

/SOMMAIRE

Introduction générale.

Première partie : PRESENTATION DE L'ONCF ET DE SON ENVIRONNEMENT.

- I. Présentation de l'ONCF.
- II. Analyse du macro-environnement.
- III. Les perspectives de libéralisation du secteur de transport.
- IV. La restructuration actuelle de l'ONCF.

Deuxième partie : PRESENTATION DE LA CONCURRENCE ET SA STRATEGIE.

- I. Présentation du port de Casablanca.
- II. Présentation de la concurrence et ses caractéristiques.

Troisième partie : ANALYSE

- I. L'approche des 7 « S » de McKinsey.
- II. Analyse de la rivalité élargie.
- III. Analyse SWOT.

Quatrième partie : ETUDE DE LA PERCEPTION DES ENTREPRISES.

- I. Analyse de la perception.
- II. Conclusion de l'analyse.

Cinquième partie : proposition d'un plan d'action.

Conclusion générale.

Bibliographie

Annexes

INTRODUCTION

Depuis longtemps, le Maroc pays à économie ouverte importe des biens d'équipement, des produits énergétiques et exporte des matières premières, des produits manufacturés ou semi-finis et une bonne partie de sa récolte agricole.



Ces échanges commerciaux font intervenir plusieurs modes de transport.

En effet, le secteur de transport occupe une place de choix au sein de l'économie nationale. Il représente 6% du produit intérieur brut (PIB) ; il emploie 9% de la population active, il génère 15% des recettes de l'Etat et représente un investissement de l'ordre de 15 à 20% du budget de l'Etat et des entreprises publiques, il absorbe environ 26% de la consommation nationale d'énergie.

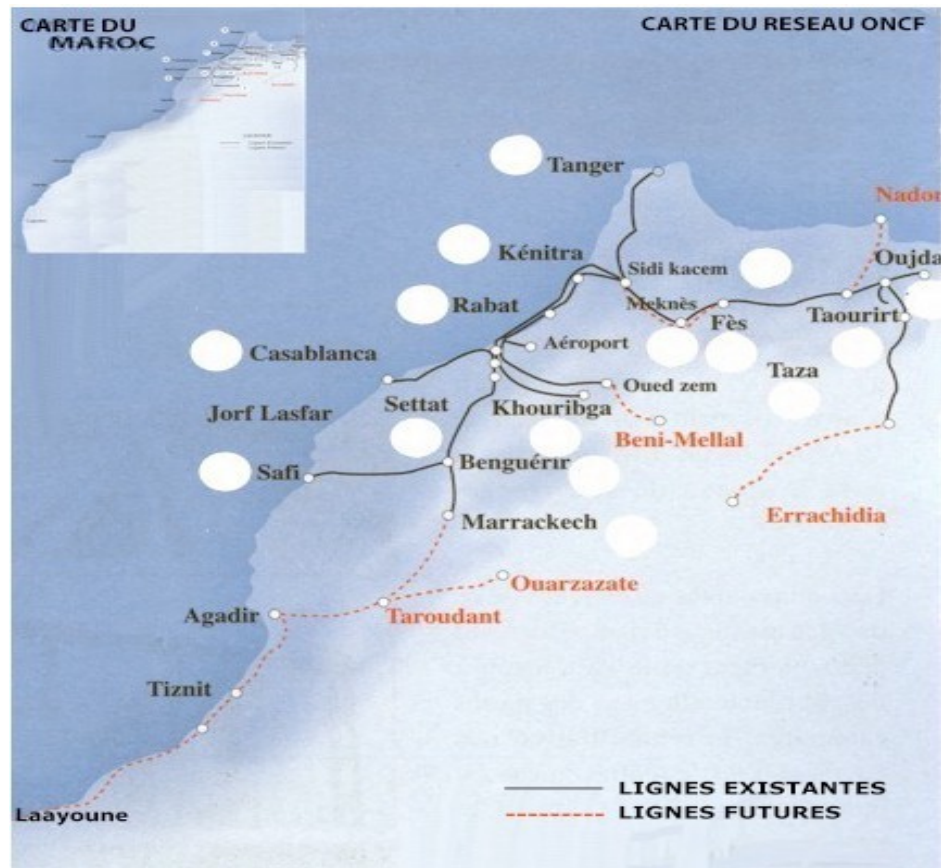
Première partie : PRESENTATION de l'ONCF et de son environnement.

Avant d'entamer le vif du sujet, nous allons essayer de présenter l'O.N.C.F. dans une première étape, ainsi que son environnement. Cette phase reste indispensable pour cerner le sujet de notre présent rapport.

I- Présentation de l'ONCF.

| | |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Raison sociale | Office National des Chemins de Fer. (O.N.C.F.) |
| Mission | « Fournir aux clients voyageurs et industriels, un service de transport par train de qualité, en toute sécurité et au meilleur prix. » |
| Historique | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La construction du réseau des chemins de fer du Maroc remonte au début du 20ème siècle. ▪ En 1963, le Gouvernement Marocain a décidé le rachat des concessions et la création de l'Office National des Chemins de Fer (ONCF). |
| Chiffres clés | <p>Effectif : 10.400 agents.</p> <p>Réseau : 1.907 Km de ligne, dont 1.537 Km à voie unique (80%) et 370 Km à double voie (20%). 53% de la longueur totale dudit réseau, soit 1003 Km, est électrifié à 3000 Volt continu, alors que 904 Km sont exploités en traction Diesel.</p> |
| Matériel roulant | Il se compose de 116 locomotives de lignes, 95 locomotives de manœuvre, 14 rames automotrices à 3 voitures, 372 voitures à voyageurs et 6894 wagons à marchandises. |
| FILIALES |   |

Carte du réseau ferroviaire



Statut de l'ONCF :

L'ONCF a été créé par le Dahir n° 1.63.225 du 14 Rabia I 1383 – 05 Août 1963

Cet établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité civile et d'une autonomie financière est placé sous la tutelle du ministère des transports.

Sa part de marché est de 20 à 25% hors phosphates et de 70 à 75% phosphate inclus en 1999.

L'ONCF a le monopole légal du transport ferroviaire pour le réseau existant et pour toute nouvelle ligne à créer. Il a donc

l'exclusivité de la construction et de l'exploitation des voies ferrées
du pays.

II- Analyse du macro-environnement :

■ Environnement démographique :

Dans quelle mesure les principales évolutions démographiques représentent-elles une menace ou opportunité pour l'O.N.C.F. ? Telle est la question principale posée par l'analyse de cet environnement. A priori, seule l'activité voyageurs peut être influencée par cette variable, l'activité fret quant à elle, n'est pas concernée directement par cette dernière.

■ Environnement économique

La conjoncture économique marocaine est fortement liée à la conjoncture internationale, ainsi les exportations (FAB) se chiffrent à 34 milliards de DH contre des importations (CAF) de l'ordre de 62 milliards de DH, ce qui consolide un déficit budgétaire très important. Aux importations, les biens d'équipements constituent le secteur le plus important. Les produits énergétiques importés sont également important et en augmentation, en volume et en valeur. D'autres achats portent sur les produits chimiques, le soufre brut, le fer, l'acier et bien d'autres. Aux exportations, on trouve par ordre d'importance en valeur : les vêtements confectionnés, les phosphates, les crustacés et les mollusques, les engrais naturels et chimiques, les agrumes, les poissons frais et en conserves, les conserves de légumes....

Par ailleurs, le Maroc est doté d'une infrastructure moderne qui répond à ses besoins de développement économique et social. Parmi les grands projets qui seront réalisés au cours des années à venir figurent:

-Le pont sur le Détroit de Gibraltar reliant le Maroc et l'Europe.

-L'Autoroute de la jeunesse, Rabat-Tanger qui constitue un maillon important du réseau reliant l'Europe à l'Afrique. La première phase de ce projet sera réalisée entre Rabat et Larache sur 150 km.

Le reste de l'infrastructure routière se compose comme suit :

- Routes principales : 10.914 km
- Routes secondaires : 9.434 km
- Chemins tertiaires : 39.442 km
- Total des routes : 59.790 km

■ Environnement politique

Vu son statut d'office, l'ONCF accompagne la politique générale du pays en matière de développement. Ainsi les décisions stratégiques de cette firme sont prises en concertation avec les autres départements ministériels concernés.

■ Environnement juridique et réglementaire

Le cadre réglementaire du secteur de transport connaît des changements significatifs. De ce fait le dahir de 1963 (*Annexe n°1*) a connu plusieurs modifications dont la dernière concerne la prochaine libéralisation du secteur (*BO voir annexe n°2*) . Il faut souligner à ce niveau que le fardeau réglementaire pèse plus sur l'ONCF que ses concurrents, qui -pour la plupart- échappent à cette réglementation.

■ Environnement technologique

Plus favorable au transport routier, les innovations en matière de sécurité et de consommation d'énergie rend de plus en plus l'exploitation aisée. A titre d'exemple, le dernier salon Auto-Expo a été dédié aux poids lourds, et plusieurs nouveautés en matière de confort des chauffeurs, de sécurité routière ainsi que d'autres dispositifs de normes européennes, ont fait leur apparition.

III- LES PERSPECTIVES DE LIBERALISATION DU SECTEUR :

A- Une situation d'anarchie :

C'est des failles de la réglementation des transports routiers et des dérives qu'elle a connues qu'est née l'anarchie du marché des transports et le glissement progressif de l'ensemble du secteur vers l'informel.

Le non-respect de la réglementation, usuelle dans le secteur, est en effet devenu considérable. La fraude, autrefois circonscrite aux seuls transporteurs du secteur informel est désormais pratique courante, ainsi pour survivre même les transporteurs organisés sacrifient l'entretien de leurs véhicules, le paiement des impôts, les cotisations sociale et les polices d'assurances.... Et plus dangereux, cette fraude est aujourd'hui admise collectivement, de ce fait un transporteur explique qu'il lui arrive parfois de « payer » pour pouvoir transporter, ces sommes d'argents vont essentiellement à quelques représentants des grandes sociétés ou bien à des sociétés de transit qui interviennent lors du choix du mode de transport, et varient généralement entre 50 et 100 DH par camion. Cet exemple de pratique déloyale est admis même par les grandes sociétés qui le justifie par la nécessité de continuer l'exploitation de leur flot, et incombe la responsabilité de cette dérive aux petits transporteurs et au secteur informel.

B- l'ancienne réglementation :

En 1963, le dahir n° 1.63.260. a été promulgué pour réglementer le secteur de transport de marchandises, ce dernier peut être résumé comme suite :

| N° TITRE | Éléments traités |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| I | Définition des différents types de transport auxquels s'applique le dahir. |
| II | Les modalités d'octroi des différentes |

| | |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | autorisations et agréments pour le service public de transport. |
| III | Démontre les articles de divergence entre transport public et privé. |
| IV | La coordination de transport : rôle et structure de l'ONT, des bureaux de chargement ainsi que des comités provinciaux des transports. Dans un dernier point l'article met l'accent sur le système de fixation des prix et taxes. |
| V | Ce chapitre du dahir est réservé aux sanctions et pénalités. |

Dans une première lecture de ce dahir, on peut conclure que le législateur marocain a cerné tous les points les plus importants du secteur de transport, mais en effet ce dernier n'a pas défini pour l'organisme coordinateur (ONT) les moyens de contrôle efficaces et simples à mettre en œuvre, s'ajoute à cette situation l'instauration d'une structure rigide gérant l'ONT (composition du conseil d'administration.)

C- la Libéralisation :

La libéralisation du secteur de transport entrera en vigueur dès le 15 mars 2003, comme stipulé par la loi 16-99 portant sur la réforme du système national de transport routier de marchandises. Une date inévitable qui inquiète et déstabilise la majorité des transporteurs. Ces derniers dirigent dans leur écrasante majorité des petites structures qui ne sont aucunement préparées pour affronter cette libéralisation. Faute de soutien pour leur mise à niveau, ces entreprises qui représentent plus de 85% des entreprises de transport routier de marchandises, de part leur taille microscopique et leur organisation archaïque, sont menacées de disparition.

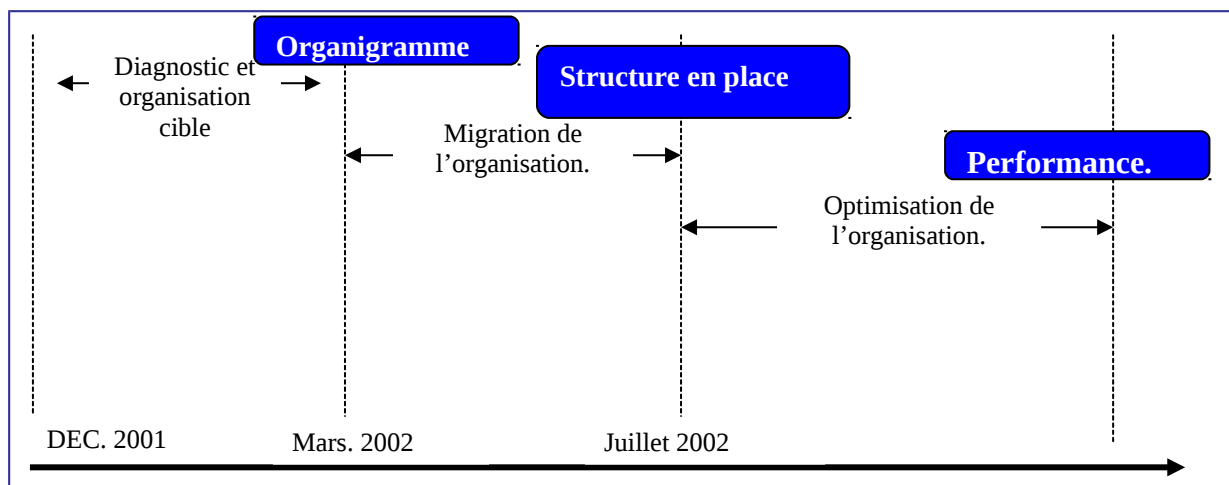
Les principaux axes de cette réforme peuvent être résumer comme suit :

- ↪ Suppression du monopole d'affrètement dévolu à l'ONT et décontingement du nombre de camions à mettre en circulation par les transporteurs.
- ↪ Professionnalisation par l'organisation de l'accès aux professions de transporteurs publics, sur la base de critères professionnels, techniques et financiers.
- ↪ Déréglementation des tarifs avec la possibilité d'instaurer des tarifs de référence.
- ↪ Intégration des camions de moins de 8 tonnes de poids total en charge dans le système légal de transport routier de marchandises.

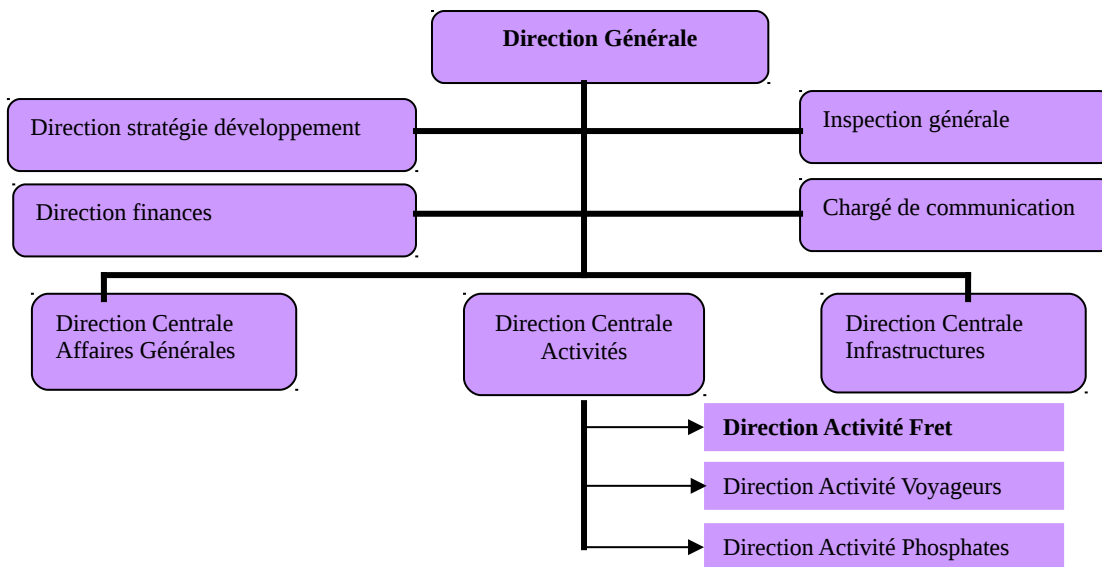
IV- la restructuration actuelle de l'ONCF :

Dans un soucis de restructuration intérieure de l'ONCF, celui-ci a sollicité les services de deux cabinets de renommée mondiale, le premier chargé de revoir la stratégie de l'office pour une meilleure rentabilité, le deuxième s'occupe de l'optimisation de la structure hiérarchique.

La nouvelle organisation est axée sur la valorisation de du terrain et la responsabilisation accrue des cadres. Elle a pour objectifs de diffuser à plusieurs niveaux du management la responsabilité des performances économiques de l'entreprise et de rapprocher les structures des clients. Cette nouvelle organisation entrera en vigueur dès juillet 2002.



Ce changement de méthodes de travail s'est traduit par la création de nouvelles fonctions, pour ces dernières, l'office a fait appel à des mutations internes, poursuivant ainsi la politique des ressources humaines entamée précédemment.



Cette nouvelle organisation permettra à l'office d'instaurer une comptabilité analytique afin de connaître au mieux les produits et charges de chaque section.

Deuxième partie : Présentation de la concurrence et sa stratégie.

I- Présentation du port de Casablanca et des consistances ferroviaires :

En 1906 fut décidé la construction du port de Casablanca, dès lors il n'a cessé de voir ses dimensions s'agrandir et acquérir au fil du temps une consistance physique de plus en plus vaste, moderne et structurée. (*Annexe n°3*)

Considéré à juste titre comme principal port de commerce international du royaume, le port de Casablanca jouit d'avantages déterminants pour son expansion :

- ✓ Une situation géographique favorable par rapport aux zones de consommations les plus importantes du Maroc.
- ✓ Des possibilités nautiques lui permettant d'accueillir de grands navires.
- ✓ Arrière-pays d'une puissance économique en développement constant : Casablanca et sa région reste la capitale économique du Maroc.
- ✓ Des liaisons avec l'arrière pays en amélioration continue : pour les consommateurs, le port le plus proche et le plus facilement accessible par chemins de fer et par un vaste réseau routier, desservant tous les points de production et de consommation.

Consistances ferroviaires

1- Les terminaux à conteneurs :

↳ Terminal à conteneurs TARIK (MOLE TARIK)

Ce terminal dont la création remonte à l'année 1972 est situé à la partie Ouest du port, ses principales caractéristiques sont :

| | |
|---------------------------------|---------------------|
| Superficie totale | 19 hectares |
| Capacité de stockage | 9 hectares |
| Un hangar pour visite douanière | 4700 m ² |
| Linéaire de quai | 500 m linéaires |
| Les voies ferrées | 4 voies |

↳ Nouveau terminal à conteneurs (NTC)

Ce terminal dont la création remonte à l'année 1996, est situé à la partie est du port. Ses principales caractéristiques sont :

| | |
|---------------------------------|---------------------|
| Superficie totale | 45 hectares |
| Un hangar pour visite douanière | 2130 m ² |
| Linéaire de quai | 380 m linaires |
| Les voies ferrées | 3 voies |

Pour ces 2 terminaux, l'ONCF octroi un chef de chantier plus deux assistants travaillant selon l'horaire normal, parmi leurs attributions on trouve :

- Suivi du trafic ONCF (Arrivée des bateaux, respect des délais de séquence, soutien aux clients...)
- Veille concurrentielle.
- Prospection du marché
- Remontée des informations.

2- Terminal minéralier et d'hydrocarbures

↳ Les postes phosphatiers :

Dont les caractéristiques se présentent comme suit :

| | |
|--------------------------|-----------------|
| Linéaire de quai | 686 m linéaires |
| Postes à quai | 4 postes |
| Les voies ferrées | 3 voies |

↳ Les postes minéraliers :

Ayant les caractéristiques suivantes :

| | |
|------------------------|-----------------------|
| Superficie de stockage | 27.000 m ² |
| Linéaire de quai | 686 m linéaires |
| Voies ferrées | 3 voies |

Deux chefs de chantiers sont attribués à ces deux postes, ils ont les mêmes attributions que les précédents.

3- Terminal marchandises diverses :

| | |
|------------------------|-----------------------|
| Superficie de stockage | 55.000 m ² |
| Linéaire de quai | 1.120 m linéaires |
| Voies ferrées | 2 voies |

4- Terminal des agrumes :

| | |
|-------------------------|-----------------------|
| Superficie de stockage | 64.000 m ² |
| Linéaire de quai | 1.490 m linéaires |
| Entrepôts frigorifiques | 8.500 m ² |
| Voies ferrées | 3 voies |

5- Postes à céréales (les docks silos)

Le terminal le plus important, en considérant ses réalisations, pour cette raison l'office accorde deux chefs de chantier travaillant selon l'horaire adopté par l'ODEP (2 shifts), parmi leurs attributions on constate :

- Suivi du trafic ONCF.
- Veille concurrentielle.
- Prospection du marché
- Remontée des informations.

Pour les postes à céréales un projet de desserte est en cours d'élaboration. (Quai 50-55)

Les voies de communication du port :

ROUTIERS :

Le port est relié à l'Est au boulevard BEN AICHA (et rue de l'océan) et à l'Ouest au boulevard des ALMOHADES, artères desservant les portes d'entrée du port en service :

- N°1 MOLE TARIK
- N° 3 MOLE DE COMMERCE
- N° 4 JETEE DES PHOSPHATES
- N° 5 CHANTIERS NAVALS
- N° 6 JETEE MOULAY YOUSSEF

FERROVIAIRE :

Le réseau ferroviaire de l'ONCF longe la clôture du port depuis la porte N°1 jusqu'au-delà de jetée des phosphates ou s'étend la zone de triage. Seules les lignes pénétrant dans la zone portuaire par la porte N°4 intéressent le trafic portuaire.

II- Présentation de la concurrence et ses caractéristiques :

1^{er} type : Le transport public agréé.

D'après les dernières statistiques, il aura environ 2.597 entreprises de transport agréées à travers tout le Maroc, celles-ci disposent d'un parc avoisinant 4.614 véhicules dont 43% opèrent à Casablanca soit environ 1.900 véhicules.

Caractéristiques :

- ✦ Une forte atomisation des entreprises de transport, ce qui accorde un parc moyen de 2 camions par entreprise. Sachant que plusieurs entreprises et coopératives de transport disposent d'un parc supérieur à 150 véhicules, il aura une grande majorité de firmes qui opèrent avec un camion, cette dernière catégorie s'appuie totalement sur les efforts de l'ONT, et selon les estimations de cet office elle représente 85% des entreprises.
- ✦ Les véhicules à Casablanca (1900) offrent une capacité de charge de 36.000 tonnes soit 42% du total de tonnage offert à travers le Maroc. Cette forte concentration à cette ville s'explique par le trafic important assuré par le port de Casablanca et qui dépasse 50% du trafic portuaire marocain.
- ✦ D'après le tableau ci-dessous, il est remarqué une augmentation considérable du parc national de 27% en l'espace de quatre ans (en nombre de véhicules), et une augmentation plus forte de 41% en terme de tonnage agréé. L'évolution la plus importante concerne la catégorie « Plateaux S/R » (30%) généralement utilisés pour le transport des containers et des différents caissons.

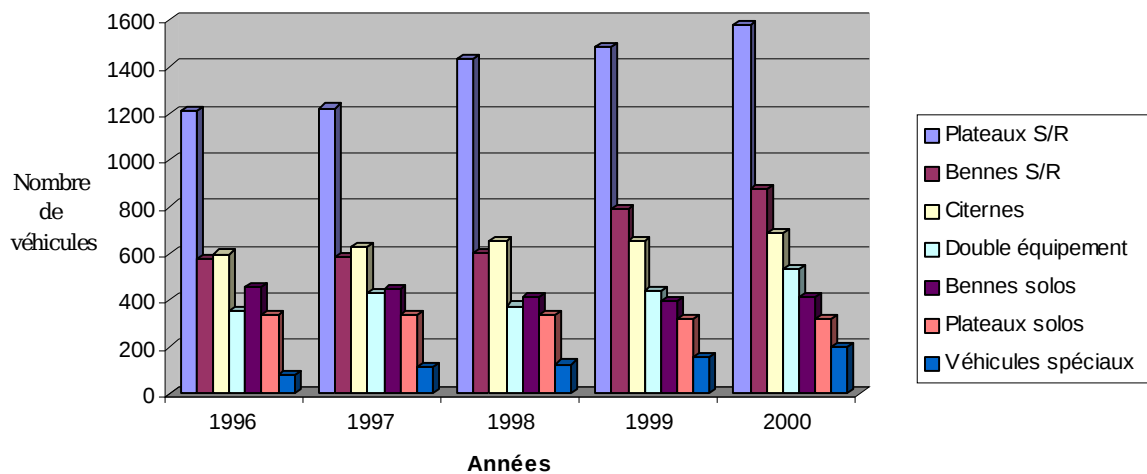
| Catégories du parc | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | | 2000 | |
|--------------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| | TA | NV | TA | NV | TA | NV | TA | NV | TA | NV |
| Plateaux S/R | 26885 | 1208 | 28415 | 1224 | 32640 | 1432 | 34052 | 1488 | 36194 | 1576 |
| Bennes S/R | 12724 | 574 | 3839 | 583 | 3761 | 606 | 18453 | 789 | 20347 | 875 |

| | | | | | | | | | | |
|--------------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| Citernes | 9308 | 599 | 13626 | 628 | 14341 | 652 | 12346 | 652 | 13513 | 692 |
| Double équipement | 8302 | 357 | 10293 | 430 | 8819 | 376 | 10550 | 442 | 12885 | 537 |
| Bennes solos | 4547 | 461 | 4272 | 445 | 4023 | 415 | 3915 | 398 | 3844 | 411 |
| Plateaux solos | 3814 | 340 | 10366 | 338 | 11574 | 337 | 3549 | 317 | 3627 | 321 |
| Véhicules spéciaux | 1790 | 80 | 2639 | 114 | 2954 | 127 | 3555 | 157 | 4815 | 202 |
| Totaux | 67370 | 3619 | 73450 | 3792 | 78112 | 3945 | 86420 | 4243 | 95225 | 4614 |

TA : Tonnage Agréé.

NV : Nombre de Véhicules.

Evolution du parc national



➤ On considérant l'ONT comme étant le concurrent le plus redoutable, celui-ci dispose d'une longue expérience dans le domaine (plus de 60 ans) ce qui lui a permis de réduire ses charges constamment. A titre d'exemple, l'exercice 2000 fait ressortir de charges de 218,62 millions de DH contre 247,69 millions en 1999 soit une baisse de 12%.

Autres chiffres remarquables :

- o **Chiffre d'affaires** : 1,7 milliard de DH (activité transport)
- o **Résultat d'exploitation** : 37,51 millions de DH.
- o **Bénéfice net** : 23,63 millions de DH.

Il est à signaler que ces résultats positifs sont réalisés malgré la détection auparavant d'un détournement d'une grande somme, et malgré l'usage de techniques dépassées et l'emploi de méthodes de gestion obsolètes qui limite le rendement. L'office national de

transport prépare son passage pour devenir une société anonyme (au plus tard en 2004) pour cela il a réduit de moitié son effectif et par conséquent ses charges sociales, ce qui mène penser à une plus forte compétitivité de ce géant pendant les années à venir.

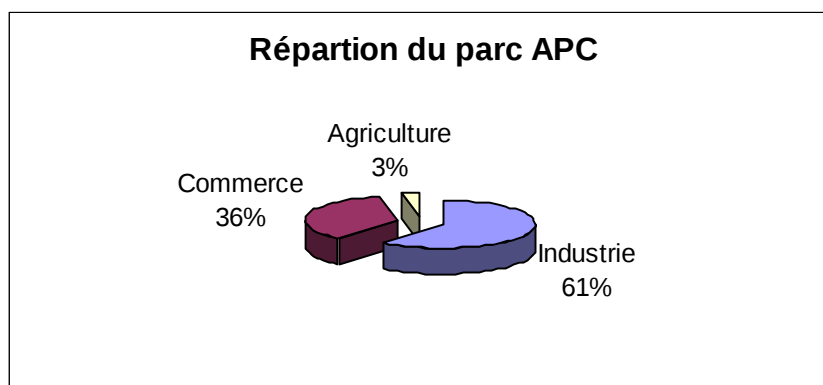
- ✦ La part de marché de ce parc est estimé à 32,4%.
- ✦ Les professionnels de ce secteur bénéficient de l'encadrement de la fédération nationale du transport routier au Maroc (FNTRM), qui a pour mission de défendre leurs intérêts, et les représentés auprès des institutions gouvernementales.
- ✦ L'ONT éprouve son inquiétude vis-à-vis de ses adhérents actuels et qui seront ses concurrents à partir de mars 2003, pour cela il est entrain d'établir des critères pour ses prochains collaborateurs afin de ne pas voir ces derniers court-circuiter son portefeuille de client.
- ✦ En l'absence de statistiques exactes impliquant cette catégorie dans les accidents spectaculaires que connaît le Maroc, certains organismes reprochent aux dits professionnels d'être la première source de corruption et par conséquent de la déréglementation actuelle. (*Voir compte rendu du colloque national sur la sécurité routière. Annexe n°4*)
- ✦ Parmi les problèmes que connaît cette catégorie de transport, on trouve la co-propriété, en effet l'héritage des agréments a multiplié les bénéficiaires des agréments d'où des problèmes d'ordre législatif pour l'insertion de ces derniers dans des coopératives ainsi que leurs relations avec les départements étatiques.
- ✦ Malgré la signature d'une convention de déontologie entre les différents centres du royaume, les transporteurs routier désapprouvent la concurrence au niveau du retour des véhicules transportant des marchandises avec des prix bas.

- ↪ En considérant le scénario le plus pessimiste pour l'ONT, celui-ci gardera toujours un avantage concurrentiel (gestion d'un parc étatique important), ainsi l'intense formation des employés adoptée actuellement prépare cet office à un climat de concurrence plus sévère.
- ↪ Dans le plan de développement économique et social 2000-2004, le gouvernement prévoit 2.500 nouvelles autorisations correspondant à 50.000 tonnes supplémentaires.

2^{ème} type : le parc privé pour compte propre avec permis de circuler :

(APC)

Selon les statistiques du ministère de transport et de la marine marchande, on compte quelques 7.000 véhicules couverts par des permis de circuler, offrant une capacité de transport avoisinant les 135.000 tonnes. Cette catégorie accapare une part de marché estimée à 31,7%. La répartition de ce parc est la suivante :



Caractéristiques :

- ↪ Ce parc bénéficie de plusieurs avantages de la part des pouvoirs publics, car destiné à améliorer les conditions d'exploitation des entreprises marocaines. Ces avantages directs et indirects permettent d'avoir d'énormes économies d'échelle et par conséquent un avantage concurrentiel.
- ↪ Echappe à toute réglementation et par conséquent contrevient à toutes les règles de circulation et de sécurité (surcharge, excès de vitesse...)
- ↪ Pratique une forte pression sur les pouvoirs publics, et ne cesse de réclamer plus d'avantages en matière d'exonération de TVA et d'équipement en chrono tachygraphe.
- ↪ Ce parc réalise de fortes marges bénéficiaires en offrant ses services aux tiers, ce qui lui est interdit par la loi.

- ↳ Selon l'avis des professionnels, le parc des APC opère très activement dans les grandes villes, particulièrement Casablanca.

3^{ème} type : Le parc privé pour compte propre sans permis de circuler. (SPC)

Estimé selon l'ONT entre 60.000 et 70.000 véhicules dont le poids total en charge est inférieur à 8 tonnes, et pour la mise en circulation desquels aucune autorisation n'est requise. Ils accapareraient 35,9% de part de marché. Cette catégorie de véhicules a dévasté le marché de transport de marchandises même si elle a le caractère privé de transport.

Caractéristiques :

- ↳ Les raisons de développement de ce parc proviennent essentiellement de la réglementation stricte et trop interventionniste pour l'octroi des agréments, l'échappement de cette catégorie du contrôle étatique ainsi que le coût d'exploitation jugé favorisant pour ce parc. Un autre facteur qui vient pour encourager le développement de ce système de transport est la prolifération des sociétés de leasing permettant l'acquisition de véhicules à des conditions incitatives.

- ↳ Avec des petits tonnages en charge, les propriétaires de ce parc négligent l'entretien, ne paient pas d'impôts, quasiment pas d'amortissement ce qui leur permet en fin de compte d'appliquer des tarifs extrêmement bas et d'avoir par conséquent un avantage concurrentiel.

↳ A travers le dernier salon « Auto-Expo » à Casablanca, la marque “Mitsubishi” principal fournisseur de ce parc au Maroc, a exprimé sa satisfaction des ventes réalisées au Maroc traduisant ainsi l’évolution de ce mode de transport.

↳ Le gouvernement marocain et dans un soucis de réglementer cette catégorie, a donné des possibilités pour des groupements (d’au moins 10 tonnes) contre des avantages tels que, des facilités d’octroi de crédit, mais cette initiative s’est heurtée face au désir des transporteurs de continuer l’exploitation dans les mêmes conditions jugées plus favorisantes.

4^{ème} type : Le transport international routier. (TIR)

Un marché perdu d’avance ou bien quasiment inaccessible, les caractéristiques de ce type de transport ne manquent pas, mais une chose est certaine le TIR gagne de plus en plus de parts de marché, ce mode qui est géré par des accords et des conventions internationales présente les performances suivantes :

| | |
|---------------------------------|--------|
| Nombre d’autorisations | 612 |
| Tonnage agréé | 15.300 |
| Parc réellement exploité | 236 |

Caractéristiques :

↳ Le parc le plus gâté du secteur : l’Etat marocain, motivé par le désir de voir les nationaux investir dans ce domaine, ne cesse de faire bénéficier cette catégorie de plusieurs avantages.

- ↪ Le parc de TIR marocain se trouve en troisième position derrière les parcs espagnols et français.

| Pays d'origine | Part dans l'activité globale |
|-----------------|------------------------------|
| Espagne | 40,5 % |
| France | 26,7 % |
| <i>Maroc</i> | 15 % |
| Allemagne | 5,2 % |
| Grande Bretagne | 5,2 % |
| Autres | 7,4 % |

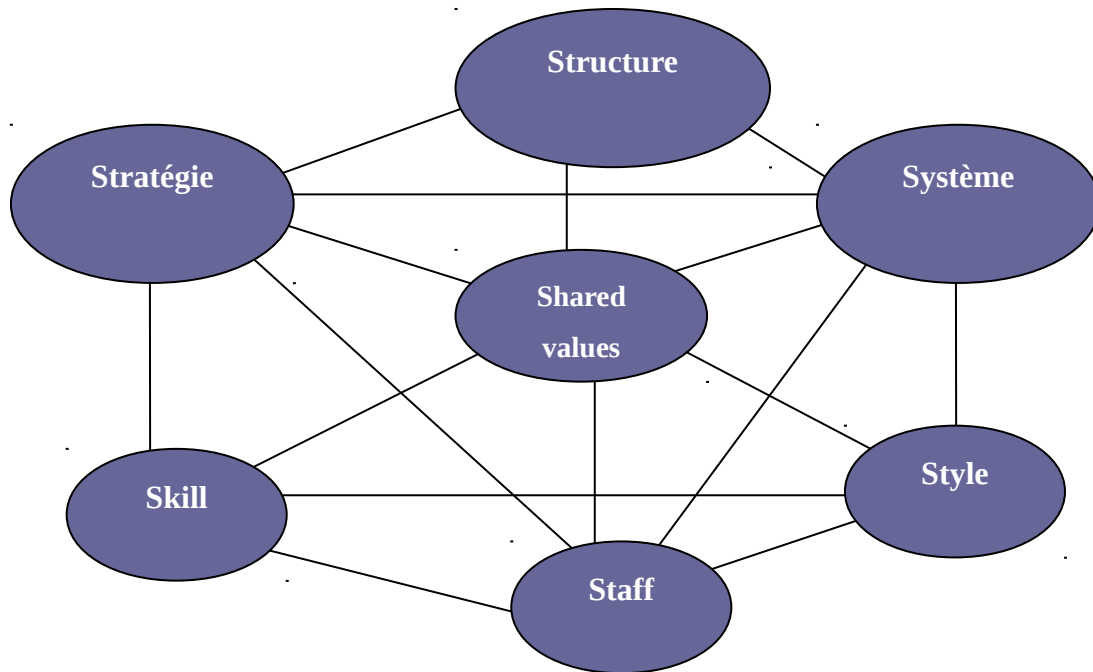
| Années | Nombre de voyages |
|--------|-------------------|
| 1996 | 28.612 |
| 1997 | 34.072 |
| 1998 | 45.097 |
| 1999 | 52.592 |
| 2000 | 56.476 |

- ↪ L'activité TIR a évoluée de 97% en l'espace de quatre ans (1996-2000)

- ↪ Au regard de la loi fiscale, le TIR bénéficie de l'exonération de TVA concernant l'achat des véhicules et des biens y afférents acquis par les entreprises de transport international. (*Bulletin officiel du 21 mars 2001*)

Troisième partie : ANALYSE.

I- L'approche des 7 « S » de Mckinsey.



Présentation de l'approche :

C'est une méthode de jugement de l'entreprise proposée par MCKINSEY , elle présente l'avantage d'étudier simultanément plusieurs niveaux, et permet de :

- ✓ *Décrire tous les aspects clés de l'entreprise pour réfléchir sur le plan stratégique.*
- ✓ *Donner du poids à des facteurs les uns concrets (stratégie, structure..) les autres non concrets (valeurs partagées..)*

Stratégie : L'office a totalement revu sa stratégie au cours des dernières années, celle-ci s'appuie actuellement sur un management d'objectifs permettant l'implication et la responsabilisation de tous les niveaux hiérarchiques, ainsi que l'utilisation optimale des ressources. Le changement en lui-même est favorable à l'office.

Structure : Celle-ci est en pleine mutation et pour remédier aux effets négatifs du nombre important de niveaux hiérarchiques, l'ONCF a procédé à une délégation de pouvoir donnant plus de

liberté aux agences dont la structure reste adéquate aux exigences du marché.

Systemes: L'ONCF a été parmi les premières entreprises à adopter l'outil informatique au Maroc. Actuellement la plupart des procédures sont informatisées, et l'office dispose de son propre réseau intranet (Exchange) permettant de relier toutes les agences et gares. Néanmoins il faut noter que le site web de l'ONCF ne permet pas une interactivité avec les clients (entreprises).

Staff: Avec le témoignage de son DG*, le personnel de l'office se caractérise par une excellente culture technique et une maîtrise du métier. Les chemins de fer exigent une spécialité fine et le sens de responsabilité qui se traduit par la sécurité.

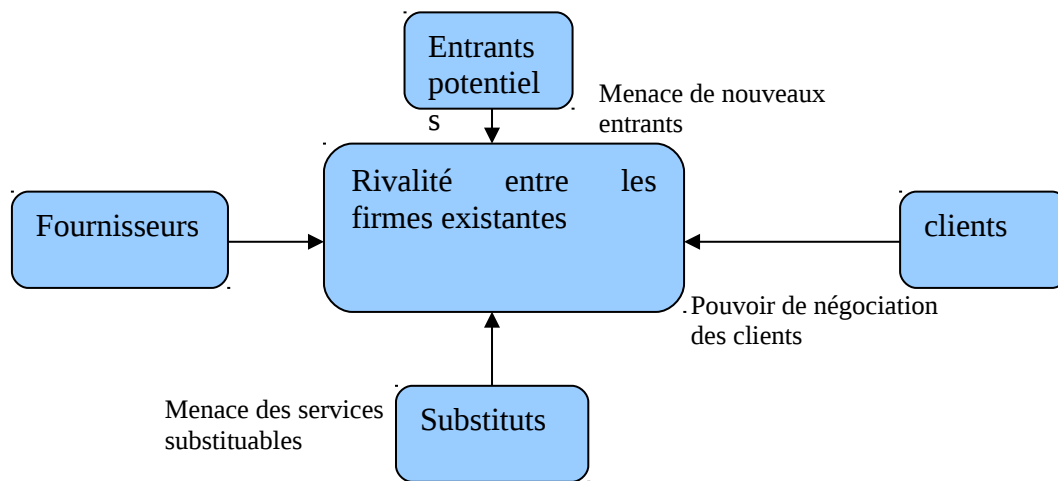
Skills: Concernent les compétences distinctives par rapport à la concurrence, les cheminots se particularisent essentiellement par leurs abnégations envers leur métier, ainsi ce dévouement demeure même dans les périodes de discorde avec la direction.

Style: Malgré une succession rapide de directeurs, l'office et à partir de 1994 a conservé le même style de management, un style qui converge vers la libéralisation et la modernisation des relations.

Shared values: Concernent les valeurs communes, il a été démontré chez les cheminots un impressionnant sentiment d'appartenance, ainsi le personnel s'identifie beaucoup à l'entreprise.

D'après l'entretien accordé au journal **LIBERATION.*

II- Analyse de la rivalité élargie : (de MICHAEL PORTER)



1-

Les entrants potentiels :

➤ *Les obstacles à l'entrée :*

Si l'ONCF à travers ces dernières années a pu réaliser d'énormes économies d'échelle, la structure de ses coûts demeure néanmoins à majorité des coûts fixes, et favorisant ainsi l'entrée d'autres concurrents plus compétitifs à ce niveau, offrant des prix relativement inférieurs à ceux de l'office. D'autres part les produits et services de l'ONCF sont légèrement différenciés de ceux de la concurrence pour fidéliser une clientèle de plus en plus soucieuse de ses coûts et en recherche permanente du « moins disant ». S'ajoute à cette situation les multiples avantages dont disposent les nouveaux entrants pour faire supporter les coûts de transfert aux clients. En résumé, on peut conclure que le portail du secteur est suffisamment ouvert et connaîtra une large fréquentation pendant les années prochaines.

➤ *La réaction :*

De sa part l'ONCF ne dispose actuellement d'aucun plan de riposte pour décourager les nouveaux entrants potentiels, d'une autre part la vive concurrence entre les transporteurs routiers mène à conclure que même ces derniers n'opèrent aucunes actions stratégiques afin de dissuader tout entrant potentiel.

Face à cette ignorance, le secteur de transport des marchandises sera très attractif pour certaines firmes, celles-ci seront vivement concurrentielles puisque la loi accompagnant la libéralisation va limiter l'accès au secteur aux seules entreprises ayant des critères professionnels, de ce fait trois types d'entrants potentiels sont à considérer :

a) Les entreprises internationales de transport :

Avec la prochaine libéralisation du secteur ainsi que la création d'une zone de libre échange euro-méditerranéenne en 2010, le secteur de transport routier se trouve menacé par l'entrée de nouveaux opérateurs essentiellement européens. Ces derniers seront tentés de bouleverser le jeu en y intervenant fortement, favorisés ainsi par l'effondrement des barrières à l'entrée du secteur et l'intravertibilité des transporteurs marocains dont la majorité sont des petites entités artisanales s'appuyant essentiellement sur les efforts de l'ONT et ignorant les prérogatives de leur métier.

b) Les moins de 8 tonnes (SPC) :

Si les véhicules dont le poids total est compris entre 3,5 et 8 tonnes opéraient clandestinement dans le secteur, leur entrée officielle a été annoncée par la loi n°16-99 qui va entrer en vigueur en mars 2003. Ce parc très important constitue une concurrence ardue pour le transport de certaines marchandises sur les courtes distances. Son avantage concurrentiel reste d'ailleurs sa grande flexibilité et son faible coût d'exploitation.

c) Les lauréats des INFTR (*Institut National de Formation aux Métiers du Transport Routier*)

Si l'accès au secteur sera conditionné par la capacité professionnelle, que le candidat devra justifier en plus des capacités financières et d'honorabilité, les lauréats des INFTR seront plus tentés de créer leurs entreprises de transport bénéficiant des facilités accordées aux jeunes promoteurs ainsi que de leur conformité aux lois réglementant le secteur. Il faut souligner que la création de ces

instituts débutera en 2003 et portera au début sur 4 villes (Tanger, Agadir, Meknès et Casablanca) et que l’OFPPT compte aussi la création de l’option « Métier du transport » qui sera enseignée à travers les ISTA marocains (instituts supérieurs de technologies appliquées).

2- Les substituts :

Constitués essentiellement par les entreprises pouvant fournir le même service avec un rapport qualité/prix meilleur qu’actuellement ou qui disposeraient de fortes marges, permettant des actions de dumping (notamment le dumping social), à ce niveau on constate que les entreprises ayant leurs propres parcs de transport font ; contrairement à la législation, le transport pour autrui, bénéficiant ainsi des exonérations accordées par la loi, et réalisant de fortes marges bénéficiaires.

La question qui se pose en fin de compte, sachant que le projet de libéralisation n’a pris aucune mesure pour ces derniers, est la suivante, doit-on tout faire pour éliminer les services substituts ou au contraire les considérer comme des facteurs inévitables susceptibles d’intervenir dans la stratégie de développement de nos services ?

3- La concurrence :

Comme il a été indiqué précédemment, quatre types de concurrents sont à considérer, et la moindre des choses à dire à ce niveau qu’ils ne sont pas à pied d’égalité, de ce fait tant que les conditions de concurrence entre les différents modes ne sont pas harmonisées, les chemins de fer subissent un désavantage concurrentiel.

Pour autant, il est illusoire de croire que le rééquilibrage ‘Projet de libéralisation’ permettra à lui seul au chemin de fer de regagner des parts de marché importantes. Le transport ferroviaire ne profitera de ce rééquilibrage que s’il est à même d’améliorer sa qualité de service et de répondre aux attentes de ses clients.

4- Le pouvoir de négociation des clients :

Dans un environnement de mondialisation et de privatisation, les entreprises cherchent constamment l'avantage concurrentiel qui permettra de faire la différence sur le marché. Parmi ces avantages on trouve la réduction des coûts et par conséquent le coût de transport.

Désormais, les clients négocient plus le prix que les autres critères de transport (*Constat vérifié à travers l'étude de perception*), cette négociation est aggravée par la déréglementation que connaît le secteur, sachant que les transporteurs du secteur informel ne remettent pas de factures, leurs prix sont plus attractifs que ceux des institutionnels travaillant dans la transparence, de ce fait une révision de la politique de négociation doit être instaurée, valorisant plus les services périphériques (facilité de paiement, garantie, assurance...) et désapprouvant les pratiques déloyales.

III- Analyse S.W.O.T.



| Transport ferroviaire | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forces | Faiblesses |
| <ul style="list-style-type: none"> • Transport de masse. • Facilités de paiement. • Sécurité de transport. • Octroi de caution moral aux clients. • Consommation d'énergie réduite. • Le train est le moyen de transport le moins polluant. • Divers services accompagnent le service principal (chargement, pesage, manutention...) • Important savoir-faire dans le domaine. • Un parc diversifié de wagons. • Monopole du transport du phosphate. • Le réseau permet de desservir les grandes régions économiques, agricoles, industrielles et minières. | <ul style="list-style-type: none"> • Un réseau limité. • Matériel d'exploitation vétuste. • Vitesse moyenne non concurrentielle. |
| Opportunités | Menaces |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Projets ambitieux de construction de nouvelles lignes. • Croissance continue des exportations et importations. | <ul style="list-style-type: none"> • Vive concurrence formelle et informelle. • Absence de contrôle de la réglementation dans le secteur. • Prise d'assaut par les « privés » du marché de transport marchandises. • Un fort dumping social exercé par les transporteurs routiers.(droit du travail non respecté) • Regroupement des petits transporteurs favorisé par l'ONT. • Certaines sociétés de transit ont leurs propres filiales de transport.. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Transport routier | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forces | Faiblesses |
| <ul style="list-style-type: none"> • Une grande flexibilité. • Un coût d'exploitation réduit. • 59.790 Km de route permettant de desservir toutes les zones du royaume. • L'ONT dispose d'un grand réseau d'agences implantées dans l'ensemble du royaume, ainsi que d'un savoir-faire de plus de 60 années. • Multiples accord bilatéraux entre le Maroc et les autres pays en matière de TIR (<i>Annexe n°5</i>). | <ul style="list-style-type: none"> • Parc vétuste (48,6% du parc a plus de 11 ans et 30,2% a plus de 15 ans). • Des ressources humaines non qualifiées. |

| Opportunités | Menaces |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Un programme de développement du réseau autoroutier très important (1000 Km d'ici 2004).• Regroupements initiés par l'ONT permettant des réductions des redevances ainsi que d'énormes économies d'échelle.• La suppression des redevances due à l'ONT à partir du 15 mars 2003. | <ul style="list-style-type: none">• Un nombre de concurrents directs très important.• Concurrence informelle acharnées. |

Quatrième partie : Etude de la perception des entreprises.

Méthodologie de l'étude :

- ✓ Echantillon total : 40 entreprises.
- ✓ Méthode d'échantillonnage : Par convenance.
- ✓ Questionnaire : *(Voir annexe n° 6)*

| | CASABLANCA | FES | MEKNES | MARRAKECH |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transitaires | 1. TRANS ADATRA 2. SACTAL 3. AIR SEA MAROC 4. FRET EUROPE EXPRESSE 5. TRANSCO | | 1. TRANS ISMAILIA | 1. TRANSMACHM |
| Sociétés de surveillance | 1. SGS 2. BEN CHORKI SHIPPING 3. SGBS | | | |
| Importateurs & Exportateurs | 1. CARGILL 2. CMH | 1. ANDALOUSSIA 2. BARAKAT 3. HOURIA 4. EL WAHDA 5. DOKKARAT 6. ZALAGH 7. SICOPA 8. SIOF | 1. MINOTERIE SAHARA 2. MINOTERIE ISMAILIA 3. MINOTERIE ZARHOUNE 4. HUILERIES DE MEKNES 5. CONSERVERIES DE MEKNES 6. SAADYINE 7. CONSERVERIES NORA | 1. CONSERVERIE 2. TOP FOOD 3. CARTIER SAAD 4. SOMIA 5. SIDI GHANEM 6. SIMS 7. LAGRO 8. MCSL 9. MAROCAPRE 10. ABBASSIA |
| Compagnies maritimes | 1. ACACIA MARITIME 2. IMTC 3. COMARINE | | | |

Résultats de l'étude

Les principaux résultats de l'étude se présentent comme suit :

Qui intervient lors du choix du mode de transport ?

A côté du premier concerné le client, figure aussi les transitaires. Le poids de ces derniers est très important lors du choix du mode de transport. Pourtant plusieurs sociétés de transit font aussi le transport routier, ou bien ont des relations étroites avec des transporteurs routiers. Par contre les sociétés de surveillance et les compagnies maritimes ont peu ou pas d'influence à ce niveau, leur degré d'intervention est quasiment nul.

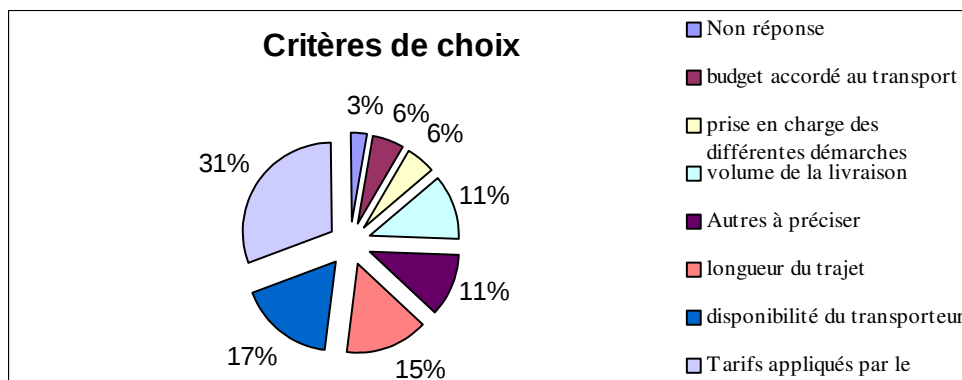
Quels sont les critères de choix d'un mode de transport ?

Les critères les plus importants lors du choix d'un mode de transport sont :

- ✓ Les tarifs appliqués par les transporteurs.
- ✓ La disponibilité du transporteur.
- ✓ La longueur du trajet.

Après ce panier de trois critères, les enquêtés ont exprimés d'autres critères tel que :

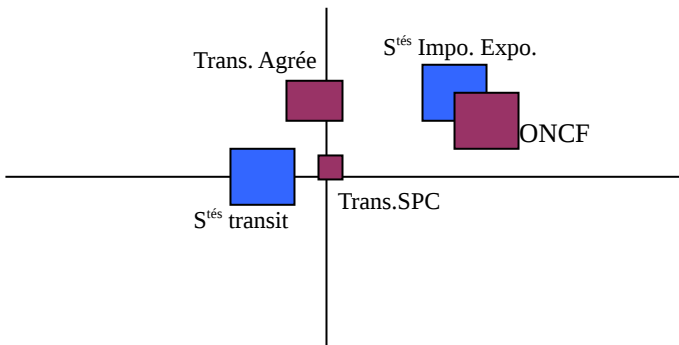
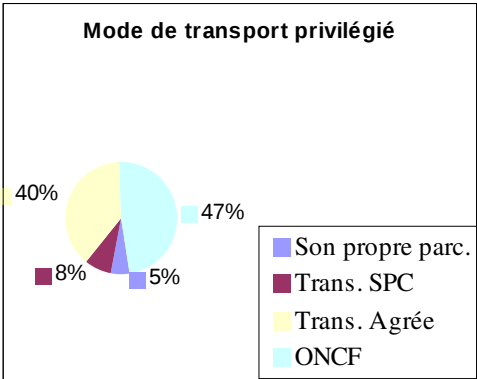
- La crédibilité du transporteur.
- Facilité de paiement.
- Les conditions générales de transport.



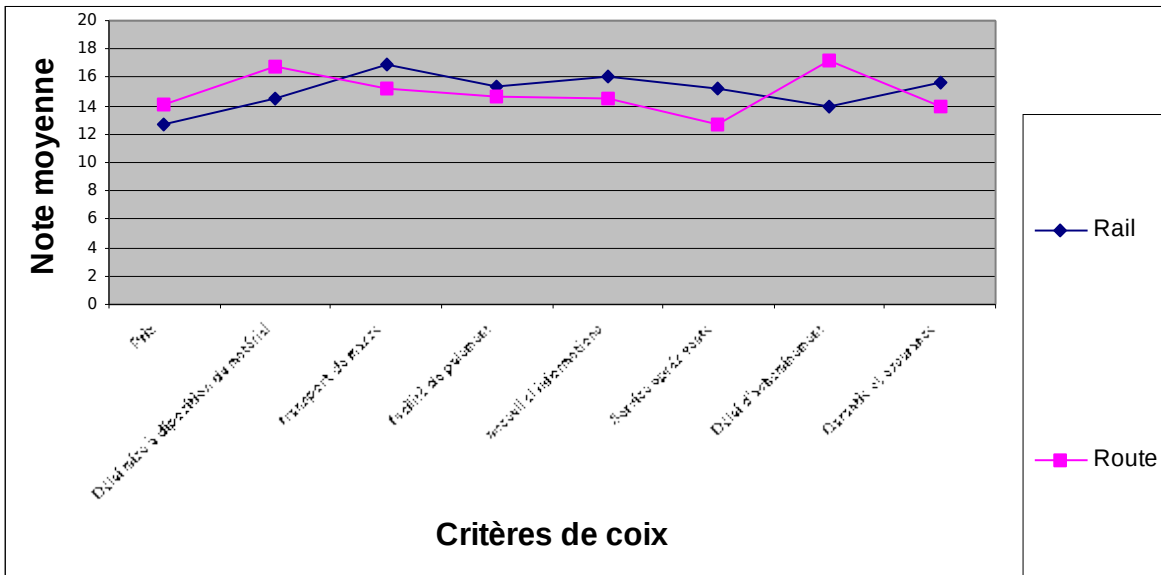
Le mode de transport le plus privilégié

En premier lieu viennent les chemins de fer avec 47% suivit par le transport agréé (40.2%). Il faut signaler que le rail a été plus préféré par les clients (importateurs/exportateurs) que par les transitaires.

AFC n°1 : Transport privilégié/ Fiche signalétique



Jugement des deux modes de transport.



| Note moyenne par critère | | |
|--------------------------------------|-------|-------|
| | Rail | Route |
| Prix | 12,73 | 14,09 |
| Délai mise à disposition du matériel | 14,55 | 16,7 |
| Transport de masse | 16,91 | 15,27 |
| Facilité de paiement | 15,4 | 14,6 |

| | | |
|-------------------------|--------------|--------------|
| Accueil et informations | 16,09 | 14,44 |
| Service après vente | 15,22 | 12,63 |
| Délai d'acheminement | 13,89 | 17,25 |
| Garantie et assurance | 15,67 | 14 |
| Note moyenne | 15,05 | 14,87 |

D'après la lecture du tableau ci-dessus, les enquêtés ont bien positionné l'ONCF par rapport à la concurrence, et obtient un score moyen de 15,05 contre 14,87 pour la route, mais cette perception positive ne correspond pas aux parts de marché de chaque mode. En effet une certaine réticence est exprimée à ce niveau.

Satisfaction

| ONCF | |
|------|------------------------------|
| 45% | <i>Tout à fait satisfait</i> |
| 24% | <i>Plutôt satisfait</i> |
| 19% | <i>Plutôt pas satisfait</i> |
| 08% | <i>Pas du tout satisfait</i> |
| 04% | <i>Non réponses</i> |

69% des entreprises enquêtés éprouvent leur satisfaction envers les prestations de l'ONCF, ce taux positif traduit l'effort considérable réalisé par les agents et cadres de l'office afin de garantir un service de transport de qualité.

| Route | |
|-------|------------------------------|
| 32% | <i>Tout à fait satisfait</i> |
| 06% | <i>Plutôt satisfait</i> |
| 27% | <i>Plutôt pas satisfait</i> |
| 31% | <i>Pas du tout satisfait</i> |
| 04% | <i>Non réponses</i> |

58% des entreprises déclarent leur mécontentement envers les services rendus par les transporteurs routiers. En croisant cette variable avec le mode de transport privilégié, il s'avère qu'une grande partie de firmes non satisfaites du transport routier recours à ce dernier pour des considérations

Suggestions pour améliorer les prestations ferroviaires

- Augmenter les départs à partir du port de Casablanca.
- Avoir assez de matériel roulant pour servir la clientèle surtout lors d'accostage de nombreux navires.
- Revoir les prix à la baisse ainsi que les frais de magasinage.
- Contrôler les pertes de marchandises.
- Créer des gares dédiées au fret dans les zones industrielles.
- Amélioration du matériel porte à porte.
- Satisfaire les besoins exprimés en matière d'embranchement.
- Déployer plus de moyens de mise à disposition.
- Respecter les délais de livraison.
- Personnaliser les services offerts à chaque entreprise.

Tel été un exemple des suggestions formulées par la clientèle, et qui concerne trois volets essentiels :

- ✓ Le prix du transport.
- ✓ Le service (contrôle, délai,...)
- ✓ Les moyens d'exploitation.

Ces trois variables tendent à être le mix-marketing de la logistique moderne.

Quelles sont les pratiques ferroviaires désapprouvées ?

- Manquants très important.
- L'incitation à décharger le maximum de wagon dans un temps record.
- Non-respect des délais de livraison.

L'élément qui revient le plus est le problème des manquants (*pour les marchandises en vrac*), en effet les minoteries ont soulevé ce

problème avec acuité, et insistent sur le fait que ce sont des pertes considérables, pour certains ce problème est plus présent lorsque la provenance est le port de Casablanca (*au contraire du port de Safi*). De ce fait l'exemple de la minoterie ABBASSIA est significatif, cette dernière dispose d'un potentiel très important et ne remet au rail que 12% de son trafic, d'autres firmes comme 'SIMS' ont investis pour se doter de leur propre parc même s'ils sont embranchés.

Et la libéralisation... ?

Pour la plupart des entreprises, l'échéance « 15 mars 2003 » ne signifie rien, cet événement a été en effet peu médiatisé au milieu professionnel. Pour les connaisseurs, c'est une opportunité à saisir qui va améliorer leur pouvoir de négociation surtout pour les deux variables importantes à savoir le prix et la qualité de transport.

Cinquième partie : Proposition d'un plan d'action.

Afin de contrecarrer les problèmes portant atteintes à la perception de l'office, celui-ci doit envisager une réforme visant l'amélioration de ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs afin d'avoir un positionnement assez favorable dans un marché où les conditions de concurrence ne sont pas harmonisées.

La proposition suivante s'articule sur quatre volets essentiels :

- Le service
- La communication externe
- L'information
- L'investissement

I- Le service :

- ✓ *La différenciation* : Le service principal ne fait plus la différence, c'est à travers les services périphériques accompagnant ce dernier que les entreprises modernes font de la différenciation.

Dans le cas de l'ONCF, le service ne doit pas s'arrêter à l'acheminement de la marchandise, d'autres éléments peuvent être perçus précieusement par la clientèle.

- ✓ *La stratégie de verrouillage* : Garder sa part de marché tout en prospectant de nouveaux clients est une chose difficile dans un marché de concurrence effrénée et de détournement permanent de la clientèle, pour cela l'office ne doit épargner aucun effort à 'verrouiller' ses clients, et ce à travers :

- Signature de convention d'exclusivité à moyens et long terme.
- Octroi d'occupations temporaires aux clients a fort potentiel.
- Embranchement des clients.

- ✓ *La fidélisation* : Le verrouillage à lui seul ne suffit pas pour garder ses clients. Des actions de fidélisation doivent l'accompagner. Ces actions peuvent prendre plusieurs formes :

- Transport gratuit de X tonnes au-delà d'un tonnage prédéfinis remis au rail.
- Avantages en terme de transport des salariés des entreprises fidèles.

- ✓ *Le business to business* : Une personnalisation des relations et par conséquent des offres doit être opérée, cette adéquation donnera plus d'assurance aux entreprises et se traduira par plus de satisfaction envers les prestations ferroviaires.

- ✓ *La logistique* : En fin un élément qui pose de nombreux problèmes et suscite une attention particulière. Les matériels d'exploitation ferroviaires nécessitent des investissements lourds

ainsi que des coûts d'entretien considérables, mais font partie intégrante de l'exploitation. A ce niveau plusieurs firmes ont exprimé leur insatisfaction du fait que l'office ne dispose pas d'assez de moyens de logistiques, et le matériel existant reste très vulnérable aux pannes et pose beaucoup de difficultés, de ce fait la poursuite des investissements s'avère nécessaire voire urgente, cette action doit être accompagnée par une campagne de communication pour rétablir la bonne image de marque de l'office.

II- La communication externe :

Une variable qui prend de plus amples d'importance dans notre économie. La communication ferroviaire doit suivre le changement que connaît l'entreprise et son secteur et prendre par conséquent plusieurs forme :

- ✓ Une campagne de communication périodique ciblant la clientèle actuelle et les prospects, présentant les atouts du rail et les changements que vit l'entreprise, et ce à travers différents supports (Internet, prospectus, annuaires et salons professionnels,...)
- ✓ Etablir une liste des transitaires non-transporteurs afin d'envisager une campagne de communication ciblant cette catégorie, et envisageant une éventuelle collaboration contre de possibles avantages.
- ✓ Saisir chaque occasion pour sensibiliser les institutionnels et pouvoirs publics du danger que constitue le secteur informel sur l'économie nationale.
- ✓ L'utilisation optimale des relations publiques afin de promouvoir le rail.
- ✓ Maintenir un canal de communication réciproque avec les partenaires notamment l'ODEP.

- ✓ Dans le cadre de la gestion concurrentielle qui consiste à bien prendre en compte les entités extérieures, l'office doit définir une stratégie de communication, ceci impliquant en particulier :
 - Le choix des forces de l'entreprise à promouvoir, autant que des faiblesses à estomper ou relativiser.
 - L'élaboration de règles de communication à respecter par l'ensemble du personnel.

III- L'information :

Avec la libéralisation du secteur l'information prendra une importance considérable et sa gestion deviendra plus complexe. Pour cela l'office doit préparer le terrain pour une gestion optimale de cette variable.

- ✓ Conception d'un tableau de bord plus exhaustif, permettant aux responsables de tirer parti de l'essentiel des données dont ils ont besoin en vue de l'action à court terme.
- ✓ Renforcer et former une veille stratégique active sur le terrain (*antennes*), qui aura pour objectif de scruter l'environnement, afin de situer les enjeux à venir, et de nourrir le processus de décision stratégique de la hiérarchie.
- ✓ Confier la gestion de l'information à un service spécialisé (*veilleur*), et donnant accès à sa base de données aux cadres de l'entreprise.

IV- L'investissement :

Coûteux mais indispensable, l'office doit accompagner l'évolution des besoins exprimés par sa clientèle, et proposer des services complémentaires. Ces investissements devront faire l'objet d'études rigoureuses afin de déterminer leurs rentabilités réelles.

- ✓ L'investissement en télécommunications et nouvelles technologies d'information dans le but d'optimiser la réactivité de l'office.
- ✓ Renforcement des dispositifs de sécurité.
- ✓ Création de ligne ferroviaire dédiée au transport de marchandises, améliorant ainsi la vitesse compétitive des trains.
- ✓ A l'instar de la SNCF (*France*), création d'une filiale de transit permettant d'ajouter une boucle indispensable à la chaîne de service.
- ✓ Création de centres de stockage.
- ✓ Opérer périodiquement, une évaluation rigoureuse de l'état des équipements et une estimation des coûts de remise en état et des coûts d'entretien, à l'attention des services concernés.

Conclusion

« *Faut-il attendre d'être vaincu pour changer* ». L'office national des chemins de fer est conscient de la nécessité du changement en prenant en compte la conjoncture nationale. Pour cela la recherche des domaines d'activité stratégique rémunérateurs doit être renforcé surtout que les prix de transport ne cessent de chuter, et les conditions de concurrence ne sont pas harmonisées. Si les autres pays commencent à critiquer la paresse des voies ferrées entre

deux trains, cela nous pousse à chercher les points d'innovations possibles pour compenser les pertes liées aux trafics saisonniers, ainsi que la rentabilisation des charges fixes liées à l'exploitation.



BIBLIOGRAPHIE

- *L'opinion* du lundi 29 avril 2002
- *L'opinion* du 9 janvier 2000.
- *Libération* du 19 avril 2002.
- *Le Matin économique* du 15 mai 2002.
- *L'économiste* du 17 janvier 2002.
- Magazine « *ALAM ANNAQL* » de la confédération nationale des transporteurs routiers.

WEBOGRAPHIE

- www.oncf.org.ma
- www.odep.co.ma
- www.emi.ac.ma
- www.leconomiste.com/archives
- www.iru.org/TIR