

KINTRODUCTION GENERALE

Les évolutions des besoins logistiques relèvent d'un certain nombre de phénomènes bien connus mais dont l'accumulation donne force aujourd'hui à une mutation des entreprises de transport. Au premier rang de ces évolutions, il y a bien sûr la globalisation de la production et la mondialisation de la commercialisation des produits par des entreprises multinationales qui génèrent des flux constants d'échanges intercontinentaux et qui donnent un nouveau souffle à l'économie nationale. Ainsi, la croissance de la production industrielle, le développement du commerce et l'essor de la grande distribution dans toutes les grandes villes du Maroc, sont entrain de redynamiser toute une activité de logistique dont le transport ferroviaire constitue un élément très important.

La logistique, a de beaux jours devant elle, elle est créatrice de valeur ajoutée et est essentielle pour la création de l'emploi. Elle pourrait dynamiser l'économie marocaine en faisant apparaître de nouveaux services indispensables aux multinationales comme l'émergence de prestataires logistiques, de plateformes logistiques.

En l'espace des trois dernières décennies, le transport ferroviaire s'est hissé au niveau des standards internationaux, notamment en matière des prestations et de sécurité. Il est devenu non seulement un facteur important de rapprochement des distances pour le trafic des voyageurs et des marchandises dans les meilleures conditions, mais également un moyen de transport stratégique en matière de redynamisation des activités industrielles en reliant leurs sites aux principaux ports du Royaume.

Et pour améliorer la compétitivité du transport ferroviaire et la qualité de ses services, une nouvelle loi relative à l'organisation, à la gestion et à l'exploitation du réseau ferroviaire a été adoptée. Cette loi vise la libéralisation de la gestion des activités ferroviaires à travers le développement de concession de gestion des infrastructures ou d'exploitation de transport ferroviaire. En préparation de cette libéralisation, L'ONCF sera transformée en Société Marocaine des Chemins de Fer (SMCF).

Cependant, en dépit des efforts considérables déployés par les autorités marocaines et l'ONCF pour promouvoir le secteur du transport et de la logistique, ce dernier reste entravé par un faible développement du **transport intermodal** aussi l'investissement dans la construction des plates-formes constitue-t-il un axe stratégiques important pour l'économie nationale surtout en matière de **conteneurs** et d'entreposage. C'est la raison pour laquelle l'ONCF s'est engagé, depuis 2002, dans la construction de quatre plates-formes logistiques qui vont contribuer certainement au développement du transport **multimodal** notamment le **transport conteneurisé**.

L'ONCF doit maîtriser et optimiser les maillons des chaînes d'approvisionnement avec des contraintes de temps, de coût, de fiabilité et de qualité qui sont nouvelles. Une réflexion sur le **service « Transit »** au sein de cette société ferroviaire a été nécessaire, vu l'importance vitale que représente cette activité dans la chaîne logistique d'approvisionnement à l'ONCF.

Dans ce contexte, une série de problématiques s'imposent pour cerner notre thème :

- Comment le transport intermodal peut-il contribuer au développement de la logistique ferroviaire ?
- Comment les plates-formes logistiques créées par l'ONCF peuvent-elles redynamiser le transport conteneurisé ?
- Quelles sont les possibilités permettant l'optimisation de l'activité transit avec une création de valeur ajoutée ?

Pour répondre à ces questions, nous avons adopté pour le plan suivant :

Première partie : Le transport intermodal et les techniques de traitement du fret

Deuxième partie : Les plates formes logistiques et la création de la valeur ajoutée,

Troisième partie : Les techniques de dédouanement et l'optimisation de l'activité transit.

PREMIERE PARTIE:
**LE TRNSPORT INTERMODAL
ET LES TECHNIQUES
DE TRAITEMENT DU FRET**

CHAPITRE I: LE CHOIX MODAL ET LES TECHNIQUES DE TRAITEMENT DU FRET

Section 1 : Les critères de choix d'un mode de transport

D'une manière générale, les motifs déterminant un choix modal se regroupent autour des trois facteurs globaux suivants :

- *Facteurs liés au rendement du transport* : nature du fret et capacité du moyen de transport, taille des expéditions, transbordement avec ou sans rupture de charge, voyages à vide, etc. ;
- *Facteurs liés au coût* : coût de l'emballage à utiliser, coût du transbordement, coût de manutention, coût du transport, coût de l'assurance, etc. ;
- *Facteurs liés à la qualité de service* : délai, rapidité, régularité, sécurité, fiabilité, flexibilité/souplesse, etc.

A- La tendance à la rationalisation des choix

De nos jours, les choix de l'opérateur et celui des moyens de transport de marchandises¹ sont guidés par un degré de plus en plus élevé de rationalité. Il paraît déjà loin le temps où :

- Le choix de l'opérateur était le fruit de relations personnelles savamment entretenues ;
- Les contrats conclus entre les partenaires étaient de longue durée ;
- La faible fréquence de prise de décision quant au changement de mode conduisait inéluctablement à la consolidation des amitiés et des préférences ;
- Le manque d'information ou les préjugés à l'égard de tel ou tel mode de transport favorisaient les inconditionnels d'un transport particulier et les choix de type traditionnel.

Le choix d'un opérateur ou d'un mode était souvent la tacite reconduction d'un contrat avant tout moral scellant la confiance mutuelle de partenaires liés par la prestation.

Le marché des transports actuel semble dépourvu d'état d'âme et porté par la seule efficacité commerciale et financière de la prestation attendue ou fournie.

L'incertitude est omniprésente et les prestataires ont parfois le sentiment d'opérer sur un « marché d'infidèles » où rien n'est jamais acquis.

Le point de départ de cette évolution a bien entendu été l'adoption d'une approche logistique globale à la fois dans l'industrie et le commerce de la grande distribution.

Les utilisateurs de transport sont devenus de véritables professionnels de l'achat de ce type de prestation. Ils réalisent que les solutions qu'ils apportent à

¹ *Activité Fret*

leur problème de transport peuvent contribuer de manière significative à la rentabilité globale de leur entreprise, à assurer sa compétitivité et à asseoir son image de marque.

Malgré tout, d'autres facteurs bousculent les solutions les plus rationnelles. Le marché des transports appartient aux secteurs les plus réglementés de l'économie qui limitent le choix du mode et de l'opérateur.

On peut même affirmer que le choix modal n'est possible que pour une part modeste du marché des transports de marchandises. En effet, les caractéristiques de certaines marchandises restreignent la capacité de choix modal (ex. : envois massifs et répétés). Le choix est d'autant plus étroit que le nombre de variables augmente.

De fait, un transport répond à plusieurs contraintes :

- *La nature de la marchandise* : caractère dangereux, fragile, périssable, encombrement, rapport poids/ volume, valeur, etc.,
- *Les lieux de départ, de transit, de destination* : situation en zone urbaine, équipement de ports ou d'aéroports insuffisant, etc.,
- *Le délai d'acheminement* : urgent, non urgent,
- *Le prix* : de la rémunération de la prestation consenti par le client intégrant ou non l'aspect qualitatif.

Bon sens et professionnalisme amènent souvent deux ou plusieurs prestataires indépendants à privilégier des solutions transport en tous points comparables.

B- Les facteurs influençant le choix modal

Un transporteur dont la compétence et le savoir-faire dans le domaine du transport sont incontestables est parfois confronté à des chargeurs tentés par une reprise en main de leur politique de transport.

Il sait que pour conserver leur avance dans le domaine, il doit résoudre des problèmes de transport de plus en plus épineux et développer des prestations intégrées et dédiées toujours plus sophistiquées.

Ainsi, le choix d'un type de prestation transport ne se résumera pas uniquement à un simple choix modal. Il doit opter pour un système transport parmi d'autres dont certains sont constitués par une combinaison entre plusieurs modes.

1- La fiabilité

Etre fiable c'est être présent au moment et à l'endroit où la demande existe. Avec le développement de la logistique (flux tendus)², ce facteur a pris une très grande importance. La fiabilité révèle l'aptitude d'un système transport à assurer un service régulier conforme aux impératifs liés au temps, de l'enlèvement à la livraison.

L'opérateur doit garantir avec une forte probabilité qu'il sera présent aux moment et lieu indiqués. Les marges d'erreurs sont limitées car les conséquences peuvent être graves pour le client. Une journée de retard peut suffire à arrêter une production. Il est préférable de prévoir un temps de transport plus long mais dont on est sûr plutôt qu'un transport rapide mais peu fiable.

2- La flexibilité

² Voir la deuxième partie.

Ce facteur a pris beaucoup d'importance pour des raisons logistiques qui seront évoquées ultérieurement. Il peut être défini comme la souplesse d'adaptation du système de transport face à des variations quotidiennes des horaires d'enlèvement et des quantités à livrer. Cette souplesse se définit par l'aptitude du prestataire à réagir avec rapidité aux situations changeantes et à sa capacité d'absorber les pointes de trafic.

3- Le délai d'acheminement

Sans être décisif, le facteur « temps de transport » est un critère de choix significatif. Le temps de transport a alors autant d'importance que la sécurité.

En règle générale, les marchandises de grande valeur qui mettent en jeu un capital important, tendent aux moyens de transport plus rapides. Si pour une raison quelconque ce type de marchandise venait à perdre brusquement de sa valeur (à la suite de difficulté de vente) un déclassement à l'intérieur de la pyramide de vitesse s'impose comme une conséquence inévitable.

Autrement dit, plus les marchandises ont une valeur élevée (capital immobilisé important), plus leur sensibilité générale au temps est grande.

En termes logistiques, la rapidité signifie des cycles de réapprovisionnement plus courts et, par conséquent, moins de stocks. L'utilisateur de transport doit, en outre, savoir que plus le transport est rapide et plus son prix est cher. Le critère de choix doit prendre en compte les relations suivantes :

- ✓ Plus un transport est lent et moins il est onéreux. Mais plus une marchandise est immobilisée longtemps, par un transport, et plus le loyer de l'argent est cher ;
- ✓ A l'inverse un transport rapide est cher mais le loyer de l'argent dû à l'immobilisation est faible. La rapidité d'exécution des opérations de transport réduit donc le temps d'immobilisation des produits et donc des

capitaux. Trop souvent, la contrainte de rapidité compense des retards intervenus ailleurs. Les urgences trop fréquentes sont anormales car elles masquent une carence du système interne de planification des commandes.

4- La sécurité

Elle concerne les mésaventures qui peuvent survenir à une marchandise au cours du transport en phases de chargement, de transbordement, ou de déchargement, pendant leur séjour sur les sites de rupture de charge (port, gare, aéroport, entrepôts sous douane, etc.).

Elles se manifestent par les vol, casse, manquant et avaries diverses. La meilleure des assurances ne saurait indemniser les conséquences indirectes du préjudice commercial subit par l'opérateur (pertes de confiance et d'image qui pèseront durablement sur la compétitivité de l'entreprise et discréditera la solution transport la plus judicieuse.

5- Le prix

Même s'il existe une différence d'appréciation suivant la valeur de la marchandise transportée et de l'attente qualitative de la prestation recherchée, le prix de la prestation transport est tenu pour la première motivation dans le choix du mode. Le prix englobe généralement les coûts :

- D'acheminement (fonction de la vitesse, de la distance et du poids),
- D'emballage (fonction des caractéristiques intrinsèques du produit),
- D'assurance (fonction de la valeur de la marchandise et de la probabilité d'encourir le risque),
- De manutention et d'entreposage (sur les lieux de transbordement),
- Des prestations connexes (transit, douane, etc.).

6- Autres critères de choix

Citons par exemple l'absence de rupture de charge, la facilité de manutention, la bonne adaptation des matériels (conteneur, caisse mobiles, etc.), la commodité (en termes de tracing des marchandises et de transmission rapide des informations).

Section 2 : Les principales caractéristiques des transports terrestres

Le nombre des modes de transport dépasse généralement les cinq modes couramment étudiés dans les écoles de transport, à savoir : les modes à vocation continentale (transport de surface): route, ferroviaire, fluvial ou voie navigable (fleuves, canaux, lacs) et les modes à vocation intercontinentale (transports overseas) : maritime, aérien.

La comparaison modale dans notre travail se limitera volontairement aux modes de transport routier et ferroviaire:

A- Le mode de transport routier

Le transport intermodal n'étant pas développé au Maroc, seul le transport routier (de bout en bout) peut proposer une flexibilité pour effectuer le transport porte-à-porte, ce qui limite le nombre de manutentions.

Le mode de transport routier de marchandises est celui qui présente globalement la plus forte capacité d'adaptation aux modifications de la demande. Largement prédominant, il doit son succès à la grande souplesse qu'il apporte à ses utilisateurs, sa rapidité, son accessibilité à l'ensemble du territoire national y compris les régions les plus reculées, son absence de rupture de charge pour les camions complets. C'est, par nature, le champion du porte-à-porte.

En contrepartie, le caractère hautement concurrentiel du secteur routier, les contraintes du juste à temps, la saturation des réseaux, la qualité des infrastructures lui confèrent une relative insécurité.

Le transport routier de marchandise ne permet pas aujourd'hui de garantir une offre de qualité. Le faible développement du transport intermodal contribue aussi à la faiblesse du secteur. Il se caractérise par un faible rapport qualité/prix.

Pour de nombreuses entreprises marocaines, le transport routier n'est pas un problème dans la mesure où il est peu onéreux. Il est vrai que la fiabilité et la vitesse ne sont pas aujourd'hui des impératifs pour de nombreuses entreprises marocaines non exportatrices³.

La demande de transport devrait évoluer à terme vers plus de qualité et de vitesse. Elle sera caractérisée par⁴:

- Une augmentation de l'externalisation du transport avec une réduction du recours au transport pour compte propre;
- Un recours à un nombre plus limité d'entreprises de transport mais qui offrent une palette
- De services plus importante ;
- Augmentation des volumes transportés avec le groupage/dégroupage sur des plates- formes logistiques.

Au Maroc, l'offre de services de qualité dans le transport routier de marchandises est très faible. Ce secteur est dominé par des micro- entreprises non structurées aux plans financier et commercial. Ces entreprises n'investissent pas et ne respectent souvent pas la réglementation en vigueur : ainsi, l'âge moyen de la flotte de camion est de 13⁵ ans et ces camions ne possèdent

³ *Rapport de la Banque Mondiale : Logistique du commerce et la compétitivité au Maroc- Mai 2006*

⁴ *Recommandation de la Banque mondiale- Rapport sur **La Logistique du Commerce et la Compétitivité du Maroc- Mai 2006***

⁵ *Source : La Logistique du Commerce et la Compétitivité du Maroc – Ministère de l'Équipement et du Transport - 2006*

généralement pas d'assurance-transport. Le transport routier rapide et fiable est le fait d'un très petit nombre d'entreprises. Les opérateurs logistiques qui veulent s'installer au Maroc peinent à trouver des entreprises suffisamment fiables pour sous-traiter les opérations de transport et doivent investir et contrôler eux-mêmes cette partie de la chaîne. La mise en oeuvre de la mise à niveau du secteur, voulue par la loi 16-99, n'en est qu'à ses débuts. Ce changement implique une intervention dans la durée de la part des pouvoirs publics et des opérateurs privés.

Les avantages de ce mode de transport l'emportent largement sur les inconvénients. Fiabilité, flexibilité, rapidité, le positionnent de loin au premier rang des modes utilisés.

B- Le mode de transport ferroviaire

Il reste le concurrent direct du mode routier. Son domaine de prédilection est le produit lourd qui, par nature, supporte mal des coûts de transport, mais à condition que les distances dépassent les 150/200 km. En deçà, la route est très concurrentielle.

La perte de vitesse du ferroviaire s'explique en partie par :

- La réduction de la taille des lots et de l'allègement de leur poids,
- Un réseau ferroviaire limité : c'est d'ailleurs son inconvénient majeur puisque seuls les ports de Safi, Jorf-Lasfar⁶ et Casablanca sont reliés par voie ferrée⁷. Néanmoins, un programme ambitieux d'investissements a été entrepris. Il comprend notamment la construction de la ligne Taourirt-Nador (117 km) et la connexion entre Tanger et le port de Tanger-Méditerranée (45 km) prévue pour 2007.

⁶ Ces deux ports sont reliés car ce sont principalement par ces deux ports que le phosphate est exporté

⁷ Les ports de Nador et Agadir ne sont, par exemple, pas encore reliés par voie ferrée

- Le monopole de l'opérateur : le client peut se retrouver à la merci du transporteur si un problème surgit lors de l'exécution du contrat : grève, incident technique, et pour les embranchements : fermeture de voie.
- La moindre utilisation du wagon isolé pour cause d'inadaptation aux contraintes de délai de l'économie moderne,
- L'obligation d'une double rupture de charge dans la plupart des cas (transbordement en gare de départ et en gare d'arrivée) sauf embranchement particulier, il reste néanmoins, que le mode ferroviaire, est très compétitif en matière de prix, imbattable au plan de la sécurité et bien placé en termes de fiabilité. La combinaison de ce mode avec le routier lui ouvre des perspectives intéressantes.

C- La consécration des techniques multimodales

Le transport multimodal (ou plurimodal) s'applique à une marchandise qui utilise deux ou plusieurs modes de transport successifs par le biais de transbordements (rupture de charge).

Exemples :

- ✓ Route - transbordement - ferroviaire
- ✓ Route - transbordement - ferroviaire – transbordement - maritime, etc.

Le transport intermodal s'applique à une marchandise utilisant plusieurs modes de transport (multimodalité) mais dans le même contenant, sans rupture de charge (véhicule routier, remorque, conteneur). Il émane de la rencontre entre une nécessité commerciale et une innovation technologique fondamentale :

- ✓ **La nécessité commerciale** : celle du transport de bout en bout (porte-à-porte) aussi bien dans le domaine continental qu'intercontinental. Il

implique l'utilisation de plusieurs modes successifs dans les conditions optimales de sécurité (suppression des ruptures de charge) ;

- ✓ **Une innovation technologique** : l'apparition dans les années soixante du conteneur qui facilite le passage d'un moyen de transport à un autre et qui protège l'intégralité physique de la marchandise.

Le transport combiné est un transport intermodal dont le parcours s'effectue principalement par rail ou mer, et les parcours initiaux et/ou terminaux par route. Cela englobe donc les techniques:

- Le ferroutage (combinaison rail/route) : Il consiste au transbordement d'une « semi-remorque » sur wagon-poche par manutention horizontale selon une technique française appelée « kangourou ». Cette technique est progressivement remplacée par celle de la manutention verticale des « caisses mobiles ».
- Le roll on-roll off (combinaison route/mer), technique qui consiste à embarquer des véhicules routiers (remorques avec ou sans tracteur ou porteur) sur un navire roulier. Ces véhicules étant arrimés sur des emplacements prévus à cet effet sur les ponts de ces navires (cales ou pontée). Exemple : Maroc- France.

Solution d'avenir, le multimodal souffre encore de certaines carences techniques, juridiques, infrastructurelles et matérielles. Toutefois la saturation de certains réseaux existants, notamment dans le domaine routier, les situations d'asphyxie, le renchérissement inéluctable des prix par l'incorporation à terme des coûts liés aux nuisances ne peut qu'inciter au développement des techniques multimodales et intermodales.

Section 3 : Les techniques de traitement de fret dans le transport ferroviaire :

Par transport combiné, nous désignons ici les transports intermodaux utilisant le chemin de fer. Leur variété réside dans :

- Les techniques employées,
- Les opérateurs et leurs rôles dans le plan de transport, la clientèle visée, la prestation offerte,
- La couverture géographique et les capacités.

Nous allons voir respectivement les différentes techniques employées dans le traitement du fret tout en donnant de l'importance au traitement du fret ferroviaire dans le transport conteneurisé au Maroc.

A- Les techniques de traitement employées

Cette technique concerne :

- La caisse mobile,
- Le conteneur,
- Le ferroutage de semi-remorques,

1- La caisse mobile

La caisse mobile est un plateau de chargement dissocié du camion ou de la semi-remorque. Elle peut être carrossée en fourgon, fourgon isotherme ou bâchée.

Comme ses dimensions sont celles des véhicules routiers, elles sont parfaitement adaptées aux palettes 80/120, 100/120.

Elle voyage sur un châssis routier à squelette et sur des wagons. Elle s'y fixe au moyen de verrous tournants dans les pièces de coin. Elle se

manutentionne au chariot ou portique équipé de spreader à verrou tournant, ou par un portique à pinces. Les pinces s'emboîtent de chaque côté dans deux « zones de préhension », des enfoncements pratiqués dans l'épaisseur du plancher.

2- Le conteneur⁸

Les conteneurs acheminés en rail et rail-route sont aux dimensions maritimes, largeur extérieure 8 pieds soit 2,44 m extérieurs/2,34 intérieurs, donc mal adaptée aux palettes normalisées. Pour cette raison, ils sont généralement réservés aux trafics maritimes.

Toutefois, certains armateurs sur les lignes européennes (Bell, Geest) ont introduit le conteneur maritime à « largeur palette » 2,55 m (Eurobox), donc aux dimensions de la caisse mobile. Sa généralisation se heurte au nombre de navires et de conteneurs en circulation dans le monde, conçus selon les normes traditionnelles.

Les longueurs standard 20' ou 40' rentrent dans le gabarit routier. La fixation se fait par verrou tournant et pièces de coin, la manutention par portique à spreader.

La charge utile nominale d'un 20' est de 21-22 tonnes, celle d'un 40' de 29-30 tonnes. Conteneurs et caisses mobiles, regroupés sous l'appellation UTI (unité de charge intermodale) bénéficient d'une disposition du code de la route portant le PTRRA d'un ensemble de 5 essieux minimum à 44 t au lieu de 40 t, dès l'instant que l'UTI est tractée vers ou de la gare de transbordement la plus proche. C'est une mesure européenne destinée à favoriser le trafic combiné. Elle augmente de façon non négligeable la productivité du combiné comparé à la route.

3- Le ferroutage de semi-remorques

⁸ Voir annexe

Le ferroulage suppose que la semi-remorque possède des zones de préhension pour pinces ; le portique peut alors soulever l'ensemble plateau + châssis pour le placer dans un wagon surbaissé dont le plancher est creusé de « poches » pour recevoir roues et essieux. L'investissement de l'opérateur routier est moindre ; le rapport poids utile/ poids total du wagon de chemin de fer est toutefois défavorable comparé aux caisses mobiles ou conteneurs.

Cette technique s'utilise sur les itinéraires où le trafic routier rencontre de fortes barrières géographiques et/ ou réglementaires qui rendent le combiné beaucoup plus attractif.

B- Le fret ferroviaire et les ports à conteneurs au Maroc

Casablanca représente, avec un trafic important, la principale place portuaire qui pourrait résister à la concurrence future du port « Tanger-Méditerranée ». En matière d'acheminements terrestres notamment routier, son accessibilité générale fait défaut, comme bon nombre de ports maritimes. Le problème de l'encombrement au port de Casablanca se manifeste par la queue de camions à l'entrée du port qui se forme pendant la nuit (à l'extérieur de l'enceinte du port) et se développe ensuite à l'intérieur de l'enceinte lors de l'ouverture des portes. La queue peut atteindre une dizaine de kilomètres. Plus qu'une question de capacité, il s'agit d'un problème d'organisation qui résulte du manque de coordination des heures d'ouverture. Au port de Tanger-ville, l'encombrement de camions a été pratiquement éliminé en novembre 2004, quand les différents services administratifs sont passés d'une à deux équipes.

La concurrence entre les ports à conteneurs sera certainement acharnée, et l'extension des hinterlands⁹ sera partie intégrante de l'attractivité des ports. Le transport ferroviaire s'avère être le moyen privilégié pour faciliter la massification et l'irrigation des territoires éloignés des littoraux. Afin de créer des services de transport efficaces qui s'insèrent dans la vision plus globale de la chaîne logistique, les solutions apportées par l'ONCF, sont variées et témoignent d'une stratégie économique bien réfléchie.

1. Les enjeux de la desserte terrestre des ports maritimes

Avec la baisse des taux de fret maritime¹⁰, les armateurs cherchent à réaliser d'importants gains de productivité sur les maillons les plus coûteux de la chaîne de transport : la manutention et surtout les acheminements terrestres dans l'hinterland. La desserte terrestre devient alors un enjeu essentiel dans la compétitivité portuaire.

Les armements s'appuient ainsi de plus en plus sur des ports disposant d'une desserte de qualité, indispensable à la massification des flux et nécessaire à leur logistique terrestre.

Le transport ferroviaire s'impose comme l'un des outils majeurs de développement des ports marocains. Son rôle devrait s'accroître largement dans les prochaines années.

Et pour faire face à l'insuffisance du réseau¹¹, l'ONCF cherche à revitaliser le rail par la création d'un espace ferroviaire intégré, c'est ainsi qu'un programme ambitieux d'investissements a été entrepris¹². Il comprend notamment la construction de la ligne Taourirt-Nador (117 km) et la connexion entre Tanger et le port de Tanger-Méditerranée (45 km) prévue pour 2007 ainsi

⁹ Terme allemand signifiant arrière pays

¹⁰ Le fret ferroviaire et les ports à conteneur- Note de synthèse n°45 - mai 2002

¹¹ puisque seuls les ports de Safi, Jorf-Lasfar et Casablanca sont reliés par voie ferrée. Les deux premiers sont reliés car ce sont principalement par ces deux ports que le phosphate est exporté.

¹² Voir la partie relative aux plates formes logistiques chez l'ONCF

que le doublement de voie entre Nousseur et Jorf Lasfar, entre Sidi Aidi et Settat et le doublement de la voie ferrée Meknès – Fès.

a- La nature des flux maritimes

Le Maroc grâce à sa politique et son intégration dans l'économie de marché est un partenaire ancien de l'Europe. Outre le tourisme, le Maroc s'est orientés sur des activités liées aux marchés proches de l'Europe. Il exporte ses productions agricoles (primeurs, agrumes) qui alimentent d'importants flux par navires conteneurs, polythermes¹³, ou rouliers. Le second axe repose sur le textile. Le Maroc est depuis presque trois décennies un lieu d'assemblage de la confection européenne ainsi les services maritimes transportent dans un sens les tissus et dans l'autre les produits finis.

La fin de l'accord multifibres en 2005 a libéralisé le commerce mondial de vêtements au profit d'une Chine surproductrice à bas coût. Le Maroc doit rester compétitif. Une partie de la solution réside dans le lien étroit et réactif avec les entreprises européennes. La proximité permet de produire pour les réassortiments rapides de petites séries et de suivre les collections des marques à la différence de la production chinoise de masse bon marché commandée par la grande distribution européenne et américaine.

Le transport maritime transméditerranéen est en grande partie lié à ces flux industriels de textile (auxquels s'ajoutent aussi des filières mécaniques et électroniques d'assemblage).

¹³Nom donné à un navire qui peut transporter des marchandises réfrigérées à des températures diverses

b- Le contexte portuaire marocain

Outre les vraquiers pour les pondéreux, les services rouliers ont longtemps représenté l'outil maritime le plus adapté au lien rapide transméditerranéen (alimentaires, textiles, biens manufacturés). La conteneurisation, d'abord développée pour des liens plus longs depuis l'Europe du Nord, gagne la Méditerranée européenne d'autant plus que les produits asiatiques nourrissent la croissance des trafics.

Les opérateurs rouliers revendiquent la performance et la souplesse de la solution mer – route/mer – fer. Néanmoins, la conteneurisation gagne des parts de marché dans les ports marocains même si leur fonctionnement, parfois chaotique, empêche souvent la rationalisation des espaces portuaires entre les modes.

La conteneurisation offre des solutions de massification qui sont encore peu utiles sur le marché marocain et crée des problèmes logistiques nouveaux (stockage, gestion des vides) qui ne peuvent être gérés que par des opérateurs connaissant bien le marché. Pour le Maroc, la conteneurisation représente une nouvelle opportunité économique.

Jusqu'à présent, les hubs avaient été installés par les opérateurs dans la partie européenne de Méditerranée (Algéciras, Valence, Cagliari, Gioia Tauro, Tarente, Marsaxlokk), et ils sont devenus les pivots des lignes des grands opérateurs mondiaux (Maersk, MSC, CMA CGM, Evergreen).

Les hubs du Sud de l'Europe seront congestionnés dans un contexte de doublement des trafics durant la prochaine décennie. Les opérateurs sont demandeurs de nouvelles solutions logistiques de transbordement et les Etats ont intégré l'intérêt économique de ce marché.

A l'image de l'Egypte à l'extrémité Est du bassin méditerranéen, le Maroc est déjà engagé dans cette voie.

Tanger et, dans une moindre mesure Nador, traitent essentiellement les flux des services rouliers et ferries méditerranéens plus ou moins longs. Casablanca est un port généraliste où se concentrent les trafics de céréales et les produits industriels d'importation, le phosphate d'exportation et les conteneurs originaires, pour bonne part, d'Europe du Nord. Les autres ports possèdent des trafics vraciers (pétrole à Mohammedia, dérivés phosphatiques et engrais à Jorf Lasfar et Safi, phosphate à Laayoune). Le trafic conteneur de Casablanca approche les 500 000 evp et l'objectif à court terme se situe à 700 000 evp avec une obligation de modernisation du travail (productivité, compétitivité, sécurité, qualité) admise par l'autorité portuaire¹⁴.

La concurrence nationale en matière de conteneur va venir de Tanger Méditerranée. En 2001, le Maroc s'est engagé dans la construction d'un nouveau port pour un coût de 1.37 Milliards \$ (12 milliards de dirhams)¹⁵ Situé sur le détroit de Gibraltar à 35 kilomètres à l'est de Tanger et à 15 kilomètres de l'Europe. Ce port multifonction (pétrole, conteneur, roulier, céréales) repose sur une ambitieuse stratégie de développement, d'un grand port de transbordement et d'échange (4 M d'EVP de capacité) adossé à une zone franche ¹⁶ logistique, commerciale et industrielle de 500 Km².

L'exploitation du premier terminal de conteneurs (ouverture 2007) a été attribuée en novembre 2004 par appel d'offres à un consortium emmené par Maersk en partenariat avec le conglomérat marocain Akwa. A l'automne 2005, la seconde concession a été attribuée à un consortium formé par CMA CGM, Eurogate, COMANAV, MSC. L'attribution des concessions marque autant l'échec des sociétés asiatiques (Evergreen et Hutchison) que la mainmise des acteurs européens déjà largement présent en Méditerranée.

¹⁴ *Colloque sur la conteneurisation, Bejaïa, 2 juillet 2005*

¹⁵ *Note de Synthèse N°80 décembre 2005 : « Les ports et les armements du Maghreb » - Paul TOURRET*

¹⁶ *La zone franche a été concédée à la société Jebel Ali Free Zone du groupe Dubai Port International*

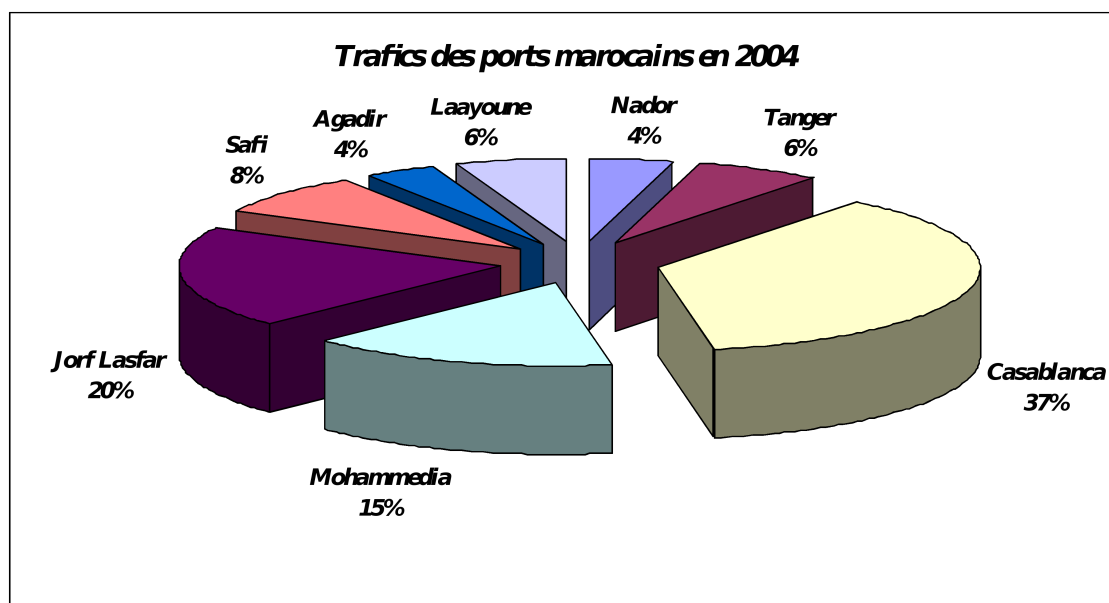
Le développement du nouveau port a été l'occasion de s'engager dans une réforme portuaire nécessaire. L'Office d'Exploitation des Ports va être divisé en deux entités, d'une part l'Agence nationale portuaire chargée des fonctions régaliennes et de l'attribution des concessions, et d'autre part la Société d'exploitation des ports dédiée aux activités commerciales dans un contexte concurrentiel¹⁷. En outre, un certain nombre de terminaux serait privatisé (quais céréaliers, terminal à conteneurs Tarik à Casablanca).

Trafics des ports marocains en 2004

	<i>M de tonnes</i>	<i>Nbr . Evp</i>	<i>M de pax.</i>
<i>Nador</i>	2,520	-	0,901
<i>Tanger</i>	3,872	22 000	2,712
<i>Casablanca</i>	22,39 4	492 000	0,142
<i>Mohammedi</i>	9,376	-	-
<i>a</i>	12,19	-	-
<i>Jorf Lasfar</i>	1	-	-
<i>Safi</i>	4,930	-	-
<i>Agadir</i>	2,171	41 000	0,089
<i>Laayoune</i>	3,364	-	-

Source : Office d'Exploitation des Ports

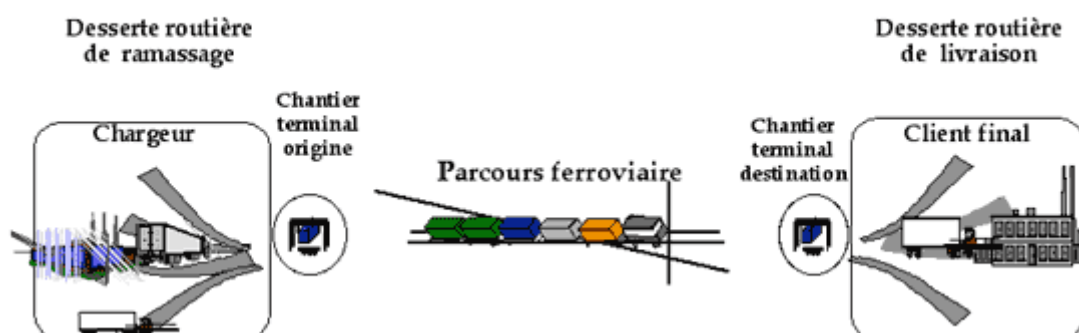
¹⁷ *Journal de la Marine Marchande, 3 juin 2005.*



2. Le trafic ferroviaire des ports à conteneurs

Comme précédemment mentionné, on va utiliser le transport combiné c'est-à-dire un transport associant le rail sur la distance la plus importante d'un parcours, et la route pour les dessertes terminales aux deux extrémités. Il permet de bénéficier de tous les atouts du rail et de la souplesse de la route.

Chaîne du transport combiné





Le transport intermodal peine à se développer avec notamment un déclin progressif du transport ferroviaire pour les marchandises hors vrac. Tandis que le trafic de conteneurs au port de Casablanca progresse en moyenne de 10% par an, le nombre de conteneurs arrivé ou évacué par rail a décliné dans les dernières années. La part du rail est désormais inférieure à 2,5% du nombre total de conteneurs traité au port de Casablanca.

Trafic de conteneurs traité au port de Casablanca par train¹⁸

<i>Année</i>	<i>Nombre de conteneurs évacués par trains à l'importation au port au port de Casablanca</i>	<i>Nombre de conteneurs évacués par trains à l'exportation au port au port de Casablanca</i>	<i>Total de conteneurs évacué par train au port de Casablanca</i>	<i>Nombre total de conteneurs manipulé au port de Casablanca</i>	<i>Part du train dans le total de conteneurs manipulé (en %)</i>
<i>2001</i>	<i>1385</i>	<i>6931</i>	<i>8316</i>	<i>247191</i>	<i>3.36 %</i>
<i>2002</i>	<i>1519</i>	<i>6345</i>	<i>7864</i>	<i>273978</i>	<i>2.87 %</i>
<i>2003</i>	<i>1547</i>	<i>5952</i>	<i>7499</i>	<i>304156</i>	<i>2.47 %</i>

L'ONCF essaie ainsi de se positionner sur le marché des conteneurs. L'objectif pour l'ONCF est de capter 30 à 35% du trafic en provenance de Tanger-Méditerranée à destination de Casablanca. La société ferroviaire prévoit un trafic de 150000 EVP en 2010¹⁹, soit près de 15 fois le trafic actuel.

¹⁸ Source : Ministère de l'Équipement et du Transport.

¹⁹ Source: Rapport sur la compétitivité

Pour cela, deux solutions sont possibles pour la réexpédition par rail : soit l'ONCF achemine des camions vers des lieux d'entreposage reliés sur les voies ferrées afin de les réexpédier par rail vers les destinations finales, soit l'ONCF essaie de développer avec l'ODEP un partenariat pour aboutir au déchargement direct des conteneurs sur les wagons. Mais, l'ONCF peut également combiner ces deux solutions. C'est d'ailleurs cette dernière voie que l'Office a choisie. En effet, il a acquis des moyens de transport routier, il cherche à développer des plates-formes logistiques intermodales et est en pourparlers avec l'ODEP.

La difficulté tient à la mise en oeuvre d'une réelle synergie entre acteurs opérant sur la chaîne de transport, car elle fait intervenir divers métiers qui doivent coopérer pour asseoir un système de desserte performant. Consciente de l'importance des trafics portuaires dans son activité, l'ONCF cherche à renforcer son partenariat avec les autorités portuaires. Une démarche commerciale plus agressive auprès des armements, principaux clients du mode ferroviaire, reste cependant à développer pour améliorer les parts de marché.

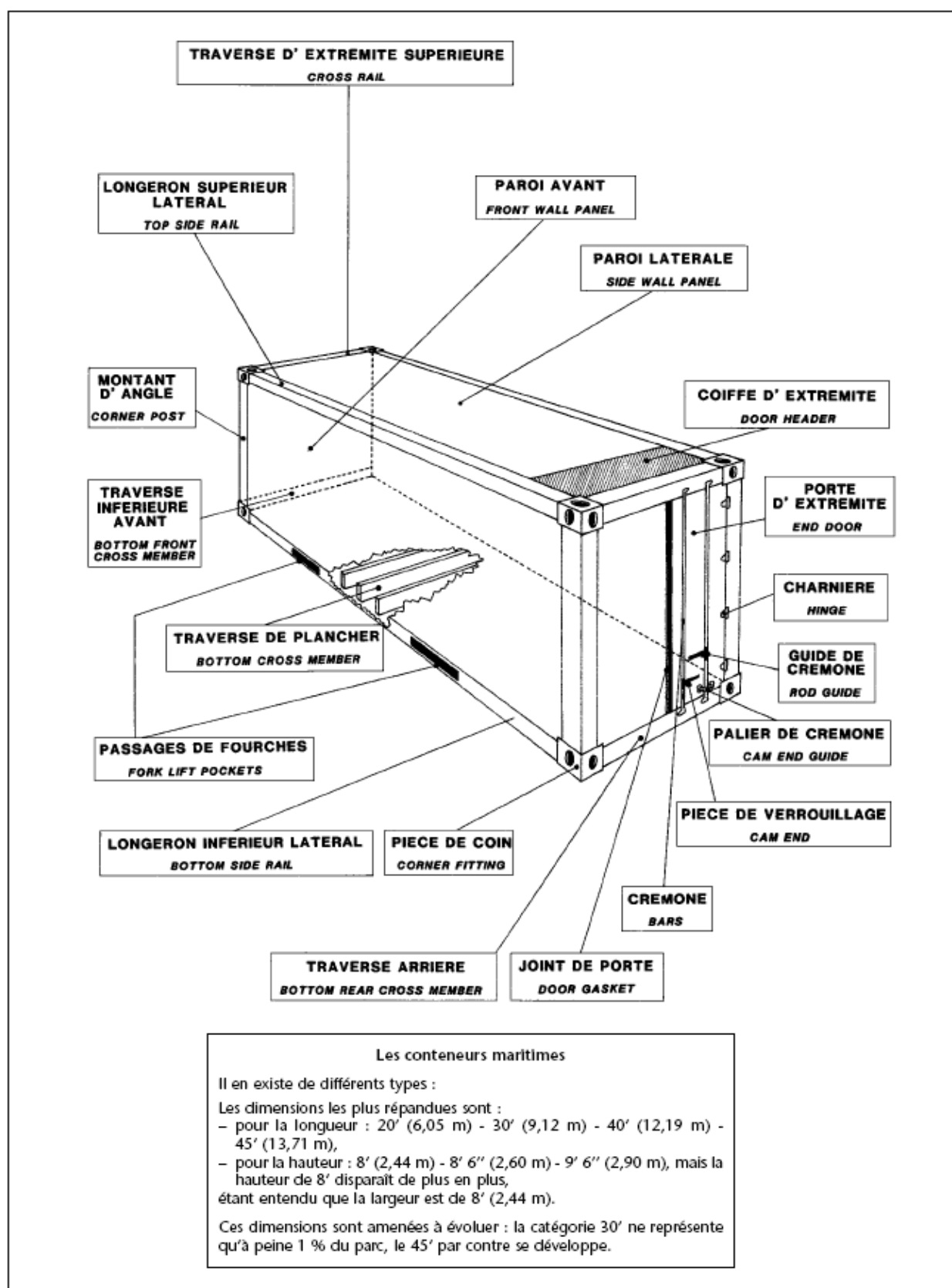
A ce niveau, deux solutions ont été suggérées²⁰ pour la réexpédition par rail : soit l'ONCF achemine des camions vers des lieux d'entreposage reliés sur les voies ferrées afin de les réexpédier par rail vers les destinations finales, soit il essaie de développer avec les acteurs portuaires un partenariat pour aboutir au déchargement direct des conteneurs sur les wagons. Comme, il peut également combiner ces deux solutions. C'est d'ailleurs cette dernière voie que l'Office a choisie. En effet, il a acquis des moyens de transport routier, il cherche à développer des plates-formes logistiques intermodales et est en pourparlers avec l'ODEP.

Conclusion

²⁰ *Rapport de la Banque Mondiale sur La Logistique du Commerce et la Compétitivité du Maroc*

La situation des ports maritimes dans l'espace national est largement tributaire d'une desserte terrestre intermodale de qualité. L'ONCF envisage de développer ses capacités intermodales dans la région de Casablanca par la mise en place d'une plate-forme logistique de 6 Km de long à Roche Noire et la construction des plates-formes de Fès et Marrakech. Reliées directement entre elles, ces nouvelles plates-formes multimodales de Casablanca et de Tanger, redonneront un nouveau souffle au rail et rendront la part modale ferroviaire beaucoup plus élevée dans le port de Casablanca grâce à la plate-forme casablancaise. Cette dernière a été conçue pour traiter un trafic grandissant en provenance des deux ports à conteneurs.

ANNEXE: ANATOMIE D'UN CONTENEUR



CHAPITRE II : ÉTAT DES LIEUX DU TRANSPORT FERROVIAIRE AU MAROC

Crée par dahir n° 1-63-225 du 05 Août 1963, l'Office National des chemins de fer (ONCF) est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle technique du Ministère de l'Équipement et du transport, et soumis au contrôle financier du Ministère des Finances et de la Privatisation.

L'office, gère et exploite un réseau de 1907 Km de ligne, dont 1022 Km sont électrifiés et 426 Km sont à double voie .Ce réseau se présente sous forme d'un couloir reliant le sud (Marrakech) à l'Est (Oujda) avec des bretelles Tanger, Khouribga, Safi et El Jadida, Il dessert les grandes villes et les principaux ports du royaume à l'exception d'Agadir au sud.

Section 1 : Organisation et fonctionnement du transport ferroviaire

A- Présentation générale de l'ONCF

1- Statut et mission

Crée par dahir n° 1-63-225 du 05 Août 1963, l'ONCF est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du Ministère de l'Équipement et du transport, et soumis au contrôle financier du Ministère des Finances et de la Privatisation.

L'ONCF opère sur trois marchés stratégiquement indépendants, à savoir :le transport des voyageurs, le transport de marchandises et le transport des phosphates, il dessert plus de 100 gares en faisant circuler quotidiennement

environ 220 trains dont 148 réservés au trafic voyageurs. En 2005, l'office a transporté 7,9 millions de tonnes de marchandises diverses et 27 millions de tonnes de phosphates (4,67 milliards de tonnes-km).

Par rapport au chiffre d'affaires global, ces activités représentent respectivement 30% ,17% et 53%²¹.

Pour encourager les initiatives privées et mettre les opérations ferroviaires en situation concurrentielles au bénéfice des usagers, tout en assurant la continuité de la garantie de l'Etat aux principes du service public, les pouvoirs ont doté le secteur du transport ferroviaire d'un cadre juridique et réglementaire en harmonie avec les impératifs nationaux et internationaux.

La structure de la loi n° 52-03 du 7 janvier 2005 sur l'organisation, la gestion et l'exploitation du réseau ferroviaire national se présente comme suit :

- ❖ Le développement du secteur du transport ferroviaire par l'intervention de l'initiative privée à travers la mise en œuvre de formules de partenariat Etat- secteur privé et de concession en matière de construction et d'exploitation des infrastructures ;
- ❖ L'accroissement de la compétitivité des transports ferroviaires qui s'inscrit dans le cadre général de la politique des transports et qui vise à améliorer la qualité et à réduire les coûts des services rendus à la clientèle et à assurer la couverture par les clients des charges d'exploitation des services de transport et des charges d'infrastructure ;
- ❖ La promotion de l'emploi directement ou indirectement lié au secteur.

²¹ Source : *Rapport d'activité ONCF 2005*

L'objet de cette loi est donc de définir le cadre juridique ferroviaire en précisant :

- ✓ La configuration et la constitution d'un réseau ferré national. Ce réseau constitue le domaine public ferroviaire national et fait partie du domaine public de l'Etat. ;
- ✓ La libéralisation de la gestion des activités ferroviaires qui peut être confiée à des entreprises dans le cadre de convention de concession de gestion des infrastructures ou d'exploitation des transports ferroviaires ;
- ✓ La transformation de l'ONCF en société anonyme, la SMCF (Société Marocaine des Chemins de Fer) qui est détenue à 100% par l'Etat.

Dans le cadre d'une convention de concession fixée à 50 ans, la SMCF aura la charge de gérer les infrastructures exploitées et en cours de construction d'une part et d'exploiter techniquement et commercialement les services de transport ferroviaire d'autre part.

2. Structure organisationnelle

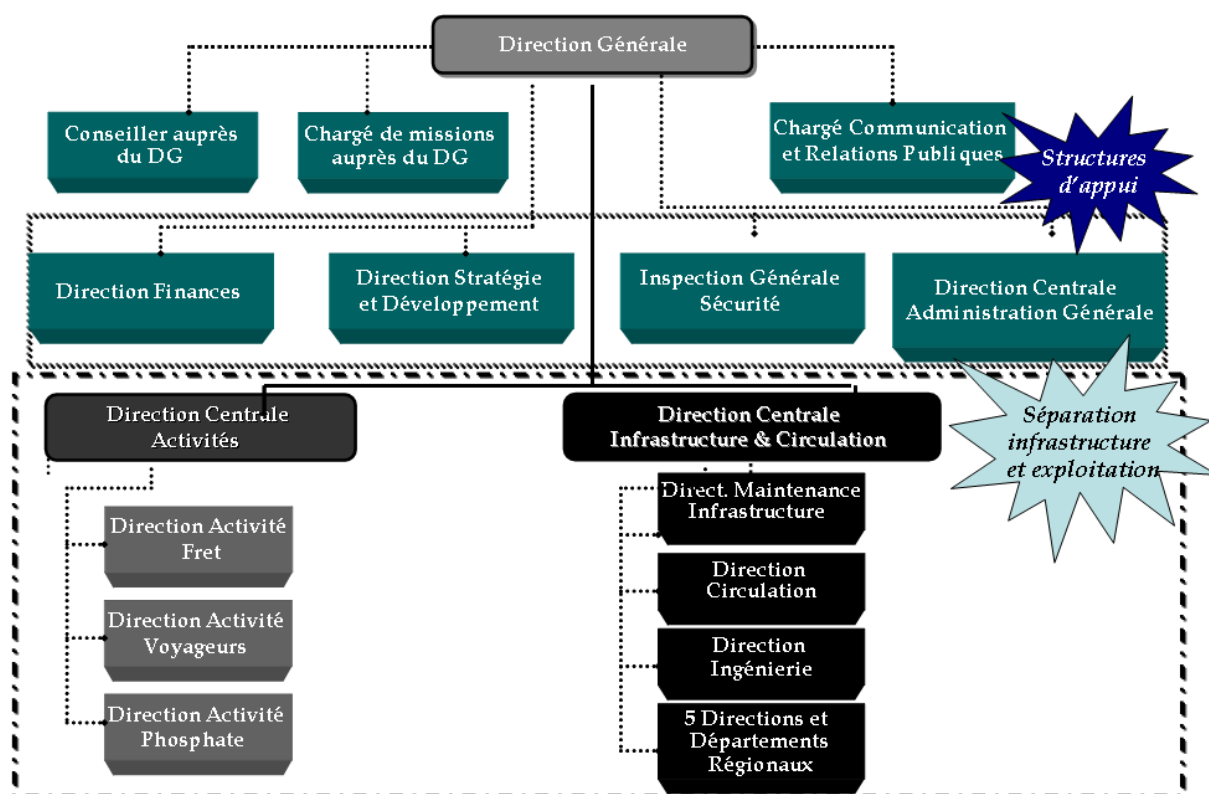
Depuis le 1^{er} juillet 2002, l'office a mis en place une nouvelle structure lui permettant de réorienter ses énergies vers la satisfaction de la clientèle, on se basant sur des unités d'affaires (voyageurs, phosphates et marchandises diverses).

Ces unités s'inscrivent dans une vision marketing orientée désormais « Client » et dont les mots d'ordre sont : la recherche de l'efficacité et de la compétitivité, la souplesse dans le processus de gestion et la rapidité dans la prise de décision, mais aussi la valorisation et le professionnalisme des ressources humaines, constituant en effet une condition préalable pour s'engager dans la voie du progrès, ce mode de fonctionnement vise :

- La clarification des responsabilités et l'instauration d'un mode de gestion par Objectif en responsabilisant les activités sur leurs performances commerciales et l'optimisation de leurs moyens
- Le rapprochement du niveau décisionnel du terrain à travers une forte action de Décentralisation pour pouvoir répondre efficacement aux impératifs de Régionalisation de l'action commerciale
- La séparation entre le fonctionnel et l'opérationnel en repositionnant le rôle des Structures centrales sur des responsabilités de politique et méthodes.

C'est ainsi qu'il a été procédé au regroupement des différentes activités de l'office En trois entités homogènes (Direction centrale support, Direction centrale activités, Direction centrale infrastructure et circulation) soutenues par des structures d'appui composées des conseillers et chargés de missions auprès de Directeur Général, de la Direction stratégie et développement, de l'Inspection Générale sécurité, de la direction des finances et de l'entité chargée de la communication et des relations publique.

LA NOUVELLE ORGANISATION DE L'ONCF



B- Les atouts et les limites du transport ferroviaire

Il ressort de ce qui précède que le transport ferroviaire est donc promis à un avenir de renaissance, marqué par des perspectives de développement inédites qui feront sûrement du train le mode de transport le plus recherché, surtout que les pouvoirs publics affiche une volonté d'internaliser les coûts externes de chaque mode de transport, c'est à dire d'imputer à chacun les coûts qu'il fait directement supporter à la protection de l'environnement et à la collectivité.

Le rail fait valoir ses qualités intrinsèques notamment en tant que mode de transport le plus économe pour la collectivité en matière de consommation d'énergie et le mode qui porte des atteintes minimales à l'environnement. Ces points forts sont en réalité les fruits des atouts indéniables propres à la technique

ferroviaire elle-même qui accorde une attention particulière aux différents aspects liés au respect de l'environnement.

Les atouts du rail sont les suivants :

- Massification possible du trafic;
- Sécurité et respect de l'environnement;
- Possibilité de transport groupé après le port (alors qu'aujourd'hui le dépotage se fait sur le port);
- Suppression d'un mouvement de manutention (si le déchargement a lieu directement sur les wagons).

Toutefois, Le transport ferroviaire au Maroc présente des handicaps dans l'intermodalisme. Dans l'état actuel des choses, la plupart des ports (en dehors de Casablanca pour les marchandises diverses et les ports de Safi et Jarf Lasfer pour les vrac) ne sont pas reliés aux voies ferrées. Le port de Tanger qui draine une partie croissante du trafic de marchandises diverses (fruits et légumes, textiles et poissons à l'export et produits industriels à l'import) à destination de l'Europe n'est pas opérationnel pour le trafic par chemin de fer du fait que :

- Les wagons ne transitent pas par les bateaux,
- La gare de Tanger-Port a été supprimée des abords du Port et transférée à plusieurs kilomètres.
- Le Port de Nador n'est pas relié à la voie ferrée.
- Le Port de Casablanca est relié à la voie ferrée. Mais, du fait de l'exigence de célérité pour les opérations de déchargement/chargement des navires, il est évident que les évacuations des marchandises vers les entrepôts, magasins, plates-formes de stockage se font principalement par camions et reprises par camions pour les acheminer vers leur destination finale. Le chemin de fer pourrait se positionner dans le marché des conteneurs. Pour cela, il serait nécessaire que le déchargement des conteneurs se fasse directement sur les wagons ou qu'ils soient acheminés sur des camions

sous contrôle de l'ONCF (camions propres, loués, ou en sous-traitance. Les conditions pour assurer un transport multimodal efficace en Méditerranée) vers des lieux d'entreposage branchés sur les voies ferrées afin de les réexpédier par fer vers les destinations finales.

C'est vers cette stratégie que s'oriente l'ONCF avec l'acquisition de moyens de transport routier, création des plates-formes logistiques multimodales seul ou en association avec les opérateurs privés et/ou les collectivités locales, construction de la ligne Taourirt-Nador et de la desserte du futur Port Tanger Med.

Section 2 : Matériel ferroviaire Fret

Pour ce qui est de l'activité de transport, l'ONCF opère sur trois marchés stratégiquement indépendants, à savoir: le transport des voyageurs, le transport des marchandises diverses et le transport des phosphates.

Qu'il s'agisse de transporter des marchandises, des conteneurs, voire des camions, que les clients disposent de ses propres wagons ou non, Fret ONCF propose des solutions simples et rapides. Et parce que les besoins des clients ne s'arrêtent pas au transport, Fret ONCF a développé services logistiques complémentaires.

Fret ONCF propose ainsi deux grands types de services :

- ✓ le transport de marchandises : en trains entiers ou en wagons isolés, adapté aux spécificités de votre secteur d'activité.
- ✓ le transport de conteneurs : transport ferroviaire combiné à un autre mode de transport (routier, maritime).

Il dispose d'un très grand parc de matériel roulant ferroviaire.

A- Le matériel moteur

Le matériel moteur sert à assurer la traction des trains. Pour les trains de Fret il est classé en 3 grandes catégories :

- *Les locomotives électriques* : L'énergie de traction est fournie par l'électricité et le captage du courant s'effectue à l'aide d'un pantographe sur une ligne aérienne appelé caténaire.
- *Les locomotives diesel* : les moteurs de traction sont électriques, l'énergie électrique est produite par un moteur diesel et le combustible est embarqué sur la locomotive
- *Les locotracteurs ou les locomotives de manœuvre*: ce sont des engins de faible puissance servant à la manœuvre des trains ou à la traction de train de petits tonnages, à des vitesses réduites.



Les locomotives électriques et diesel assurent la traction des trains de Fret, les locotracteurs assurant les manœuvres dans les triages ou les gares, ainsi que les dessertes terminales.

DONNEES SUR LE RESEAU FERROVIAIRE DE L'ONCF²²

CONSISTANCE DU RESEAU (en km)	
Longueur totale des lignes	1 907
· lignes électrifiées.	1 022
· lignes à voie unique.	1 489
· lignes à double voie.	426
NOMBRE ET PUISSANCE DES ENGINES DE TRACTION	
Nombre de locomotives dont	215
· Electriques : 91 dont 14 Automotrices	91
Diesel : 36 de ligne et 86 de manœuvre	124
Puissance totale en Kw	442 678



²² Source :Rapport d'activité ONCF 2005.

B- Le matériel remorqué fret

L'ONCF transporte tous les types de marchandises. Une palette d'offre bien adaptée aux besoins de ses clients, fret ONCF est une offre sur mesure pour transporter de grandes quantités de marchandises dans des trains complets.

A chaque marchandise, son wagon. L'ONCF dispose de 4600 wagons marchandises en circulation acheminant ainsi environ 1200 tonnes quotidiennement de marchandises hors phosphates, telle que charbon, céréales, engrais, barytine, produit pétroliers, ciments, bois, gravettes, sucres, conteneurs, acier, fer ... 28 train Fret²³ sillonnent le Maroc chaque jour.

Généralement, dans le domaine ferroviaire, il existe deux grandes catégories de wagons :

- Les wagons réseau, appartenant ou exploités par un réseau de chemin de fer ;
- Les wagons de particuliers, appartenant à des sociétés privées, immatriculés par un réseau de chemin de fer.

²³ Source : Rapport d'activité ONCF 2005

DONNEES SUR LE RESEAU FERROVIAIRE DE L'ONCF²⁴

NOMBRE ET CAPACITE DU MATERIEL DE TRANSPORT	
Marchandises :	
· Nombre de wagons (hors wagons de service)	6 045
· Capacité du parc en tonnes.	317 054
BILAN DU TRANSPORT FERROVIAIRE (en millions)	
Trafic marchandises (non compris le transport en service) :	
· Tonnage global transporté, dont:	35
· Phosphates	27
· Fret	7,91
Nombre de tonnes-kilomètres	5 867
· Phosphates	4 673
· Fret	1 194

1- Offre wagons

²⁴ Source : Rapport d'activité ONCF 2005.

Quel que soit le type de marchandises transportées, le Fret ONCF dispose des wagons les mieux adaptés : wagons plats, tombereaux, couverts, frigorifiques... 4600 wagons de fret sont ainsi disponibles pour acheminer les marchandises.



L'offre wagon s'appuie bien évidemment sur la logistique de l'ONCF.

Fret ONCF a mis en place une offre logistique spécifique et des politiques d'accompagnement de ses partenaires dans différents secteurs :

- Energie : à travers la concrétisation du plan pétrolier et la mise en place des plates-formes pétrolières régionales en partenariat avec les principaux opérateurs tel que Akwa groupe; cela lui permet de charger des wagon citernes en moyenne de 2000 tonnes par jour et mieux gérer son parc ;
- Agriculture : la mise à niveau du secteur par la mise en place des infrastructures de stockage (des à céréales dans les principaux centres de Casablanca, Jorf Lasfar, Meknès et Marrakech).

Malgré un contexte économique difficile et un marché fortement concurrentiel, l'activité fret a maintenu le cap de la consolidation de la croissance. Au-delà des données conjoncturelles, les projets sectoriels structurants visant à capter dix millions de tonnes de fret à l'horizon 2010 confortent le rail dans son choix stratégique de se positionner en tant qu'intégrateur logistique.

En 2005, l'activité fret a réalisé un tonnage de 7,906 millions²⁵ pour un chiffre d'affaires de 435 millions de dirhams

²⁵ Source : Rapport d'activité ONCF 2005

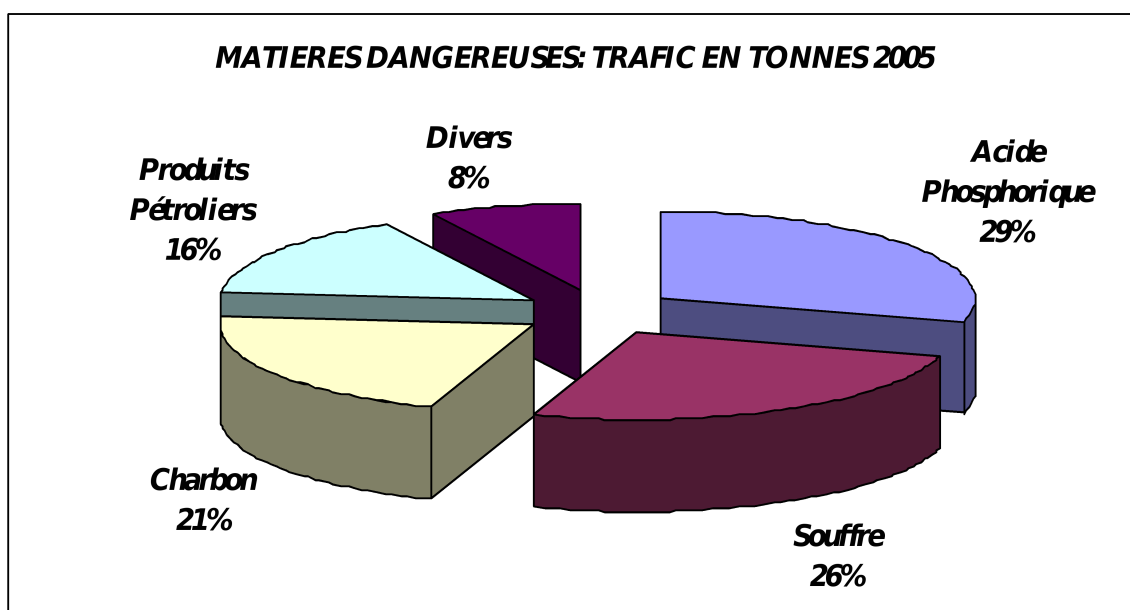
Logistique Ferroviaire : Optimisation de l'activité transit chez l'ONCF

Cette performance est à enregistrer à l'actif des secteurs minier et ciment, de l'énergie et des industries chimiques compensant la baisse affichée par les secteurs agriculture, agroalimentaire et bois.



Principales Marchandises Dangereuses transportées par rail en 2005²⁷ :

PRODUITS	TRAFIC EN TONNES 2005
Acide Phosphorique	1501752
Souffre	1347720
Charbon	1090731
Produits Pétroliers	823627
Divers	395392
TOTAL	5159222



L'ONCF dispose d'un parc adapté à ce genre de marchandise qui nécessitent une expertise logistique très poussée car c'est un secteur qui connaît une grande réglementation notamment pour les produits énergétiques.

²⁷ Source : Plaquette d'information ONCF 2006

Pour des besoins de d'approvisionnement en produits énergétiques, le Maroc a recours aux importations. L'activité de raffinage du pétrole brut est assurée par deux unités, l'une à Mohammedia et l'autre à Sidi Kacem. Le charbon se place au deuxième rang des énergies primaires.

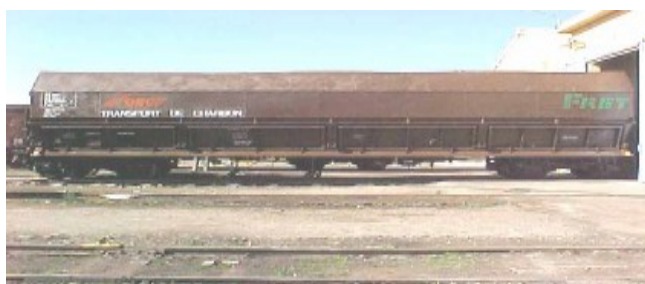
Le réseau ferroviaire connecté aux points d'approvisionnement garantit une offre intégrée de transport.

Le secteur minéral et ciment représente 24% en tonnages et 31% en recettes de l'activité fret de l'Office. En 2005, 1,914 millions de tonnes ont été transportées²⁸.



Caractéristiques des wagons

Principaux produits transportés	Produits pétroliers
Charge utile moyenne	58 T
Volume	68 m ³
Longueur	15 m



²⁸ Source : Rapport d'activité ONCF 2005

Caractéristiques des wagons	
Principaux produits transportés	Charbon
Charge utile moyenne	56 T
Volume	75 m ³
Longueur	15,4 m

b- Le transport des autres types de marchandises

L'ONCF dispose d'un parc diversifié de wagons présentant des caractéristiques qui répondent aux exigences et aux différents modes de conditionnement. Nous présenterons ici une partie de l'offre Wagons de l'ONCF.

➤ Pour les produits minéraux

Outre le phosphate pour lequel le Maroc détient les 2/3 des réserves mondiales en étant le premier exportateur à l'échelle internationale, il existe toute une gamme d'autres minerais dont le niveau de production n'est pas négligeable tels que la barytine, le zinc, la fluorine, etc... Le secteur minéral et ciment est boosté par la poursuite de la réalisation des grands chantiers d'infrastructures et des logements sociaux.

Le secteur minéral et ciment représente 12 % en tonnages et 25 % en recettes de l'activité fret de l'Office. En 2005²⁹, 923000 tonnes ont été transportées.

Le train est le mode le mieux adapté au transport des minerais. Il permet des évacuations massives qui garantissent des gains de productivité, une meilleure programmation et une régulation des stocks.

L'ONCF dispose d'un parc diversifié de wagons présentant des caractéristiques techniques assurant la sécurité de la marchandise et facilitant les opérations de chargement et de déchargement des produits minéraux.

²⁹ Source : Rapport d'activité ONCF 2005



Caractéristiques des wagons

Principaux produits transportés	ciment
Charge utile moyenne	60 T
Volume	62 m ³
Longueur	14.5 m



Caractéristiques des wagons

Principaux produits transportés	Barytine, gravettes...
Charge utile moyenne	57 T
Volume	41 m ³
Longueur	14,86 m

➤ Pour les produits alimentaires

La vocation agricole du pays et le poids qu'occupe ce secteur dans l'économie nationale explique l'intérêt porté aux industries agroalimentaires. Le secteur agroalimentaire regroupe les branches des industries alimentaires et celle

Logistique Ferroviaire : Optimisation de l'activité transit chez l'ONCF

des boissons. En 2005, l'ONCF a transporté 553000 tonnes de produits alimentaires représentant 7% et réalisant 11 % des recettes.

L'ONCF dispose d'un parc diversifié de wagons présentant des caractéristiques qui répondent à tous les modes de conditionnement.



Caractéristiques des wagons

Principaux produits transportés	Eau minérale, huiles alimentaires, limonades...
Charge utile moyenne	21.5 T
Volume	34 m3
Longueur	6,058 m



Caractéristiques des wagons

Principaux produits transportés	Sucre raffiné, carton...
Charge utile moyenne	58 T

Volume	95 m3
Longueur	16,52 m



Caractéristiques des wagons

Principaux produits transportés	Eau minérale, agrumes...
Charge utile moyenne	26 T
Volume	75 à 80 m3
Longueur	12,75 m

➤ Pour les bois

L'ONCF met à la disposition des opérateurs de ce secteur une **offre intégrée** de moyens logistiques qui leur assurent ce transport de bout en bout dans des conditions optimales leur permettant des gains de productivité. C'est un trafic important pour l'ONCF.



Caractéristiques des wagons	
Principaux produits transportés	Bois et divers
Charge utile moyenne	58 T
Superficie	51 m ²
Longueur	18,2 m

➤ Produits « agriculture »:

Ce secteur, récemment libéralisé, regroupe principalement les produits céréales et engrais. Le Maroc a recours aux importations de céréales pour assurer l'équilibre entre l'offre et la demande.

L'ONCF a transporté près de 776 000 tonnes en 2005 soit 10%.



Caractéristiques des wagons	
Principaux produits transportés	Engrais en vrac et céréales
Charge utile moyenne	55 T
Volume	55 m ³
Longueur	15,5 m



Caractéristiques des wagons	
Principaux produits transportés	Céréales
Charge utile moyenne	32 T
Volume	43 m ³
Longueur	8,5 m

CARTE DU MAROC : TRANSPORT DE MARCHANDISES³⁰

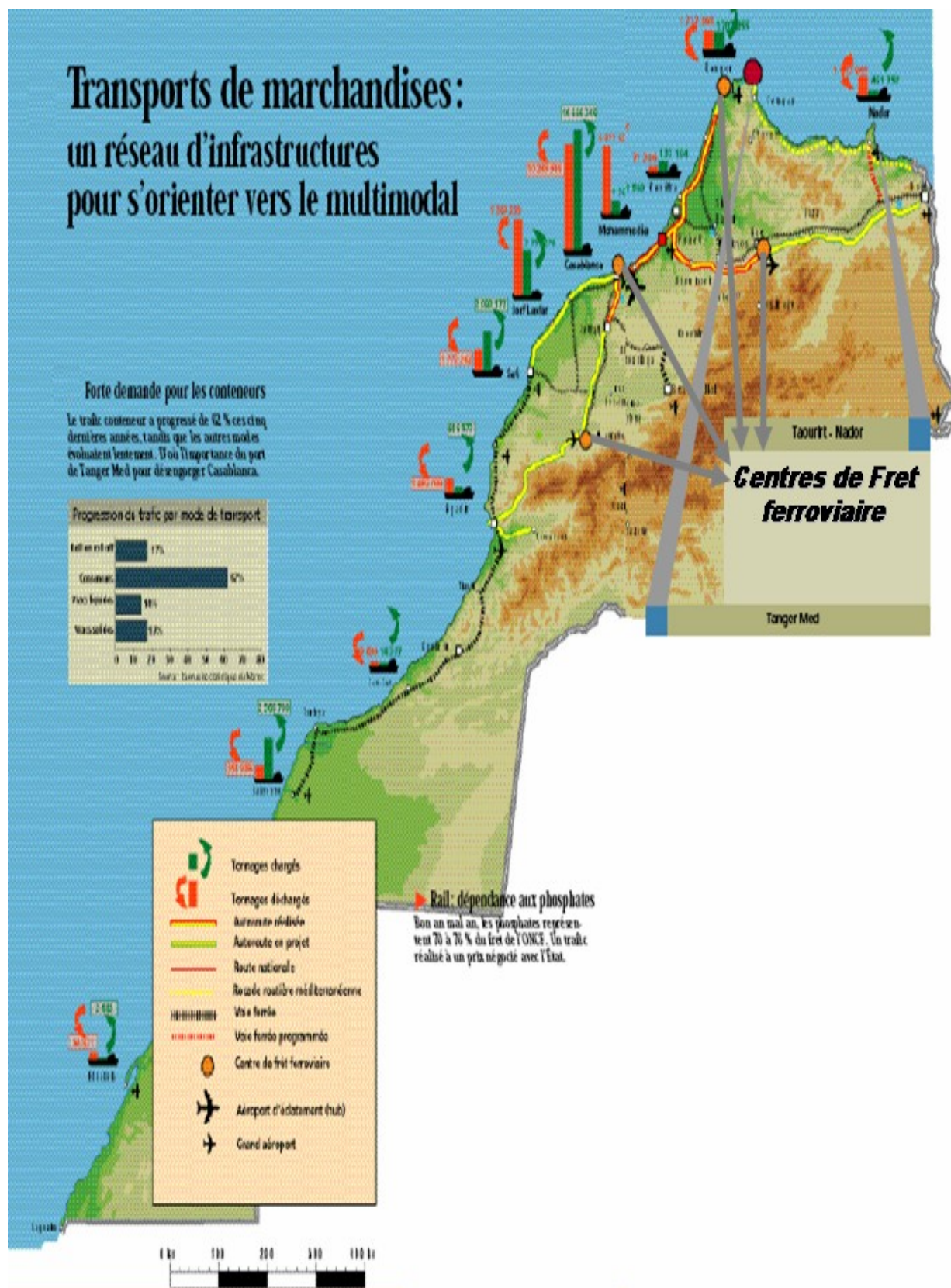
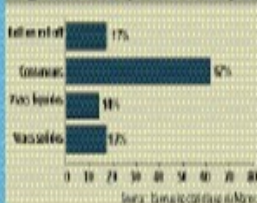
³⁰ Source :

Transports de marchandises : un réseau d'infrastructures pour s'orienter vers le multimodal

Forte demande pour les conteneurs

Le trafic conteneur a progressé de 62 % ces cinq dernières années, tandis que les autres modes évoluent lentement. C'est l'importance du port de Tanger Med pour développer Casablanca.

Projection de trafic par mode de transport



DEUXIEME PARTIE:

***PLATES FORMES LOGISTIQUES ET
CREATION DE LA
VALEUR AJOUTEE***

La rupture de charge de la marchandise, c'est-à-dire le moment où s'opère un chargement ou un déchargement, est de plus en plus liée à la création de valeur ajoutée. En effet, l'interruption dans la chaîne de transport qui, d'ordinaire, représente un coût en temps ou en opérations de manutention, peut offrir l'opportunité à une entreprise de s'interposer afin d'enrichir le produit, par un traitement de la marchandise, et de valoriser la rupture de charge. Les plateformes constituent particulièrement des lieux propices à la valorisation des produits.

Dans un environnement concurrentiel, cette création de valeur ajoutée est un moyen pour l'ONCF de se différencier de la concurrence, d'étendre son marché, de gagner de nouveaux clients, et, surtout, de mieux répondre à la demande d'une clientèle recherchant des offres globales de services. En effet, L'Office vient d'entamer un programme ambitieux de construction de plateformes logistiques qui seront implantées à Casablanca, Fès, Marrakech et Tanger.

L'objectif de ces installations est de mettre à la disposition des entreprises une gamme de services intégrés et d'assurer des prestations diversifiées et créatrices de valeur ajoutée (tels que le stockage, l'emballage, le conditionnement...).

Ainsi, et après avoir donné dans premier chapitre les concepts de base liés à la logistique et son rôle dans la création de valeur ajoutée, nous traiterons dans la deuxième partie cette partie l'impact et le rôle des plateformes logistiques de l'ONCF dans la dynamisation du transport conteneurisé.

CHAPITRE I : LA DEMARCHE LOGISTIQUE ET LE TRANSPORT FERROVIAIRE

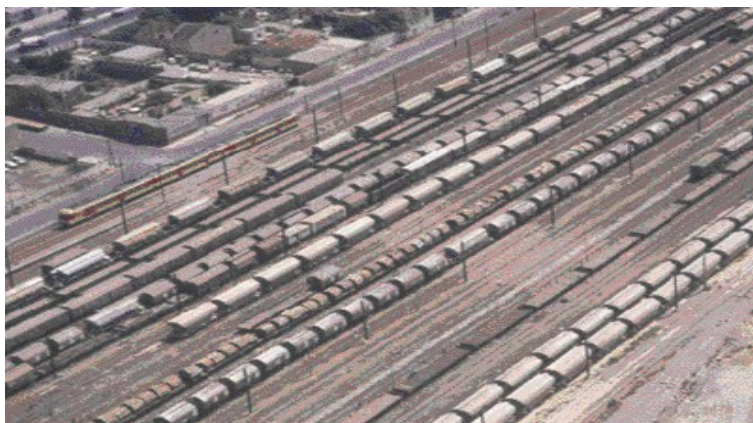
Les évolutions des besoins logistiques relèvent d'un certain nombre de phénomènes bien connus mais dont l'accumulation donne force aujourd'hui à une mutation des entreprises de transport. Au premier rang de ces évolutions, il y a bien sûr la globalisation de la production et la mondialisation de la commercialisation des produits par des entreprises multinationales qui génèrent des flux constants d'échanges intercontinentaux entre les différents sites de production et les bassins de consommation.

La globalisation alimente un vaste marché de prestations logistiques qui accompagnent les entreprises de production dans leurs stratégies visant à accroître leur retour sur investissement, à se recentrer sur leur activité de base et par conséquent à externaliser les prestations de transport et distribution, à *«convertir des coûts fixes en frais variables»* ou encore *d'évoluer vers une «stratégie de coûts partagés»*.

C'est dans cette conjoncture que s'inscrit les efforts d'investissements de l'ONCF consistant dans la construction de nouvelles lignes ferroviaires et de plates- formes logistiques qui lui permettront d'atteindre l'objectif de 10 millions de tonnes en 2010 et de mettre à la disposition des entreprises une gamme de services logistiques intégrés et d'assurer des prestations diversifiées et créatrices de valeur ajoutée (tels que le stockage, l'emballage, le conditionnement...).

Centre ferroviaire fret de Casablanca³¹

³¹ La gare de marchandises de Casablanca est naturellement la plus importante. 4 autres centres logistiques sont entrain d'être agrandis par l'ONCF dans les villes de Marrakech,



Section 1 : Les concepts de base de la logistique

A- Définition de la logistique

Initialement, le terme de logistique apparaît dans les écrits d'Aristote (384/322 avant J.C.) et se trouve étroitement lié aux domaines de la logique. En effet, étymologiquement logistique désigne « l'art du calcul ».

Les définitions de la logistique sont nombreuses. Mais le terme Logistique est apparu avec précision à la suite de la guerre 1870 dans le domaine militaire. Elle était, en effet, considérée comme une partie de l'art militaire qui a pour objet l'étude des voies et moyens pour amener le plus promptement possible les troupes mobilisées avec leur matériel, leur convoi, des camps et des lieux de garnison aux points de concentration du théâtre des opérations militaires.

Il se trouve que dans l'histoire, beaucoup plus d'armées périr faute de pain, que par l'effet des armes ». Cette phrase nous amène à penser que certaines conquêtes dans l'histoire n'auraient pu aboutir sans un soutien logistique réfléchi. On peut citer Hannibal (217 avant JC), homme d'état carthaginois, qui après avoir pacifié l'Espagne a dû prévoir la nourriture de 50 éléphants pour traverser les Alpes et atteindre Rome ! Ou encore Napoléon, fin stratège qui

gagna nombre de ses conquêtes grâce à son ingéniosité à réguler les flux en armes, et en nourriture pour ses soldats. Plus récemment, c'est la puissante logistique des États-Unis qui entraîna le succès rapide et précis lors de la guerre du Golf.

C'est d'ailleurs sous influence américaine que le terme de logistique est entré dans le vocabulaire de l'entreprise dans les années 50 pour désigner une organisation regroupant des activités existantes (manutention, transport, stockage) et des activités plus novatrices (coordination, remise en question des méthodes de production, optimisation des activités de l'entreprises). Elle n'apparaît réellement en Europe que dans les années 60 et reste encore aujourd'hui un instrument de gestion d'avenir.

➤ **Définition de l'ASLOG** (Association française pour la Logistique) :

La logistique est l'ensemble des activités ayant pour objet la mise en place au moindre coût d'une quantité déterminée d'un produit à l'endroit et au moment où une demande existe.

➤ **Définition du Comité Européen de Normalisation :**

« *La logistique est la planification, l'exécution et la maîtrise : des mouvements et mises en place des personnes et des marchandises, et des activités relatives à ces mouvements et mises en place au sein d'un système organisé pour atteindre des objectifs spécifiques* ».

Ainsi, la logistique peut être définie en terme de moyens et d'outils comme la discipline qui consiste à gérer et réguler :

- Les flux physiques
- Les flux d'informations
- Les flux financiers
- Le temps dans l'entreprise

La logistique est définie couramment comme l'aptitude à assurer la disponibilité du bon produit, dans les bonnes quantités, au bon endroit, au bon moment, et au moindre coût.

Depuis les années 60, le rôle de la logistique a pris de l'importance, pour devenir de plus en plus stratégique.

Le système est perçu comme un ensemble finalisé composé d'éléments qui interagissent entre eux, et il résulte du système des propriétés qui ne peuvent pas être analysées et ne se trouvent pas dans les sous parties du système.

B- L'évolution de la fonction logistique

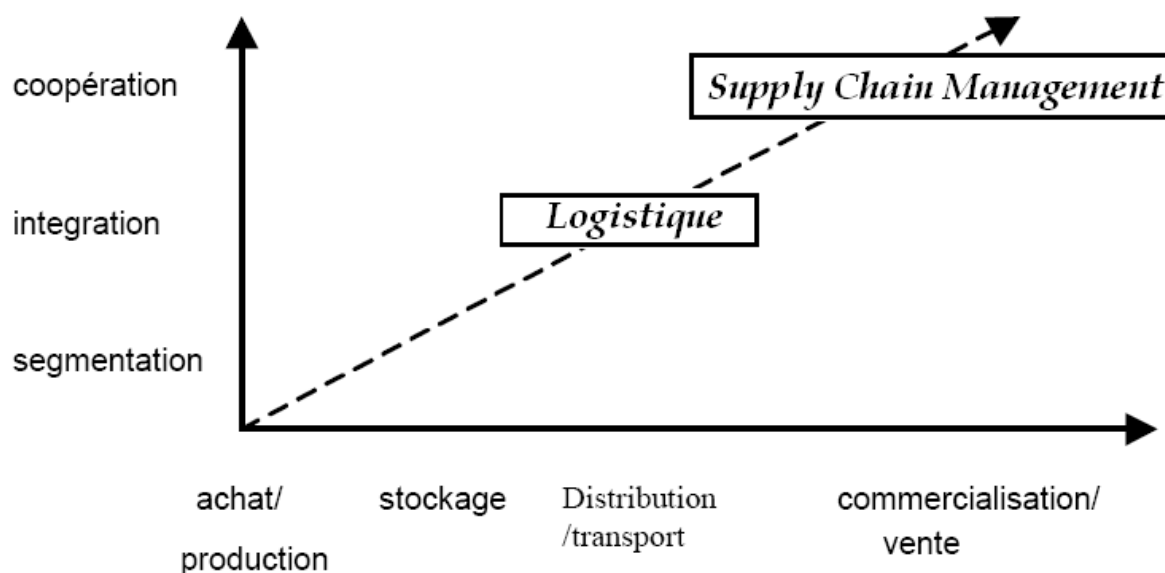
Le contenu fonctionnel des prestations de transport et de logistique s'enrichit. De la **simple prestation de transport** et de distribution dans les années 70, les chargeurs demandent aujourd'hui un pilotage des flux globaux de l'entreprise qui s'étend le plus largement du « pre-manufacturing » à l'amont à la différenciation retardée à l'aval. La chaîne d'approvisionnement, plus communément désignée par l'expression anglaise « Supply Chain Management » (SCM) inclut à la fois les flux physiques, d'information, financiers, documentaires du transport, de la production et de la distribution.

70	Prestations traditionnelles de transport et distribution	Recherche d'une maîtrise des coûts dans un environnement régulé
80	Logistique	Sélection des opérateurs et politique d'achat des prestations dans un environnement international libéralisé
90	« Supply chain management »	Prise en compte de l'ensemble des coûts et du processus de production, transport et distribution avec ingénierie des flux et consolidation des process

Source : ISEMAR

D'une **segmentation** des fonctions d'entreprises (achats/production + stockage + transport/distribution + commercialisation/ vente), la logistique a opéré une **intégration** des trois premières fonctions. En réponse aux évolutions du marché (dans une économie où la demande est saturée, l'aval – le client - commande l'amont – la production -), la « supply chain management » vise au pilotage global d'un ensemble homogène qui, au delà des fonctions logistiques, s'étend à la commercialisation et la vente et qui repose sur un ensemble de **coopérations** entre les différents maillons.

DE LA LOGISTIQUE A LA SCM



Le logisticien global se trouve le plus souvent être **un spécialiste** d'une région, d'un secteur, d'un mode de transport, etc, ou **un intégrateur** de prestations réalisées par des entreprises tierces. La SCM décrit davantage ce vers quoi tend l'offre d'opérateurs de transport: *donner une visibilité totale de la chaîne de transport et logistique aux clients.*

Les opérateurs logisticiens constituent en fait un ensemble très hétérogène d'entreprises. Il existe trois grandes familles d'entreprises de logistique : *les opérateurs, les organisateurs, les conseils.* L'opérateur utilise ses propres moyens de transport pour offrir la prestation logistique sur la totalité ou une partie seulement de chaîne logistique, faisant appel à d'autres professionnels pour les fonctions connexes qui n'appartiennent pas au cœur de son activité. Si Il reste exploitant, voire propriétaire, de moyens de transport avec une spécialisation affirmée sur un mode de transport

L'organisateur assemble les prestations assurées par des opérateurs en sous-traitance. Tandis que le conseil assure uniquement une maîtrise d'oeuvre et délègue la maîtrise d'ouvrage soit à son client, soit à un opérateur tiers.

C- La chaîne logistique

Une chaîne logistique est un système qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, le transport de ces matières premières, la transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, la distribution du produit fini chez le client ainsi que le service après vente, le recyclage ou la mise au rebut des produits en fin de vie.

La gestion logistique est la partie du processus de la chaîne d'approvisionnement qui planifie, implante et contrôle le flot et le stockage efficace des biens et services, et l'information associée, depuis le point d'origine jusqu'au point de consommation, de manière à rencontrer les desiderata des clients.

Les activités logistiques forment une partie primordiale du processus de la chaîne d'approvisionnement.

Leur gestion nécessite de planifier, implanter et contrôler le flot et le stockage efficace des biens et services, et l'information associée, depuis le point d'origine jusqu'au point de consommation, de manière à rencontrer les desiderata des clients. Nous allons passer en revue les principales activités qui relèvent de la logistique, en justifiant en quoi leur gestion efficace peut-être un atout pour l'entreprise.

La création de valeur ajoutée résulte d'une volonté de répondre aux nouveaux besoins émis par les clients sur le marché. Ces clients exigent un renouvellement constant des produits (d'où un raccourcissement de leurs cycles de vie) et un besoin de personnalisation de la production.

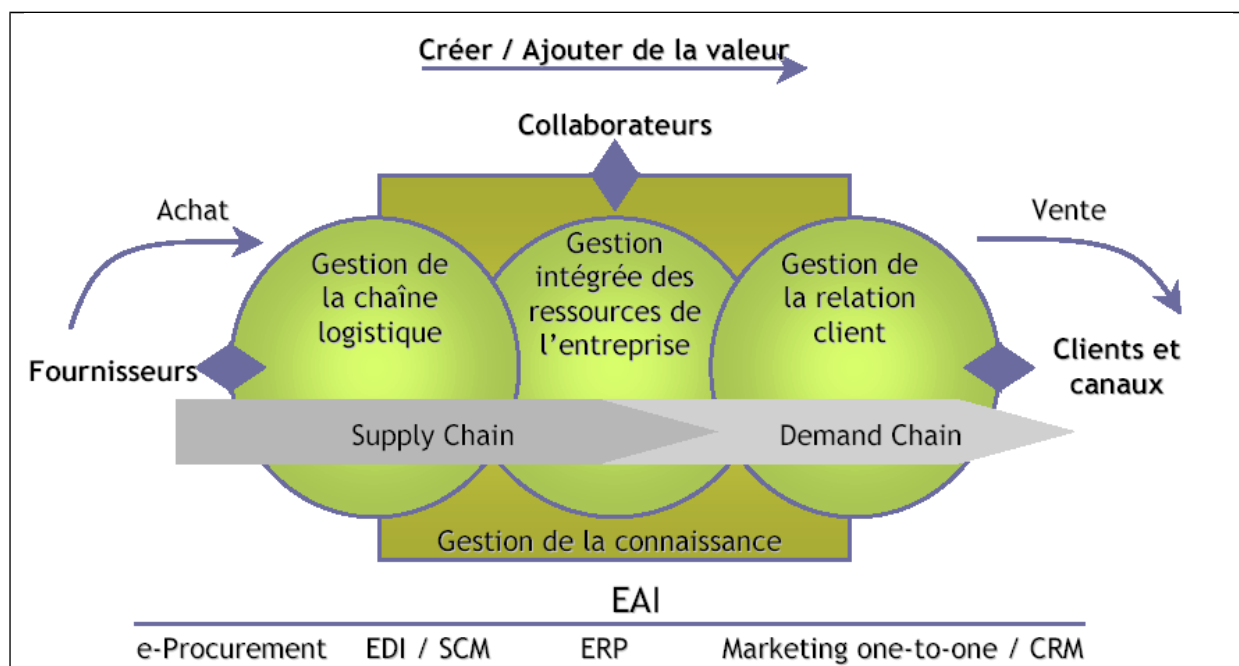
Les entreprises tendent alors à différer au maximum la production et la personnalisation des produits désormais conçus sous forme d'éléments de base et de sous-éléments de base qui correspondent aux attributs de personnalisation.

Premièrement, la chaîne de production- transport- distribution est désormais commandée par l'aval, c'est-à-dire le client final. On est passé des flux poussés³² aux flux tirés³³. Plusieurs autres concepts ou expressions traduisent cette préoccupation d'optimiser l'ensemble production- transport- distribution. Ainsi, le «supply- chain management» (SCM) consiste en l'intégration et l'optimisation globale des flux de matières et d'information sur la totalité de la chaîne d'approvisionnement des « fournisseurs des fournisseurs », aux « clients des clients » (**le concept de l'entreprise étendue**). Le SCM correspond à un pilotage global des flux nécessitant une intégration externe avec les clients et les fournisseurs, nécessitant par conséquent une maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de communication. Autre concept, «l'efficient consumer response » (ECR), qui s'applique à la grande distribution, vise à donner plus de cohérence au process logistique en amenant les différents intervenants de la chaîne à travailler ensemble sur la prévision des ventes, les produits nouveaux et leur lancement, les emballages, etc.

³²⁰ L'amont pousse le flux vers l'aval au gré des prévisions sans que le client n'ait émis de demande particulière

³³⁰ Le flux de produits est déclenché par la demande ferme d'un client

L'ENTREPRISE ETENDUE



Deuxièmement, dans un environnement concurrentiel et de taux d'intérêt réel positif, la rationalisation des ressources est source d'économie. Il convient alors de réduire les stocks, voire de gérer des stocks virtuels, en assimilant les stocks et les périodes de transport.

Cette rationalisation des flux est encore poussée plus loin aujourd'hui. Ce sont les flux de retour ou contre-flux, c'est-à-dire les flux circulant du marché vers l'entreprise (la récupération des emballages par exemple ou des invendus) qui prennent de l'importance. L'intensification des politiques commerciales qui permettent des retours de produits par les consommateurs ou le renforcement des préoccupations environnementales (la prise en charge des déchets, des produits usagés et des emballages) confortent cette tendance.

Face à ces nouveaux besoins, une nouvelle organisation de l'ensemble production- transport- distribution doit se mettre en place. Les chargeurs souhaitent de plus en plus disposer d'un interlocuteur unique, professionnel capable d'offrir un ensemble de services logistiques à valeur ajoutée.

Section 2 : les techniques logistiques de base

L'ensemble de la chaîne logistique est tributaire des choix et de l'organisation de l'entreprise qui est au centre de ces flux.

C'est donc l'organisation de l'entreprise, autrement dit sa logistique de production, qui va influencer et diriger les logistiques amont et aval, où intervient le transport.

Il existe 2 grands types d'organisation logistique :

- Le **MRP**, issu du taylorisme, d'origine américaine (Ford).
- Le **KANBAN**, dit technique de la fiche, d'origine japonaise.

Nous allons étudier successivement et brièvement ces deux concepts d'organisation.

A- Le M.R.P : la logique industrielle

1- Principes sur lesquels repose le M.R.P

Le « Material Requirement Planning » ou Management des Ressources de Production (MRP) est une méthode de planification de l'ensemble des ressources d'une entreprise industrielle. Elle est constituée d'un grand nombre de fonctions toutes liées entre elles : plan stratégique, plan industriel et commercial, programme directeur de production, calcul des besoins, planification des besoins en capacité et suivi de l'exécution des plans.

Les principales fonctions du M.R.P sont:

- La demande du marché exprimée à travers le plan directeur de production,
- Le calcul des besoins par explosion des nomenclatures,
- La proposition d'ordres de fabrication et d'achat,
- La mesure de la charge induite sur les ressources de production.
- Prix de vente déterminé d'après les coûts,
- Prix de vente = Coûts + Bénéfices,

- On produit pour vendre.

2- Conséquence :

Le MRP s'appuie donc sur 3 principes :

- ✓ Production par anticipation, approvisionnement en continu pour alimenter la chaîne de production,
- ✓ Fabrication en grande série, risque de surproduction,
- ✓ Nécessité de stockage des produits finis en sortie de chaîne (risque de gaspillage, de rebuts, production prématurée, etc).

Exemple : la crise industrielle des Etats Unis en 1929 a montré les limites de ce système utilisé à outrance.

Supprimer les stocks, c'est précisément cette démarche qui mène au Kanban.

B- Le Kanban : la logique financière

1- Principes sur lesquels repose le Kanban:

Juste à temps par fiches (Kanban) est une méthode de gestion de production, d'origine japonaise, visant à assurer grâce à l'emploi de fiches un approvisionnement en juste- à- temps. L'objectif de cette méthode est d'adapter le niveau des stocks en fonctions des sorties réelles et prévisionnelles. Ainsi, dès qu'un produit est consommé, la méthode préconise le lancement en production de la quantité correspondante afin de reconstituer le niveau de stock initial.

Résumons cette technique :

- ✓ L'étiquette ou fiche: à chaque étape de la fabrication, l'étiquette de chaque élément utilisé déclenche son réapprovisionnement,

- ✓ L'information circule de l'aval (montage) vers l'amont (usinage) par un ordre de fabrication déclenché par un fichet (étiquette). Ainsi, c'est l'aval qui "tire" l'amont,
- ✓ La vente génère la production : il faut vendre pour produire,
- ✓ C'est le marché qui décide du prix de vente,
- ✓ Prix de vente - coûts = bénéfice,
- ✓ Les bénéfices ne peuvent être obtenus que par la réduction des coûts, donc par élimination des gaspillages,
- ✓ Logique essentiellement financière et commerciale,
- ✓ Importance du prix.

2- Conséquences :

- La production est limitée à la demande, (réduction des stocks),
- L'entreprise devient un site d'assemblage, les livraisons aval et amont sont réalisées en ***juste à temps ou flux tendus***³⁴.

Dans la démarche logistique, les objectifs prioritaires sont définis clairement.

Le Kanban, c'est tendre vers 5 zéros :

- ✓ 0 stock
- ✓ 0 délai
- ✓ 0 défaut
- ✓ 0 panne
- ✓ 0 papier

auxquels on ajoute parfois un 6ème :

- ✓ 0 mépris

et un 7ème :

- ✓ 0 accident.

³⁴ Ce concept sera développé ultérieurement

Connaître et analyser les coûts de fonctionnement, d'achats et de stocks, pour quantifier tous les gains de productivité : *c'est maîtriser la chaîne logistique.*

C- Comparaison MRP / KANBAN

1- Caractéristiques du M.R.P

- Production en série, en masse et à la chaîne
- Stockage systématique
- Spécialisation des sites, caractéristique issue du Taylorisme
- Intégration verticale, où les entreprises sont complémentaires et fabriquent des produits qui dérivent les uns des autres :
 - ✓ Extraction du pétrole, transport, raffinage, distribution.
 - ✓ Exploitation forestière, scieries, fabrique de meubles, distribution.

2- Caractéristiques du Kanban

- Production limitée à la demande
- Pas de stocks, juste à temps (élimination des gaspillages), sous - traitance
- L'entreprise n'est qu'une seule étape du processus de fabrication (les autres sont réalisées ailleurs) ; l'entreprise est un site d'assemblage de produits finis.
- Nécessité d'un bon réseau d'information.

3- La complémentarité de deux méthodes

Ces deux méthodes (MRP et Kanban) que nous venons de voir sont extrêmes. De nombreuses entreprises évoluent actuellement du MRP vers le KANBAN. On trouve donc aujourd'hui une multitude d'organisations

intermédiaires entre les deux systèmes logistiques. Ainsi, les deux organisations cohabitent fréquemment dans une même filière de distribution. Prenons par exemple le cas de la distribution des eaux minérales.

Dans la production et la commercialisation des eaux minérales, il faut considérer deux environnements :

- ✓ L'environnement producteur
- ✓ L'environnement distributeur

D'autre part, la chaîne comporte 3 zones :

- ✓ Zone de production (les sources)
- ✓ Zone de consommation (les stocks)
- ✓ Zone de distribution (les magasins)

La zone de production

Les sources sont contraintes de produire en MRP (la matière première arrive en continu), ce qui génère des stocks. Les stocks sont conservés soit dans des entrepôts gérés par la source, soit dans des greniers (entrepôts servant à faire face aux saisonnalités ou aux événements imprévisibles tels que les grèves, ...)

La zone de consommation

Les entrepositaires - distributeurs stockent la marchandise pour servir leurs clients (épiceries, cafés, hôtels - restaurants) en fonction de leurs besoins quotidiens ou hebdomadaires. Les commandes sont centralisées et transitent par une plate-forme. Les prestataires travaillent indifféremment pour la restauration et les grandes surfaces.

Il faut stocker, nous sommes dans une logique MRP.

La zone de distribution

La grande distribution fonctionne en flux tendus : commandes quotidiennes en fonction du rythme des ventes ; livraison pour le lendemain à des heures pré-

déterminées, assurées directement par la plate-forme de distribution (0 stock, 0 délai), nous sommes bien ici dans une organisation de type Kanban.

Nous pouvons tirer de ce cas plusieurs conclusions : MRP et Kanban peuvent cohabiter dans un même secteur d'activité ; le MRP se trouvera toujours en amont du Kanban.

Mais le Kanban n'est envisageable qu'à partir du moment où l'un des intervenants de la chaîne dispose de stocks. Cela conduit à dire que la logistique Kanban consiste à reporter sur ses fournisseurs les frais engendrés par les stocks.

Section 3: La logistique ferroviaire et les techniques logistiques

A- La logistique ferroviaire et le M.R.P

Concernant le MRP, l'offre du fer est bien adaptée aux besoins :

- ✓ Lots importants = unité wagon ;
- ✓ Régularité = lotissement, massification = produit train ;
- ✓ Stockage= Offre de surfaces, tenue et gestion de stock ;
- ✓ Produits multiples= gamme de wagons ;
- ✓ Flux inter-usines = Installation terminale embranchée, wagons, rotations de rames.

Voici quelques exemples :

Dans le secteur de l'électroménager en France, les sites de production se trouvent en majorité à l'étranger (Italie). Le transport principal est réalisé en wagon isolé. A l'arrivée sur les plates formes logistiques françaises de distribution, l'offre Fer est pertinente, compte tenu des préavis d'arrivée transmis par EDI. Le client peut anticiper les moyens de déchargement à mettre en place et maîtriser les frais de stationnement.

B- La logistique ferroviaire et le Kanban

Pour le Kanban, les réponses du Fer sont plus difficiles.

Mais le fer peut répondre à la plupart des besoins, qui sont fonction du type de marché, de la relation, etc ... :

- ✓ Lots réduits, souplesse = Livraison terminale routière (utiliser la branche fret avec le routier)
- ✓ Flux tendus = Stock avancé ou offre spécifique (entrepôt Fret)
- ✓ Multiplicité des sous-traitants : Dialogue avec les fournisseurs ;
- ✓ Information : EDI Fret.

Voici quelques exemples :

Dans le secteur de la sidérurgie en France, l'émergence d'entrepôt SNCF, démontre l'intégration dans la chaîne logistique afin d'apporter des services innovants tel que : transport par wagon adaptés aux bobines d'acier déchargement dans les entrepôts, mise à terre, puis soit livraison terminale routière immédiate ou entreposage avec gestion du stock et redistribution à la demande du client (camionnage).

Pour ne pas rester sans réagir, l'ONCF s'est engagé à devenir le partenaire logistique de la clientèle du Fret et non plus un simple tractionnaire, afin d'être en mesure de proposer un service complet de bout en bout.

Ces opérations connexes au transport constituent un moyen d'accroître les recettes.

C- La logistique : une activité à forte valeur ajoutée

D'un point de vue économique, la logistique se présente comme une activité lucrative à exploiter dans un contexte caractérisé par le développement de la qualité de service et de la grande- distribution.

D'un point de vue opérationnel, la création de la fonction logistique se développe. Le métier de **logisticien** apparaît dans l'organigramme des entreprises. Il sera au carrefour de toutes les informations qui circuleront dans la société.

Comparativement au transport qui se situe dans les activités à faible valeur ajoutée, la logistique représente une activité à **forte valeur ajoutée** parmi les postes budgétaires. Sur une échelle de valeur de 0 à 500, l'entreposage et la manutention se situent à 491 contre 193 pour le transport³⁵.

D'un point de vue emploi : la logistique est un créneau porteur, il est universellement reconnu comme l'un des grands concepts de management. Le logisticien a la lourde tâche de gérer l'incertitude et de faire correspondre l'offre à la demande, par la mobilité et la disponibilité des produits.

La logistique est essentielle pour la création de l'emploi. Elle pourrait permettre d'intégrer au Maroc des fonctions de l'entreprise qui sont encore réalisées en Europe. Elle pourrait aussi dynamiser l'économie marocaine en faisant apparaître de nouveaux services indispensables aux multinationales comme l'émergence de prestataires logistiques, de plates-formes logistiques qui sont créatrices de valeur ajoutée et permettent la montée en gamme de l'économie marocaine.

1- Définition de la valeur ajoutée

Il s'agit de la valeur apportée au produit par rapport à la prestation de base que les concurrents offrent au prix le plus bas. Cette valeur ajoutée s'obtient lorsqu'un transporteur ou logisticien va au-delà du seul transport de la marchandise, que l'on pourrait qualifier de prestation de base, pour dégager un

³⁵ La logistique ferroviaire SNCF- Société Nationale des Chemins de Fer - France 2003

avantage concurrentiel. Les prestataires fournissent des services aux industriels et s'imbriquent dans la chaîne globale de flux. Dans cette chaîne, ils s'assurent de la réduction des coûts pour le client (de façon directe – le prix de la prestation – ou indirecte – des gains d'organisation par exemple) ou de l'augmentation de la valeur du produit final qui permet d'absorber le surcoût qui est le plus souvent associé au service supplémentaire qui crée la valeur ajoutée.

Le champ d'application de la logistique ne se réduit pas à la seule composante du transport.

Le rôle du logisticien est de maîtriser et coordonner les différents flux qui circulent dans l'entreprise, qu'il s'agisse d'informations, de production ou de services.

Les quatre grands domaines d'application de la démarche logistique sont : ***la planification, la production, la distribution et le contrôle.*** Pour chacune de ces étapes, l'étude à mener s'appuiera sur quatre verbes d'action : *recenser l'existant, analyser la situation, optimiser si possible, éventuellement préconiser une remise en cause.*

Il existe différentes méthodes d'analyse et de proposition logistique, ***audit, diagnostic ou plan.***

Voici quelques critères à respecter dans le concept logistique, pour obtenir de bons produits :

- ❖ Déterminer les bonnes quantités,
- ❖ Au bon endroit,
- ❖ Au bon moment,
- ❖ Auprès du bon fournisseur (qui respecte ses engagements),
- ❖ Avec un bon niveau de service (tant en amont qu'en aval de la vente),
- ❖ Au bon prix.

2- Les flux tendus

La gestion des transports passe par l'impératif des *flux tendus* dont la conséquence est la modification de la demande de transport. Avec l'application des 5 zéros et de la méthode du *juste à temps*, on constate une réduction moyenne de la taille des lots et des commandes. On assiste aussi à un accroissement des fréquences de transport et à une exigence forte en terme de qualité de service.

La méthode du juste à temps est apparue dans la grande distribution puis s'est ensuite généralisée. On achemine directement les produits dans les magasins, la méthode de gestion consiste à maintenir le niveau du stock au plus bas. La demande de transport devient logistique, elle inclut le stockage, la situation du produit au cours du transport et le conditionnement.

Cette mutation s'opère à deux niveaux :

- ✓ Le déplacement des activités de transport de l'entreprise vers **des sociétés de prestations logistiques**, c'est-à-dire un recours massif à **la sous-traitance**. Les opérations physiques peuvent ou doivent être sous-traitées, afin de dégager l'entreprise qui pourra se consacrer à sa tâche principale, *produire ou vendre*.
- ✓ Les regroupements : les transporteurs se regroupent pour pouvoir opérer des investissements parfois lourds en moyens matériels et humains.

3- La transitique

La rationalisation des flux passe aussi par une autre activité du transport: **la transitique**.

Il s'agit de la manutention informatisée et automatisée. Les accessoires de la transitique vont du tri mécanisé aux robots pilotés par micro-ordinateur

dialoguant avec un code-barres, en passant par les tapis roulants d'évacuation de marchandises. Le produit, dans ce cas, est identifié et acheminé par un système de tri et de palettisation automatique.

Ce type d'organisation est onéreux en coût d'installation et se rencontre plutôt dans les grandes entreprises. La manutention qui comportait de 80% de mécanique et 20% d'électrique, est passée à 40% de mécanique et 60% d'automatisme. L'exploitation devient un facteur de productivité à part entière grâce à l'utilisation des savoir-faire informatique et électrotechnique.

Pour être efficace, la logistique doit s'accompagner d'un ensemble de moyens : Entrepôts, *plates-formes*, *systèmes informatiques*, chariots élévateurs, transpalettes, etc.

CHAPITRE II: LE TRANSPORT CONTEUNIRISE FACE AUX EXIGENCES LOGISTIQUES

Dans cette nouvelle donne du transport/logistique et de la création de valeur ajoutée, les ports apparaissent comme des lieux naturels de localisation des plates-formes logistiques. Mais ils sont aussi des maillons très sensibles dans les chaînes et réseaux de transport au regard des exigences des chargeurs et des logisticiens devant offrir des prestations sans défauts.

Le port est un lieu naturel de rupture de charge afin de transférer la marchandise ou son contenant d'un mode de transport à un autre. C'est par conséquent le lieu idéal où doivent s'intercaler des entreprises logistiques pouvant offrir non seulement des services de transport mais aussi des services à la marchandise. Il est normal de vouloir développer des structures complexes de traitement des marchandises dans les ports.

Avec l'arrivée du conteneur, les ports ont, dans un premier temps, laissé passer ces « boîtes » sans se soucier du contenu et sans effectuer d'opérations d'enrichissement, laissant cette charge aux expéditeurs, destinataires ou prestataires travaillant sur des sites éloignés des zones portuaires. C'est ainsi que se sont développés, au détriment des ports, de multiples zones d'activités logistiques intérieures. Aujourd'hui, les communautés portuaires s'emploient à reconquérir ces activités, en allant au devant de leurs clients, éventuellement en partenariat d'autres opérateurs de la logistique.

L'activité logistique constitue un axe de développement structurant dans le projet d'entreprise et le plan d'action stratégique de l'ONCF. Il s'est manifesté par la conclusion d'un partenariat entre COMANAV et le logisticien Centre Intermodal Logistique SA (CILSA) pour la construction, la gestion et le développement de zones logistiques multimodales à travers les villes de Casablanca, Marrakech, Fès et Tanger

La COMANAV qui conforte sa stratégie de diversification est présente dans le consortium retenu pour la gestion du deuxième quai à conteneur de Tanger Med.

Ce partenariat permet aux deux entreprises nationales de prendre de l'avance et de se positionner par rapport aux développements futurs attendus de la libéralisation du secteur portuaire national. Les projets constituent des plateformes de premier niveau et intègrent les activités ferroviaires, logistiques, ainsi que celles des services complémentaires et annexes.

B- La plate- forme logistique de Casablanca³⁶

Un emplacement stratégique : D'une superficie de 34 ha dont 8 ha exploitables immédiatement, le site Casablanca est implanté dans la zone ferroviaire d'Ain Sebaa à 6 km du port et à proximité des quartiers industriels des Roches noires et Ain Sebaa. Il dispose d'un accès facile à l'autoroute par des boulevards qui desservent son site, les terrains sont relativement plats.

Des intérêts économiques significatifs : Les études menées et les tendances du marché ont montré clairement l'existence d'un fort potentiel de trafic, notamment en ce qui concerne les conteneurs. Dans ce sens, la plate forme de Casablanca est conçue pour traiter un trafic grandissant en provenance des ports de Casablanca et de Tanger Méditerranée.

Ainsi, La plate forme logistique de Casablanca s'inscrit dans la perspective de satisfaire la forte demande en prestations logistiques intégrés et ce, dans les meilleures conditions de rapidité et de sécurité aussi bien pour les entreprises que pour la collectivité. Cette plate forme logistique permettra de traiter un important trafic allant jusqu'à 150000 EVP par an.

Caractéristiques techniques :

³⁶ Plaquette d'information ONCF

- Deux voies ferrées d'une longueur de 500 m pour recevoir des trains complets de 66 conteneurs EVP ;
- Des aires de stockage des conteneurs chargés et vides ;
- Moyens matériels adéquats pour l'accomplissement des opérations logistiques.

L'objectif est donc d'aboutir à des synergies, à une convergence d'intérêts entre les acteurs de cette communauté afin de garantir une fiabilité, un service continu et un bon niveau de productivité. En effet, dans le domaine du transport maritime, la fiabilité et la productivité sont des concepts collectifs du fait de la multiplicité des intervenants.

Afin de développer les plates-formes logistiques, les acteurs doivent travailler dans plusieurs directions simultanément, en tenant compte de l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent les ports. Plusieurs conditions doivent être réunies :

- ✓ L'effort budgétaire afin de bénéficier de l'effet multiplicateur de l'investissement.
- ✓ L'intégration accrue dans les réseaux terrestres.
- ✓ Les conditions de manutention par la constitution d'opérateurs intégrés.
- ✓ Les pratiques domaniales pour favoriser l'investissement durable privé.
- ✓ La fiabilité de la main d'oeuvre.
- ✓ La réflexion sur le coût de la main d'oeuvre pour les activités logistiques.
- ✓ L'harmonisation des pratiques fiscales (TVA, ...).
- ✓ L'assouplissement des pratiques douanières et des contrôles phytosanitaires et vétérinaires.

La dynamique associée à l'implantation de plates-formes logistiques, qui induit de nouveaux trafics créateurs d'emplois, doit être l'occasion de résorber les points de friction entre les personnels, les opérateurs, les administrations portuaires. Aussi faut-il établir un partenariat « gagnant-gagnant » pour mettre

partage d'un accroissement des richesses liées aux flux supplémentaires de marchandises.

Malgré une demande potentielle importante, le succès de ces installations logistiques est tributaire notamment de l'efficacité de la gestion de ces plateformes. Gérer un type de port sec demande une gestion optimale des conteneurs et des opérations d'éclatement (importation) et de consolidation (exportation). L'office doit développer trois partenariats essentiels : avec un opérateur privé pour les opérations logistiques tel que Maersk, Exel, avec l'administration des douanes pour développer un type de magasin où le dédouanement est effectué, avec le port pour que le déchargement soit fait directement et sans délais sur les wagons

L'évolution croissante du commerce extérieur a créé des difficultés de stockage et de manutention au sein des enceintes portuaires et aéroportuaires. L'utilisation de plus en plus intensive du transit routier nécessite une prise en charge rapide des chargements tout en réduisant les arrêts et déchargements inutiles. La création des MEAD en dehors des enceintes douanières et portuaires s'inscrit donc dans la perspective de réduire les délais de séjour des marchandises et d'éviter d'immobiliser inutilement les moyens de transports (véhicules routiers et conteneurs). Elle induit une réduction des coûts de transaction des entreprises et améliore en conséquence leur compétitivité.

Carte montrant le positionnement géographique des plateformes logistiques de l'ONCF

Logistique Ferroviaire : Optimisation de l'activité transit chez l'ONCF



TROISIEME PARTIE:
LES TECHNIQUES DE
DÉDOUANEMENT ET
L'OPTIMISATION DE L'ACTIVITÉ
TRANSIT

INTRODUCTION :

L'ONCF dépend dans une certaine mesure de matériaux et bien d'équipement fournis par d'autres firmes notamment étrangères. Dans la plupart des cas, l'ONCF dépense des sommes considérables pour l'acquisition, l'entretien et la maintenance de son parc ferroviaire³⁷ afin d'assurer l'efficacité de son SCM. La fonction d'approvisionnement inclut bien évidemment la sélection des fournisseurs, la détermination de la forme sous laquelle les produits doivent être acquis, la planification des achats, la détermination des prix, le contrôle de la qualité, le choix du mode d'expédition des commandes et leur acheminement.

Parmi les acteurs de la chaîne logistique d'approvisionnement, on trouve le Service Magasin Général qui a pour tâches principales: la réception, le magasinage et la livraison de matériels et pièces de rechange ferroviaires et la gestion des dossiers Import/ Export...

L'unité Transit, quant à elle, traite les dossiers Import/ Export sous contrôle du Service Magasin Général. C'est d'ailleurs au sein de cette unité que notre stage a été effectué, pendant lequel nous avons pu nous familiariser avec les techniques du commerce international, connaître les procédures du transit et traiter des éventuelles anomalies qui entrave la gestion optimale de l'activité transit.

C'est ainsi que nous allons traiter dans un premier lieu la description de la procédure Import/ Export chez l'ONCF et dans un second lieu les propositions en vue d'optimiser cette activité.

³⁷ Voir graphique illustrant la valeur déclarée des matériels importés en 2005

CHAPITRE I : Description de la procédure Import / Export réalisée par le service transit ONCF

Pour se procurer des produits de consommation ou des biens d'équipement l'ONCF comme les autres opérateurs économiques nationaux, fait appel souvent à des fournisseurs étrangers. En conséquence après passation de chaque bon de commande ou marché, l'ONCF et les fournisseurs chacun de son côté prennent les dispositions nécessaires pour que l'expédition et la réception de la marchandise se passent dans des conditions favorables. Pour se faire les co-contractants se mettent à des normes d'échange internationales.

La procédure poursuivie ainsi que les documents utilisés pour le traitement des commandes diffèrent selon qu'il s'agit d'une opération d'importation ou bien d'exportation.

Le problème qui se pose c'est comment se déroule la procédure d'importation et d'exportation de matériaux au service transit de l'ONCF ? Ainsi qui sont les différents intervenants tout au long de la chaîne transit ?

Pour répondre à ces problématiques, on essaiera dans ce chapitre de présenter d'une manière descriptive les démarches poursuivies pour le traitement d'une part des dossiers d'importation et d'autre part des dossiers d'exportation.

Section I : Processus d'une opération d'importation

A- Passation et dispatche des bons de commande.

Après dépouillement des appels d'offre lancés aux fournisseurs étrangers, la division Achats à Rabat passe des bons de commandes aux fournisseurs qui se sont conformés aux exigences de l'ONCF et adresse deux copies de chaque bon de commande au magasin général. Une copie au secteur transit pour suivre le

dédouanement et la réception de la marchandise et une copie au secteur RME pour réception quantitative et prise en charge comptable des articles commandés.

B- Section Transit

La section transit du magasin général est chargé du dédouanement de tous les articles commandés à l'étranger et l'export de certains articles pour réparation ou complément de main d'œuvre.

1- Réception du bon de commande :

A la réception des bons de commandes, une fiche suiveuse (dite fiche de commande) est créée reflétant toutes les étapes de dédouanement du matériel. Une chemise commande est ouverte comportant le numéro de commande, le nom du fournisseur, la valeur de la commande en devise et la désignation succincte.

2- Identification

L'identification consiste à déterminer le numéro de la nomenclature douanière correspondant à chaque article de la commande sur le fascicule de nomenclature douanière. Il est déterminé en se basant sur les caractéristiques techniques de chaque article, c'est-à-dire son utilité, sa matière constituante, sa famille d'articles.....

3- Le titre d'importation

Après identification des articles du bon de commande le département transit établit le titre d'importation en se basant sur le bon de commande et la facture pro forma.

Le titre d'importation est un document officiel ; par son traitement et sa vérification constitue la base du passage en douane des marchandises et le règlement financier des fournisseurs à l'étranger par les intermédiaires agréés.

Le titre consiste soit :

- Engagement d'importation : pour les produits libres à l'importation ; articles de la liste A du (PGI) programme général d'importation.
- Certificat d'importation : pour les produits soumis à autorisation d'importation ; articles de la liste B du PGI.
- Licence d'importation : pour les articles prohibés à l'importation.

Il comporte les informations suivantes :

- ✓ Le numéro de commande
- ✓ Le montant de la devise
- ✓ Le pays d'origine de la marchandise
- ✓ Le pays de provenance
- ✓ Désignation succincte du matériel
- ✓ La condition d'expédition
- ✓ Numéro de nomenclature douanière
- ✓ Le bureau de dédouanement

Après vérification et signature des titres par le chef des magasins ou son adjoint, ils sont adressés par un état d'envoi à la division achats Rabat pour domiciliation bancaire. La fiche commande est enregistrée par le numéro et la date d'état d'envoi.

Le dossier commande est classé en attente de retour du titre domicilié et l'annonce de l'arrivée du matériel.

Après domiciliation les titres sont retournés au département transit par un état, ils sont classés dans les dossiers commandes correspondants et les fiches commandes sont renseignées du numéro et la date de l'état de retour.

C- Annonce du matériel

A l'arrivée du matériel ; la compagnie consignataire avise la section transit ou la direction approvisionnement par fax ou par avis d'arrivée des références d'expéditions. Les colis sont expédiés conformément aux conditions d'expédition indiquées sur la commande ou le marché.

Pour se prémunir contre les malentendus éventuels, le fournisseur et l'ONCF précisent sur le bon de commande les conditions dans lesquelles se dérouleront le transport et le passage en douane de la marchandise. Pour se faire on applique des termes normalisés appelés Incoterms régissant chacun un mode d'expédition particulier.

Les incoterms les plus utilisés par l'ONCF sont :

- **EXW** (départ usine) : le fournisseur met la marchandise à la disposition de l'importateur à l'usine. L'importateur supportera tous les frais de transport depuis l'usine jusqu'au port de débarquement y compris les frais d'assurance.
- **FCA** (Franco transporteur) : le fournisseur a rempli son obligation de livraison quand il a remis la marchandise au transporteur désigné par l'importateur ; tous les autres frais sont à la charge de l'importateur ; tous les autres frais sont à la charge de l'importateur y compris l'assurance.
- **FAS** (Franco bord) : Le fournisseur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise a été placée le long du navire, sur le quai au port d'embarquement ; tous les autres frais sont à la charge de l'importateur y compris les frais d'assurance.
- **CFR** (Coût et fret) : Ce terme signifie que le fournisseur doit payer les frais et le fret nécessaires pour acheminer la marchandise au port de destination désigné, mais les frais d'assurance restent à la charge de l'importateur.

- **CIF** (Coût, Assurance et Fret) : Le fournisseur a les mêmes obligations que celles du terme CFR mais qu'il doit en outre assurer la marchandise et payer la prime d'assurance.

D- Arrivage du matériel :

Selon les modes d'expédition convenues, le matériel importé par l'ONCF peut faire l'objet d'un arrivage maritime, par camion, postal³⁸ ou aérien. Les arrivages camions ou maritimes sont traités de la même manière ; quant aux arrivages aériens le dédouanement s'effectue à l'aéroport (Fret/Nouaceur) et les documents accompagnant la DUM (Déclaration Unique de Marchandise) sont les mêmes sauf qu'à la place du connaissement on présente une LTA ou une note de livraison de la RAM ou un bon à délivrer pour les autres compagnies consignataires.

On présentera ci-dessous les différentes étapes qui mènent à la réception de la marchandise importé ainsi que les documents y afférents.

1- Création d'un dossier spécial import :

A son arrivée à la destination prévue, la compagnie consignataire adresse un avis d'arrivée au Magasin Général par lequel le secteur transit procède à l'ouverture d'un dossier import. Et établit une demande de chèque qu'on transmet à Rabat (Division achats) pour régler les frais assignés de la compagnie consignataire.

³⁸ Pour les arrivages postaux les documents de dédouanements se limitent à l'avis postal, la facture commerciale et le titre d'importation. La DUM n'est établie que pour les arrivages dont la valeur excède 10000 dirhams.

a- Dossier import :

Le dossier import doit comprendre les documents suivants :

- ✓ Le bon de commande
- ✓ Facture commerciale originale
- ✓ Connaissance original ou bon à délivrer
- ✓ Titre d'importation
- ✓ Facture de frais et du fret
- ✓ Liste de colisage détaillant le contenu de chaque colis pour les arrivages à grande quantité
- ✓ Le certificat de circulation des marchandises EUR1 pour les produits originaires de la CEE ou de l'AELE
- ✓ Le certificat d'origine pour les produits d'origine tunisienne

b- Echange de connaissance

A la réception du chèque, l'agent du secteur transit se rend chez le consignataire muni du chèque et du connaissance original ou lettre de garantie pour obtenir le bon à délivrer et se présente ensuite aux magasins de l'ODEP où le matériel est entreposé pour visa du bon à délivrer et reconnaissance des colis. Après cette opération on établit les lettres de réserves qu'on adresse sous plis recommandés à la compagnie consignataire et l'ODEP. Ce document servira à provoquer des constats en cas d'avaries ou de manquants.

Le dossier complet est remis au déclarant pour établir la déclaration (DUM) correspondante. Si le dossier est incomplet ; des rappels de documents manquants sont adressés à la division achats à Rabat.

2- Déclaration en détail du matériel (DUM) :

La déclaration unique de marchandise (DUM) est un document officiel par lequel une marchandise est déclarée au moment de sa passation en douane.

Avant de saisir la déclaration sur l'application (SADOC³⁹) liée directement à l'administration de la douane, l'opérateur du secteur transit procède au calcul de la valeur déclarée et remet la déclaration au chef du secteur transit qui vérifie tout les éléments et enregistre la déclaration sur un registre.

a- Présentation de la DUM

La déclaration est établie en six exemplaires et comporte les mentions suivantes :

- ✓ Le nom de l'importateur
- ✓ Le nom de l'exportateur
- ✓ Le nom du déclarant
- ✓ Le moyen de transport utilisé
- ✓ La condition d'expédition
- ✓ La valeur de la marchandise en devise
- ✓ La devise et le taux de change
- ✓ Le numéro de la nomenclature douanière de chaque article
- ✓ La désignation des articles
- ✓ Le nombre et nature des colis
- ✓ Le pays d'origine de la marchandise
- ✓ Le pays de provenance
- ✓ Le pays de destination

³⁹La douane a introduit en 1992 le système SADOC (Système Automatisé de la Douane et de l'Office des Changes), il s'agit d'une liaison télématique à l'administration des douanes et ce pour enregistrer sous forme informatique les déclarations d'importations et d'exportations.

Le déclarant vérifie soigneusement les données portées sur tous les documents et examine leur concordance puis il effectue le calcul de la valeur déclarée totale et en détermine la valeur déclarée de chaque article.

b- Calcul de la valeur déclarée :

Le déclarant convertit la valeur facturée en dirhams à laquelle il ajoute les montants du fret, de l'assurance, de l'aconage et de désarrimage.

Le total donne la valeur déclarée sur laquelle la douane se base pour le calcul des droits de douane et taxes.

Le dossier avec la minute de la déclaration sont remis au chef du secteur transit pour vérification ; ce dernier enregistre les éléments de la DUM sur le répertoire des opérations d'importation puis il attribue un numéro d'ordre au dossier déclaration. Les mêmes éléments sont reportés sur le registre qui permet de suivre le circuit de la DUM jusqu'à la sortie du matériel.

c- Saisie de la déclaration :

Une fois la déclaration établie, vérifiée, et enregistrée sur les deux registres, elle est saisie au système SADOc directement lié à la douane.

L'application (SADOc) permet de confectionner une déclaration en détail par voie électronique.

Cette opération permet de procéder à la saisie des éléments de la déclaration, à leur modification éventuelle, leur consultation et à leur édition sur imprimante.

Le menu principal de la déclaration⁴⁰ en détail constitue le premier contact de l'utilisateur avec l'application proprement dite.

⁴⁰ A.D.I.I : Guide d'établissement d'une déclaration en douane : Juin 2006

CHOIX	
MESSAGE	2000 SAISIR VOTRE CHOIX

MENU PRINCIPAL DECLARATION EN DETAIL	
— SAISIE.....	: 01
— CONSULTATION.....	: 02
— MODIFICATION.....	: 03
— SIGNATURE.....	: 04
— EDITION SUR DUM (TOTALE OU PARTIELLE).....	: 05
— SOUS MENU CODIFICATION	: 06
— EDITION SUR LISTING NON IMPRIME.....	: 08
— CONSULTATION DU CIRCUIT DE LA D.U.M.....	: 11
— REGULARISATION DUM PROVISIONNELLE.....	: 12
— EDITION FICHES D'IMPUTATIONS.....	: 13
— CONSULTATION DU CREDIT D'ENLEVEMENT.....	: 14
— SOUS MENU DECLARATION SOMMAIRE ..	: DS
— SOUS MENU TARIF	: TR
— SOUS MENU INFO.....	: IN
— EDITION DE MAIN-LEVEE CHEZ L'OPERATEUR.....	: ML
— FIN DU DIALOGUE.....	: F
SI LE CHOIX SE PORTE SUR 01 SAISIR	
BUREAU :	REGIME :
DU00	

A partir de ce menu, l'opérateur peut accéder à un ensemble de fonctionnalités qui lui permettront soit d'introduire des éléments de la déclaration, soit de les modifier, soit de les visualiser soit, enfin, de les éditer.

Ce menu permet en outre de consulter certaines informations utiles à la confection de la déclaration telles que liste des Manifestes ou Tables de Codification utilisées par SADOX.

Dans ce menu l'opérateur responsable procède à la saisie, celle-ci est divisée en cinq étapes :

- Détermination du numéro du manifeste
- Saisie de la partie générale
- Saisie de la partie articles
- Le pré apurement des manifestes
- Saisie de la partie imputation des titres.

A la fin de ces opérations un numéro d'ordre provisoire est attribué à la déclaration puis elle est tirée sur un papier listing qui servira à son collationnement minutieux pour s'assurer que tous les éléments sont correctement saisis.

La déclaration est alors enregistrée définitivement sur le système SADOc qui lui attribue un numéro d'ordre, qui devient son unique référence.

L'agent de saisie procède après au tirage de la déclaration sur papier DUM et remet le dossier avec la déclaration au chef du secteur transit ; qui à son tour remet le dossier à l'agent de sortie pour préparer la pochette DUM.

3- La pochette DUM

La DUM saisie et signée, est mise dans une pochette réservée à cet effet à laquelle sont joints les documents suivants :

- Facture commerciale originale plus une photocopie
- Titre de transport plus une photocopie
- Titre d'importation EI et/ou CI
- Facture de frais et fret s'il y a lieu
- Liste de colisage
- Certificat d'origine s'il y a lieu
- Triptyque si l'arrivage fait l'objet d'une remorque ou container

4- Dépôt de la pochette DUM à la douane

La pochette déclaration est déposée dans le secteur douanier dont dépend le magasin ou le matériel est entreposé. Elle est enregistrée par un agent de la douane et cotée par le système ; l'exemplaire numéro 6 sur lequel est indiqué le nom de l'inspecteur des douanes qui se chargera de la vérification de la mention « visite physique » ou « admis pour conforme »

➤ Admis pour conforme :

Si la DUM est cotée « admis pour conforme » l'inspecteur des douanes vérifie les documents et procède à la liquidation automatique des droits et taxes par le système informatique. Une copie de la fiche de liquidation⁴¹, du bon à enlever et du titre imputé sont remises à l'agent du transit après signature et cachet de l'inspecteur.

➤ Visite physique :

Dans le cas où la DUM est cotée « visite physique » l'agent du transit prend contact avec l'inspecteur des douanes qui se chargera de la visite et se fixent un rendez-vous pour l'ouverture des colis et la vérification des articles déclarés.

Selon la nature de l'arrivage l'agent est tenu de prévoir les moyens nécessaires pour cette opération (manœuvres, chariot élévateur, cisailles...etc.)

A la date convenue l'inspecteur muni de la pochette DUM se présente au magasin où les colis sont entreposés et procède à la vérification contradictoire des marques des colis et celles inscrites sur la DUM. Après ouverture des colis il vérifie si la nomenclature douanière et la quantité correspondent bien à ce qui a été déclaré.

Toute constatation est portée par l'inspecteur sur l'exemplaire visite ; ces constatations et remarques peuvent parfois aboutir à des infractions qui varient suivant le degré de l'erreur commise.

⁴¹ Chaque fiche de liquidation porte une date d'échéance avant laquelle les droits et taxes doivent être payés. Passer cette date des intérêts de retards sont facturés par les services de la douane sur l'ONCF (taux d'intérêt est de 11% l'an).

Comme dans le cas de l'admis pour conforme si la déclaration est jugée conforme avec le matériel déclaré, le bon à délivrer (BAE), une copie de la fiche de liquidation et une copie du titre imputée sont remises à l'agent de l'ONCF pour demander le chèque de paiement des droits et taxes.

5- Demande de paiement (DP)

La demande de paiement se fait par un document établi au secteur transit à l'appui des fiches de liquidation non encore réglées.

La demande de paiement comporte les éléments suivants :

- ✓ Le bureau des douanes ou la déclaration est enregistrée
- ✓ Le numéro d'ordre de la DP
- ✓ Le nombre des fiches de liquidation
- ✓ La valeur totale des droits et taxes à payer
- ✓ Les numéros de commandes objet de déclarations taxées
- ✓ La date d'échéance

Après son établissement par la cellule correspondante, elle est paraphée par le chef du secteur et signée par le chef des magasins ou son adjoint puis faxée à la division achats a Rabat pour établissement du chèque.

6- Paiement des droits et taxes

A la réception du chèque libellé au nom du receveur des douanes, l'agent de sortie établi un bulletin de versement par lequel il remet le chèque et le BAE correspondant à la recette des douanes.

Après vérification des documents et de la date d'échéance, le caissier encaisse le chèque et remet les quittances correspondantes à l'agent de sortie.

7- Apurement du manifeste

Après paiement l'agent du transit se présente au secteur des douanes et remet les quittances et le BAE à l'inspecteur des douanes qui appose la mention « manifeste apuré » sur le BAE et le remet à l'agent du transit.

8- Sortie du matériel du port

Pour l'enlèvement des colis, l'agent de sortie se rend au magasin du port où le matériel est entreposé muni des engins nécessaires et des documents suivants :

- ✓ Le BAE apuré
- ✓ Connaissance visé
- ✓ Quittance de paiement des droits et taxes

➤ Taxation :

La taxation des colis des magasins du port est subordonnée au paiement des frais de magasinage et ad valorem. Pour ce faire l'agent du transit se présente au service taxation de l'ODEP avec le BAE et le connaissance visé. Ce dernier taxe les colis au magasin, édite la facture ODEP. Le magasinage est arrêté au jour de sortie des colis.

➤ Sortie des colis du port :

Une copie de la facture ODEP et une copie du contre bon visé sont présentées au chef magasinier pour établir le bon de sortie des colis, ce document est ensuite remis au douanier chargé de la surveillance du magasin, à l'appui du BAE il effectue un contrôle contradictoire des documents avec les colis et signe un bon de sortie.

Après cette opération le bon de sortie signé par le douanier du magasin sera remis aux agents de la douane et de l'ODEP à la porte

principale du port qui effectueront à leur tour un pointage des colis chargés sur remorque ou tout autre moyen de transport.

9- Constat de l'état du matériel

Si au moment de la sortie des colis l'agent du transit constate des traces de chocs ou avaries apparentes, l'enlèvement se reporte à une date ultérieure et un constat d'avarie sera provoqué.

A son retour du magasin général l'agent de sortie avise la cellule concernée qui procède à l'ouverture d'un dossier de constat et avise les parties concernées par un fax désignant la date, le magasin et l'heure du constat.

Les parties concernées sont :

- La compagnie de navigation
- La compagnie d'assurance
- Le service constat de l'ODEP

Le dossier de constat doit comporter les documents suivants :

- ✓ Une copie de la facture commerciale
- ✓ Une copie de connaissance
- ✓ Une copie des lettres de réserves
- ✓ Une copie des recipissés postaux de recommandation
- ✓ Une liste de colisage s'il y a lieu
- ✓ Les fax de confirmation du constat
- ✓ Le certificat d'assurance.

Au jour convenu une demande de constat est présentée au chef de l'arrondissement des douanes ou le matériel est entreposé, puis remise au douanier du magasin.

Le constat se déroule en présence de :

- Un représentant de l'ONCF
- Un représentant de l'ODEP

- Un représentant de la compagnie de navigation
- Un représentant de la compagnie d'assurance

Après constatation des navires un procès verbal (PV) de constat sera dressé par le représentant de l'ODEP et visé par les autres parties. Les colis sont alors enlevés et sortis du port ; après une nouvelle taxation.

Le dossier de réclamation sera adressé par courrier recommandé à la compagnie d'assurance pour le remboursement de la valeur de l'avarie ou manquant et une copie à la division achats de Rabat. Il est constitué des documents suivants :

- ✓ Un certificat d'assurance original
- ✓ Une copie de connaissance visé
- ✓ Une copie des lettres de réserves et recipissés postaux
- ✓ Une copie de la facture originale
- ✓ Une copie du procès verbal (PV) de constat

10- La demande de paiement Douane et ODEP

a- Demande de paiement douane :

L'ONCF ne dispose pas de crédit douane, de ce fait tous les frais de douane sont payés au comptant. Et les DP de régularisation sont établies pour régulariser ce paiement. Ce document comporte le numéro de commande, le numéro de dossier, le montant des droits et taxes, le numéro et la date du chèque ayant servi au paiement, elle est établie en trois exemplaires et sont transmis à la division achats Rabat après vérification et signature du chef des magasins.

b- Demande de paiement ODEP :

L'ONCF dispose d'un paiement à crédit ODEP qui lui permet de bénéficier d'un mois de différé pour le règlement des factures ODEP ; à leur réception elles

sont enregistrées et renseignées des numéros de dossiers et numéros de bons de commandes correspondants.

Une demande de paiement (DP) est établie en trois exemplaires, elle comporte les numéros de factures, les numéros de commandes et le montant des factures.

Ce document est transmis à la division achats à Rabat qui procède après vérification à la demande du chèque.

Une fois le chèque reçu par le secteur transit, l'agent de la cellule ordonnancement se déplace à l'ODEP service facturation pour remettre le chèque. L'agent de l'ODEP appose le cachet de règlement sur la facture.

Les factures ODEP cachetées sont renseignées du numéro de DP, numéro de chèque et sont adressées à la division achats par BL pour servir à la régularisation du chèque de paiement.

11- Réception du matériel au magasin général

a- Remise des colis au secteur réception :

A son arrivée au magasin l'agent de sortie avise le réceptionnaire pour assister au déchargement des colis ; puis émargement sur un registre réservé à cet effet et qui comprend les renseignements suivants :

- ✓ Le numéro de dossier import
- ✓ Les numéros des commandes
- ✓ Le numéro de déclaration
- ✓ Le nombre de colis
- ✓ Le numéro du bon de sortie du port ou numéro de la LTA pour les arrivages aériens.
- ✓ La date de sortie

b- Prise en charge du matériel et édition des bordereaux de réception :

Le secteur transit est doté d'une liaison informatique au système d'exploitation ESCALA⁴² de la direction informatique. Cette liaison permet à l'agent de saisie d'accéder à trois grilles pour la prise en charge et l'édition des bordereaux de réception.

➤ La grille « NDR »

Sur cette grille on saisit :

- ✓ Le numéro de commande,
- ✓ Le numéro et date de la facture fournisseur
- ✓ Le numéro d'ordre de livraison correspondant (OL) pour les marchés cadres.

Une nouvelle grille s'affiche indiquant :

- ✓ Le numéro de nomenclature ONCF,
- ✓ La désignation des articles de la commande,
- ✓ Les quantités prévues à livrer.

Après saisie de ces éléments le bordereau de réception est automatiquement édité.

➤ La grille « FEE »

Sur la grille facture fournisseurs étrangers (FEE), on saisit les éléments suivants :

- ✓ Numéro de dossier import
- ✓ Numéro de commande
- ✓ Numéro et date de la facture fournisseur
- ✓ Montant et devise de la facture

⁴² ESCALA : Application informatique utilisée pour la gestion du stock au sein du magasin général ainsi que la gestion des données du section transit.

- ✓ Poids brut de la facture
- ✓ Condition d'expédition
- ✓ Numéro de déclaration
- ✓ Date d'expédition
- ✓ Code bureau de dédouanement
- La grille « FRE »

Sur la grille création de facture fret (FRE) on saisit :

- ✓ Numéro de dossier import
- ✓ Numéro de la facture fret
- ✓ La valeur fret
- ✓ L'aconage
- ✓ Poids de l'arrivage
- ✓ Montant total de la facture fret
- ✓ Le bureau de dédouanement

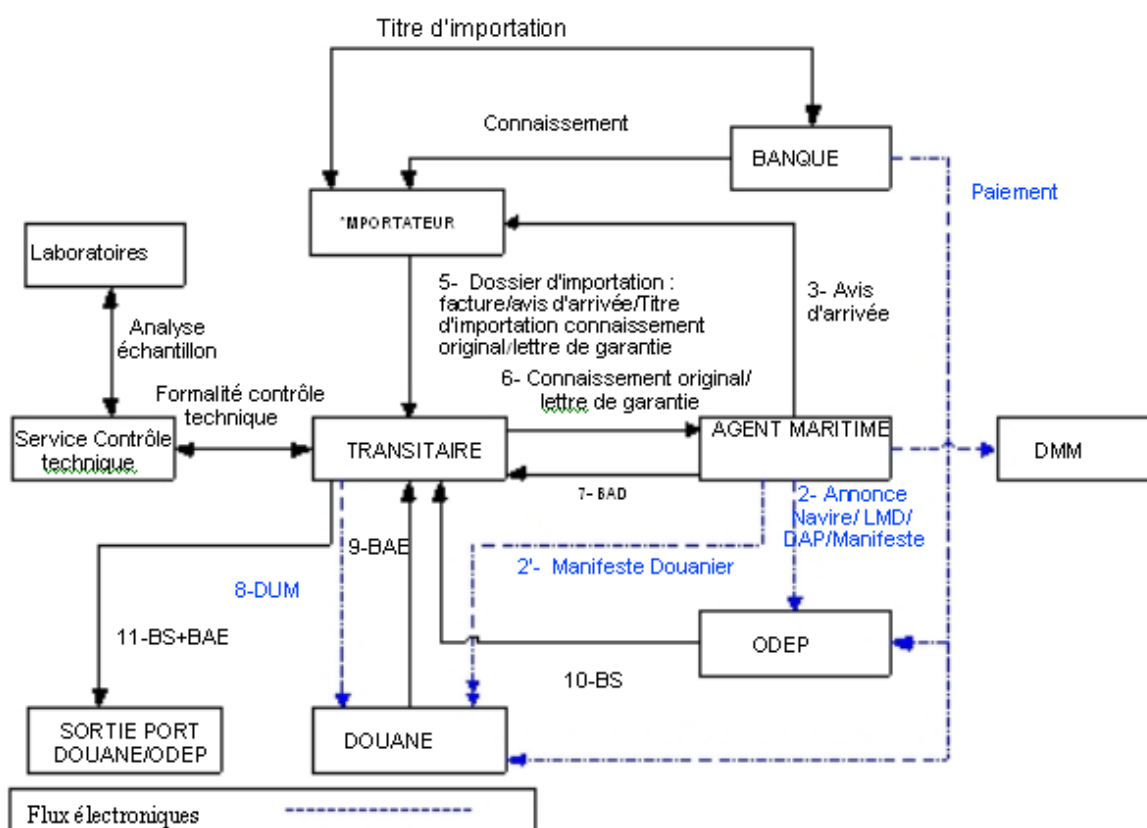
La saisie de tous ces éléments servira à la détermination des prix de revient et des prix moyens pondérés de chaque article.

Après avoir effectué toutes les opérations de saisie nécessaires l'agent de saisie remet une copie de la facture commerciale et le bordereau de réception au secteur réception pour établir les prises en charges correspondantes. Et remis le dossier à la cellule correspondances pour établir les DP de régularisation douane et les DP de paiement ODEP⁴³.

Le dossier import est alors classé aux archives par ordre numérique pour servir de référence en cas de besoin. Les quittances douane sont adressées à la division achats, renseignées des numéros du bon de commande, de chèque et du numéro de demande de paiement.

⁴³ ODEP : Office D'Exploitation des Ports. A partir de décembre 2006 cet office sera transformé en deux sociétés portant les noms : SODEP & ANP

Schéma récupératif du circuit à l'importation⁴⁴



Section II : Processus d'une opération d'exportation

Le secteur transit est aussi chargé de l'exportation temporaire pour réparation de certains articles dont la réparation ne peut être faite par l'industrie locale, et des exportations définitives des articles non conformes, reçus par erreur ou des échantillons ou modèles d'articles à confectionner à l'étranger.

⁴⁴ Source : Rapport de la banque mondiale, Logistique et compétitivité au Maroc, 2006.

A- Réception des articles au magasin général :

Les établissements de l'ONCF livrent les articles à réparer à l'appui d'une demande de réparation (DR) et d'un bordereau de livraison (BL) au magasin général pour exportation. Les BL doivent comporter les références et toutes les indications qui vont servir à identifier les pièces à l'export et à la réimportation. L'agent de la cellule export du secteur transit vérifie les documents et conforme les références inscrites sur le BL et celles inscrites sur les pièces à exporter, puis signe le BL en apposant le cachet du secteur et la date.

B- Dossier export :

Après réception des pièces, l'agent chargé des exports procède au pesage et mesure des dimensions des colis, puis il établit la facture proforma correspondante, les étiquettes et l'état de colisage s'il s'agit de plusieurs colis.

Un dossier export est alors souvent ouvert auquel on attribue un numéro d'ordre, on l'enregistre sur le registre de suivi des exports et on y classe tous les documents correspondants.

1- Trafic pour perfectionnement à l'étranger (TPE)

L'exportation temporaire est souvent faite pour des articles objet d'une commande ou marché de réparation placés par l'une des directions de l'ONCF ou bien pour des articles l'objet d'une note émanant de la direction des approvisionnements.

La cellule export lance des appels d'offre pour le transport des colis du magasin général jusqu'à le lieu de destination. Après réception des offres des transporteurs la commission d'ouverture et dépouillement des plis du magasin général se réunit et désigne le transporteur le moins disant. Le transporteur choisi

est avisé par fax de confirmation l'informant que son offre a été retenue et qu'il doit se présenter au magasin général pour procéder à l'enlèvement des colis.

A la réception du fax de confirmation le transporteur nous avise par fax, de la date prévue pour l'enlèvement des colis. A la date prévue on procède à la préparation de la DUM d'exportation et le pli cartable correspondant.

a- DUM export :

En se référant à la commande ou le marché de répartition et la facture proforma déjà établie, le déclarant prépare la déclaration en indiquant les éléments suivants :

- ✓ Le nom du destinataire
- ✓ Le pays de destination
- ✓ Le pays d'origine
- ✓ La valeur pour douane en dirhams
- ✓ Le numéro de nomenclature douanière
- ✓ La désignation des articles et les références des pièces
- ✓ La nature et le nombre des colis
- ✓ Les poids brut et net des colis
- ✓ La demande de dispense des titres d'importation.

Ensuite la DUM est remise au chef du secteur transit pour vérification, elle est alors saisie sur le système informatique lié à la douane et tirée sur papier listing pour collationnement.

Après cette opération l'agent de la cellule exports enregistre définitivement la déclaration sur le système qui lui attribue un numéro d'ordre définitif, puis il effectue son édition sur papier DUM.

Le dossier est alors remis à l'agent des sorties pour préparer la pochette déclaration qui comprend :

- ✓ La déclaration en six exemplaires

- ✓ La facture proforma
- ✓ L'état de colisage s'il y a lieu
- ✓ L'engagement de change pour les exportations définitives
- ✓ Une copie de la DUM d'importation et de remplacement pour les articles non-conformes à retourner aux fournisseurs.

b- Dépôt de la pochette à la douane :

L'agent de sortie dépose la pochette au secteur des douanes compétant, à son tour l'agent de douane vérifie les documents de la pochette ; effectue la visite physique des colis et produit un bon à embarquer (BAE) qu'il remet au transporteur.

Après cette opération le transporteur effectue le chargement et nous communique les références d'exportations qui sont :

- ✓ Le nom du navire
- ✓ Le numéro de remorque
- ✓ La date de départ du navire

Ces renseignements sont communiqués à la division achats à Rabat pour soigner l'assurance et constituer le dossier de règlement de cette prestation.

Le dossier export est renseigné par toutes les opérations et classé en instance de retour du matériel.

2- Exportation définitive (ED)

a- Articles non conformes ou reçus par erreur :

Les articles non conformes ou reçus par erreur au magasin font souvent l'objet d'une exportation définitive (ED). pour ce faire in demande à la division achats à Rabat de contacter le fournisseur afin de nous indiquer le transporteur

qui effectuera l'opération tout frais à sa charge, ou nous désigner un transitaire auquel on doit remettre les documents et le matériel pour faire l'opération au compte du fournisseur.

b- Retour d' IT :

La réexportation en suite d'une importation temporaire (IT) se fait suivant des conditions fixées à l'import c'est-à-dire :

- ✓ Le matériel est remis à un transporteur désigné par le fournisseur, dans ce cas on établit un BL comprenant le nombre de colis et les documents à remettre au transporteur qu'on avise par fax ou par téléphone pour se présenter au magasin général ; pour enlèvement des colis réception des documents contre émergement du BL.
- ✓ Ou bien le secteur transit se charge lui-même de l'opération de retour, dans ce cas la procédure est la même que pour une exportation définitive (ED).

c- Echantillons ou modèles :

Dans le cas d'un échantillon ou modèle, les frais d'exportation et de transport sont à la charge de l'ONCF. Ces exportations se font souvent par avion ou expéditions rapides.

3- Export aérien :

Les expéditions par avion se font sur demande d'un fournisseur ou pour des situations urgentes. Dans ce cas on adresse un fax de réservation à la RAM⁴⁵ en lui communiquant la destination, le nombre, la nature, le poids et les dimensions des colis.

La RAM nous adresse un fax de confirmation sur lequel on se base pour établir la déclaration correspondante et on prépare la pochette DUM.

⁴⁵ RAM : Royal Air Maroc : Compagnie marocaine de transport aérien

Le jour du départ des colis on se présente à la zone fret / Nouaceur muni des colis chargés sur un véhicule ONCF et de la pochette DUM.

L'agent du transit procède au pesage et étiquetage des colis en présence d'un agent de la RAM et dépose la pochette déclaration au bureau des douanes pour cotation et visite. Après cette opération l'agent de transit ferme les colis et le remis au magasinier de la RAM.

A son arrivée au magasin général il renseigne le dossier par le numéro et la date de la LTA et communique les références d'expéditions à la division achats à Rabat.

Le dossier est alors classé en instance de retour du matériel s'il s'agit d'une exportation temporaire (ET) où aux archives si l'exportation est définitive (ED).

4- Expéditions rapides :

L'ONCF se trouve parfois obligé d'expédier rapidement de petits colis à l'étranger. Pour se faire le secteur transit fait appel à des organismes publics comme « Colis Postaux » ou « Chronopost » ou bien à des sociétés privées comme DHL, UPS ou FEDEX⁴⁶.

Dans ce cas l'agent transit prépare le colis et le remis à l'organisme choisi, pour pesage et détermination des frais à payer. A l'instar de ces éléments on demande le chèque de paiement à la division achats à Rabat. Et à la réception du chèque on le remet avec le colis à l'expéditeur qui nous délivre un récépissé portant la date et numéro d'envoi.

Le récépissé renseigné par le numéro de dossier export ; numéro de chèque et la date d'expédition est envoyé a Rabat pour servir de justificatif d'exportation.

Le dossier renseigné par ces références est classé aux archives.

⁴⁶ DHL, UPS, FEDEX : Opérateurs de messageries instantanées

Conclusion :

En décrivant la procédure poursuivie dans le traitement des opérations douanières par le secteur transit, il nous semble nécessaire de faire allusion à de nombreux obstacles qui entravent la bonne conduite du travail normal de secteur transit et qui engendrent d'une part une perte de temps énorme et d'autre part un manque à gagner important pour l'ONCF.

Parmi ces problèmes rencontrés on citera notamment :

- L'absence d'une planification succincte au sein de la section transit qui permettra de réduire le délai des procédures en vigueur et les coûts supplémentaires causés à cet effet.
- Le retard des chèques qui engendrent des frais supplémentaires subis par l'ONCF, notamment les frais de magasinage.
- On pourra ajouter un obstacle qui engendrent également une perte d'argent pour l'ONCF, la négociation et le choix des conditions d'expédition (Incoterms).

Donc les questions qui se posent :

- Comment trouver une solution adaptable à ce genre de problème ?
- Est-ce que l'utilisation de l'Incoterm CFR est toujours rentable ?
- Comment réduire les frais de magasinage ?

Pour répondre à ces problématiques, on essaiera de développer un chapitre qui traitera d'une manière générale les incoterms et leurs rentabilité et un deuxième

chapitre qui traitera d'une manière générale le passage portuaire ainsi que les frais de magasinage et les possibilités pour les réduire.

CHAPITRE II : Optimisation de l'activité transit

Pour assurer la pleine efficacité des économies, il faut que les échanges internationaux puissent se réaliser avec célérité, confiance et sécurité. De ce fait, la vente internationale et la régulation des échanges entre acheteurs et vendeurs internationaux sont un enjeu de premier ordre. Il est important d'offrir aux acteurs économiques les moyens de commercer quelles que soient les frontières, quelles que soient le lieu d'expédition et de destination des marchandises. C'est un enjeu de taille.

Pour tendre vers ces buts, des règles ont été développées par des instances internationales. La Chambre de Commerce International (CCI) créée en 1920, donne en 1936 la première version des incoterms : International Commercial Terms (Incoterm). En 1953, en 1967 et en 1976, d'autres publications ont vu le jour. Puis, à cause de l'ajout de l'avion comme moyen de transport courant, on assista à la publication : les Incoterms 1980 avec 14 termes. Cette version, parce qu'elle manquait de clarté et d'uniformité dans sa rédaction, ne connaît qu'un succès mitigé. La version Incoterms 1990, où l'on retrouve un classement et une rédaction plus uniforme, l'usage des Incoterms a connu un succès sans cesse grandissant. On a aussi adapté ces termes au recours croissant fait aux échanges de données informatiques (EDI). La dernière actualisation des incoterms date de 2000⁴⁷.

⁴⁷ CCI, *Incoterms 2000*, pub. n. 560, ed. 1999

Les [Incoterms](#) sont des sigles commerciaux qui réglementent les problèmes liés à la logistique internationale et aux transferts de propriété des marchandises. Ils interviennent au niveau du contrat de base entre le vendeur et l'acheteur en donnant une définition précise des obligations des deux parties, de la livraison, du transfert de risque entre les cocontractants, de la répartition des frais pendant le déplacement de la marchandise ainsi qu'une définition précise des documents dus par les deux parties au contrat. On retrouve ainsi une série de règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux les plus courants dans le commerce extérieur.

Les Incoterms sont un outil fort pratique mais n'ont pas force de loi internationale. Les commerçants internationaux sont libres de les utiliser lors de la rédaction de leur contrat. Mais, comme la plupart des règlements nationaux à l'import/export exigent la mention de l'Incoterms utilisé, cela rend leur application presque obligatoire.

Les incoterms représenteraient donc la solution idéale pour l'harmonisation du commerce international. En effet, grâce aux Incoterms, les gens d'affaires ont créé un moyen de communication standard. Lorsqu'on pratique le commerce international, on se rend vite compte des obstacles qui surgissent. D'abord, il y a la distance qui s'étant jusqu'à plusieurs milliers de kilomètres. La barrière linguistique est levée par les Incoterms car ces derniers, rédigés en anglais, possèdent leur traduction en plusieurs langues telles le français, l'allemand et l'espagnol. Finalement, les usages commerciaux sont ainsi uniformisés, que l'on soit en " Amérique ", en Asie ou au Moyen-Orient.

Comme de nombreuses sociétés et organismes marocains, l'ONCF fait recours aux fournisseurs pour l'octroi de certains matériaux nécessaires pour l'entretien du matériel ferroviaire roulant ainsi que des engins pour perfectionner le rendement général.

Les critères de choix des incoterms et le mode de transport utilisés par l'ONCF varient d'un fournisseur à un autre ainsi que la nature du contrat, c'est-à-dire est

ce que le contrat est issu d'un marché cadre ou bien suite à un appel d'offre international.

L'analyse des marchés et des contrats conclus par l'ONCF montre que l'organisme fait souvent appel à cinq sortes d'incoterms :

- ✓ CFR
- ✓ FOB
- ✓ EXW
- ✓ CIF
- ✓ FCA

Une fois le marché conclut ou bien la commande passée, le service transit comme on a illustré avant, s'occupe du dédouanement des marchandises importées par l'ONCF.

Cette démarche nécessite l'intervention de plusieurs entités et engendre des frais supportées par l'ONCF, tel que les frais du passage portuaire, les frais de dédouanement, ainsi que le frais payés pour les consignataires de transport. Généralement, dès que les marchandises arrivent à destination, elles sont entreposées dans des magasins spécifiques. Pour un arrivage maritime les marchandises sont stockées soit dans les magasins du consignataire chargé du transport ou bien dans les magasins de l'ODEP si ce dernier ne dispose pas d'un magasin de stockage sous douane.

En pratique , vu la réglementation en cours, l'ONCF dispose d'un délai de cinq jours pour récupérer la marchandise laissée aux magasins indiqués avant, faute de non respect du délai, des frais de magasinage sont facturés.

Chez l'ODEP pour chaque jour de retard on facture 30 Dh la tonne, et chez les autres opérateurs les frais sont de 50 Dh la tonne.

Pour des problèmes multiples, à la fois internes et externes, l'ONCF subit chaque année une perte énorme à cause des frais de magasinage

C'est ainsi un ensemble de problématiques attirent notre attention, concernant d'une part la négociation des contrats (incoterms) et son impact sur la gestion du service transit et d'autre part les frais de magasinage.

➤ Pour les incoterms :

- ✓ Pourquoi l'ONCF conclut la plupart de ses marchés en CFR, alors qu'elle a la possibilité de négocier les contrats en départ usine EXW ou FOB vu sa grandeur inéluctable ?
- ✓ Et si l'ONCF veut recourir au mode départ usine EXW ou FOB, est ce que ça sera rentable ?

➤ Pour les frais de magasinage :

- ✓ Quels sont les obstacles ou biens les problèmes qui engendrent des frais de magasinage supplémentaires ?
- ✓ Et quels sont les remèdes pour essayer de les réduire ?

Dans ce chapitre on essaiera de présenter d'une part une étude de rentabilité des incoterms choisis par l'ONCF et plus particulièrement EXW (départ usine) au lieu du mode CFR (coût et fret), et d'autre part la problématique des frais de magasinage ainsi que les possibilités pour en réduire.

Section I : Etude de rentabilité des Incoterms

A- Généralités sur les incoterms

1- Définition

« INCOTERMS » signifie littéralement en Anglais « International Commerce TERMS », c'est à dire les termes du commerce international.

Lorsqu'un intervenant dans une opération de commerce international achète ou vend une marchandise, l'un des éléments d'information importants de cette transaction est, bien entendu, le prix unitaire et global de la marchandise convenu

entre les partenaires dans la transaction. Cependant, le prix, à lui seul, ne suffit pas pour donner une indication précise sur tous les coûts que supportera la marchandise avant son arrivée à destination et son dédouanement.

Le contrat commercial doit aussi comporter d'autres indications complémentaires pour préciser ce que le prix facturé englobe comme prestations de la part du fournisseur.

En d'autres termes, le contrat commercial doit préciser quels sont les frais à la charge du fournisseur et quels sont ceux qui restent à la charge de l'acheteur et qu'il faudra inclure dans la valeur à déclarer en douane.

Ces indications constituent ce que l'on appelle les « INCOTERMS ». Il s'agit de sigles correspondant aux pratiques en usage dans les opérations de commerce international et à des normes adoptées dans le cadre de la Chambre de Commerce Internationale.

Les incoterms font régulièrement l'objet d'actualisations pour les adapter aux évolutions des pratiques en usage à l'échelle internationale ; la dernière actualisation est intervenue en 2000.

Le tableau suivant montre une liste des INCOTERMS :

Liste des Incoterms version 2000⁴⁸

dénomination	Incoterm 2000 (anglais)	Incoterm 2000 (français)
EXW	Ex works	départ usine
FCA	Free carrier	Franco transporteur
FAS	Free alongside ship	Franco le long du navire
FOB	Free on board	Franco bord
CFR	Cost and freight	Coût et fret
CIF (CAF)	Cost insurance and freight	Coût assurance fret
CPT	Carriage paid to	Port payé jusqu'à
CIP	Carriage and insurance paid	Port payé assurance comprise jusqu'à
DAF	Delivered at frontier	Rendu frontière
DES	Delivered ex ship	Rendu au bateau

⁴⁸ CCI : Chambre de Commerce Internationale

DEQ	Delivered ex quay duty paid	Rendu à quai droits acquittés
DDU	Delivered duty unpaid	Rendu droits non acquittés
DDP	Delivered duty paid	rendu droits acquittés

2- Objectif des incoterms

Les incoterms ont pour but de mettre en oeuvre le contrat de vente dans ses aspects les plus pratiques. Les parties conviennent de se référer à des « règles du jeu » claires permettant d'éviter tout malentendu lié aux barrières des langues, des références juridiques nationales et des coutumes. Grâce à ce véritable langage commun, l'exportateur et l'importateur sauront à qui incombent le transport et les opérations en amont et aval. Les obligations portent concrètement sur :

- En amont du transport principal (terrestre, maritime, aérien)
 - ✓ L'inspection de la marchandise, le choix de l'emballage approprié, le marquage, les vérifications d'usage,
 - ✓ La précision des date et lieu de mise à disposition des marchandises,
 - ✓ L'éventuelle prise en charge des formalités douanières à l'export,
 - ✓ L'émission éventuelle de documents spécifiques (administratifs ou de transport),
 - ✓ La couverture éventuelle des risques supportés par la marchandise.
- En aval du transport principal
 - ✓ La prise en charge éventuelle des formalités de douane à l'import,
 - ✓ La livraison de la marchandise à destination,
 - ✓ La garantie du paiement des marchandises conformément aux modalités du contrat de vente.
- Chaque incoterm doit préciser :
 - ✓ Le partage des frais ou qui paie quoi ?
 - ✓ Les moment et lieu précis du transfert des risques ou qui est responsable de quoi ?

✓ Les documents à fournir et par qui ?

▪ En aucun cas l'incoterm :

✓ Ne fixe les lieux, moment ou modalités du transfert de propriété de la marchandise,

✓ Ne fait partie du contrat de transport mais uniquement du contrat de vente,

✓ Ne détermine les droits et obligations liées aux ruptures de contrat, aux retards, etc.

3- La sécurité juridique

Les Incoterms ont eu le mérite d'introduire davantage de sécurité juridique dans l'interprétation des termes commerciaux les plus fréquents dans les ventes commerciales internationales.

Au regard de la codification que les représentent, cette notion de sécurité juridique s'attache à deux facteurs essentiels :

✓ La certitude des règles ;

✓ L'impartialité des règles.

Dans l'introduction des Incoterms 1953, La CCI érige expressément la certitude juridique en motif d'utilisation de la codification des termes commerciaux élaborée sous ses auspices. La certitude juridique peut être définie comme l'absence de doute relatif à la règle quant à sa prévisibilité et à la détermination de son contenu.

Concernant la prévisibilité de la règle, les Incoterms tentent d'aplanir les difficultés inhérentes à la recherche d'une règle applicable à un contrat de vente international. La codification des règles relatives aux termes commerciaux serait d'abord un facteur de diminution du risque de conflit de lois dans l'espace. La pratique contractuelle consistant à se référer à des règles codifiées, tel les Incoterms, est une manifestation de l'acceptation de ces règles par les parties au

contrat de vente. En présence de contractants de nationalité différentes qu d'appartenance a des systèmes juridiques différents, le recours a l'instrument juridique uniforme que constituent les Incoterms dissipe d'éventuelles interrogations sur les règles applicables au contrat.

Ensuite, les Incoterms ne sont pas une codification sectorielle, c'est-à-dire limitée à un type d'activité particulier, ce qui contribue a leur caractère de règles uniformes et a la prévisibilité des règles applicables à une vente internationale. Les acteurs du commerce international sont ainsi dispensés, pur partie ou intégralement de l'apprentissage fastidieux de règles propres a une activité spécifique (ex : ventes de café, coton, blé).

Si les Incoterms ont pu, fort justement, être qualifiés de « facteur de prévision commerciale », il semble que cette expression renvoie autant à la désignation de la règle applicable qu'à la détermination de son contenu.

Concernant la détermination du contenu de la règle, il découle de la référence à un Incoterm une identification précise des obligations réciproques mises à la charge des parties à une vente internationale.

Les risques de divergence d'interprétation sont minimes dès lors que les Incoterms sont employés conformément aux recommandations de la CCI :

- ✓ Incorporation expresse dans le contrat de vente ;
- ✓ Respect du champ d'application des Incoterms etc.

Une autre facilité des Incoterms réside dans la codification impartiale des Incoterms, c'est-à-dire « offrant des règles et des pratiques neutres⁴⁹ ». La présence d'un incoterm dans un contrat ne handicape ou n'avantage ni le vendeur, ni l'acheteur. Ce caractère des Incoterms est accentué par le fait que toute considération subjective est écartée de la formulation des règles au profit d'une énumération purement objective des obligations réciproques des contractants.

⁴⁹ Jan RAMBERG, *Guide pour les Incoterms 1980*, p. 6

Par la certitude des règles qu'ils posent et l'impartialité de ces dernières, les Incoterms apparaissent comme un élément de sécurité juridique du contrat de vente internationale. La codification des termes commerciaux qu'ils réalisent fournit ainsi aux commerçants internationaux un outil susceptible de répondre à leur besoins doit cependant être examinée. Il a été affirmé que les Incoterms introduisent « une plus grande sécurité dans le calcul du prix de vente⁵⁰ ».

4- La répartition des obligations entre les parties

Les incoterms règlent le sort de la livraison (a), des formalités (b) et, bien sûr, des frais (c).

a- L'obligation de livraison de la marchandise

S'agissant d'un contrat de vente internationale de marchandise, la question de la livraison fait certainement partie des éléments importants de la négociation entre l'acheteur et le vendeur. En effet, les parties souhaiteront faire peser sur le co-contractant l'obligation de livrer la marchandise afin de se décharger au maximum de cette contrainte.

Les incoterms vont de venir offrir une solution juridique à cette question puisqu'ils vont prévoir l'étendue des obligations de chaque partie en matière de livraison. De fait, ils sont gradués selon que l'obligation de livraison du vendeur est plus ou moins forte. Ainsi, les incoterms sont regroupés dans 4 familles :

- La famille E : un seul terme entre dans cette catégorie (Ex Works). Cette famille définit l'obligation minimale du vendeur. Le vendeur n'a pas d'obligation de livraison de la marchandise. La remise de celle-ci se fait à l'usine, à charge pour l'acheteur d'assurer le transport. Il doit néanmoins être défini le lieu de mise à disposition de la marchandise et notamment lorsque le vendeur dispose de plusieurs lieux de production ;

⁵⁰ Frédéric EISMANN, Pierre DOLLE, *Incoterms et prix de vente, L'économie internationale*, vol XVII, n.5 mai 1951, p. 3

- La famille F: pour Free, (en français, franco) : le vendeur est appelé à remettre les marchandises et un transporteur désigné par l'acheteur. Selon l'incoterm choisi l'obligation de mise à disposition au transporteur sera plus ou moins étendue. Le vendeur peut se contenter de charger la marchandise dans le véhicule du transporteur (FCA), sinon il doit assurer le transport jusqu'au navire (FAS, FOB) ;
- La famille C: pour Cost ou Carriage (en français Coût ou Port) : le vendeur assume le transport jusqu'au chargement dans le navire ;
- La famille D pour Delivered (en français Rendu) : le vendeur doit assurer le transport jusqu'à la frontière du pays de l'acheteur voir jusqu'à sa porte.

Ainsi, ce trouve définit le rôle de chaque partie quant à l'acheminement de la marchandise. Les questions de savoir qui doit organiser le transport de la marchandise et où doit avoir lieu la remise de la marchandise sont réglées. Cette répartition se fait selon un angle variable de 180 degrés puisque l'obligation peut peser uniquement sur le vendeur (0 degré) ou uniquement sur l'acheteur (180°). Mais, en général, les parties choisissent des solutions moins extrêmes, puisqu'en pratique, c'est l'incoterm CIF qui est le plus souvent utilisé. Cet incoterm fait peser sur le vendeur l'obligation d'assurer le transport jusqu'à ce que la marchandise soit en cale ou en soute. Le vendeur doit donc choisir le transporteur terrestre et maritime.

L'incoterm permet donc de déterminer sur qui pèse l'obligation d'assurer le transport. A cette obligation est attachée une obligation annexe, mais néanmoins contraignante, qui est celle d'assumer les obligations douanières.

b- L'accomplissement des formalités douanières

Les Incoterms désignent la personne qui assure les formalités documentaires liées à l'exportation et à l'importation.

L'accomplissement des formalités d'export est pris en charge par le vendeur. L'acheteur doit, quant à lui, assurer les formalités d'importation des marchandises.

Toutefois, l'incoterm EXW ne fait peser aucune formalité sur le vendeur puisque la prise en charge de la marchandise se fait par l'acheteur à la sortie de l'usine. L'incoterm DDP exonère le vendeur de toute obligation douanière. L'acheteur doit, alors, assurer les démarches administratives pour l'exportation et l'importation.

Ainsi, les incoterms permettent de définir qui fait quoi. Il est évident qu'une fois ce point résolu, vient immédiatement la question de savoir qui paie quoi.

c- La définition du débiteur des frais de transport

L'opération de transport se décompose, souvent, en trois étapes :

- ✓ Un transport terrestre jusqu'au lieu de chargement de la marchandise par le transporteur principal (port ou aéroport) ;
- ✓ Un transport maritime, aérien ou terrestre par un transporteur principal ;
- ✓ Un transport terrestre du lieu de déchargement de la marchandise par le transporteur principal jusqu'à l'acheteur.

D'une manière général, lorsqu'en vertu de l'incoterm choisi, l'organisation du transport repose sur l'une des parties, les frais y afférents sont supportés par cette même partie.

Dans la famille F, le transporteur principal est déterminé par l'acheteur ; il supporte donc les frais à partir de la remise de la marchandise à ce transporteur par le vendeur. Le vendeur doit uniquement supporter les frais liés au transport entre ses entrepôts et le lieu de chargement par le transporteur principal. Inversement, les incoterms du groupe C, c'est le vendeur qui supporte les frais de transport principal. Pour les incoterms de la famille E, le vendeur n'assume aucun frais de transport.

Si c'est un incoterm du groupe D qui est choisi, alors le vendeur supporte l'ensemble des frais d'expédition de la marchandise.

En ce qui concerne les frais de douane, la répartition des frais se fait en fonction de celui qui doit réaliser les formalités.

Ainsi, les incoterms apportent une répartition standardisée des coûts de transport et des coûts y afférents entre les parties au contrat de vente internationale. Si les frais directs sont répartis, il demeure la question de savoir comment seront indemnisés les dommages et les manquements du vendeur ou du transporteur qui peuvent intervenir lors de l'opération de transport de marchandise internationale.

Le tableau suivant montre la répartition des frais entre vendeur et acheteur :

Répartition des frais entre acheteur et vendeur⁵¹

	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT
Conditionnement et emballage de la marchandise							
Empotage chargement à l'usine	■	■	■	■	■	■	■
Pré acheminement	□	■	■	■	■	■	■
Dédouanement Export	□	■	■	■	■	■	■
Opérations d'embarquement	□	■	■	■	■	■	■
Transport principal	□	□	■	▧	■	■	■
Assurances	□	□	■	□	■	■	■
Opérations de débarquement	□	□	□	□	□	■	□
Dédouanement Import	□	□	□	□	□	□	□
Post acheminement	□	□	□	□	□	□	□
Déchargement à destination finale	□	□	□	□	□	□	□

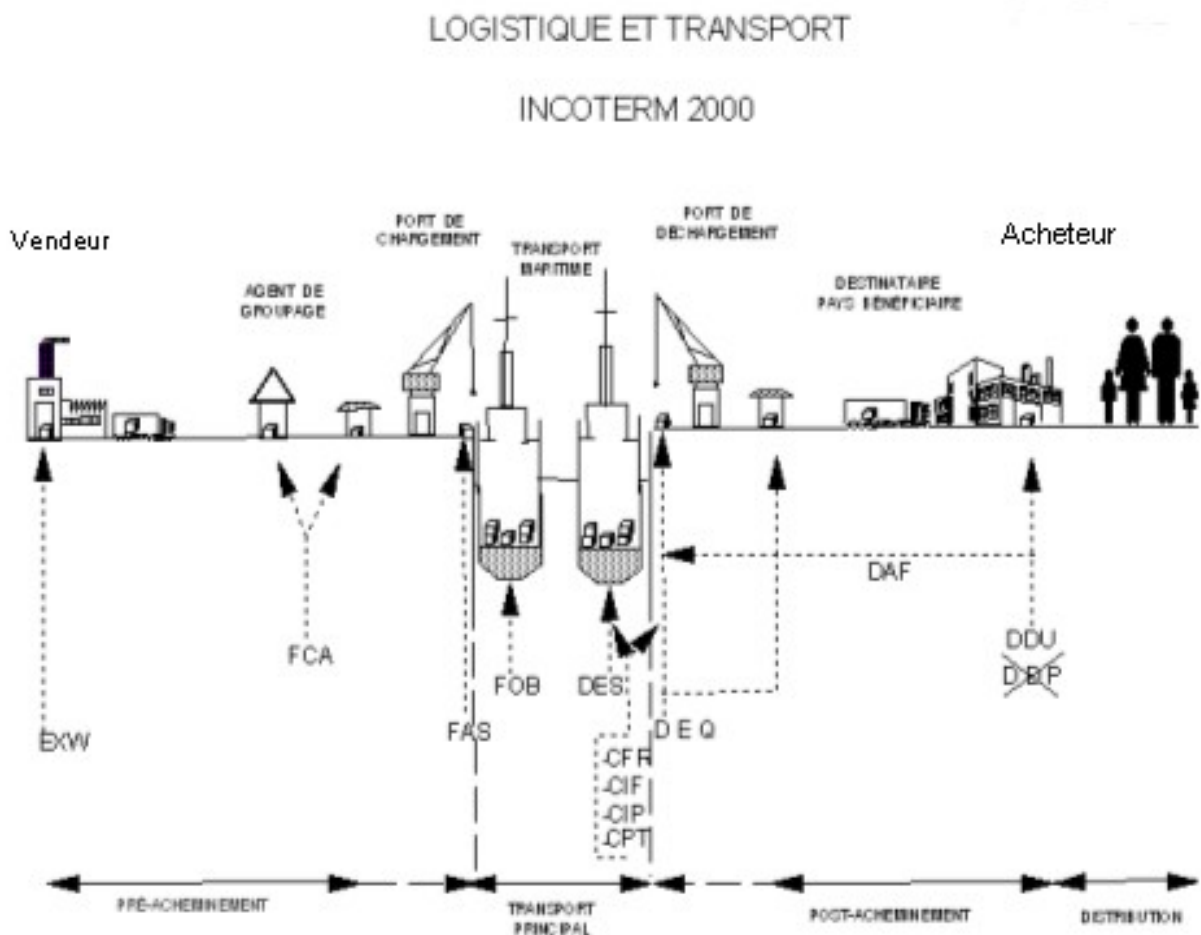
⁵¹ *Guide des commissionnaires en Europe : 2004*

Logistique Ferroviaire : Optimisation de l'activité transit chez l'ONCF

Vente départ: VD Vente arrivée:VA	VA	VA	VA	VA	VA	VA	VA
Maritime: M Terrestre: T Polyvalent: P	P	P	M	M	M	M	P

Frais à la charge de l'acheteur
 Frais à la charge du vendeur

Le schéma⁵² suivant montre d'une manière claire la répartition des responsabilités liées aux incoterms :



Source CCI Canadienne (2001)

⁵² Jean Louis DEYRIS : Projet Embarc

B- Rentabilité des incoterms choisis par l'ONCF :

Généralement, pour ses approvisionnements, l'ONCF fait appel à différents fournisseurs internationaux à travers des appels d'offres. L'offre retenue est celle qui présente le meilleur rapport qualité / prix.

Pour se prémunir contre les malentendus éventuels, le fournisseur et l'ONCF précisent sur le bon de commande les Incoterms à utiliser.

Il faut noter que pour ses importations FOB ou EXW, l'ONCF recourt à deux modes :

- Pour toutes les importations supérieures à 3 tonnes, l'ONCF procède par appel d'offres,
- Pour celles moins de 3 tonnes, l'ONCF procèdent par contrat cadre d'une durée de 3 ans

Lors de notre stage, nous avons constaté une prédominance du mode CFR pour des commandes dépassant 3000Kg, d'où l'intérêt d'analyser la rentabilité de ce mode d'achat par rapport au mode EXW (départ usine) ou FOB.

A cet effet, sur la base d'un échantillon de dossiers traités en mode CFR , nous avons procédé à une comparaison par rapport aux modes FOB et EXW. Cette analyse nous a permis de constater que les marges de différence sont conséquentes. En effet après consultation avec des importateurs ils nous confirmé, que les fournisseurs ont tendance à majorer les prestations EXW et en tirer bénéfice aux détriment des importateurs.

L'ONCF importateur potentiel, ayant la capacité d'imposer le mode d'achat dans ses négociations, a tout intérêt à opter pour les modes FOB ou EXW conduisant à la maîtrise des flux de circulation physique et faisant bénéficier les prestataires de transport nationaux et donc l'économie nationale.

Dans ce contexte, l'amélioration de la fonction achat transport reste primordiale, en effet, cette fonction permettra de bien maîtriser, combiner et optimiser aussi bien les achats que leurs transport. En plus la maîtrise de la fonction achat transport permet à son responsable d'optimiser les risques liés au transport en développant des partenariats avec certains prestataires de transport nationaux et faire bénéficier l'économie nationale.

1- Fonction achat transport :

La fonction achat transport est bien souvent considérée comme la dernière roue de la charrette dans l'esprit des dirigeants. C'est ce maillon faible de la chaîne qu'il importe de valoriser car il est porteur de gains directs et de gains indirects puisqu'il peut être à la source de décisions organisationnelles.

Elle peut apporter une contribution importante à la stratégie globale des flux de l'office dans la mesure où dépendent de ce département achat, l'expertise d'approvisionnement de matériaux cruciaux pour l'entretien du matériel ferroviaire ONCF.

Il s'agit là d'un avantage concurrentiel déterminant puisqu'il impacte précisément sur le niveau des stocks de sécurité avec un montant de capitaux immobilisés plus ou moins élevé. De même la possibilité octroyée à l'office de s'approvisionner, à l'autre bout de monde, en produits à bas prix, grâce à la maîtrise des coûts d'approche de transport représentant un potentiel de gains substantiels.

Pour sécuriser l'ONCF dans la maîtrise de ses flux physiques, il convient tout d'abord de déterminer les modes de transport qui permettent de se conformer aux différents cahiers de charge, pour cela le responsable de cette fonction a

comme priorité de choisir le mode de transport le plus efficace et le plus rentable.

Le choix du mode de transport est dépendant des contraintes de mise à disposition des produits sur le marché et est souvent induit par des décisions logistiques en amont concernant :

- ✓ Sélection des fournisseurs proches ou éloignés
- ✓ Décision de transports coûteux et rapides mais avec des stocks minimum
- ✓ Décision de transports lents et de moindres coûts, mais avec des stocks importants en cours de transport (maritime) et entre deux points de commande.

Cependant, l'ONCF qui entend atteindre une performance logistique globale, devra accorder plus d'importance à cette fonction considérée trop souvent comme mineure, alors qu'elle concourt pleinement à la maîtrise des coûts logistiques et surtout permettra à l'ONCF d'être approvisionné, au moindre coût et dans les meilleurs délais, en matériel ou pièces détachées en provenance de fournisseurs performants situés à l'autre bout du monde : la fiabilité du transport permettant l'abaissement du niveau de stock de sécurité.

Dans une structure comme l'ONCF, les personnes en charge de la logistique, doivent avoir conscience des enjeux liés au transport et se reposer sur des partenaires spécialisés comme les prestataires de transport et logistique globaux pour leur faire explorer toutes les voies et solutions possibles et pour évoluer ensemble vers une logistique dédiée, dans laquelle, effectivement, les barrières traditionnelles entre le transport et les opérations annexes s'estompent. Généralement le responsable achat transport a pour activités :

- ✓ **Des activités principales :**
 - Négocier les conditions de transport avec les fournisseurs
 - Rechercher et sélectionner les fournisseurs.
 - Négocier les prix, les délais et la qualité.

- Établir les cahiers des charges et les contrats.
 - Suivre la qualité des services
 - Contrôler les démarches de l'ensemble de la procédure achat et la mise en place du transport.
 - Contrôler la conformité de la prestation réalisée.
 - Échanger avec la direction achat en l'informant de l'évolution du marché des différents moyens de transports (transport maritime, transport aérien, transport terrestre).
- ✓ **Des activités secondaires :**
- Faire des études de coût afin d'optimiser les achats.
 - Améliorer la qualité.
 - Effectuer des études de faisabilité et de mesures d'impact par rapport au transport acheté et des différentes formules proposées.
 - Suivre les différents développements technologiques actuels.

2- Partenariat avec des prestataires de transport :

Le choix d'un prestataire de transport est primordiale, sa fiabilité peut différer grandement : c'est l'expérience passée de l'office qui est le meilleur indicateur de la qualité de service.

Actuellement l'ONCF bénéficie des prestations du transporteur ZIEGLER⁵³ dans le cadre d'un marché de trois ans conclut pour l'acheminement de toutes les marchandises inférieures à 3 tonnes. Lors de notre stage, on a questionné les responsables du service transit à propos de leur satisfaction du travail encours avec ZIEGLER, et ils nous on confirmé que la prestation fournie est satisfaisante pour diverses raisons :

- Fiabilité,
- Compétitivité

⁵³ ZIEGLER : prestataire logistique international

- Respect des délais,
- Rapidité dans le traitement des dossiers.....

Preuve supplémentaire de ce que nous avons confirmé, la reconduction du contrat de transport avec ce même prestataire pour le second mandat.

Section II : Etude des Frais de magasinage

Dans ce qui suit on essaiera de donner une définition au magasinage, ensuite problèmes qui poussent l'ONCF à subir des frais de magasinage supplémentaires ainsi que les recommandations nécessaires pour réduire ces frais.

A- Définition et présentation des frais de magasinage

Le magasinage consiste dans l'opération de stockage des marchandises dans des hangars, des magasins et des terre-pleins.

Généralement à chaque arrivage maritime, l'autorité portuaire chargée de la manutention entrepose les marchandises dans des magasins dédiés à ce service. Ces magasins ou aires de dédouanement permettent le stockage – à l'importation et à l'exportation – des marchandises conduites en douane⁵⁴.

Au port de Casablanca le magasinage est assuré par l'ODEP, à l'exception des magasins donnés en location.

Les marchandises importées par l'ONCF, sont stockées de la manière suivante :

- Soit aux magasins de l'ODEP
- Soit aux magasins sous douane d'un transporteur désigné au contrat.

⁵⁴ Article 62 Alinéa 1 du code des douanes et impôts indirects.

Comme on a précisé lors de la description du circuit douanier, pour l'enlèvement des colis, l'agent de sortie se rend au magasin du port (ODEP ou autre transporteur) ou la marchandise et le matériel sont entreposés muni des engins et des documents nécessaires.

La taxation des colis des magasins du port est subordonnée au paiement des frais de magasinage, à ce titre il faut signaler que l'ONCF dispose d'un délai de grâce de trois jours à compter de l'arrivée de la marchandise au magasin mais une fois dépassé ce délai, les frais de magasinage sont facturés. Le magasinage est arrêté au jour de sortie des colis.

Le tarif pour le calcul des frais de magasinage est en général comme suit:

- Aux magasins de l'ODEP : 30Dh/ La tonne par jour
- Aux magasins d'un transporteur privé: 50Dh / Tonne par jour

Les statistiques fournies par le service transit de l'ONCF concernant les frais de magasinage pour l'année 2005 et les trois premiers trimestres de l'année 2006 sont comme suit :

Frais de magasinage en MAD⁵⁵ : 2005 & Trois trimestres de 2006

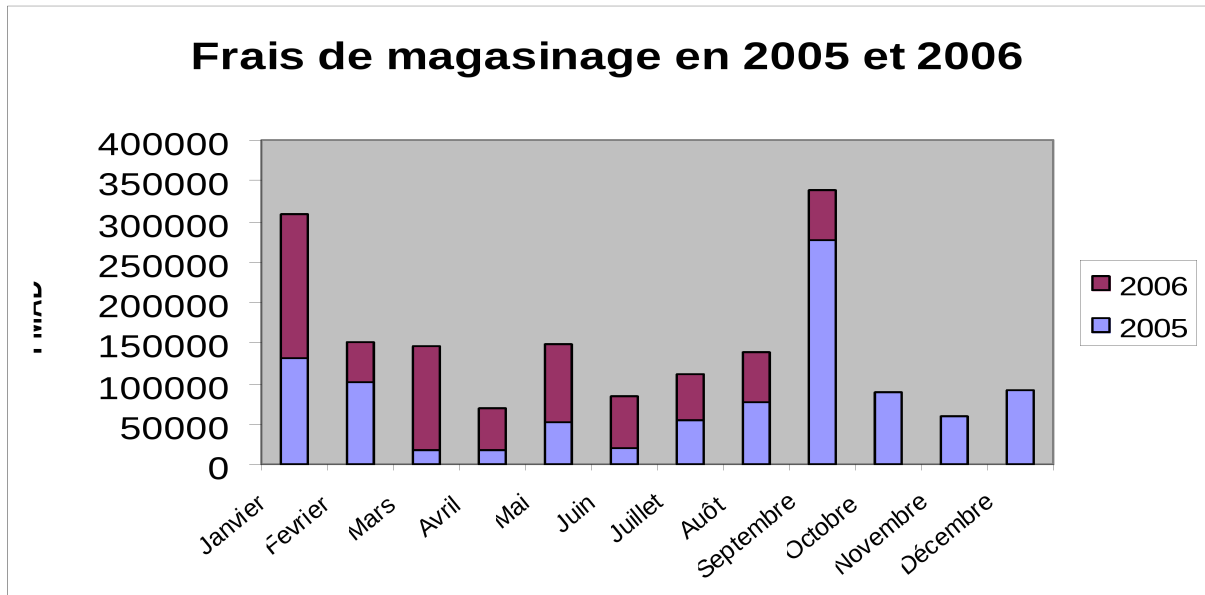
	2005	2006
<i>Janvier</i>	130.991	177.055
<i>Février</i>	107.182	48.864
<i>Mars</i>	16.797	129.774
<i>Avril</i>	16.681	52.176
<i>Mai</i>	51.063	96.252
<i>Juin</i>	20.148	63.148
<i>Juillet</i>	54.943	55.732
<i>Août</i>	75.845	63.004
<i>Septembre</i>	276.103	62.900
<i>Octobre</i>	87.974	-
<i>Novembre</i>	59.987	-
<i>Décembre</i>	90.176	-
TOTAL	982.481	748.905

Source : Service Achat / Bureau transit ONCF, 2006

⁵⁵ MAD : Maroc Dirham

Ces statistiques nous montrent que les frais de magasinage engendrent pour l'ONCF une perte annuelle d'environ 1.000.000 de dirhams.

Le graphique suivant montre l'évolution des frais de magasinage



Source : Service Achat / Bureau transit ONCF, 2006

Cependant les raisons de l'accumulation des frais de magasinage sont multiples et peuvent se résumer en deux catégories :

➤ Problèmes d'ordre interne :

- ✓ Retard des chèques de régularisation des divers frais,
- ✓ Indisponibilité des moyens logistiques,

➤ Problèmes d'ordre externe :

- ✓ Retard des documents nécessaires pour le dédouanement dans les délais prévus,
- ✓ Lourdeur administrative dans le traitement des dossiers (Douane, ODEP)

1- Problèmes d'ordre interne :

➤ Retard dans la remise des chèques :

L'ONCF ne dispose pas de crédit douane, de ce fait tous les frais de douane sont payés au comptant.

La procédure poursuivie pour la remise des chèques se base sur un contrôle systématique avant transmission de la part du département financier à Rabat. Dans le traitement de certains dossiers et en consultation avec les responsables du service transit, le retard dans la transmission des chèques constitue une cause première dans l'accumulation des frais de magasinage. Le délai moyen de réception du chèque est d'environ cinq jours qui représentent le délai de franchise accordé aussi bien par l'ODEP que par les magasins privés.

Aussi, il faut bien noter qu'il n'existe pas un suivi rigoureux des demandes de paiement (Douane et OPDEP), c'est-à-dire que vu la centralisation de l'émission des chèques au niveau de la direction à Rabat, un agent doit se déplacer pour déposer les demandes de paiement en vue de récupérer les chèques le jour même, hors la procédure poursuivie est d'envoyer ces demandes par fax ce qui engendre d'importants retards.

➤ Absence de planification :

Le magasin général à Casablanca se compose de plusieurs services qui utilisent le même personnel et les mêmes moyens logistiques.

Par moyen logistique, on entend :

- ✓ Les moyens de transport,
- ✓ Les engins de manutention,

Pour le traitement des dossiers import, l'agent de transit doit se déplacer dans les lieux où sont stockés les marchandises. La célérité de l'opération dépend des moyens logistiques mis à sa disposition. Hors, faute de planification, et étant entendu que les moyens disponibles sont utilisés par les différents services,

l'agent de transit se heurte à l'équation difficile de traiter l'urgent et subir des frais de magasinage ou éviter ces frais et retarder l'urgent.

Lors de notre stage, nous avons constaté que le service transit se heurte devant l'impossibilité de planifier les dates de sortie du matériel et ainsi éviter les frais de magasinage.

A titre d'exemple, le service transit reçoit parfois trois arrivages par jour, comportant des marchandises en quantités volumineuses, l'enlèvement de ces dernières nécessitent des engins de manutention et des matériaux de transport importants, hors les moyens logistiques disponibles ne peuvent pas supporter cette forte cadence, ce qui nous mène à dire que la planification dans ces cas doit être effectué en amont au niveau des commandes par la direction achats en vue d'éviter ce genre de problème.

2- Problème d'ordre externe :

➤ Retard des documents :

Pour accomplir la procédure de dédouanement, l'agent de transit doit disposer de tous les documents nécessaires, afin de pouvoir traiter les dossiers dans les délais prévus.

Cependant, on constate que certains fournisseurs, retardent l'envoi de certains documents nécessaires, tels que le connaissement, le certificat Eur1⁵⁶,... conformément au mode d'achat (CREDOC) ce qui entraîne beaucoup de retard dans le dédouanement et participe à l'accumulation des frais de magasinage.

Dans le même sens, certains consignataires "compagnie maritime ou commissionnaire en transport " retardent l'envoi des avis d'arrivées. En effet, l'analyse de certains dossiers, à montré l'existence d'un écart important entre la date d'arrivée effective de la marchandise au port et la date de réception de l'avis d'arrivée par le service transit, allant parfois jusqu'à 15 jours de retard, ce qui constitue une perte de temps engendrant des frais supplémentaire important.

⁵⁶ *Certificat qui prouve l'origine Européenne des marchandises*

➤ **Lourdeur du circuit de dédouanement :**

La majorité des importations de l'ONCF sont traités via le port de Casablanca, or, ce port à l'instar des autres ports marocains souffre de plusieurs handicaps qui contribuent largement à la multiplication des retards et des frais qui en découlent.

Parmi les insuffisances, nous pouvons citer⁵⁷ :

- ✓ Un nombre important d'intervenants source de conflits, de retard et de mauvaise allocation des espaces et des ressources
- ✓ Une organisation administrative inadéquate : deux administrations portuaires et un établissement public avec deux modes de gestion de la police portuaire (Administration et ODEP),
- ✓ Un environnement portuaire non performant,
- ✓ Des infrastructures mal utilisées, mal dimensionnées ou mal adaptées,
- ✓ Une organisation de l'exploitation portuaire inadaptée aux normes actuelles et futures, monopole de fait et de droit de l'ODEP, oligopole des stevedores, etc.

L'ONCF comme la plupart des opérateurs économiques souffre de ces handicaps et des frais importants qu'ils entraînent.

Par ailleurs, il convient de noter que la réforme portuaire engagée devra déboucher sur l'amélioration du circuit portuaire et par conséquent, se traduire par une réduction du temps de transit et des divers frais.

B- Recommandations pour la réduction des frais de magasinage

A l'issu de cette analyse, et après discussions avec d'une part les responsables du service transit et d'autre part certains professionnels du secteur,

⁵⁷ M. EL KHAYAT : *Facilitation du transport maritime international et du passage portuaire en méditerranée. Octobre 2003.*

il nous paraît nécessaire de présenter certaines propositions qui à notre sens, si elles sont suivies contribueraient à la réduction des frais de magasinage :

1- Décentralisation de l'établissement des chèques :

Les frais de dédouanement sont régularisés par chèque, établit par direction achat Rabat à la demande du service transit, hors cette procédure prend beaucoup de temps ce qui engendre un retard au niveau du paiement des divers frais (ODEP ; Douane...). Et par conséquent l'accumulation des frais de magasinage à la charge de l'ONCF.

Pour faire face à ce problème, Il paraît nécessaire de décentraliser l'établissement des chèques de régularisation au niveau de Service Magasin à Général à Casablanca et effectuer un contrôle à posteriori par la Direction Finance de Rabat.

2- Création d'un magasin sous douane propre à l'ONCF :

a- Généralités et conditions de création⁵⁸ :

La création des magasins et aires de dédouanement (MEAD) s'inscrit dans le cadre de l'adaptation des procédures douanières à l'évolution du commerce international, au développement de la logistique des transports internationaux, notamment, le porte à porte par le biais du transport terrestre, et à la nécessité de décongestionner les ports et aéroports pour une meilleure fluidité et célérité dans le processus de dédouanement.

Ils permettent le stockage, à l'importation et à l'exportation, des marchandises conduites en douane en vue de leur dédouanement, ils peuvent être créés aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des enceintes portuaires ou aéroportuaires et sont soumis au contrôle permanent de l'administration des douanes.

⁵⁸ Code des douanes et impôts indirects : Chapitre IV relatif à la création des MAED

L'entrée des marchandises dans les magasins et aires de dédouanement est subordonnée au dépôt, par l'exploitant, d'une déclaration sommaire, l'enregistrement de celle-ci engage la responsabilité de l'exploitant vis à vis de l'administration des douanes.

La création des MEAD est subordonnée à une autorisation de l'administration des douanes et impôts indirects, ainsi, les demandes de création des MEAD sont déposées auprès de l'administration centrale, accompagnées du plan déterminant l'emplacement et l'aménagement des lieux.

L'exploitant du MEAD doit souscrire une soumission générale cautionnée ou toute autre garantie agréée par l'administration, portant engagement de :

- Présenter, à première réquisition des agents de l'administration, les marchandises stockées dans le MEAD qu'il exploite ;
- Acquitter les droits et taxes dus sur les marchandises manquantes ainsi que, le cas échéant, les pénalités prévues par la législation en vigueur ;
- Souscrire une assurance pour couvrir les sinistres (vol, incendies, explosions, avaries etc. ...) aux fins de règlement des droits et taxes, pénalités et autres montants dus.
- Couvrir les traitements et indemnités à allouer aux agents de l'administration opérant au sein du MEAD.
- Mettre à la disposition de l'administration, les locaux et les moyens nécessaires à l'exercice du contrôle douanier et à la vérification des marchandises.
- Signaler à l'administration toute modification de l'état et de l'emplacement des marchandises placées en MEAD.

b- Magasin sous douane : créateur de valeur ajoutée pour l'ONCF :

De ce qui précède, on constate que l'ONCF dispose de toutes les conditions nécessaires pour la création d'un magasin sous douane.

Cependant, la création de ce magasin est génératrice de valeur ajoutée pour l'ONCF et ce pour diverses raisons :

D'une part, la suppression des frais de magasinage qui s'élèvent à environ 1.000 000 de dirhams par an,

D'autre part, le magasin sous douane offrira la possibilité au service transit de travailler avec des entités autres que l'ONCF, vu l'expertise et le professionnalisme qu'il a pu développer, aussi serait-il préférable selon des professionnels du secteur⁵⁹ que ce service soit transversal

⁵⁹ *Transitaires et commissionnaires de transport consultés lors du travail.*

