pour le personnel (EQDOM, CREDOR) | : | 2.919.700,00 DH |
| - Contentieux judiciaires (Jugements relatifs accidents de circulation, Fournisseurs et autres) | : | 1.605.500,00 DH |
| - Assurances | : | 1.541.000,00 DH |
| - Eau et électricité | : | 224.700,00 DH |

Les causes de cette situation qui caractérise la gestion de la plupart des régies du Royaume et risque de mettre fin à leur activités peuvent être résumées comme suit :

- La faiblesse des recettes par rapport aux charges qui n'est que le résultat d'une incapacité de la régie à renouveler son parc : ceci se traduit par un déséquilibre permanent entre les recettes au Km et les dépenses au Km (T 5) et par là l'accumulation des déficits et le manque de solvabilité vis à vis de ses engagements obligatoires et cessation de paiement (carburant et lubrifiants, pièces détachées, salaires etc...).

- Le manque à gagner dû au transport scolaire et universitaire (50 DH pour les élèves et 60 DH pour les étudiants) qui a été évalué en 1996 à 5.080.000,00 DH.
- La faiblesse du prix du ticket, fixé par le Ministre de l'intérieur à 2.20 DH en vertu de la réglementation en vigueur (tarif 1996).
- Le déficit permanent de la trésorerie (de la gestion de la RATMA) a eu pour conséquence :
 - L'incapacité de la RATMA de payer les primes d'assurance pour son parc.
 - Le recours aux pièces détachées d'occasion payées en espèces, et leur impact négatif sur les véhicules.
 - Le ratio Personnel/Parc circulant qui a dépassé toutes les normes admises, et l'absence de fonds pour l'acquisition de matériel de perception automatique susceptible de réduire cet écart (la machine remplace le chauffeur).
 - Le retard enregistrés dans le règlement des salaires du personnel et des organismes sociaux (caisses de retraites, mutuelles etc....) qui obligeait la RATMA a maintenir en services les agents atteint par la limite d'age et alourdit par conséquence sa masse salariale (38% des recettes d'exploitation).

(T 5) Recettes au Km / Dépenses au Km

| Année | Recettes au Km | Dépenses au Km | Déficit au Km |
|-------|-------------------|-------------------|------------------|
| 1991 | 8,74 9,48 | | - 0,74 |
| 1992 | 8,12 9,26 | | - 1,14 |
| 1993 | 8,58 10,1 | | - 1,52 |
| 1994 | 8,58 9,23 | | - 0,7 |
| 1995 | 7,85 10,57 | | - 2,72 |

Et c'est le non règlement des salaires des employés au titre des mois de novembre et décembre 1997 qui a provoqué la grève qui va geler toute activité de la RATMA jusqu'à sa dissolution.

L'intervention des autorités locales et des élus n'a pas abouti à un compromis et le conseil de la communauté urbaine délibère et pris la décision de mettre fin aux activités de la RATMA, décision approuvée par le Ministre de l'Intérieur le 15 mai 1998 en vertu des dispositions du décret du 29 septembre 1964 relatif à la gestion des régies autonomes.

SECTION II :

PROBLEMES D'ORDRE TECHNIQUE

Pour se pencher sur les causes de la faillite de la RATMA, une analyse de l'évolution des moyens d'exploitation, du kilométrage parcouru, du nombre de voyageurs transportés et de sa situation financière s'avère nécessaire. .(T 6)

I- LE PARC AUTOBUS :

La RATMA assurait l'exploitation des lignes urbaine moyennant un parc total constitué de 120 autobus (année 1996) de différentes marques d'une moyenne d'âge de 15 ans.

En effet, le parc total qui était de 69 en 1990 a connu une augmentation de 42% en 1996 puisque il est passé à 120 unités.

L'augmentation du parc a été particulièrement significative au niveau de la quantité et pas au niveau de sa qualité, par l'achat de 64 autobus (utilisés sinon réformés) importés de l'étranger en 1994.

Le parc circulant qui était de 58 autobus en 1990 est passé à 63 autobus en 1994, à 70 en 1995, et à 55 en 1996.

En 1996 le taux d'immobilisation des autobus dû aux pannes techniques a atteint 45%, enregistrant un manque à gagner de 2.349.045,55 DH.

Ce taux est dû essentiellement aux vieillissements des autobus, à la vétusté des autobus importés, et à l'incapacité de la régie d'acquérir des pièces de rechanges en temps opportun faute de la situation de sa trésorerie.

Les dépenses relatives aux pièces détachées, aux carburants et lubrifiants et aux pneumatiques s'élèvent en 1996 à 16.507.000,00 DH.

II-AGENTS PAR BUS CIRCULANT :

En 1996 la RATMA employait 555 agents dont 81 affectés aux tâches administratives, 91 aux services techniques et 381 pour l'exploitation, leurs charges (masse salariale) ont atteint 17.460.000,00 DH en 1996 soit 46% des recettes annuelles.

L'effectif total ramené au parc circulant donne un ratio de 9, ratio qui dépasse de loin les normes admises dans les entreprises de transport urbain, le plafond fixé par le ministère de l'intérieur et des finances pour les régies de transport qui est de 5,5 agents par bus circulant.

III-LE KILOMETRAGE PARCOURU :

Le kilométrage parcouru se situait autour de 4.616.614 km en 1990 et de 4.257.679 en 1996, le ratio Km parcouru par bus circulant est passé de 218 à 212, alors que la norme admise pour les régies (ratios de rentabilité du véhicule) est de 230 à 300 km/bus circulant.

Ce faible parcours journalier est dû à l'important taux d'immobilisation des véhicules et la faible vitesse commerciale, qui peut, en plus l'encombrement des artères de la ville aux heures de pointe, être expliqué par le vieillissement du parc et le nombre excessif des voyageurs sur les arrêts.

IV-LES VOYAGEURS TRANSPORTES :

Le total des voyageurs transportés est passé de 25.047.028 voyageurs en 1990 à 22.227.638 voyageurs en 1996 enregistrant une baisse de 11%. Ce paramètre est lié au nombre véhicules circulants et de l'attrait de l'offre de la RATMA. Le nombre de voyageurs par autobus circulant est passé de 1183 en 1990 à 1107 en 1996. L'amélioration de ce ratio a pour conséquence, l'allègement des surcharges des autobus pour une meilleure offre, et la garantie d'une meilleure durée de vie des autobus.

(T 6) Taux des charges du Personnel et du Matériel par rapport aux recettes d'exploitation

| Désignation | 1991 | | | | | |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Recettes d'exploitation | 31.975,58 | 33.844,22 | 32.834,95 | 36.675,04 | 38.405,16 | 38.226,00 |
| Dépenses du Matériel | 13.633,44 | 11.798,44 | 12.317,33 | 14.015,65 | 16.754,15 | 16.507,00 |
| Dépenses du Personnel | 16.804,37 | 16.497,00 | 16.718,94 | 16.878,12 | 19.347,12 | 19.762,70 |
| % Matériel/recettes | 42,6 | 34,8 | 37,5 | 38,2 | 43,6 | 43,1 |
| % Personnel/recettes | 52,5 | 48,7 | 50,9 | 46 | 50,3 | 51,6 |

SECTION III :**CONSTAT D'UNE FAILLITE**

A travers l'analyse de ces problèmes, la faillite de la RATMA a été le résultat de la conjugaison de deux facteurs, l'un interne propre à la gestion quotidienne d'un secteur, l'autre externe lié à la conjoncture économique et sociale et à l'environnement de la régie (concurrence, réglementation et position des élus).

I- LES FACTEURS INTERNES :

- Le manque de cadres qualifiés et aptes pour gérer les différentes tâches d'une entreprise de transport, alors que la régie continuait à recruter le personnel occasionnel et temporaire malgré les recommandations du ministère de la tutelle pour le gel du recrutement.
- Le vieillissement et l'insuffisance du parc roulant : L'acquisition de 64 autobus en 1994, a certes donné un nouveau souffle à la régie pour une durée très limitée dans le temps, puisque la vétusté et la dégradation de ces unités se sont répercutées sur la gestion du parc (heures de pannes, consommation excessive des carburants et lubrifiants et des pièces détachées).
- La hausse des dépenses du personnel et des produits de traction représente environ 80 % du total des recettes. Surtout que durant les dernières années de la vie de la RATMA tous les intrants nécessaires à son activité ont connu des augmentations très importantes (pièces détachées, pneumatiques etc...), les recettes réalisées ont connu une diminution catastrophique en 1997.
- Le cumul des dettes et des impayés résultant de sa situation de trésorerie lui ont ôté toute crédibilité vis à vis de son environnement économique.

II- LES FACTEURS EXTERNES :

La tarification et son inadéquation aux dépenses d'exploitation, l'inadaptation du tarif au coût du service consiste l'un des problèmes essentiel auquel se trouvait confronter la régie de Marrakech à l'instar des autres régies du transport urbain au Maroc.

En effet les tarifs appliqués par les régies autonomes de transport urbain sont fixés par l'Administration en tenant compte des considérations sociales. Le prix de vente d'un ticket en 1997 était de 2,20 Dh, le coût réel du voyage était de 2,35 DH soit un déficit de 0,15 DH par ticket.

En ce qui concerne le transport scolaire, cette prestation engendrait un déficit très important dû à la tarification et au nombre important des élèves et étudiants d'une part (5.080.000,00 DH en 1996), et d'autre part à la perturbation de l'exploitation du réseau puisque la RATMA ne disposait pas de lignes scolaires et universitaires.

L'utilisation massive par les abonnés des lignes du réseau à des horaires de pointe entraîne la diminution des clients plein tarif qui se voit imposer des délais d'attente assez longs aux différents arrêts, et qui optent souvent pour un autre mode de transport moins encombrant.

Le déficit issu de cette tarification n'est ni compensé par les Administrations concernés en l'occurrence le ministère de l'éducation nationale, ni par les collectivités locales.

La concurrence des grands taxis : ce mode de transport a intervenu dans le périmètre urbain, en entravant la réglementation en vigueur, pour combler l'incapacité de la régie à desservir toutes les lignes urbaines. Ce mode s'est révélé très compétitif vu le nombre important de son effectif, de sa souplesse de desserte (les taxis s'arrêtent selon la volonté du client) et son coût très proche ou similaire à celui de la RATMA. Ce mode est devenu un puissant concurrent à la régie et transporte une large partie de sa clientèle.

III- LIQUIDATION DE LA RATMA :

La communauté urbaine de Marrakech, parallèlement à la décision de liquidation de la RATMA, a décidé la prise en charge de toutes les dépenses afférentes au personnel (salaires de 2 mois et indemnités de licenciement), ainsi que le règlement des arriérés des organismes sociaux (CNSS- CIMR- Etablissements de crédits pour employés etc..). Cette opération nécessite à la communauté urbaine une enveloppe financière de l'ordre de 31.155.644,00 DH en plus des arriérés du fonds d'équipement communal.

Sachant que la RATMA ne disposait d'aucun patrimoine dont la vente peut apporter des fonds nécessaires à cette liquidation. L'apport de la vente des véhicules et d'autres matériels et outillages n'a pas dépassé 1.000.000,00 DH. Une très grande partie du parc était en état de ferraille, déposée actuellement sur un terrain de la communauté urbaine.



2ème Partie :
La nouvelle gestion
du transport urbain à Marrakech

Pour combler le vide laissé par la RATMA en matière de transport, il fut appelé à une société qui exploitait les lignes sub-urbaines, la société Nakhla bus qui n'avait pas les moyens nécessaires pour effectuer cette tâche. L'intervention des grands taxis opérant dans la périphérie fut tolérée pour garantir les déplacements des usagers la RATMA, surtout les étudiants, vers leurs destinations.

La communauté urbaine de Marrakech, soucieuse de chercher un meilleur mode de gestion pour le transport urbain à Marrakech, mode ne nécessitant aucun effort financier de sa part, et répondant à la demande de transport dans la ville et ses caractéristiques, a opté pour le mode de concession en vertu de l'article 30 de la charte communal de 1976.

A cet effet la communauté urbaine a lancé un appel d'offre le 10 septembre 1998. 2 sociétés ont participé à cet appel d'offre. Une seule offre a été retenue à savoir celle de la société espagnole Alsa Grupo. L'offre du 2^{ème} soumissionnaire a été rejetée par manque d'attestation fiscale récente et manque de certificat de la CNSS (société ayant des arriérés vis à vis de cet organisme).

La communauté urbaine a confié à la société Alsa Grupo S.A - dans les conditions et suivant les modalités décrites au cahier des charges adopté par le Conseil de la communauté urbaine en date du 22 juillet 1998 et approuvé par le Ministère de l'Intérieur en date du 28 juillet 1998 dans le cadre d'une convention- l'exploitation du service de transport urbain par autobus pour une durée de 15 ans qui peut être prorogée à l'initiative de l'autorité concédante pour une durée n'excédant pas 5 ans.

CHAPITRE I : **LA CONVENTION D'EXPLOITATION**

SECTION I :

DISPOSITIONS GENERALES ET REGLEMENTAIRES :

I-TEXTES DE BASE :

Il a été fait référence à toutes les lois sur les sociétés de commerce, la législation du travail, la législation fiscale, le code des obligations et contrats, les textes relatifs au contrôle financier de l'Etat sur les offices, établissements publics et les sociétés concessionnaire, la loi sur les assurances, les lois relatifs à la police de circulation et du roulage, le décret sur la fixation des tarifs de transport urbain, la charte communal et l'arrêté sur les normes d'émission de gaz d'échappement des véhicules automobile.

II- DUREE DU CONTRAT :

La convention est passée pour une durée de 15 ans, elle constitue la date initiale du contrat de concession. Elle peut être prorogé à l'initiative de l'autorité concédante pour une durée n'excédant pas cinq ans.

III-MODIFICATION DE LA CONVENTION :

Pour les besoins d'adaptation du service concédé aux exigences de l'intérêt général, l'autorité concédante peut, après consultation du concessionnaire en cours d'exécution du contrat de concession, apporter des modifications touchant la partie réglementaire de la concession.

De son côté, le concessionnaire peut proposer des modifications de la partie réglementaire du contrat pour l'amélioration du service concédé. Ces modifications sont soumises à l'accord préalable de l'autorité concédante qui aura l'entière liberté de donner aux propositions du concessionnaire la suite qu'elle juge opportune au vu des impératifs de l'intérêt général.

IV-LIBERTE DE CONTRACTER D'AUTRES CONTRATS :

Le concessionnaire est libre de conclure tout autre contrat ou convention de transport, à condition qu'il ne porte pas préjudice au service faisant l'objet de la convention de concession. La conclusion de ces contrats est soumise à l'accord préalable de l'autorité concédante.

SECTION II :**DISPOSITIONS TECHNIQUES :****I-LIGNES CONCEDEES :**

L'autorité concédante confie à la société Alsa l'exclusivité de l'exploitation du réseau urbain de Marrakech constitué de 20 lignes.

II-PARC D'AUTOBUS :

La société Alsa s'engage à fournir les biens nécessaires à l'exploitation des lignes concédées. Elle doit mettre en service un parc circulant de 63 autobus au minimum et de 94 comme maximum.

Ce parc pourrait être renforcé par le concessionnaire d'un commun accord des deux parties suivant l'évolution des besoins et de la demande de transport constatés au niveau des statistiques enregistrées régulièrement par le concessionnaire.

III-MOYENS D'EXPLOITATION :

Le concessionnaire s'engage à équiper les itinéraires des lignes concédées en abris bus et plaques de signalisation portant le numéro et la destination de la ligne. Les plans et abris bus et la forme des plaques de signalisation sont soumis à l'accord préalable de l'autorité concédante.

Le concessionnaire s'engage à s'équiper de locaux suffisants pour assurer l'exploitation du service concédé et notamment pour assurer le remisage, les opérations d'entretien, de ravitaillement, de réparation et de parcage des véhicules.

SECTION III : **OBLIGATIONS DU CONCESSIONNAIRE :**

I-C CARACTERE PERSONNEL DE LA CONCESSION

(INTUITI PERSONAE) :

La concession est attribuée à titre personnel à une personne physique. Son exploitation doit être effectuée par une société anonyme, créée à cet effet par le concessionnaire. Elle ne peut faire objet, en aucun cas, ni de cession, ni de sous-traitance ni de gérance. Le concessionnaire, considéré comme actionnaire fondateur de la société d'exploitation doit disposer en permanence d'au moins 51% des actions et des droits de vote de la société d'exploitation.

II- CONTINUTE DU SERVICE :

Elle est tenue d'assurer, sauf en cas de force majeure la continuité du service concédé dans les conditions définies par le cahier des charges et la convention, qu'elle que soit les circonstances, sous peine de supporter tous les frais engagés par l'Autorité Concédante pour assurer provisoirement le service. Cependant toutes mesures prises par l'Autorité Concédante venant aggraver la situation du concessionnaire lui ouvre le droits à une indemnisation intégrale du préjudice ainsi posé.

SECTION IV : **DISPOSITIONS FINANCIERE :**

I-TARIFICATION :

Les tarifs applicable sont fixés comme suit :

- Tarif d'un seul ticket est fixé à 3,00 DH.
- Tarif d'un carnet de 10 tickets est fixé à 2,50 DH le ticket.
- Abonnement mensuel : 60 DH pour les élèves et 80 DH pour les étudiants.

Ces tarifs sont révisables annuellement pour tenir compte de l'évolution des charges d'exploitation des lignes concédées. Il sera fait appel à une formule de révision basée sur le prix du gasoil, celui des pneumatiques, celui de 18 pièces de rechanges de grande consommation en transport public urbaine et le prix des assurances.

II-LA REDEVANCE :

La société s'engage à verser annuellement à l'autorité concédante une redevance fixée à **20.000 DH** par ligne exploitée.

III-LES CHARGES D'EXPLOITATION :

Le concessionnaire supporte toutes les charges nécessaires pour l'exploitation de son activité. Il assure, à ses risques et périls et sous sa seule responsabilité, l'équilibre financier de la concession.

SECTION V :

DISPOSITIONS RELATIVES AU SUIVI, CONTROLE ET SANCTIONS :

SUIVI DE LA CONCESSION :

L'autorité concédante dispose d'un service chargé des opérations de suivi de l'exécution du contrat de concession, où sont représentés les services de la sûreté nationale, l'autorité locale et un représentant du concessionnaire.

Cette commission est chargée d'examiner toutes les questions afférentes au fonctionnement du service concédé et à l'exécution du contrat de concession.

CHAPITRE II : **LA SOCIETE ALSA GRUPO**

I-PRESENTATION DE LA SOCIETE :

C'est une société espagnole créée en 1923 (S.A). Sa principale activité est le transport international. Elle a développé des filiales pour la gestion des transports urbains au Chili et en Chine. Au Maroc c'est la société Groupe ALSA des transports qui exploite le réseau du transport urbain.

La société Groupe ALSA des transports est une société anonyme, dont le directeur général est actionnaire majoritaire.

II-MOYEN HUMAIN ET ENCADREMENT :

La direction se compose de : Le Directeur investi par le conseil d'administration des pouvoirs de gestion pour la bonne marche de l'entreprise.

- Le chef de département financier, chargé de la comptabilité, des statistiques liées à l'exploitation quotidienne des véhicules, des achats et de la préparation des documents comptables.
- Le chef de département d'exploitation : il est chargé de la répartition des autobus (dispatching) sur le réseau, la détermination de fréquences, et suivi du mouvement du parc.
- Le chef de département maintenance : chargé du dépôt et des ateliers, il encadre toutes les opérations de réparation, de maintenance, et de nettoyage des autobus, il garantit la disponibilité du parc.
- Le chef du département des ressources humaines : il est chargé de la gestion du personnel de la société. Il contrôle les absences, les congés, les repos pour le personnel d'exploitation, planifie les stages de formation, les recrutements et les licenciements etc...

Le total de l'effectif du personnel est de l'ordre de 210 dont 7 agents et cadres administratifs. Le personnel technique compte 18 agents et cadres.

Le personnel affecté au département de l'exploitation est réparti comme suit :

- 10 contrôleurs (contrôleurs sur réseau et agents de dispatching).
- 175 chauffeurs.

a- Moyens matériel :

La société ALSA a procédé à l'acquisition d'un terrain au quartier Sidi Ghanem de 22.000 m² qu'elle a entièrement équipé. Il comporte une administration, des fosses de réparations, des ateliers (mécaniques, électricité et tôlerie) et des dépôts (magasins)....

Le parc total est de 83 autobus dont le taux d'immobilisation ne dépasse pas 3 % d'une moyenne d'âge de 4 ans.

Les machines de perception automatique se sont substituées aux receveurs. Ces machines dont le coût ne dépasse pas (15.000Dh/la machine), fournissent en plus de la perception et de la délivrance du ticket, toutes les statistiques nécessaires à l'élaboration d'un tableau de bord.

La société est dotée d'outils informatiques, permettant l'exploitation des données issues des machines de perception, et l'élaboration de plans d'action susceptibles d'améliorer les prestations et de garantir des meilleures recettes.

b-Organigramme et structure de gestion :

- Management relationnel : Les départements tels qu'elle ont été conçus répondent à plusieurs critères nécessaires dans le domaine du transport urbain par autobus, sachant que la structure des effectifs se compose comme suit :

| | |
|-----------------|-------------------------------|
| -Administration | : 3 % du total de l'effectif. |
| -Technique | : 9 % du total de l'effectif. |

c-Exploitation :

-Contrôleurs 5 % du total de l'effectif.

-Chauffeur 83 % du total de l'effectif.

Tous ces agents effectuent des stages à l'intérieur de la société, orientés par des chauffeurs qui à leur tour ont pris part à des stages dans la société mère en Espagne.

Les chauffeurs représentent l'effectif le plus important dans cette structure suivis des techniciens. La fonction de receveur est remplacée par une machine de perception automatique.

En réalité ces 2 catégories constituent les piliers de la gestion de la société Alsa. Ils sont coiffés par des cadres de haut niveau, disposant de moyens techniques d'intervention très efficaces (émetteurs, récepteurs, services dépannages, ateliers équipés etc...). Ils tiennent des réunions quotidiennes pour examiner les feuilles de routes (élaborés par les machines de perception), pour discuter des anomalies constatées au niveau de la gestion du parc affecté au réseau.

L'objectif de ces réunions vise essentiellement la disponibilité et la répartition d'un parc suffisant pour les besoins des usagers en fonction des conjonctures (fêtes, vacances, etc...). Les besoins en pièces détachées et autres produits de traction sont acheminés vers le magasinier qui les délivre en cas de disponibilité aux magasins ou procède aux demandes d'achat. Le département des finances effectue la démarche nécessaire pour leurs acquisitions. Quant au département des ressources humaines, il procède au recrutement de la main d'œuvre, et à la formation du personnel nécessaire conformément aux demandes des départements concernés.

Ces tâches sont toutes simplifiées, et s'effectuent en concertation avec le directeur. L'outil informatique s'est substitué à une pléthore d'agents remplissant les formulaires, vérifiant des feuilles de route remplies manuellement par les receveurs (des 2 périodes) et vérifiés par les contrôleurs sur les différents arrêts, pour les copier dans des registres utilisés pour dégager les statistiques nécessaires aux tableaux de bord.

Une réunion hebdomadaire présidée par le directeur, permet à tous les chefs de départements de relater l'essentiel de leurs tâches, de les comparer aux objectifs à atteindre à savoir la disponibilité d'un parc circulant et la réalisation d'un maximum de recettes.

Pour ceci un tableau de bord comprenant la situation journalière du nombre de véhicules sur chaque ligne, du nombre de Km parcouru, du nombre de voyageurs transportés, de recettes réalisées par ligne, le taux d'immobilisation des véhicules est mis en examen pour détecter les défaillances constatés durant la semaine pour chercher les solutions pour y remédier.

Le calcul au niveau de chaque ligne et au niveau de chaque groupe de lignes (zonage) permet de cerner un critère de rentabilité économique celui du coût au kilomètre parcouru. Cet indicateur traduit un rapport entre des coûts et des recettes au kilomètre. Son amélioration suppose donc soit une réduction des premiers, soit une augmentation des recettes. A l'aide de l'outil informatique les données d'exploitation nécessaires à ces opérations sont disponibles dans un temps raisonnable.

Ces départements travaillent en cellules interactives, les études élaborées selon les constats journaliers sont acheminées directement d'une cellule à une autre pour analyse et dispositions à prendre. Toutes les décisions relatives à la gestion du réseau sont traitées à travers ce processus, le résultat est mis en application après concertation avec le directeur.

Ce système permet de responsabiliser les acteurs à tous les niveaux, de promouvoir des coordinations latérales entre entités, et correspond à des approches managériales difficiles à mettre en œuvre dans des organisations trop bureaucratiques telles les régies autonomes de transport.

Ce système permet à toutes les cellules d'accéder aux informations nécessaires (sans barrières entre elles) pour accomplir leurs tâches, de se concerter pour détecter les anomalies ou défaillances, et d'examiner avec le directeur le degré de réalisation des résultats par rapport aux objectifs. Ce système diffère de celui de la régie autonome qui n'a pas su se détacher du système classique marqué par une hiérarchie rigide, hormis ses activités d'entreprise de transports, ce système orthodoxe ne permettait que rarement le travail en groupe, toute décisions doit passer par le haut de la pyramide avant de retourner aux services concernés pour exécution.

d- L'exploitation des lignes urbaines :

Le parc de la société est constitué de 83 autobus de marque SCANIA d'une capacité de 100 places. Il reste en deçà des normes internationales en matière des transports urbain par autobus, le ratio actuel population/parc circulant est de 1 bus pour 10.373 habitants, il est loin d'atteindre 1/3000 habitants, pour cela il faut acquérir 200 autres véhicules.

A noter que les autobus exploités actuellement par la société répondent aux exigences d'une ville touristique telle que Marrakech.

Le service chargé de l'entretien procède dès l'entrée des véhicules le soir au dépôt à toutes les opérations de maintenance et de lavage. Aucun cas de fumée excessive des tuyaux d'échappement n'a été signalé par les services de police de circulation.

Pour remédier aux problèmes des flux des étudiants pendant les heures de pointe, phénomène qui nuit aux déplacements des voyageurs plein ticket pendant ces heures, 3 lignes universitaires ont été créées pour faire face à ce problème.

20 lignes urbaines sont exploitées actuellement par ALSA. Le nombre des voyageurs transportés, et les recettes y afférentes ont évolués comme suit : (T 7)

(T 7) :

| Années 2000 | | 2001 | 2002 |
|------------------------|------------|------------|------------|
| Voyageurs transportés | 11.921.791 | 18.302.259 | 20.349.058 |
| Recettes réalisées | 30.144.605 | 48.395.026 | 51.794.943 |
| Autobus circulants | 73 | 81 | 83 |
| Kilométrages parcourus | 4.503.780 | 5.873.065 | 6.155.236 |

e- Les charges d'exploitation :

La répartition des charges et leur évolution (T 8) permettent de soulever certaines remarques :

(T 8) :

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003* |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Produits | 11.638.185 | 30 144 605 | 48.395.026 | 51.794.943 | 42.900.840 |
| Charges | 14.779.196 | 44.537.773 | 52.517.392 | 55.688.495 | 46.184.000 |
| Carburant | 1.312.392 | 10.065.715 | 13.957.977 | 14.664.420 | 11.307.390 |
| Leasing | 2.249.833 | 14.843.005 | 17.876.338 | 17.945.042 | 14.882.467 |
| Personnel | 1.053.967 | 4.824.342 | 6.176.160 | 6.409.632 | 5.403.876 |
| Entretien | 622.521 | 3.606.630 | 6.009.425 | 8.128.607 | 6.973.247 |
| Assurances | 238.606 | 1.005.071 | 1.470.388 | 1.692.676 | 1.382.538 |
| Autres charges | 9.301.877 | 10.193.010 | 7.027.104 | 6.848.118 | 6.234.482 |
| Résultat | -3.141.011 | -4.393.168 | -4.122.366 | -3.893.552 | -3.283.160 |

*Situation arrêtée au mois d'août 2003

Les charges du personnel constitue 11,50 % du total des charges et 12,37% des recettes (année 2002), celles relatives à l'entretien et aux carburants représentent 40,92 % des dépenses et 44 % des recettes. Le résultat négatif de la société est dû aux échéances versées dans le cadre du crédit leasing. A la fin de l'exercice 2004 après l'épuisement total de la dette, en maintenant les mêmes performances, la société pourrait dégager un résultat positif de l'ordre de **11.599.307,00 DH**.

L'évolution des charges relatives aux frais d'entretien et des carburants ont évolué parallèlement à l'évolution du kilométrage parcourus.

Les recettes d'exploitation ont connu une augmentation de l'ordre de 37,71% entre 2000 et 2001, et 6,54% de 2001 à 2002.

Les recettes au kilomètre sont de l'ordre de 8,41 DH contre 9,04 DH de dépenses au kilomètre soit un résultat négatif de 0,64 DH au Km. Ce résultat tient compte des effets du crédit leasing. Après la dernière échéance, ce résultat pourrait être ramené à 8,41 DH R/K contre 6,13 DH D/K avec un apport positif du kilomètre de l'ordre de 2,28 DH.

III-STRATEGIE DE L'ENTREPRISE :

a-Revitaliser le secteur du transport urbain :

Pour la première fois à Marrakech 83 autobus desservent le réseau urbain, ce qui a permis de diminuer les heures d'attente aux arrêts, les fréquences moyennes sur les lignes sont passées de 40 minutes (lors de la gestion de la RATMA) à 20 mn. Ceci est dû aussi à la disponibilité des véhicules sur le réseau et au faible taux d'immobilisation pour pannes techniques qui ne passe pas 4%.

Le nombre d'arrêts sur les lignes a été réexaminé et revu en fonction des besoins des usagers et de la densité des quartiers. La plupart des arrêts sont dotés d'abris bus.

b-Qualité du service :

Les autobus circulant sur le réseau sont dans un très bon état, le service entretien procède au lavage des véhicules. Aucune requête de la part des usagers n'a été formulée dans ce sens.

Le personnel de la société bénéficie d'une tenue d'une même couleur portant le sigle de la société Alsa qui la conçue.

c-Concurrence des grands taxis :

La société Alsa, affronte actuellement un concurrent de taille, et dont les conséquences n'étaient pas prises en considération comme risque majeur dans les négociations et l'élaboration de la convention de concession, puisque celle ci lui accorde l'exclusivité de l'exploitation du réseau urbain.

En effet, 1500 grands taxis exploitent parallèlement aux autobus d'Alsa, les lignes urbaines, utilisent les mêmes arrêts, et transportent des usagers qui ont pris l'habitude d'emprunter le mode de transport qui se présente le premier sans se soucier de la qualité ou du confort, la contrainte temps est le conducteur de ce choix.

Les requêtes formulées par la société dans ce sens, aux élus locaux et à l'autorité locale ont aboutit à plusieurs propositions équitables pour les deux modes de transports, mais rejetées par les exploitants des grands taxis qui s'accrochent vivement à se partager les recettes des lignes urbaines avec Alsa. Le coté social étant considéré primordial, la situation évolue lentement, puisque une autre alternative est en cours d'étude (fixation des grands taxis dans des stations aux entrées de la ville), solution efficace mais sa concrétisation demande du temps (acquisitions des terrains et équipement des stations...).

«Cela dit, ne faudrait t-il pas plutôt songer aux citadins et aux usagers, plutôt qu'à des individus peu scrupuleux et non soucieux de la qualité des services et surtout de la sécurité ? Est-il normal qu'au seuil du XXI siècle, des véhicules aussi vétustes desservent des localités de la perle du sud, vitrine touristique du pays ? 3 DH ou 2,50 DH le ticket (prix Alsa) pour un usager ? Un jour ou l'autre, il faudra bien non seulement respecter les règles, mais surtout mettre à niveau ce secteur»⁴.

Devant cette situation, la société doit se soumettre à la loi du marché et chercher à accaparer de la partie envahie par les grands taxis, car si la réglementation ne dispose pas d'outil efficace pour trancher ce problème et imposer le retrait des grands taxis du périmètre urbain, la concurrence jouer ce rôle.

A signaler que la situation financière de la société espagnole Ruiz, concessionnaire du transport urbain à Tanger, souffre aussi de la concurrence des grands taxis. 1600 grands taxis opèrent dans le périmètre urbain parallèlement, cette intervention est effectuée dans les mêmes conditions qu'à Marrakech, c'est à dire que leur accès a été toléré pour combler le vide laissé par la régie après sa faillite en 1987.

d-Quelle stratégie concurrentielle pour réaliser cet objectif ? :

Les enquêtes menées auprès de plus de 100 usagers sur le choix de l'autobus comme moyen de déplacements (domicile-travail, domicile-loisirs, déplacements pour autres besoins) ont révélé 2 choix primordiaux à savoir :

La disponibilité des autobus.

Le tarif concurrentiel c'est à dire plus bas que celui des taxis.

⁴ Business Magazine N° 7 décembre 2001.

Ces 2 objectifs doivent impérativement être atteints par la société pour se positionner sur ce marché. Sachant pertinemment que les grands taxis s'alignent eux aussi sur le prix pratiqué par la société Alsa sur toutes les lignes du réseau.

Le nombre des clients transportés par jour sur la base de 1.000 grands taxis opérationnels sur un total de 1.500,00 est de l'ordre de 132.000,00 DH correspondant à une recette journalière de 396.000,00 DH. Sachant pertinemment que cette part du marché revient légalement à la société Alsa.

Devant cette situation, qui est le fruit d'un choix du client, dont le confort présenté par les véhicules d'Alsa vient en troisième position après la disponibilité et le prix concurrentiel de ce mode de transport, qu'elle peut être la stratégie de la société pour fidéliser sa clientèle, et pour s'accaparer une part ou toute la clientèle des grands taxis.

Pour cela, des études doivent être effectuées par la société pour cerner la tarification appliquée par les grands taxis et le seuil de sa rentabilité d'une part, et d'autre part étudier la possibilité d'une baisse du prix du ticket sur les différentes lignes du réseau, tout en maintenant la rentabilité nécessaire à la bonne marche de la société.

L'étude entreprise après enquête (personnelle) sur les rotations, la tarification appliquée et les charges des grands taxis, a permis d'arriver au constat suivant : (T 9)

(T 9) Tableau d'exploitation à base d'un prix de 3 DH/ place

| Libellé | charges | Libellé | Produits |
|---------------------|------------------|-------------------------------------|------------------|
| location | 1.700,00 | Recettes | 12.000,00 |
| Vidange | 400,00 | (22 voyages x 3 DH x 6 places x 30) | |
| Assurances+ Taxes | 833,00 | | |
| Pneumatiques 250,00 | | | |
| Moteur (Rénovation) | 416,00 | | |
| Pièces de rechange | 130,00 | | |
| Carburant 2.100,00 | | | |
| Part chauffeurs | 4.500,00 | | |
| Bénéfices | 1.671,00 | | |
| Total | 12.000,00 | Total | 12.000,00 |

On n'a pas tenu compte de l'amortissement du véhicule en raison de son âge (12 à 15 ans).

On peut dégager de l'analyse des différentes composantes du tableau ci-dessus, qu'au prix de 3 DH la place, un grand taxi pris en charge par deux chauffeurs et circulant sans arrêt pendant un mois (sans tenir en compte les pannes assez fréquentes en raison de l'âge du véhicule et les périodes d'immobilisation) ne générera que 1.671 DH comme bénéfices pour l'exploitant. Sachant bien entendu que dans la majorité des cas, un agrément de taxi fait intervenir à l'occasion de sa gestion, le propriétaire de l'agrément, l'exploitant (le locataire) et deux chauffeurs.

Si le prix de la place est ramené à 2,50 DH la place, qu'elle sera sa répercussion sur le résultat d'exploitation ?(T 10)

(T 10) Tableau d'exploitation à base d'un prix de 2,50 DH/ place

| Libellé charges | | Libellé | Produits |
|------------------------|------------------|---|-----------------|
| location | 1.700,00 | Recettes (22 voyages x 2,5 DH x 6 places x 30) | 9.900,00 |
| Vidange | 400,00 | | |
| Assurances+ Taxes | 833,00 | | |
| Pneumatiques 250,00 | | | |
| Moteur (Rénovation) | 416,00 | | |
| Pièces de rechange | 130,00 | | |
| Carburant 2.100,00 | | | |
| Part chauffeurs | 4.500,00 | Pertes | 429,00 |
| Total | 10.329,00 | Total | 9.900,00 |

A 2,50 DH la place, l'exploitant du taxi qui a roulé 30 jours sans interruption (ce qui est assez rare), supportera une perte de 429 DH. Ce qui l'incitera, sans équivoques, à retourner à son activité d'origine (réglementaire) et se verser dans les transports suburbains et inter villes pour pouvoir rentabiliser son affaire.

IV-COMMENT FIDELISER UNE CLIENTELE EN MATIERE DE TRANSPORT URBAIN ?

a-Disponibilité des autobus :

Revenir à la question de fidélisation c'est respecter le choix du client, choix exprimé par la plupart des usagers (objet de l'enquête) comme primordial c'est la disponibilité des autobus, disponibilité qui va garantir l'arrivée à temps vers leur destination. Ce choix devient plus pertinent quand il s'agit des déplacements domicile- travail.

Pour ce faire la société doit disposer d'un nombre suffisant d'autobus pour faire face à cette demande et assurer la desserte des différentes lignes par un nombre d'autobus permettant une fréquence concurrentielle (de 10 à 12 min). C'est à dire augmenter le nombre de passage des autobus afin de réduire les heures d'attentes (tolérables par la plupart des usagers à 8 minutes, après c'est le recours à d'autres mode de transport). Une autre condition s'impose aussi pour maintenir les fréquences sur les lignes, c'est d'éliminer au maximum les taux d'immobilisation des véhicules opérationnels et de disposer d'un dépannage sur réseau efficace pour des interventions ne demandant pas les équipements du dépôt.

b-Tarifcation :

Si les grands taxis appliquent le même tarif que l'entreprise, leur disponibilité va concurrencer celle des autobus car le prix du voyage est le même, et le confort, comme attente des usagers, vient en 3^{ème} rang.

Sachant que la société draine 51% des voyageurs plein tarif pendant les heures de pointe, une réduction des tarifs pendant ces heures peut nuire sérieusement à sa rentabilité. Et on peut considérer cette tranche de voyageurs comme des fidèles à ce mode. Donc, toute réflexion dans ce sens doit s'orienter vers les heures creuses.(T 11)

(T 11) Taux des voyageurs transportés par tranche horaire

| Heures | Voyageurs ticket | Cartes d'abonnement |
|---------------|------------------|---------------------|
| 6 :00-7 :00 | 3,59 % | 5,60 % |
| 7 :00-8 :00 | 6 ,81 % | 10,59 % |
| 8 :00-9 :00 | 7,65 % | 6,59% |
| 9 :00-10 :00 | 6,84 % | 4,73 % |
| 10 :00-11 :00 | 6,65 % | 5,90 % |
| 11 :00-12 :00 | 6,17 % | 10,14 % |
| 12 :00-13:00 | 5,23 % | 9,73 % |
| 13 :00-14 :00 | 4,77 % | 10,21 % |
| 14 :00-15:00 | 6,28 % | 6,14 % |
| 15 :00-16 :00 | 6,56 % | 4,11 % |
| 16 :00-17 :00 | 7,44 % | 4,44 % |
| 17 :00-18 :00 | 9,77 % | 9,10 % |
| 18 :00-19 :00 | 9,38 % | 9,10 % |
| 19 :00-20 :00 | 6,13 % | 3,18 % |
| 20 :00-21 :00 | 4,36 % | 0,40 % |
| 21 :00-22 :00 | 2,17 % | 0,03 % |
| 22:00-23 :00 | 0,21 % | 0,00 % |
| | 100,00 % | 100,00 % |

■ : Heures de pointe

Par contre, il faut penser à l'introduction des bus articulés qui participent généralement à accroître fortement l'offre par des augmentations de fréquences, et où l'introduction de ces véhicules à grande capacité, permet une meilleure adéquation de cette offre à la demande aux heures de pointe.

D'un point de vue économique, la société peut garantir un meilleur taux de remplissage pendant les heures creuses, si elle diminue le prix du ticket, en appliquant un tarif concurrentiel aux grands taxis de 2 à 2,50 DH (voir tableau), ceci permettra à la société :

- De dégager un résultat positif (répartition des charges fixes en fonction de l'augmentation du nombre de voyageurs).
- L'amélioration de la capacité financière de la société.
- L'augmentation de sa capacité d'investissement et par-là l'augmentation du nombre d'autobus
- L'amélioration du service, par l'augmentation de la fréquence et la diminution des heures d'attente.
- La domination du marché du transport urbain.

En terme marketing, la société de transport vend le kilomètre parcouru par un véhicule. Son coût est calculé sur la base de toutes les charges afférentes à ce Km (Charges fixes et variables), et supporté par le nombre de voyageurs empruntant un autobus. Si l'autobus roule à vide, ses charges ne seront pas compensées par des recettes. Si la moyenne des Voyageurs au Kilomètre est très importante, on constate une rentabilité satisfaisante au Km.

Donc pour qu'un autobus soit rentable sur n'importe quelle ligne, il faut rentabiliser le kilométrage parcouru, cette rentabilité dépend directement du nombre de voyageurs transportés. La moyenne (Voyageurs /Kilomètres parcourus) qui est forte pendant les heures de pointe diminue pendant les heures creuses.

L'augmentation du parc permet aussi d'éviter la haute pression sur les véhicules qui nuit sérieusement aux usagers pendant les heures de pointe. Elle permet également de réserver un nombre suffisant d'autobus sur les lignes universitaires, pour empêcher les abonnés d'envahir les autobus pendant ces heures au détriment des clients pleins tarifs.

b-Les cartes rechargeables :

Cette opportunité offerte par la société Alsa à ses clients leur permet de réduire le prix du voyage de 3 à 2,50 DH. S'il dispose d'une carte rechargeable et achète dix voyages d'avance. Cette offre n'a pas pu toucher un grand nombre d'usagers. Une large campagne publicitaire à l'intérieur et à l'extérieur des autobus s'avère nécessaire.

Les points de vente des cartes rechargeables sont peu nombreuse (les baux pour usage commercial sont très élevés). Cependant le chauffeur de l'autobus peut délivrer les cartes (s'elles sont gratuites) et procéder à leur recharge par le biais de sa machine, moyennement une identité calculée sur le nombre de cartes vendues.

Le prix de la carte de rechargée (20 DH) reste élevé par rapport aux clients e demeure un handicap pour la promotion de ce système, même s'il est payé une seule fois par l'usage et peut être renouvelé gratuitement par la société

Cette charge peut disparaître s'elle est reportée par un sponsor qui réserver une partie de la carte pour sa publicité.



3ème Partie :

Partenariat public/privé

POURQUOI LE RECOURS A LA GESTION DELEGUEE ?

L'expérience de la Régie a démontré les limites de ce mode de gestion et ses faiblesses, même «*s'il permet de conserver la totale maîtrise du service*»⁵. Ces faiblesses peuvent être résumer comme suit :

- Incapacité des régies de transport – longtemps monopoliste – à évoluer dans un contexte concurrentiel (exemple de la régie de Casablanca).
- Compte tenu que ces régies sont censées fournir un service d'utilité public, le prix pratiqué (fondé sur des contraintes sociales) ne couvre pas nécessairement le coût de revient et par voie de conséquence ne dégage pas de bénéfices , ce qui bloque toute initiative d'investissement.
- Le management des ressources humaines, dans les régies est moins incitatif au rendement et à l'efficacité.
- La pression des élus représentés au sein des comités de directions et des conseils d'administrations, contraint les régies à procéder à la création des lignes de transport ou à leur extension sans compensation des pertes financières occasionnées par ces opérations d'une part, d'autre part ces élus interviennent aussi pour le recrutement d'agents sans qualification au sein des régie.
- La gestion directe ne peut être envisagée pour la gestion de ce secteur. Elle nécessite un effort considérable de la part de la collectivité locale, tant au niveau de l'investissement, qu'au niveau de l'exploitation (main d'œuvre rémunéré selon un statut particulier).

*L'affermage

La même contrainte se pose pour le mode « affermage », pratiqué par la collectivité actuellement pour l'exploitation des souks et des parkings, l'investissement dans le secteur de transport urbain dépasse la capacité financière de la collectivité.

⁵ Le marketing des villes : Un défi pour le développement stratégique (Patrice NOISETTE et Franc VALLERUGO –Les éditions d'organisation 1996).

***La société d'économie mixte**

En ce qui concerne la société d'économie mixte dont le capital public est majoritaire, elle ne peut s'appliquer à la gestion de ce secteur. La commune urbaine gère la gare routière sous ce mode, plusieurs conflits surgissent entre les transporteurs – actionnaires minoritaires – du fait de l'ambiguïté de la réglementation régissant cette structure. «*Les SEM souffrent souvent d'un contrôle très politique (les élus majoritaires), ou à l'inverse de la confiscation du pouvoir par les responsables techniques (représentants du ministère de transport)*»⁶.

Toutes ces contraintes militent en faveur du choix de la concession comme mode de gestion du transport urbain.

***La concession**

Le 10 septembre 1998, la communauté urbaine lance un appel d'offre international pour la concession du transport urbain a Marrakech, la société espagnole Alsa est adjudicataire. Après négociation la convention est établie et signé par les deux partenaires en mentionnant le principe de l'exclusivité de l'exploitation du réseau urbain.

La société a investi 120.000.000,00 DH pour l'acquisition des autobus, la logistique, le dépôt et les ateliers et les technologies de vente. Toutes les lignes objets du cahier des charges sont desservies.

La ville est dotée actuellement d'un moyen de transport répondant à son esthétique et à ses attraits puisque la majeure partie de son économie (ville touristique) repose sur ces deux atouts.

La nouvelle gestion de cette société repose sur un savoir faire, et une connaissance du secteur, une expérience européenne susceptible d'enrichir celle des opérateurs locaux. Expérience basée sur une nouvelle technologie, dont l'outil informatique permet de suivre l'évolution de chaque paramètre et de l'ajuster en fonction de la demande et de ses caractéristiques.

⁶ Le marketing des villes : Un défi pour le développement stratégique (Patrice NOISSETTE et Franc VALLERUGO –Les éditions d'organisation 1996-).

Cette expérience affronte un concurrent de taille, puisque la notion de l'exclusivité mentionnée dans la convention n'a pas déterminé de manière claire sa signification. Exclusivité par rapport à d'autres sociétés de transport dans le sens de l'exploitant unique, ou par rapport à tout mode de transport dans le périmètre urbain.

Cette notion, à mon avis, a été mal formulé lors des négociations, la prévention de ce risque ne figure dans aucune des clauses de la convention.

Cependant ce risque est lié à la nature même du mode de concession, puisque tous les risques financiers découlant de l'exploitation sont assumés par le concessionnaire.

Toutefois, «la définition de Jean RUEGG éclaire solidement la notion de partenariat sur l'axe des objectifs, c'est-à-dire du pouvoir. Il faut cependant lui ajouter l'aspect du risque, c'est-à-dire la sanction de l'action. Pour qu'il y ait réellement partenariat, il faut que cette sanction soit partagé».

Dans l'absence d'une alternative réglementaire pour contenir ce problème, la société Alsa doit étudier les moyens les plus adéquats pour faire face à la concurrence des grands taxis à savoir, la baisse des prix des tickets pendant les heures creuses, et la disponibilité d'un parc répondant à la demande de la clientèle. En plus d'une campagne publicitaire de grande envergure (dans les hyper marchés et le centre de la médina) pour les cartes rechargeables. Parallèlement à ces mesures, la société doit étudier la possibilité d'établir des cartes d'abonnement pour les fonctionnaires (usagers des autobus et des grands taxis) moyennant un abattement sur le prix du voyage, ce qui va fidéliser, sans aucun doute ce segment très important du marché.



Pour sa part, la collectivité locale, pour maintenir ce rythme de croissance de cette société, doit trouver une formule pour diminuer la pression des grands taxis sur la société.

Cependant, il devient impératif pour la commune urbaine, d'élaborer un plans de déplacements urbains « *Outil de planification et de coordination, le plan de déplacements urbains vise à réduire la place et l'usage de la voiture dans l'espace public aux profit des transports publics, de la marche à pied et du vélo. Pour une mobilité plus favorable à l'environnement et au cadre de vie souhaité par les citoyens* ». ⁷

⁷ Plan de déplacements urbain : Ministère de l'Équipement, du logement, des transports et du Tourisme France 1996.



Conclusion

L'intervention de l'Etat en faveur des transports publics urbains s'est concrétisée par «*La substitution des Régies autonomes aux concessions municipales exploitant jusqu'alors les services de transports urbains dans les principales villes. L'adoption de cette formule marque une réaction contre les défaillances du monopole concédé à des sociétés privées, dont le but lucratif s'accommodait mal aux exigences de fonctionnement et de développement du service public*».⁸

Or, les régies autonomes de transport urbain, crises conjoncturelles et structurelles obligent, ne cessent de cumuler les déficits, deux de ces régies ont succombé à leurs poids, en l'occurrence celle de Tanger et de Marrakech. La régie de Casablanca suit le même parcours.

La crise de la Régie de transport urbain de Marrakech déclenchée depuis 1982 est la conjugaison de plusieurs facteurs, dont les plus importants se résument comme suit :

L'importance de la masse salariale et le manque de cadres qualifiés pour gérer ce secteur.

Le manque d'investissement visant à renouveler les parcs autobus, entraînant une augmentation des charges relatives à l'entretien, aux pièces détachées, aux pneumatiques et aux carburants.

Le recours aux autobus usagés importés de l'étranger (même cas pour Casablanca) et les problèmes qui ont découlés de leur vétusté.

Le retour au mode de concession (le premier concessionnaire étant Audibert), n'a demandé aucun effort financier de la part de la collectivité locale. La nouvelle société présente une gestion très appropriée au secteur et une technologie susceptible de promouvoir le transport urbain à Marrakech.

⁸ *Etude des problèmes et perspectives des transports publics urbains au Maroc : Ministère de l'intérieur 1979.*

A travers l'analyse des méthodes d'exploitation de cette société, les paramètres de gestion appliqués permettent de cerner au quotidien les problèmes du secteur et envisager les solutions à appliquer dans le cadre d'une stratégie bien définie.

L'étude de la tarification à appliquer par la société peut jouer un rôle déterminant en matière de concurrence vis-à-vis des grands taxis.

La qualité de ce partenariat public/privé à Marrakech pourrait inciter les collectivités locales dans le cadre de la gestion du transport urbain, à lancer des appels d'offres internationaux pour bénéficier d'une prestation de qualité, fruit de l'expérience réussie d'une société de renommée internationale, et éviter par la même, le poids d'un investissement de plus en plus coûteux.

Cependant, les conventions doivent inclure des clauses claires et sans ambiguïté susceptibles de garantir la continuité du service public et améliorer son rendement et sa qualité en tenant compte du facteur risque.

Le choix d'un seul opérateur dans une ville, évite les problèmes vécus dans la ville de Casablanca (non respect des cahiers des charges, et exploitation des lignes rentables seulement), et permet à la société d'atteindre la masse critique qui lui assurera sa rentabilité.

Bibliographie

**Etude des problèmes et perspectives des transports publics urbains au Maroc :
Ministère de l'Intérieur -octobre 1979-.**

**Le marketing des villes : Un défi pour le développement stratégique
(Patrice NOISETTE et Franc VALLERUGO –Les éditions d'organisation
1996-).**

**Plan de déplacements urbain : Ministère de l'Equipement, du logement,
des transports et du Tourisme France 1996.**

Monographie de la ville de Marrakech : Wilaya de Marrakech 2003.

Presse :

Business Magazine N° 7 décembre 2001.

Maroc hebdo international n°457 du 23 au 29 mars 2001.