

Novembre 2014

# Les transports ferroviaires au Maghreb

KAMEL BEN AMOR  
EXPERT FERROVIAIRE



**IPAMED**

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -



## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION : LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE</b> .....	5
De la nécessité de l'intégration maghrébine.....	5
<b>RÉSUMÉ</b> .....	7
Les transports ferroviaires au Maghreb .....	7
Le transport ferroviaire : facteur d'intégration .....	9
Recommandations pour une meilleure intégration régionale .....	10
<b>L'INTÉGRATION PAR LE FERROVIAIRE</b> .....	11
L'interopérabilité.....	11
L'intermodalité.....	14
<b>RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS</b> .....	21
Adapter l'organisation interne des réseaux nationaux à leurs besoins et à leurs marchés .....	21
Repenser le modèle de coopération euromaghrébine appliqué au transport ferroviaire .....	24
<b>MONOGRAPHIES DU CHEMIN DE FER AU MAGHREB</b> .....	27
Le chemin de fer au Maroc .....	27
Le chemin de fer en Algérie .....	45
Le chemin de fer en Tunisie .....	60
<b>ANNEXES</b> .....	77



## INTRODUCTION : LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

### De la nécessité de l'intégration maghrébine

Bien que certaines voix s'élèvent pour la dénoncer, la mondialisation est un concept qui prédomine dans les relations économiques internationales. Les pays du Maghreb, chacun à son rythme, essaient de s'insérer dans ce mouvement. Certains s'interrogent sur le fait de savoir s'il faut y aller en rang dispersé. D'autres estiment, et nous sommes de ce côté, qu'on ne peut affronter ce tourbillon que dans un « bloc » régional ; sachant que les deux mouvements mondialisation-régionalisation ne sont pas contradictoires, l'un ayant « un effet accélérateur », l'autre « un effet correcteur »<sup>1</sup>. Or, l'institution supérieure de la coopération et de l'intégration maghrébine, l'Union du Maghreb Arabe (UMA) créée en février 1989, fait depuis longtemps du « sur place » alors que le mouvement de la globalisation ne fait que s'accélérer. A ce propos, l'ancien Président du Sénégal, M. Abdou Diouf<sup>2</sup>, écrivait : « La façade méditerranéenne de l'Afrique a resserré son intégration avec l'Union européenne (UE) sans pour autant renforcer les solidarités régionales. L'échec de l'UMA, du fait des antagonismes entre plusieurs de ses membres, est un exemple des plus regrettables.»

Il est légitime d'exprimer ces regrets quand on sait que :

- le coût du non Maghreb est estimé à une perte de croissance de plus de 2%<sup>3</sup> ;
- l'intégration par la seule dynamisation des services de transport et de logistique peut être un gisement pour la résorption du chômage, problème majeur dans les trois pays de la région ;
- le marché unifié du Maghreb constitue une très grande source d'attractivité pour les flux internationaux d'investissements directs étrangers (IDE) ;
- le commerce intermaghrébin, bien qu'en croissance lors de la dernière décennie, reste à un niveau médiocre par rapport au potentiel et comparativement à la situation qui prévaut dans d'autres régions du monde.

Le réveil des institutions d'intégration maghrébine sera certainement très bien accueilli par les populations, les opérateurs économiques et financiers ainsi que par les partenaires internationaux des trois pays. Aux avantages économiques et sociaux très largement développés, s'ajoute aujourd'hui une contrainte géopolitique liée à la paix dans la région et à sa sécurité.

Il est unanimement reconnu qu'une intégration régionale pour réussir doit s'appuyer sur un système de transport adéquat, efficace, sécurisé, fiable et à moindre coût. Il s'agit d'une condition préalable et incontournable vu son rôle dans l'élargissement et l'intégration des marchés par la facilitation des mouvements des personnes et des biens.

1 - Françoise Nicolas, Cahiers français n°317.

2 - « Afrique, l'intégration régionale face à la mondialisation », Revue Politique étrangère, 2006.

3 - Note de l'ONG Oxfam, septembre 2014

### Qu'en est-il aujourd'hui du réseau ferroviaire maghrébin ?

En première analyse, les réseaux ferroviaires au Maghreb présentent globalement des critères d'efficacité, de sécurité et de coûts acceptables. En effet, l'état de leur interopérabilité technique et institutionnelle, l'initiation de projets ferroviaires communs et l'adhésion à plusieurs conventions et institutions internationales et régionales pertinentes, font que ces réseaux peuvent constituer un fer de lance potentiel pour une meilleure intégration de la région et un nœud important dans la chaîne logistique du commerce euromaghrébin. Les travaux réalisés en commun dans le cadre de plusieurs institutions régionales et internationales doivent être soutenus techniquement et financièrement par les Etats maghrébins et les institutions européennes partenaires.

Cependant, certains dysfonctionnements doivent être signalés. Il s'agit surtout de :

- L'arrêt du trafic entre l'Algérie et le Maroc : cette situation qui perdure depuis plus de vingt ans grève lourdement les échanges commerciaux de la région et obstrue les perspectives. La reprise du trafic fret est une nécessité, à condition de pouvoir opérer dans des conditions de sécurité et de sûreté optimales. Le chemin de fer peut aussi assurer un rayonnement régional aux grands investissements portuaires de la région, comme Tanger-Med.
- Les projets communs (train à grande vitesse et corridor fret) ne font pas l'objet d'une programmation commune engageante, pour ne pas dire contraignante. L'UMA, avec son Comité des transports ferroviaires maghrébins (CTFM), a un rôle important sur ce chapitre.
- Les plans de développement ferroviaire de trois pays ne font pas place de façon claire à la dimension régionale. A titre d'exemple, aucun nouveau point de connexion n'est programmé.

Il est attendu qu'à l'horizon 2040 le réseau ferroviaire maghrébin s'étende sur une longueur de plus de 20 000 km. Il est opportun d'accompagner ce programme d'extension par une initiative pour développer une industrie ferroviaire maghrébine.

Aujourd'hui, plus que jamais, l'intégration maghrébine et sa complémentarité avec l'intégration euro-méditerranéenne doit être remise avec force à l'ordre du jour. En plus de répondre à des questions économiques et commerciales, ce mouvement contribuera pour beaucoup à la paix, à la sécurité de toute la région et à la pérennité des valeurs humaines communes. Le chemin de fer, par la qualité de ses services et la transparence de ses structures et procédures, peut et doit avoir une place importante dans cette construction.

Cette étude est réalisée dans ce contexte pour mettre en exergue les complémentarités existantes entre les trois réseaux et leurs acteurs, et identifier des éléments structurants permettant une plus grande intégration maghrébine dans ce secteur.

## RÉSUMÉ

### Les transports ferroviaires au Maghreb

Alors que de grands ensembles Nord Sud se constituent, l'Europe et son Sud doivent trouver des solutions dans la proximité, la complémentarité, la solidarité et donc faire alliance pour s'imposer dans la mondialisation. Dans ce contexte, l'intégration maghrébine est une condition essentielle pour une meilleure intégration euro-méditerranéenne. Le chemin de fer peut et doit avoir une place importante dans cette construction.

La présente étude prend appui sur une analyse monographique des réseaux de chemin de fer dans les trois pays du Maghreb, détaillée pays par pays. Elle comprend trois parties : une première est consacrée à l'examen du rôle du ferroviaire dans l'intégration du Maghreb ; la seconde dresse des recommandations concrètes visant à améliorer les réseaux nationaux, les adapter à leurs besoins et leurs marchés, mais également à faciliter leur coopération pour une meilleure intégration maghrébine ; la dernière est consacrée à la présentation des réseaux ferroviaires dans trois pays du Maghreb : Algérie, Maroc, Tunisie.

\*\*\*

Le chemin de fer au Maghreb est plus que centenaire. Il y a un siècle, le Maghreb était quadrillé par plus de 8 000 km de voies ferrées reliant les principales villes, les grands ports et transportant l'essentiel de la production minière et agricole. Depuis cette date, les réseaux du Maroc, de l'Algérie et de la Tunisie étaient interconnectés et un trafic passagers et fret entre les trois pays était organisé. A l'indépendance des trois pays, le réseau ferroviaire maghrébin n'a pas bénéficié des investissements nécessaires à sa maintenance et à son extension. Seules quelques lignes à vocation minière telles que Nouaceur-Borj Lasfar au Maroc et Gafsa-Sfax en Tunisie ont été construites depuis. En revanche, l'infrastructure routière a connu un remarquable essor engendrant l'hégémonie du transport par route au détriment du ferroviaire, qui a subi un rétrécissement de ses parts de marché et une désaffectation de sa clientèle autre que celle opérant dans les segments entièrement captifs. De plus en plus conscientes des avantages spécifiques du transport ferroviaire, les autorités des trois pays consacrent, à nouveau, depuis le début des années 1990 une attention particulière à sa revitalisation.

Des réformes juridiques et institutionnelles ont été initiées avec la promulgation de plusieurs textes de loi allant dans ce sens. Ces réformes visaient notamment :

- la définition claire des rôles : les Etats restent propriétaires de l'infrastructure et les opérateurs agissent en tant que concessionnaires. En Tunisie, le Réseau Ferroviaire Tunisien (RFT) a été mis en place pour consacrer cette répartition des rôles. Au Maroc, la nouvelle législation en vigueur depuis 2005, fait la distinction entre « la convention de concession » et « la licence d'exploitation ». En Algérie, l'Agence nationale d'études et de suivi de la réalisation des investissements ferroviaires (ANESRIF), société nationale avec statut d'EPIC<sup>4</sup>, est chargée de la maîtrise d'ouvrage de tous les nouveaux investissements dans l'infrastructure ferroviaire.

- la clarification des engagements des Etats en matière d'investissements et de compensation des services à caractère social : dans les faits, les Etats financent l'intégralité des investissements en infrastructure, compensent les réductions tarifaires des services à caractère social et épongent périodiquement les déficits cumulés des résultats d'exploitation enregistrés par les bilans des opérateurs. Cette règle est toujours d'actualité en Tunisie et en Algérie. Le cas du Maroc est plus nuancé dans la mesure où l'Office nationale des chemins de fer (ONCF) enregistre, depuis la mise en place du plan des réformes en 2010, des résultats d'exploitation excédentaires. De plus, de par les lois en vigueur, les investissements privés dans l'infrastructure ferroviaire sont acceptés.
- l'introduction de plus de souplesse dans les règles de gestion des entreprises ferroviaires et de l'exercice de la tutelle : au Maroc, il est même prévu de transformer l'actuel statut de l'ONCF (EPIC) en société anonyme qui sera appelée Société marocaine du chemin de fer (SMCF). Pour ce qui est de la fixation des tarifs des transports ferroviaires aussi bien fret que passagers, seul l'ONCF au Maroc jouit d'une liberté en la matière ce qui explique partiellement les résultats positifs d'exploitation, contrairement à ceux des opérateurs algériens et tunisiens.

Des refontes structurelles et organisationnelles ont été initiées par les entreprises ferroviaires maghrébines. Après une longue période où ces entreprises étaient figées dans un schéma organisationnel à forte connotation technique puisque articulé autour des fonctions jugées essentielles (voie et travaux, matériel et traction, exploitation), des adaptations ont été opérées pour dynamiser leur fonction commerciale. Cette tendance s'est concrétisée par la création de filiales et la mise en place d'unités d'affaires par la Société nationale des chemins de fer tunisiens (SNCFT) et la restructuration en pôles de l'organigramme de l'ONCF. Les résultats engendrés en termes d'augmentation du niveau du trafic restent néanmoins mitigés voire décevants pour certains.

Des schémas directeurs et des plans de développement consacrant des enveloppes budgétaires conséquentes ont été élaborés et réalisés généralement dans le cadre de contrats programmes établis entre les Etats et les opérateurs ferroviaires (ONCF, Société nationale des transports ferroviaires (SNTF) et SNCFT). Dans les trois pays, trois phases peuvent être distinguées : rattrapage et assainissement, mise à niveau et développement.

Lors des deux premières phases, il s'agissait de rattraper les retards accumulés dans la maintenance en multipliant les opérations de renouvellement de la voie, rectification des courbes pénalisantes, mise hors eau des zones inondables, doublement de lignes ou de tronçons de ligne et adoption de standards internationaux pour l'armement de la voie (attaches, soudures, aiguillages...). Pour ce qui est de la troisième phase, les plans en cours, « Rihane 50 » et « Plan Rail 2040 » au Maroc, Schéma directeur du secteur ferroviaire (SDSF) en Algérie et Plan de développement ferroviaire en Tunisie, recèlent un engagement ferme pour la modernisation et l'extension du réseau ferroviaire maghrébin. Il est prévu que ces réseaux s'étendent sur 21 500 km à l'horizon 2040 contre 8 100 km actuellement. Des lignes à grande vitesse (LGV) commencent à voir le jour, la ligne Tanger-Casablanca étant en cours de construction, et totaliseront une longueur de plus de 4 000 km pour relier les principales villes maghrébines dans le cadre du train grande vitesse maghrébin (TGVM). Le Corridor maghrébin de fret, en cours d'étude, sera un atout majeur pour le développement du trafic fret euromaghrébin. Sachant que plus de 65% du commerce extérieur des trois pays est réalisé avec l'Union

européenne, l'implication de celle-ci dans la conception et le financement de ce projet est vivement souhaitée et attendue. Le développement du réseau ferroviaire maghrébin cherche par ailleurs une plus grande implication dans les zones de logistique en cours de réalisation ou de conception dans les trois pays et la conclusion de partenariat avec les entreprises économiques, les opérateurs maritimes et les acteurs du secteur de la logistique.

Les résultats du trafic restent mitigés. D'une façon générale, le développement de l'infrastructure ferroviaire au Maghreb n'a malheureusement pas été accompagné d'une croissance satisfaisante des résultats du trafic et des parts de marché de celui-ci continuent à diminuer. La situation surtout au niveau du fret est parfois préoccupante. A la SNTF, les unités trafic (UT) enregistrées en 2013 sont en baisse de 19% par rapport à 2004 et ce malgré un bon comportement du trafic passagers (régional et de banlieue). Longtemps en quasi stagnation (+2,5% par an), le trafic réalisé par la SNCFT enregistre depuis 2011 une chute vertigineuse entraînant une dégradation dangereuse de tous les indicateurs financiers et de productivité. Elle est la conséquence de la situation sociopolitique qui prévaut dans le pays depuis janvier 2011. A l'ONCF, malgré les efforts entrepris (indicateurs de productivité aussi bien au niveau du personnel que des équipements et installations et résultats financiers), le trafic fret autre que phosphate n'arrive pas à décoller. L'exercice 2013 est clôturé avec une baisse de 6,3% au niveau du tonnage transporté. La satisfaction vient de la situation.

## Le transport ferroviaire : facteur d'intégration

L'examen du ferroviaire démontre qu'il joue un rôle important dans l'intégration de la zone maghrébine et de la région euro-méditerranéenne. L'état de l'interopérabilité et de l'intermodalité, dressé dans ce rapport, en témoigne.

Pour ce qui est de l'interopérabilité, sur le plan technique (infrastructure et normes), les réseaux du Maghreb arborent de bonnes conditions d'intégration. En effet, l'infrastructure ne présente pas d'entraves majeures puisqu'il s'agit du même écartement (1,435 m) sur toute la ligne Marrakech-Tunis. Si la voie à écartement métrique est appelée à disparaître en Algérie, elle reste l'armature principale du réseau de la Tunisie et des problèmes de transbordement continueront à se poser pour le trafic à destination du centre et du sud du pays. Deux points d'interconnexion (Oujda et Ghardimaou) restent nettement insuffisants et sont source de handicap technique, commercial et stratégique. Cette situation risque de perdurer puisque les différents plans de développement et d'extension n'y ont rien consacré. Par ailleurs, les trois réseaux utilisent pratiquement les mêmes normes pour la définition des caractéristiques de leur infrastructure, équipements et matériels (normes UIC<sup>5</sup>, EN<sup>6</sup>, CEI<sup>7</sup>, ITU-T<sup>8</sup>). Le Comité du transport ferroviaire maghrébin est chargé, entre autres, de la coordination technique des projets communs futurs. Il assure aussi un rôle très apprécié pour la mise en place d'institutions et de procédures communes pour la facilitation du trafic ferroviaire intermaghrébin (compensation financière, échange de matériel, documents commerciaux, etc.). Sur le plan international, l'adhésion active des trois réseaux à l'UIC et à la Convention relative aux transports internationaux

5 - Union internationale des chemins de fer

6 - Comité européen de normalisation

7 - Commission électrotechnique internationale

8 - Union internationale des télécommunications

ferroviaires (COTIF) est de nature à les rapprocher des réseaux européens partenaires, notamment ceux de l'Espagne, de la France et de l'Italie.

Concernant l'intermodalité, l'examen analytique des échanges commerciaux intermaghrébins et du commerce international du Maghreb avec les pays faisant partie du « Dialogue 5+5 » fait ressortir un potentiel important qui pourrait concerner le transport ferroviaire. C'est dans ce sens que plusieurs actions sont entreprises par les trois pays maghrébins ; toutes visant une plus grande implication dans la chaîne de transport multimodale (fer-route-mer) au travers d'une meilleure présence dans les ports, dans les zones de logistique, de la mise en place de partenariats avec les grands clients, etc.

Deux grands projets supranationaux, le TGVM et le corridor maghrébin de fret, sont envisagés. Une fois réalisés, ils constitueront non seulement un vecteur important de l'intégration maghrébine, mais ils seront également la plateforme idéale pour la promotion des échanges commerciaux avec l'autre rive de la Méditerranée ; sachant que du côté européen trois corridors de fret (le Méditerranéen, celui de l'Atlantique et le Scandinave-Méditerranéen) faisant partie intégrante du Réseau transeuropéen de transport (RTE-T), assureront la jonction. Les organismes en charge de la coopération euromaghrébine en la matière ; et notamment le groupe des ministres en charge du Transport de la Méditerranée occidentale (GTMO 5+5), doivent concentrer leur action sur ces projets et trouver la solution aux entraves qui s'y interposent.

Sur le plan de la coopération euromaghrébine, et dans le cadre de la Déclaration de Barcelone qui met l'accent sur le développement dans l'espace euro-méditerranéen d'un « système de transport multimodal durable et efficace », des actions ont été initiées telles que le Plan d'action régional de transport (PART), la Politique européenne de voisinage (PEV). Nous citons aussi les travaux et les projets du GTMO 5+5.

## Recommandations pour une meilleure intégration régionale

Ce rapport identifie un certain nombre de recommandations concrètes. Elles portent sur l'adaptation des réseaux nationaux à leurs besoins et à leurs marchés. Ces propositions se basent sur un double constat, l'existence de projets d'investissements ambitieux et des résultats de trafic qui ne trouvent pas le chemin de la croissance.

Sur le plan de la coopération euromaghrébine, il s'agit en premier lieu, de proposer le lancement de la concrétisation de toutes les conventions conclues et des conclusions des différents groupes de travail et d'en assurer le suivi dans le cadre de programmes et de budgets réalistes et réalisables ; la finalité étant la création d'un modèle logistique qui permet une meilleure pénétration du chemin de fer dans la chaîne internationale de transport de marchandises.

Pour s'insérer dans une nouvelle dynamique, les opérateurs ferroviaires maghrébins et leurs ministères de tutelle devraient également se ressaisir sur l'état de panne de l'intermobilité actuelle entre les trois réseaux de la région, renforcer le rôle du CTFM, leur organe de coopération, et tonifier leur force commerciale.

# L'INTÉGRATION PAR LE FERROVIAIRE

## L'interopérabilité

### Sur le plan technique

#### L'infrastructure

En termes d'infrastructure, à l'exception de la singularité du réseau ferré tunisien avec l'existence du double écartement, les échanges commerciaux intermaghrébins par chemin de fer ne souffrent pas d'entraves majeures. La ligne Tunis-Alger-Casablanca est standardisée en écartement normal (1,435 m) et le transbordement en gare de Tunis vers la voie étroite (1 m) aussi bien des voyageurs que des marchandises se fait dans des conditions acceptables. Cependant, le nombre de points d'interconnexion entre les trois réseaux est nettement insuffisant avec un seul point entre le Maroc et l'Algérie (Tlemcen-Oujda) et un autre entre l'Algérie et la Tunisie (Souk Ahras-Ghardimaou). Un deuxième point de connexion entre la Tunisie et l'Algérie (Haïdra-Rhiline) existait depuis 1906 et a été abandonné depuis longtemps. En 1990, le Comité des transports ferroviaires maghrébins a remis à l'ordre du jour la réactivation de cette connexion, mais depuis, aucune action notable n'est à signaler. Depuis peu, les réseaux algériens et tunisiens ont émis l'idée d'une nouvelle connexion entre Annaba et Tabarka. Ce projet ne bénéficie d'aucune priorité d'un côté comme de l'autre.

#### Les normes

Les trois réseaux ont adopté dès l'origine des caractéristiques techniques et des normes similaires ou équivalentes pour leurs équipements, leur matériel et leurs infrastructures, à savoir :

- les fiches UIC éditées par l'Union internationale des chemins de fer dont les trois réseaux sont membres ;
- les normes EN fixées par le Comité européen de normalisation dont la Tunisie et le Maroc sont membres affiliés ;
- les normes CEI dans les domaines de l'électricité et de l'électronique ;
- les spécifications ITU-T (ex-CCITT) dans le domaine de la téléphonie.

Bien que les règlements généraux de sécurité des trois réseaux soient fondamentalement similaires, le Comité des transports ferroviaires maghrébins a entrepris une uniformisation notamment des lignes concernées par le trafic maghrébin. L'examen des différentes actions menées par ce comité fait apparaître l'organisation de plusieurs séminaires de formation dédiés au personnel des trois réseaux et portant sur tous les aspects d'interopérabilité (sécurité, matériel, management, etc.). Pour ce qui est des projets communs (LGV et corridors fret) en cours d'initiation, le CTFM veille au sein des commissions techniques mixtes, à leur uniformisation et standardisation en s'appuyant sur les spécifications techniques d'interopérabilité (STI).

## Sur le plan institutionnel et procédural

### Au niveau maghrébin

Les relations ferroviaires maghrébines sont très anciennes. Les interconnexions datent du début du XX<sup>ème</sup> siècle. Afin de donner un cadre institutionnel à leurs relations, les réseaux ferroviaires maghrébins ont créé dès 1968 le Comité des transports ferroviaires maghrébins. Regroupant dans un premier temps l'ONCF (Maroc), la SNTF (Algérie) et la SNCFT (Tunisie), il est élargi par la suite aux réseaux mauritaniens et libyens. Il s'agit d'un organe opérationnel de coordination et de développement des trafics. Dans ses missions, le CTFM est chargé « d'unifier et améliorer les conditions d'exploitation » ainsi que « d'adopter, en commun, des dispositions générales techniques et économiques de coordination et d'harmonisation concernant les matériels utilisés, les règles d'exploitation et la gestion du personnel ».

C'est dans ce cadre que plusieurs conventions et actions ont été développées :

- la mise au point des « règles uniformes concernant le fret maghrébin » qui régissent les formalités d'expédition et de livraison ainsi que toutes les procédures d'acheminement et de transit. De plus, les principes et les modalités d'application d'un « tarif commun fret » y sont énoncées ;
- l'adoption d'une « lettre de voiture maghrébine » et d'un contrat de transport unique assurant le suivi des expéditions ;
- l'instauration du Bureau central de compensation maghrébine (BCCM), organe chargé de la gestion des flux financiers générés par les trafics voyageurs et marchandises inter-réseaux et du suivi du règlement des décomptes et des soldes en découlant ;
- la création de l'Office des wagons dont la mission principale est de gérer les opérations d'interpénétration et d'intermobilité du matériel ferroviaire entre les réseaux et d'en notifier les décomptes au BCCM pour compensation ;
- la mise en place de conventions bilatérales concernant la gestion des gares communes et des tronçons de voie frontaliers ;
- l'instauration de Commissions techniques mixtes pour l'étude et le suivi des projets LGV et corridors fret.

En plus des actions citées ci-dessus, le CTFM agit en matière de gestion et de formation du personnel, d'approvisionnement soit par l'échange de pièces ou par des achats en commun. Le CTFM a également tenté d'initier, sans grande conviction, le développement d'une industrie ferroviaire maghrébine.

### Au niveau international

Il s'agit d'évaluer le cadre normatif et procédural permettant une interopérabilité entre les trois réseaux maghrébins et leurs homologues de la rive nord de la Méditerranée (Italie, France, Espagne et Portugal) qui sont concernés par les futurs corridors fret en cours d'élaboration.

L'examen de la liste des organismes internationaux agissant dans le domaine de l'interopérabilité du transport ferroviaire international donne une priorité à deux institutions, à savoir, l'Union internationale de Chemins de fer et l'Organisation pour les transports internationaux ferroviaires (OTIF).

## L'UIC

Tous les réseaux concernés par l'intégration maghrébine et euro-méditerranéenne sont des membres actifs de cet organisme. L'Union publie, par le biais de sa filiale Editions techniques ferroviaires (ETF) des fiches fixant un ensemble de normes et spécifications dont plusieurs ont un caractère obligatoire, le but étant « de renforcer la cohérence du secteur ferroviaire pour une meilleure compétitivité et interopérabilité ». Ces fiches réglementent tous les domaines de l'activité ferroviaire (infrastructure, matériel roulant, équipements et installations de sécurité, systèmes d'information, etc.). L'UIC s'intéresse aussi à la promotion de corridors internationaux de fret notamment dans leur aspect interopérabilité. C'est dans ce cadre que plusieurs réunions et séminaires ont été consacrés au corridor maghrébin de fret et aux lignes grande vitesse. La dernière a eu lieu à Tunis (28-29 février 2012), en présence des organismes régionaux (UE et UMA) et financiers dont la Banque européenne d'investissement, et était consacrée aux LGV du Maghreb.

## L'OTIF

Il s'agit d'un organisme gouvernemental chargé de la mise en pratique et du suivi de la Convention relative aux transports internationaux ferroviaires (COTIF, 1999) dont la dernière révision est connue aussi sous le nom de Protocole de Venius, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2006 et applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Sa mission essentielle porte sur le développement du droit des transports et des règles uniformes pour les contenus suivants :

- les contrats de transport en trafic international de voyageurs (CIV) et de marchandises (CIM) ;
- le transport des marchandises dangereuses (RID<sup>10</sup>) ;
- les contrats d'utilisation de véhicule (CUV) ;
- le contrat d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire (CUI) ;
- la validation de normes techniques et l'adoption de prescriptions techniques uniformes applicables au matériel ferroviaire destiné à être utilisé en trafic international (RU-APTU) ;
- l'admission technique de matériel ferroviaire utilisé en trafic international (ATMF).

La COTIF présente l'avantage d'intégrer les transports annexes, et notamment le transport maritime et routier, qui sont nécessaires pour un trajet, dans la perspective d'un contrat de transport unique.

Les trois pays maghrébains et leurs homologues européens sont membres de cette organisation et sont tous signataires, avec ratification, de la COTIF,

à l'exception de l'Italie. Certaines réserves sont néanmoins formulées par la France concernant l'ATMF et l'Espagne concernant le CUI, l'APTU et l'ATMF. Il est donc clair que les trois réseaux maghrébins disposent d'un arsenal complet d'organes et de règlements pour assurer, dans de bonnes conditions, le trafic commun. De même, sur le plan international, les instruments auxquels les pays concernés adhèrent peuvent constituer une base commune, avant adaptation à leurs besoins et exigences plus spécifiques. Il y a lieu, entre autre, de réactiver l'inscription dans le cadre de la COTIF de lignes maritimes comme ce fut le cas par le passé pour les liaisons Tunis-Gênes et Tunis-Marseille (cas de la Tunisie), avec l'implication des opérateurs maritimes.

## L'intermodalité

### Aperçu du commerce international de la région

Afin de situer les enjeux de l'insertion des chemins de fer maghrébins dans la dynamique des transports internationaux, un bref aperçu des échanges commerciaux dans la région est nécessaire. Cette analyse permettra de prendre la mesure du potentiel et de l'importance des opportunités à saisir.

#### Les échanges intermaghrébins

La mise en place d'un système performant de transport, y compris ferroviaire, doit s'accompagner de l'existence d'un flux conséquent d'échanges commerciaux. Or, le commerce intermaghrébin se situe actuellement à un niveau largement inférieur aux attentes, malgré l'existence de plusieurs accords bilatéraux et multilatéraux. En 2011, les échanges commerciaux ne dépassent pas, en valeur, 7 milliards d'euros et ne représentent que 4% du total des flux commerciaux des trois pays. La région enregistre ainsi le plus bas score dans le domaine, comparativement aux régions similaires : UE (60%), ASEAN<sup>11</sup> (25%), Mercosur<sup>12</sup> (15%) et CEDEAO<sup>13</sup> (9%). Les syndicats patronaux réunis à Marrakech en février 2014, estiment que cette situation engendre un manque à gagner de l'ordre de 7 milliards d'euros par an et entraîne la déperdition de 2 à 3% de croissance, eu égard au potentiel existant.

La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) estime que l'Algérie n'est qu'à 30% de son potentiel d'échanges commerciaux avec ses voisins marocains et tunisiens, le Maroc à 24% et la Tunisie à 40%. La part des échanges commerciaux entre ces trois pays, actuellement de 4%, pourrait augmenter à moyen terme pour atteindre plus de 15%. La situation du trafic ferroviaire entre les trois pays n'est pas dans une situation meilleure puisque la frontière algéro-marocaine est fermée au trafic depuis juillet 1998. La même situation a prévalu de 1975 à 1988. Entre la Tunisie et l'Algérie, le trafic ferroviaire de passagers est interrompu alors que les flux de personnes sont en constante augmentation. Le trafic de marchandises est insignifiant.

11 - Association des nations de l'Asie du Sud-est.

12 - Marché commun de l'Amérique du Sud.

13 - Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest.

La mise en place, que nous souhaitons imminente, de la Banque maghrébine de l'investissement et du Commerce extérieur (BMICE), relancée lors du 3<sup>ème</sup> forum des entrepreneurs du Maghreb en février 2014, la tenue du Sommet des chefs d'Etat maghrébins, programmé en octobre 2014, la place désormais plus dynamique des syndicats patronaux dans le paysage économique maghrébin et la reprise depuis 2012 des travaux des différentes commissions techniques mixtes, seront autant d'atouts pour donner un nouvel élan aux institutions maghrébines et par delà au commerce extérieur de la région et, *in fine*, à la reprise du trafic ferroviaire.

### **Le commerce avec les pays européens du GTMO (5+5)<sup>14</sup>**

Le volume des échanges de marchandises entre les pays maghrébins et leurs homologues européens du GTMO (5+5) et essentiellement avec la France, l'Italie et l'Espagne, est de 110 millions de tonnes dont 33% dans le sens sud-nord et 67% dans le sens nord-sud. Les marchandises en vrac constituent 80% des flux sud-nord, les marchandises conteneurisées ne représentent que 3% alors qu'elles représentent 35% des flux nord-sud.

Le trafic conteneurisé et par RoRo<sup>15</sup>, qui peut représenter la cible commerciale des chemins de fer maghrébins, est en pleine expansion. En Algérie, 16% du trafic total de marchandises s'effectue par conteneur et essentiellement via les ports de Valencia, Barcelone et Algésiras, sachant qu'il s'agit majoritairement des marchandises liquides et en vrac (57%). Pour le Maroc, c'est 31% du trafic qui transite par ces ports. 39% du trafic total de marchandises de la Tunisie s'effectue par conteneurs via les ports de Marseille et de Gênes. Le trafic RoRo tient une place de choix avec 14% du total des flux et plus de 40% des échanges, en valeur.

Actuellement et mis à part le transport des minerais et leurs dérivés, la présence des réseaux ferroviaires maghrébins dans le trafic international de marchandises est quasi-insignifiante. Quelques initiatives éparses ont été lancées mais avec peu de succès compte tenu de leur manque de structuration (Rail Link en Algérie, train de conteneurs à partir du port de Radés en Tunisie et port sec Casa-Mita au Maroc). Il est évident que le potentiel d'insertion des chemins de fer dans ce trafic est réel, sous réserve de développer les structures adéquates et de faire valoir leurs avantages spécifiques en matière de coûts et d'environnement, notamment comme solution pour la décongestion des grands ports.

## **Les actions entreprises**

### **Une plus grande implication dans la chaîne du transport multimodal**

La volonté de promouvoir le transport multimodal (fer-route-port) est réelle. A l'heure actuelle, la concrétisation reste nettement en deçà des attentes. Conscientes que toute participation du chemin de fer au trafic international passe inéluctablement par le renforcement de l'infrastructure ferroviaire dans les ports les plus importants et par l'implantation d'une chaîne de plateformes logistiques, les autorités des trois pays ont élaboré des études

14 - CETMO, « Les relations Nord-Sud dans le transport maritime des marchandises des pays du GTMO (5+5) », Octobre 2013.

15 - Technique de manutention particulièrement adaptée au transport de conteneurs ou caisses mobiles sur une rampe portuaire (en opposition au chargement LoLo par grue ou porte-conteneur).

et mis en place des budgets pour impliquer leur réseau dans le transport multimodal.

En Algérie, à l'instar du SDSF, un schéma directeur des plateformes logistiques a été défini. Plus d'une douzaine d'unités sont prévues, la majorité se situant dans les zones des grands ports. L'année 2012 a vu le lancement de trois zones logistiques pour décongestionner le port de Bejaia, dont celle de Tixter (20 ha, 3,5 millions de DA) et où la SNTF est appelée à jouer un rôle important par le biais de ses filiales (Rail Logistic et STIM) qui exploiteront un terminal conteneurs. Une importante zone est programmée au port de Ghazaouet (le plus proche de la frontière avec le Maroc) afin d'assurer le relais entre le port Tanger-Med et les autres ports algériens. La SNTF assure la gestion de plusieurs plateformes logistiques dont certaines en partenariat avec des clients.

En Tunisie<sup>16</sup>, à l'exception du port de Zarzis, tous les autres ports sont reliés au réseau ferroviaire. Le trafic des marchandises diverses de et vers ces ports reste marginal, l'essentiel de celui-ci concernant les marchandises en vrac (céréales, soufre et produits du phosphate). La SNCFT propose depuis peu un service de transport de conteneurs à partir du port de Radès. Un ambitieux programme de création de zones logistiques a été arrêté par le ministère du Transport. Celles de Radès (47 ha, 200 millions de DT) et de Djebel Oust (214 ha, 500 millions de DT) sont d'envergure internationale. Les études de faisabilité sont réalisées et les appels d'offres sont en cours. La création d'une zone à Enfidha, juxtaposée au projet du port en eaux profondes, est également étudiée. Par ailleurs, il est projeté de doter à moyen et long terme les grandes agglomérations du pays de bases logistiques.

Au Maroc<sup>17</sup>, une Stratégie nationale de développement de la compétitivité a été arrêtée pour la période 2010-2015. Elle s'articule autour de quatre axes :

- développement d'un réseau national de zones logistiques multi-flux (ZLMF) ;
- optimisation des flux de marchandises ;
- développement d'un tissu d'acteurs du secteur logistique ;
- développement des compétences à travers un plan national de formation.

Les impacts attendus sont une augmentation du poids de la logistique dans le PIB, la création d'une valeur ajoutée de 0,5 % du PIB sur une période de dix ans, la création de 36 000 emplois en 2015 et de 96 000 emplois à terme et une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de l'ordre de 35%. L'entrée en fonction du port en eaux profondes Tanger-Med, en 2007, avec un volume de 2,5 millions de conteneurs traités en 2013 et son extension (Tanger-Med II) prévue pour 2016 et les études en cours pour la réalisation d'un autre port en eaux profondes (Nador West-Med), sont les plus grands projets concrétisant la volonté des autorités marocaines de s'impliquer effectivement dans le développement du transport multimodal. Au niveau ferroviaire, la nouvelle ligne (45 km) reliant le port Tanger Med au réseau ferré national, l'entrée en service en 2009 du port sec de Casa Mita avec sa zone d'activité logistique et

16 - Ministère du Développement, « Les grands projets en Tunisie », Décembre 2012.

17 - « La logistique et le transport, levier du développement du Maroc », Rachid Tahri, juin 2013.

les projets d'investissements arrêtés, sont les préludes à l'engagement effectif de l'ONCF dans l'ère du transport multimodal.

### **Les grands projets d'intégration maghrébine**

L'idée de développer le TGV maghrébin desservant les pays du Maghreb date des années 1980. L'objectif est de relier Casablanca à Tunis, via Alger (2 000 km), en dix heures. Sur recommandation du CTFM, l'ONCF a présenté, en 2006, un cahier des charges pour l'étude de faisabilité technico-économique du projet. Cette étude cherchait le pré-dimensionnement des infrastructures, des systèmes (équipements ferroviaires) et de matériel roulant et la vérification de la faisabilité technique, économique et financière de la ligne à grande vitesse. Ce document est adopté par le CTFM lors de sa réunion tenue à Tunis, en novembre 2006, et par le Conseil des ministres maghrébins chargés du transport lors de sa réunion de Skhirat en mars 2007. Une requête de financement a été adressée aux organismes financiers internationaux (BAD, BEI et AFD). Le dossier est présenté aussi en 2008 à la Commission européenne. Conformément aux recommandations du Conseil maghrébin des ministres en charge des Transports, la BAD a lancé, en mai 2014, dans le cadre du financement par le fonds FPPI-NEPAD, un appel d'offres pour la réalisation « d'une étude de faisabilité de modernisation de la liaison ferroviaire transmagnhrébine entre Casablanca, Alger et Tunis permettant de présenter l'ensemble des éléments nécessaires à la prise de décision d'investissement ». Il s'agit de définir les actions complémentaires de mise à niveau et de modernisation du parcours actuel.

Au vu des différents plans d'investissements élaborés par les trois réseaux maghrébins, l'idée d'un TGV maghrébin est nettement perceptible seulement au Maroc puisque « la ligne maghrébine » (Rabat-Fès-Oujda) inscrite au schéma directeur LGV est prévue pour 2035. En Algérie et en Tunisie, l'idée n'est pas totalement ignorée mais elle ne fait l'objet d'aucun engagement effectif à l'heure actuelle.

Sous l'impulsion de l'UIC, et dans le cadre des relations euromaghrébines, l'idée de définir un corridor de fret maghrébin est en train de faire son chemin. La SNCFT, en collaboration avec l'UIC, a organisé à Tunis en novembre 2006, un séminaire international où différents aspects liés à la question ont été débattus. De son côté, le CTFM a décidé de parrainer le projet en décidant, lors de la réunion qui s'est tenue à Alger en décembre 2010, de lancer une étude de faisabilité couvrant les aspects techniques, économiques, juridiques et financiers du projet. Une demande pour la recherche de financement de l'étude a été placée auprès du l'UMA.

Les réalisations opérées par les trois réseaux sur le plan national sont de nature à contribuer efficacement à l'exploitation d'un service fret intermaghrébin dans de bonnes conditions, les questions d'interopérabilité et d'intermodalité étant largement résolues. Néanmoins, il faut résoudre le problème du franchissement des frontières algéro-marocaines et la solution définitive des points de connexion tuniso-algériens (cas de la liaison Tabarka-Annaba).

Enfin, sous l'égide de la Commission européenne, un réseau transeuropéen de transport (RTE-T) avec une composante ferroviaire est en train de se mettre en place et concernera les vingt-huits états membres. La dernière carte de ce réseau, telle qu'arrêtée en 2013, est basée sur la mise en place de neuf corridors dont trois assureront des liaisons avec les pays du Maghreb :

- le corridor méditerranéen, long de 6 600 km, relie la péninsule ibérique à la frontière entre la Hongrie et l'Ukraine en transitant par la France et le nord de l'Italie. Les ports d'Algesiras, de Valence, de Barcelone et de Marseille, principaux ports d'attache avec les pays maghrébins, sont concernés par son tracé ;
- le corridor atlantique, long de 4 500 km, relie la partie orientale de la péninsule ibérique à la France et l'Allemagne, en partant du port d'Algesiras et en passant par les ports du Havre et de Rouen ;
- le corridor scandinave-méditerranéen est un axe nord-sud important pour les trafics transeuropéens et euromaghrébins. Il relie les principaux centres urbains et ports de la Scandinavie et du nord de l'Allemagne aux ports italiens (Gênes, Livourne, Naples et Palerme) et au port de La Valette à Malte.

L'objectif est de pouvoir achever l'ensemble de ce réseau d'ici 2030. Le coût de réalisation est estimé à 250 milliards d'euros. L'UE lui a consacré une enveloppe de 26 milliards d'euros pour la période 2014-2020. Sur le plan de la gouvernance, ces corridors seront dirigés par des comités spécifiques<sup>18</sup> qui veilleront sur leur développement et leur exploitation. En mars 2014, neuf coordinateurs ont été nommés à la tête de ces corridors.

## La coopération euromaghrébine

### La Conférence de Barcelone

Afin de créer un cadre de travail adéquat pour une meilleure coopération et la mise en place d'un partenariat durable, quinze Etats européens et douze pays de la rive sud de la Méditerranée se sont réunis à Barcelone en novembre 1995. Le but était l'instauration progressive d'une zone de libre échange. La Déclaration de Barcelone qui en a découlé a notamment mis l'accent sur le développement au sein de l'espace euro-méditerranéen d'un système de transport multimodal durable et efficace. La conférence ministérielle euro-méditerranéenne sur le transport de 2005 a engendré la création du Forum euro-méditerranéen des transports chargé d'élaborer un plan d'action régional de transport (PART).

Ce plan, qui a été adopté en mai 2007, a arrêté un ensemble d'actions dont deux concernent le transport ferroviaire. L'action 12 « met l'accent sur l'interopérabilité avec pour objectif l'élaboration d'un schéma financier pour les investissements en matière d'infrastructure... » et l'action 13 qui concerne la réforme structurelle avec à court terme (2009) « l'élaboration des stratégies nationales sur l'avenir du secteur ferroviaire et notamment le transport de marchandises » et à moyen terme (2013), l'élaboration « des recommandations pour la réforme structurelle des chemins de fer nationaux » et leur mise en œuvre. De la liste de projets prioritaires annexée à ce plan nous pouvons retenir les lignes LGV pour le Maroc et la ligne Tunis-frontière algérienne pour la Tunisie.

Dans le cadre de la politique européenne de voisinage, la Commission européenne a mis en place le Fonds d'investissement pour le voisinage (FIV), instrument d'appui au financement. Pour la période 2007-2013, un montant

de 745 millions d'euros a été alloué à ce fonds. Sa mobilisation doit obligatoirement s'inscrire dans le cadre des actions des institutions financières publiques européennes. Il serait intéressant d'établir le bilan des contributions de ce fonds dans le domaine du transport en général et du secteur ferroviaire en particulier.

### **Le Secrétariat de l'Union pour la Méditerranée**

L'Union pour la Méditerranée (UpM), partenariat à vocation régionale liant l'Europe aux pays riverains de la Méditerranée, fondé en juillet 2008, est destinée à donner un nouveau souffle au processus de Barcelone. Son Secrétariat, basé à Barcelone, veille à l'identification et à la mise en œuvre de projets porteurs dans des domaines tels que l'énergie, le transport, le développement des entreprises et les affaires sociales. Il assure l'assistance technique aux promoteurs et le montage financier des projets.

Dans le secteur des Transports, le Secrétariat de l'Union pour la Méditerranée soutient trois axes thématiques:

- la construction d'autoroutes terrestres ;
- la modernisation des systèmes ferroviaires ;
- le développement de plateformes logistiques et d'autoroutes de la mer dans la région.

Une attention particulière est attachée à la coopération dans les domaines du transport maritime.

Le label « UpM », délivré sur décision des 43 pays membres, a été attribué à ce jour à trois projets dans le domaine des transports:

- le projet « Activités de formation (LOGISMED – TA) » qui vise le renforcement du secteur des transports et l'amélioration de la compétitivité des activités logistiques dans la région. Ce projet doit permettre l'augmentation de l'offre de formation et du niveau de qualification des gestionnaires et opérateurs du réseau de plateformes logistiques euro-méditerranéennes comme (LOGISMED) promue par la Banque européenne d'investissement (BEI) ;
- le projet de parachèvement de l' « Axe Central de l'Autoroute trans-Maghrebine », dont le promoteur est le CETMO. Celui-ci permettra la réalisation d'un axe de transport continu qui connectera les trois pays du Maghreb et sera étendu dans une deuxième phase aux autres pays de la région ;
- le projet de « Réseau Ferroviaire Jordanien », une infrastructure dont la principale ligne, le « corridor nord-sud », connecte la capitale de la Jordanie, Amman, aux centres logistiques alentour et au port de transit de ce pays, Aqaba. Une fois la réalisation de ce corridor achevée, des liaisons avec les pays voisins seront réalisées. Ce projet permettra ainsi de connecter cette région à la Turquie et à l'Europe, d'une part, et aux pays du Conseil de coopération du Golfe, d'autre part.

Les Ministres responsables des Transports de l'UpM, réunis à Bruxelles le 14 novembre 2013, ont souligné l'importance d'assurer, au sein de son Secrétariat, un soutien technique permanent à l'action du Forum Euro-méditerranéen des Transports, pour :

- l'élaboration du nouveau Plan d'Action Regional des Transports 2014-2020 ;
- le développement du Réseau Trans-Méditerranéen de Transport (RTM-T) et de sa connexion avec le Réseau Trans-Européen de Transport (RTE-T).

Dans le cadre de ces sujets, sont actuellement à l'étude des scénarios de connections potentielles, avec le RTM-T et le RTE-T, entre les deux rives de la Méditerranée à travers les Autoroutes de la Mer.

### **Le GTMO (5+5)**

Le Groupe de transport de la Méditerranée occidentale (GTMO 5+5) a été mis en place en 1995 pour constituer un cadre de travail et de coopération pour les Ministres des Transports d'Algérie, de Libye, du Maroc, de Mauritanie et de Tunisie, d'un côté, et d'Espagne, d'Italie, de France, de Malte et du Portugal de l'autre côté. En plus de l'élaboration de plusieurs études, dont l'étude INFRAMED sur les besoins en infrastructures en 1997, et de l'organisation de plusieurs séminaires, le GTMO a mis au point deux projets d'envergure. Le projet DESTIN, sur la période 2003-2005, « dont l'objectif était d'identifier le réseau d'infrastructures de transport d'intérêt commun pour les pays de la région et d'évaluer les besoins et priorités pour son développement, principalement dans les pays du Maghreb » et le projet REG-MED « qui consistait à analyser et débattre des priorités pour la facilitation du transport international de marchandises dans la Méditerranée Occidentale ». Il s'agissait d'identifier et d'analyser les obstacles, chercher et proposer des solutions pour y remédier et enfin d'évaluer la contribution des accords et des conventions internationaux dans la facilitation des échanges.

Depuis, le GTMO travaille pour impliquer davantage la Commission européenne dans ses initiatives et pour renforcer son rôle dans le processus d'association euro-méditerranéenne. C'est dans ce sens que le GTMO compte avoir une participation influente au PART pour y introduire une approche plus utile aux pays maghrébins et être associé au suivi du développement futur du Réseau méditerranéen d'infrastructures de transport (RTM-T) et de l'extension des grands axes transeuropéens aux pays voisins. Depuis 2013, le GTMO agit pour la mise en place d'une stratégie conjointe pour le financement du RTM-T et propose la création par l'UE d'un mécanisme, sous forme de don, assurant un financement partiel des projets s'inscrivant dans la logique du RTE-T. Par ailleurs, le GTMO souhaite établir une coopération avec la BEI pour le suivi des activités de celle-ci dans la région en matière de transport et pourrait poursuivre la réalisation d'études pour le développement du transport dans la région autour des axes suivants : création d'un observatoire du trafic, financement des études et des constructions des projets prioritaires pour l'intégration de la région, développement de la logistique et facilitation des échanges et enfin soutien à la mise à niveau des entreprises maghrébines de transport et au développement du secteur privé.

## RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

### Adapter l'organisation interne des réseaux nationaux à leurs besoins et à leurs marchés

Les réseaux ferroviaires hérités de la colonisation étaient consistants sur le plan quantitatif, mais assez délabrés qualitativement, avec une petite nuance pour le réseau marocain standardisé en voie normale de 1,435 m et largement électrifié. Des premières années de l'indépendance et jusqu'au début des années 1990, les pouvoirs publics ont donné la priorité en matière de développement au secteur routier, ce qui a aggravé la situation du ferroviaire avec une recrudescence des incidents de circulation et une désaffection de la clientèle, hors trafics captifs, essentiellement les minerais.

Depuis les années 2000, des réformes institutionnelles et structurelles accompagnées d'assainissements financiers et sociaux ont concerné les trois réseaux qui se sont octroyés en parallèle, des budgets d'investissements de plus en plus conséquents. Aujourd'hui, après une phase de réhabilitation et de mise à niveau des appareils de production, les réseaux maghrébins ont entamé une phase d'extension avec l'adoption de standards exigeants tant au niveau de la sécurité des circulations qu'au niveau de la qualité des services rendus à la clientèle. Les trois réseaux, qui ont adopté des structures organisationnelles similaires à forte connotation technique, avec une fonction commerciale embryonnaire, se sont dotés depuis 2000 d'organigrammes différents bien que l'objectif poursuivi soit dans les trois cas la redynamisation de la force commerciale.

#### Au Maroc

Depuis 2009, c'est une organisation structurée autour des pôles qui prévaut à l'ONCF avec l'introduction de nouvelles composantes : les LGV, la logistique et la valorisation du patrimoine. Néanmoins, la dilution du trafic phosphate dans le pôle fret et logistique doit être repensée. Ce trafic important réalisé par l'OCP, le principal producteur et exploitant, a besoin d'une équipe de spécialistes qui sera d'un grand apport en cas de négociations commerciales difficiles.

Sur le plan institutionnel, la transformation de l'ONCF, avec statut d'EPIC, en SMCF, avec statut de société anonyme, tarde à se concrétiser et il est temps, dix ans après la promulgation de loi y afférente, de trancher ce dossier. Enfin, l'introduction du capital privé souhaitée par les pouvoirs publics doit faire l'objet d'un chapitre de la stratégie du Plan Rail 2040 en cours d'élaboration.

Le trafic fret ne répond pas entièrement aux attentes. Pour être dans la lignée des objectifs assignés par Rihane 50, il y a près de 13 millions de tonnes de marchandises à capter, soit plus du tiers de ce qui a été réalisé en 2013. Les plans logistiques, qui concernent actuellement les hydrocarbures et les céréales, doivent s'étendre aux secteurs tels que les ciments et d'autres. Le transport combiné rail-route, avec des plateformes de transbordement dans les principales gares, peut constituer la solution pour intéresser les PME, tissu important de l'économie marocaine, au transport ferroviaire. Le Plan

Rail 2040 et les perspectives quinquennales 2016-2020 en cours de gestation devront certainement intégrer cette question.

## En Algérie

A côté d'autres agents, la SNTF reste l'opérateur majeur de la scène ferroviaire algérienne. L'ANESRIF, société possédant une autonomie totale de gestion, a la charge de la maîtrise d'ouvrage de toutes les réalisations en infrastructure. Si le statut de l'ANESRIF nous paraît judicieux, il n'empêche que ses relations fonctionnelles avec la SNTF, futur exploitant des projets qu'elle pilote, doivent être institutionnalisées. L'entrée en exploitation de toute nouvelle infrastructure devrait ainsi être accompagnée de mesures de renforcement du personnel (recrutement, formation, motivation, encadrement), de gestion du matériel roulant (acquisition, maintenance, etc.), de définition des méthodes d'organisation des circulations et d'utilisation et d'entretien des installations de sécurité. Pour cela, la SNTF doit jouir d'un droit institutionnalisé de suivi sur les travaux de réalisation des infrastructures qui lui seront remises pour exploitation.

Sur le plan interne, la SNTF a opté pour la solution de la filialisation pour dynamiser sa fonction commerciale. Or, l'analyse des statistiques du trafic fait ressortir une grande faiblesse des résultats, même dans les segments concernés par des filiales spécialisées (céréales, hydrocarbure). Il serait opportun d'engager des conseillers externes pour leur confier une mission de diagnostic, de propositions correctives et d'évaluation de la force commerciale interne aussi bien au niveau central que régional.

Sur le plan institutionnel, la tutelle de l'Etat reste importante dans les processus de management stratégique voire même opérationnel. Des tarifs liés, des ressources humaines en nombre et un faible niveau de trafic font que la situation financière de la SNTF reste biaisée, engendrant le besoin des assainissements financiers très importants et à répétition. Un assainissement dynamique portant sur les volet financier et social, des méthodes managériales avec une plus grande responsabilisation des structures internes, notamment en matière d'engagement des dépenses et de passation des marchés, une tarification des services rendus reflétant la réalité des coûts et réactive à l'évolution conjoncturelle et un diagnostic profond de la fonction commerciale sont nécessaires. L'exercice de la tutelle technique et financière de l'Etat peut se faire dans le cadre de contrats-programmes suivis et contrôlés de manière rigoureuse et réactive.

## En Tunisie

En Tunisie, l'organisation mise en place depuis 2000, est basée sur les unités d'affaires afin de renforcer la fonction commerciale, dans la mesure où chaque unité a la pleine gestion des moyens humains et matériels qui lui sont dédiés. Les résultats commerciaux, tels qu'ils ressortent de l'analyse des statistiques du trafic n'ont pas matérialisé cet objectif d'une manière palpable. La croissance du secteur ferroviaire reste inférieure à l'évolution du secteur des transports terrestres en général (2,5% contre 5%). Aucun changement profond dans la définition et la configuration des services rendus n'a été initié. Les effets engendrés par la situation socioéconomique qui prévaut dans le pays depuis début 2011 ont mis la SNCFT dans une situation très

critique. C'est peut-être l'occasion de tout remettre sur le tapis pour imaginer le renouveau du secteur ferroviaire dans son ensemble.

Des mesures s'imposent à différents niveaux :

- en ce qui concerne l'exercice de la tutelle administrative, technique : la formule des contrats-programmes, le rôle et la composition du Conseil d'administration et la primauté au contrôle et aux audits internes doivent être réévalués ;
- dans la fixation et la révision des tarifs. A ce sujet, il faut insister sur le niveau bas du prix du transport de phosphate comparativement aux prix pratiqués sur le plan national et international du fret. Des mécanismes de révision et d'arbitrage doivent être mis en place pour remédier à cette situation ;
- concernant l'externalisation de certains services annexes (maintenance des wagons, fabrication de traverses...), ce phénomène doit être encouragé et développé en partenariat.

Sur le plan intermodal, la libéralisation du transport de marchandises opérée depuis 1986 a engendré la floraison d'entreprises individuelles ou de très petite taille, une atomisation de la charge transportée et une concurrence déloyale. La même situation prévaut dans le secteur des transports routiers de voyageurs où le transport collectif interurbain est essentiellement assuré par un grand nombre de véhicules de cinq à neuf places dans un climat de concurrence féroce et souvent déloyale. Un diagnostic transversal de la situation s'impose.

Les plans de développement en cours sont ambitieux. Ils portent sur le moyen et long terme pour le Maroc et l'Algérie. Ils sont assez modestes et sans visibilité globale pour le cas de la Tunisie. Dans les trois cas, l'infrastructure reste le plus grand bénéficiaire. En revanche, les investissements en matériels roulants sont modiques notamment pour ce qui concerne l'Algérie et la Tunisie. Or, comme il est attesté par les statistiques du trafic de voyageurs, la demande est en corrélation forte avec l'attractivité exercée par la modernité des matériels (design, confort, vitesse) mis au service de la clientèle. Les réseaux algérien et tunisien non seulement ont été avares sur ce chapitre, mais envisagent le développement du service voyageurs, entre autres, par la réhabilitation de matériels très anciens. Le rendement de cette option nous paraît limité si elle n'est pas accompagnée par l'acquisition concomitante de nouveaux matériels modernes répondant à l'attente de la clientèle.

Les projets sont généralement décidés sur la base de projections commerciales et financières. Malheureusement, les réalisations du trafic des derniers exercices ne sont pas sécurisantes et sont même dans certains cas alarmantes. Le niveau bas du trafic s'accompagne de graves distorsions des équilibres financiers et d'une très faible productivité des facteurs. Pour leur pérennité et pour pouvoir continuer de bénéficier de l'attention des pouvoirs publics en matière de financement des infrastructures, les opérateurs ferroviaires maghrébines ont tout intérêt à équilibrer leurs comptes d'exploitation ou, du moins, à dégager un *cash flow* positif suffisant leur permettant de prendre en charge les investissements en matériels. Il ne s'agit pas d'une utopie, l'ONCF étant sur la bonne voie.

## Repenser le modèle de coopération euromaghrébine appliqué au transport ferroviaire

### Renforcer les accords de partenariat commerciaux intermaghrébins

La coopération euromaghrébine est très active au niveau des séminaires, des réunions ministérielles et des groupes de travail. Plusieurs résolutions sont adoptées et maintes études élaborées mais à chaque fois les problèmes liés au financement sont soulevés sans trouver de vraies solutions. L'Union européenne, les Etats maghrébins et les institutions financières doivent s'impliquer davantage et prendre des engagements fermes sur la question. L'espace économique euromaghrébin s'impose comme une nécessité et sera à terme une réalité. Cette évolution inéluctable remettra tôt ou tard sous les feux de la rampe l'extraordinaire projet du tunnel de Gibraltar. Mieux vaut tôt que tard.

En effet, mise à part la période 2011-2013 où la Tunisie a connu des troubles sociopolitiques, les trois pays connaissent une ère de croissance et leur économie s'oriente de plus en plus vers l'extérieur. Or le niveau des échanges commerciaux intermaghrébins est unanimement jugé trop bas par rapport au potentiel qu'il représente. Les accords bilatéraux et multilatéraux, et ils sont nombreux, doivent avoir une efficacité réelle. L'implication effective des entreprises et des opérateurs doit être renforcée par une meilleure écoute de la part des autorités administratives.

### Créer un modèle logistique partagé reposant sur une planification budgétaire solide

Le modèle d'exportation basé sur les produits agricoles, les minéraux et ceux basés sur les coûts bas de la main d'œuvre, a atteint ses limites et doit être repensé. Il est unanimement reconnu que l'avantage comparatif relatif à la position géographique est très éphémère. Les secteurs à forte valeur ajoutée sur lesquels ces pays veulent se positionner exigent des normes de qualité logistique de haut niveau. Conscients de ces enjeux, les pouvoirs publics des trois pays ont imaginé des schémas nationaux pour le développement des infrastructures et des métiers de logistique. Les plans d'investissement et les réformes sectorielles qui en découlent doivent bénéficier de la priorité de financement. L'Union européenne, partenaire privilégié des pays du Maghreb, doit faire franc jeu en matière de financement ; les retombées positives d'une mise à niveau des chaînes multimodales de transport et de la maîtrise des coûts de la logistique au Maghreb la concernent directement.

### Renforcer la capacité de pénétration du chemin de fer maghrébin dans le trafic international de marchandises

Les chemins de fer, en s'insérant dans des chaînes multimodales de transport, peuvent jouer le rôle de catalyseur notamment sur le plan des échanges intermaghrébins. Une bonne pénétration du chemin de fer maghrébin dans le trafic international de marchandises passe, à notre sens, par des mesures d'amélioration de l'intermodalité entre les réseaux, et par la mise en place d'une dynamique institutionnelle et d'une force commerciale revigorée et adaptée.

### Sur le plan de l'intermobilité

Depuis plus de vingt ans le trafic ferroviaire entre le Maroc et l'Algérie est suspendu. Aujourd'hui, et plus que jamais, compte tenu de la situation géopolitique qui prévaut dans toute la région, la nécessité de renforcer les relations intermaghrébines prévaut. Le rétablissement du trafic ferroviaire entre le Maroc et l'Algérie s'inscrit dans cette vision. Le chemin de fer de par sa structure, son organisation et ses procédures reste un moyen de transport fiable, sécurisé et transparent et peut donc s'adapter sans grande difficulté aux impératifs de la situation. Une annonce positive sur cette question, jumelée avec la mise en place de la Banque maghrébine d'investissement et du commerce extérieur, sera certainement très bien accueillie par les populations, les opérateurs économiques et les partenaires internationaux.

Le trafic ferroviaire entre l'Algérie et la Tunisie mérite une meilleure attention eu égard au potentiel qu'il représente aussi bien pour les passagers que pour le fret. La section de ligne Souk Ahras-Ghardimaou devra être remise à un niveau de sécurité fiable afin de permettre un meilleur flux de trafic. Par ailleurs, il est vivement recommandé de finaliser dans les meilleurs délais les études de la nouvelle liaison Annaba-Tabarka et de programmer de façon engageante son financement et sa réalisation.

### Sur le plan institutionnel

Le CTFM, qui fêtera dans peu de temps son cinquantenaire, est un outil qui a prouvé son utilité et une certaine efficacité dans le domaine de la coopération technique entre les trois réseaux ferroviaires du Maghreb. Pour l'étape à venir, nous pensons que son rôle doit être renforcé par de nouvelles attributions, notamment :

- la coordination des plans nationaux de développement ferroviaire surtout pour les réalisations en relation avec le trafic intermaghrébin et euromaghrébin. A ce sujet, une collaboration avec le GTMO 5+5 à travers son secrétariat, le CETMO, pourrait donner une impulsion au corridor de fret et au TGV maghrébin ;
- la réalisation des études des projets communs, la programmation de leur réalisation d'une façon assez engageante et la recherche des sources de financement par un rapprochement avec le Fonds d'investissement pour le voisinage (FIV) auprès de l'Union européenne. Par ailleurs, les commissions du CTFM dédiées à ces projets doivent avoir un rôle exécutif prononcé ; le modèle de gouvernance des neufs corridors européens de fret peut constituer une source de référence ;
- la représentation coordonnée des trois réseaux dans les instances internationales pour un meilleur suivi des décisions ;
- l'adaptation de toutes les conventions régissant les rapports ferroviaires intermaghrébins, aux conventions internationales et notamment à la COTIF et ses annexes (CIM, CIV, RID, etc.), associée à la réactivation de l'inscription des lignes maritimes en collaboration avec les transporteurs ;
- l'identification de projets industriels en liaison avec le secteur ferroviaire qui pourraient être montés dans la région et leur promotion auprès d'investisseurs nationaux et internationaux, soit pour un financement direct ou en PPP avec les opérateurs ferroviaires.

## Sur le plan de la force commerciale

Les monographies des trois réseaux du Maghreb ont fait ressortir plusieurs points forts de l'organisation du secteur. Cependant, il a été constaté que la dimension commerciale reste la faiblesse principale ; l'adaptation des structures organisationnelles ne peut à elle seule la revitaliser et la dynamiser. Il faut instaurer une nouvelle culture d'entreprise axée essentiellement sur la clientèle, où toutes les forces vives se sentent impliquées et engagées.

Pour pouvoir occuper une vraie place dans le trafic international, il est proposé aux opérateurs ferroviaires maghrébins :

- l'amélioration de la motivation de leurs services commerciaux en faveur du développement du trafic multimodal à l'international. Cette action nécessite la création de compétences spécifiques. Dans ce sens, il est proposé qu'une réflexion soit menée au sein du CTFM pour la création d'un institut universitaire maghrébin des métiers du transport ferroviaire, à l'instar de ce qui a été déjà initié en matière des finances et des douanes ;
- l'inscription en tant que première priorité du renforcement des infrastructures ferroviaires au sein des ports et des zones logistiques ;
- la création et le renforcement des bases de porte à porte (rail-route) dans les principales gares, avec pour cible principale la desserte des zones industrielles qui présentent des difficultés d'embranchement au chemin de fer. Une révision de la politique de construction d'embranchements particuliers doit être opérée, notamment dans l'aspect financement ;
- la mise en place au niveau national de structures autonomes d'opérations, de préférence en partenariat public-privé avec les autres opérateurs (transporteurs maritimes, transitaires, etc.) ;
- les cellules en charge des relations internationales au sein des organisations nationales de chemin de fer doivent avoir un rôle plus actif dans le suivi des travaux et conclusions des organisations internationales (UMA, UIC, EUROMED, GTMO, COTIF, CTFM, etc.).

## Conclusion

Etant donné les investissements déjà réalisés et ceux en cours, le devenir du chemin de fer au Maghreb peut être source de beaucoup d'optimisme sous la condition urgente et incontournable d'une amélioration sensible et immédiate des résultats commerciaux et financiers.

Actuellement, le trafic ferroviaire intermaghrébin se trouve lourdement pénalisé du fait de la décision politique de fermeture des frontières entre le Maroc et l'Algérie ainsi que de la mise au ralenti de la liaison frontalière entre l'Algérie et la Tunisie. Nous formulons l'espoir que cette situation change.

Dans le futur, les plans d'investissements nationaux et les perspectives du trafic doivent avoir une dimension maghrébine plus prononcée.

Les travaux et conclusions des différentes institutions et groupes de travail en relation avec la question ferroviaire doivent passer au stade de la réalisation, dans le cadre d'un plan d'action et d'un budget où toutes les parties s'engagent en tant que partenaires dans un projet « gagnant gagnant » ; les intérêts économiques et financiers des uns et des autres étant fortement impliqués.

## MONOGRAPHIES DU CHEMIN DE FER AU MAGHREB

### Le chemin de fer au Maroc

#### Le contexte historique

Dans la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle quelques tentatives essentiellement à caractère militaire et minier et sans grande envergure, ont eu lieu pour lancer le chemin de fer au Maroc. C'est à partir de 1911 que le premier réseau commence à se dessiner. Il comptera en 1921 des lignes totalisant près de 1 200 km, en voie à écartement de 0,60 m et dont la gestion fut confiée à la Régie des chemins de fer (RCF). Très peu adapté, il sera vite transformé en réseau à écartement normal (1,435 m) pour prendre sa forme finale, en 1936, avec la connexion au réseau algérien via Oujda. Mieux encore, l'électrification en 3 000 volts courant continu (cc) démarre en 1925 et concerne l'essentiel du réseau à l'exception de la partie orientale. De même, en 1951, la ligne Casa-blanca-Nouaceur est doublée. Une concession est accordée à la Compagnie des chemins de fer du Maroc (CFM). La TF, compagnie espagnole, continue à exploiter deux lignes (Ceuta-Tétouan et Larache-Ksar El Kébir). La ligne Oujda-Bouarfa fait de son côté l'objet d'une concession à part au profit de la Compagnie des chemins de fer du Maroc oriental (CMO) et ce depuis 1927.

A l'indépendance (1956), le réseau marocain a une bonne consistance et est en bon état d'exploitation. Il présente l'avantage de l'uniformité des standards de l'infrastructure (voie normale à 1,435 m) et une électrification d'une bonne partie de ses lignes. La nationalisation du chemin de fer par l'Etat marocain a eu lieu le 5 août 1963. Une concession fut accordée à l'Office national du chemin de fer (ONCF), établissement nouvellement constitué, qui prend ainsi le relais des trois anciennes compagnies (CMF, CMO et TF).

Le développement du réseau ferroviaire marocain postindépendance est en conjonction directe avec le développement du trafic du phosphate. Mise à part l'action de doublement de la voie Casa-Rabat inaugurée en 1984 et dédiée essentiellement au trafic de passagers (train navette rapide (TNR) Aouita), l'essentiel des actions d'extension ou de modernisation menées avant 1990 concernaient directement le trafic du phosphate : doublement de la ligne Nouaceur-Khouribga, doublement et électrification de la ligne Benguerir-Youssoufia-Salé, desserte de 102 km reliant Nouaceur à Jorf Lasfar.

Depuis 2004 et avec le plan de restructuration, le chemin de fer au Maroc connaît une accélération très notable des investissements touchant la quasi-totalité des domaines ferroviaires avec mention spéciale pour la ligne grande vitesse reliant Tanger à Casablanca et dont la fin des travaux est prévue pour 2015. La mise en service au public interviendra certainement en 2016.

## Le contexte socioéconomique

### Les indicateurs économiques

Le Maroc compte une population estimée en 2012 à 32,3 millions d'habitants. Le PIB national s'élève en 2013 à 104 milliards de USD, soit un PIB par habitant de l'ordre de 3 190 USD. Selon un rapport de la Banque Mondiale du 15 mars 2014, « l'économie marocaine est globalement performante : son taux de croissance s'est maintenu en moyenne autour de 5 % ces dernières années, en dépit des chocs extérieurs provoqués notamment par la crise dans la zone euro et la volatilité du marché mondial. » Bien qu'encore tributaire du secteur primaire, l'économie marocaine connaît une croissance assez soutenue. La moyenne enregistrée pour la période 2005-2011 est de 4,6% avec une pointe de 7,2% en 2006.

### Le commerce extérieur

En 2013, tous flux confondus, le commerce extérieur marocain totalise un volume d'affaires de plus de 86 milliards USD. Le secteur du phosphate représente près de 27% des exportations de biens (44,9 milliards USD), alors que le secteur de l'énergie pèse du même poids (27%) dans les importations de biens (21,4 milliards USD). Si la balance commerciale présente un déficit de l'ordre de 23,5 milliards USD, celle des services enregistre un excédent de 6,5 milliards USD (13,1 en exportations contre 6,6 en importations). L'Union européenne est le principal partenaire commercial du Maroc. Le commerce avec l'Algérie et la Tunisie est très peu développé (autour de 4%).

Le Maroc est signataire de plusieurs accords de libre échange notamment avec l'UE (2000), l'Association européenne de libre échange (1999), les Emirats arabes unis (2013), les Etats-Unis (2006), avec la Tunisie, l'Égypte, la Jordanie et la Palestine avec les Accords d'Agadir (2007) et avec le Conseil de coopération du Golfe (2011). Ces accords brassent un marché de près d'un milliard d'habitants.

### Le secteur du transport

Les infrastructures au Maroc sont relativement développées et bénéficient depuis 2004 d'une attention toute particulière de la part des autorités publiques. Ce secteur a connu une croissance de 4,4% pour la période 2000-2004 et de 5,9% pour la période 2005-2011. Il contribue :

- en moyenne à 6% du PIB ;
- emploie directement 6% de la population active ou 10% de la population urbaine ;
- contribue à environ 16% des recettes budgétaires de l'Etat ;
- accapare plus de 35% de la consommation nationale d'énergie.

Les investissements du secteur ont plus que doublé passant de 6,6 milliards USD pour la période 2003-2007 à 14,3 milliards USD pour la période 2008-2012, les transports routiers et ferroviaires ayant la part la plus importante. Ces investissements sont accompagnés par des réformes dans

tous les secteurs avec une tendance prononcée pour une plus grande libéralisation. On peut citer notamment l'instauration en 2005 de l'Open Sky<sup>19</sup>.

Le réseau de transports au Maroc comporte :

- un réseau routier d'un linéaire de 57 334 km réparti en 10 185 km de routes nationales, 9 510 km de routes régionales, 21 736 km de routes provinciales et 15 903 de routes non revêtues. Avec l'inauguration, en mai 2014, de l'autoroute Khouribga-Béni Mellal, le réseau autoroutier marocain totalise 1 511 km. La route assure 90% de la mobilité des personnes et 75% des flux de marchandises hors phosphates;
- un réseau de chemins de fer long de près de 2 109 km assurant, en 2013, le transport de plus de 37 millions de tonnes de marchandises et 35 millions de voyageurs ;
- douze ports commerciaux, y compris le port de Tanger-Med, qui sont répartis sur les 3 500 km de littoral et assurant un trafic annuel de près de 60 millions de tonnes de marchandises. La construction d'un autre port en eaux profondes (Nador West-Med) est en cours d'étude ;
- quinze aéroports à vocation nationale et internationale. Les aéroports de Casablanca, Marrakech et Agadir assurent à eux seuls plus de 90% du trafic.

## Le contexte juridique et institutionnel

### La réforme de 2005

Créé en 1963 (dahir 1-63-225 du 5 août 1963), l'ONCF est le seul opérateur ferroviaire au Maroc. Il jouit du statut d'entreprise publique à caractère industriel et commercial (EPIC) et est placé sous la tutelle du ministère du Transport. Un cahier des charges promulgué par le dahir 23-67 du 25 avril 1967, régissait ses relations avec l'État.

En 2005, une réforme institutionnelle a été entreprise. La loi 52-03 promulguée par le dahir 1-04-256 du 7 janvier 2005, jugée audacieuse, définit désormais le cadre « juridique et réglementaire du secteur ferroviaire en harmonie avec les impératifs nationaux et internationaux afin d'encourager les initiatives privées et de mettre les opérateurs ferroviaires en situation concurrentielle au bénéfice des usagers<sup>20</sup> ». Les objectifs de cette réforme juridique sont, essentiellement, l'encouragement de l'initiative privée, l'accroissement de la compétitivité du secteur et la promotion des emplois ferroviaires. Par cette loi (articles 17 à 26), l'ONCF sera transformé en société anonyme, dénommée Société marocaine du chemin de fer et dont le capital sera entièrement détenu par l'État ; le but étant de lui permettre d'avoir une autonomie complète de gestion et d'adopter une gestion résolument commerciale. L'activité ferroviaire est scindée en deux notions, la gestion des infrastructures, d'une part, et l'exploitation technique et commerciale de services de transport ferroviaire de marchandises et de passagers, d'autre part (article 6). La gestion des infrastructures s'exerce dans le cadre des conventions de concession (article 7) établies avec l'État qui reste propriétaire du réseau et dont la consis-

19 - Accord aérien global avec l'UE.

20 - Exposé des motifs de la loi.

tance est définie par les articles 2 et 3 de cette loi. Le gestionnaire dispose du droit total d'usage de l'infrastructure (édifier des nouvelles installations) et peut autoriser des occupations temporaires du domaine public concédé (article 11). Il dispose, par délégation de l'exercice des droits, de puissance publique notamment pour les expropriations et les occupations temporaires (article 15). Des paiements des droits de concession à l'Etat, par les titulaires des concessions, sont également prévus (article 7 § 4).

L'exploitation s'exerce dans le cadre des licences (article 8) délivrées par un gestionnaire d'infrastructure. Une convention est établie entre les deux parties précisant les conditions et modalités d'utilisation des infrastructures (articles 9). Selon l'article 12 de cette loi, l'exploitant de services de transport ferroviaire dispose de la faculté de :

- définir librement les services offerts ;
- fixer en toute indépendance sa configuration et son organisation technique et commerciale ;
- arrêter et réviser à sa libre discrétion les prix et tarifs publics ainsi que ceux qui seraient établis dans le cadre de conventions avec ses clients.

L'exploitant peut organiser à la demande expresse de l'Etat des services à titre d'obligation d'intérêt général. Il a droit à des compensations financières (article 13). Les concessions et licences peuvent ne concerner qu'une partie du réseau. Par ailleurs, un gestionnaire d'infrastructure peut être en même temps exploitant de service de transport ; ce qui sera le cas de la nouvelle SMCF. Les titulaires de concession et/ou de licence doivent répondre, entre autres, aux impératifs de respect des règles relatives à la concurrence et à l'interopérabilité, de tenir des comptes séparés pour les activités de gestionnaire et de celles d'exploitant et de respect des conventions et accords internationaux ratifiés par le Royaume du Maroc (article 10).

### **Les contrats-programmes**

En plus du cadre juridique et des conventions de concession, les relations de l'ONCF avec l'Etat sont régies depuis 1996 et sans discontinuité par des contrats-programmes qui fixent les engagements des parties. Généralement les engagements de l'Etat sont d'ordre financier (dotations en capital et garantie des crédits) et de soutien à la stratégie ferroviaire ; ceux de l'ONCF portent sur le management de l'entreprise, les objectifs quantitatifs et qualitatifs du trafic fret et voyageurs et sur la réalisation des investissements programmés.

Quatre contrats-programmes ont été signés :

- le premier, conclu le 16 septembre 1996 pour la période 1996-2000, est l'annonciateur de la réforme et vise la réhabilitation de l'appareil de production ;
- le second, en date du 29 mars 2002, pour le quinquennat 2002-2005 consacre la poursuite des opérations de mise à niveau du réseau ;
- le troisième, signé le 29 juillet 2005 et couvrant la période 2005-2009, est orienté vers un nouveau cadre managérial et le lancement d'un ambitieux plan d'investissements ;

- le quatrième, signé le 1<sup>er</sup> février 2010 pour la période 2010-2015, s'est attelé à la modernisation du réseau avec les LGV, les plateformes logistiques et la valorisation du patrimoine comme nouveaux créneaux.

Il est évident que les autorités marocaines manifestent, par la promulgation de la loi de 2005, leur volonté :

- d'impliquer le capital privé national et international dans les investissements ferroviaires, l'éventail pouvant aller de la construction de nouvelles lignes à la gestion d'une petite station rurale. La nouvelle SMCF peut concrétiser cette intention notamment dans la promotion des plateformes logistiques multimodales dans les gares (service de porte à porte rail-route) ;
- d'assouplir l'exercice de la tutelle de l'Etat sur la nouvelle SMCF qui restera encore pour longtemps l'opérateur ferroviaire majeur du pays. Les libertés d'organisation structurelle, de configuration des services commerciaux et des tarifs s'inscrivent dans cette orientation. Néanmoins, les relations surtout financières et tarifaires entre le duopole Office chérifien des phosphates (OCP)-SMCF nécessiteront à certains moments l'arbitrage de l'Etat.

Cette loi reste muette, même sur le plan des principes généraux, sur le volet du financement des infrastructures ferroviaires aussi bien au niveau de la grande maintenance que de la construction de nouvelles lignes. Nous supposons que cette question sera traitée au cas par cas, dans le cadre du cahier des charges qui doit accompagner toute attribution de concession ou de licence. D'ailleurs, dix ans après, l'introduction du capital privé attendue par les pouvoirs publics se fait attendre. Est-ce le fait de la carence des partenaires privés ou la conséquence d'une réticence interne de l'ONCF ?

Une question mérite d'être posée. Elle concerne la portée des dispositions de l'article 15 de la loi 52-03 du 7 janvier 2005 relatives à la délégation de l'exercice des droits de puissance publique à des entités économiques de droit privé notamment en matière d'expropriation.

Une constatation doit être également relevée. Dix ans après sa promulgation, le chapitre II (articles 17 à 26) relatif à la transformation de l'ONCF (EPIC) en SMCF (société anonyme) n'est toujours pas entré en vigueur pour des raisons de problèmes fiscaux qui seraient engendrés par cette mutation. Partant des résultats techniques, commerciaux et financiers réalisés en cette décennie et vu que l'ONCF, en collaboration avec les autorités publiques, est en train de préparer les perspectives pour la période 2016-2020 et le Plan Rail 2040, il est opportun de se prononcer définitivement sur la nature idoine du statut de l'opérateur ferroviaire unique du pays et de mettre en pratique les mesures d'accompagnement qui découleraient de l'option prise.

## Le cadre organisationnel

A sa création, l'ONCF a adopté une organisation structurelle articulée autour des trois grandes fonctions techniques (exploitation, matériel et traction, voie et travaux) avec trois unités de support (finances, personnel et juridique, approvisionnements). La fonction commerciale était embryonnaire puisque rattachée aux services d'exploitation dont le souci majeur se focalisait sur l'organisation des circulations et leur sécurité. Très centralisée, sa présence sur le terrain et sa proximité avec la clientèle étaient quasi-inexis-

tantes. En plus, et du fait de son statut d'EPIC, l'ONCF subissait un système réglementaire rigide notamment dans le domaine de la configuration des services, la fixation des tarifs, l'engagement des dépenses et la passation des marchés.

Ce schéma a été en vigueur jusqu'aux années 80, date à laquelle certains signes d'essoufflement commencent à apparaître notamment sur le plan financier. Des déficits cumulés pèsent de plus en plus lourdement sur le budget de l'Etat. A titre d'exemple, le déficit enregistré en 1986 atteignait près de 30% des recettes. A cette même période des difficultés financières, l'Etat marocain adopte une politique austère de désengagement financier vis-à-vis des entreprises publiques. La donne ayant changé, il fallait se préparer à une mutation structurelle profonde.

### Les préalables

La nécessaire réforme commence à se dessiner à partir de 1994. Les préalables étaient :

du côté des pouvoirs publics : le désengagement de l'Etat est précédé de l'assainissement de la situation financière par l'allocation d'une subvention, sous forme de dotation en capital, de 10,92 milliards de DH consacrée à l'apurement des dettes antérieures. Les charges du fonds interne pour les pensions de retraite du personnel cheminot sont devenues insupportables par les finances propres de l'ONCF. En 2002, il a été décidé de les transférer vers le régime collectif d'allocation des retraites (RCAR). Le coût de l'opération de l'ordre de 4,9 milliards de DH est mobilisé par l'ONCF sur le marché obligataire, l'Etat ayant pris l'engagement de prendre en charge sur une période quinze ans les échéances de remboursement. Enfin, l'Etat a contribué à travers des dotations en capital au financement des budgets d'investissements de l'ONCF.

du côté de l'entreprise : s'agissant d'une réforme en profondeur portant sur tous les aspects du système managérial, l'ONCF devait s'y préparer de façon minutieuse par :

- la mise en place d'une nouvelle équipe dirigeante convaincue des impératifs de la situation, jouissant de la confiance des pouvoirs publics et motivée sur le plan de la rémunération ;
- l'instauration d'une symbiose entre cette équipe et les autres intervenants essentiellement le personnel et ses représentants et les autorités de tutelle technique et financière ;
- la création d'une nouvelle culture d'entreprise tournée vers la clientèle et prête à la compétition, d'autant plus que le transport routier est désormais dérégulé ;
- la mise en place d'actions pragmatiques et progressives.

Toute la période 1998-2000 est consacrée à l'institutionnalisation de ces préalables et à mener les études, multiplier les concertations et choisir l'assistance requise pour se fixer sur un nouveau modèle d'organisation structurelle.

## L'organisation de juillet 2002

Après la phase de restructuration et d'assainissement, une nouvelle organisation a été mise en place en juillet 2002. Cette nouvelle structure qui « s'inscrit dans une vision orientée vers la clientèle » repose sur des unités d'affaires. Chaque unité dispose des moyens humains, matériels (y compris la gestion du matériel roulant) et managériaux (délégation de pouvoirs, déconcentration régionale, etc.) pour mener à bien sa mission dans le cadre des engagements de l'entreprise et des objectifs quantitatifs et qualitatifs arrêtés. Les trois grands vecteurs de l'activité (voyageurs, fret et phosphate) sont érigés en unités d'affaires ainsi que l'activité infrastructure qui a aussi la charge de l'organisation et le contrôle du mouvement des trains.

La gestion générale est structurée en quatre départements fonctionnels, appelés unités de support et concernant les finances, le personnel, la stratégie et la communication et le système d'information. Ce nouveau mode de fonctionnement « visait 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 lifting de 2009

Une nouvelle stratégie se prépare pour la période 2010-2015. Tout en maintenant l'orientation clientèle et la philosophie ayant présidé la mise en place des structures nouvelles en juillet 2002, l'organisation de l'ONCF<sup>21</sup> a été reprise pour tenir compte de la nouvelle vision et s'adapter aux nouveaux axes de développement, à savoir :

- le projet TGV Casablanca-Tanger qui est au stade d'exécution. Les autres phases du projet TGV Maroc prendront immédiatement le relais ;
- le port sec de Casa Mita et sa zone d'activité logistique qui sont mis en exploitation. L'activité logistique doit être renforcée par la réalisation d'autres projets similaires et sa promotion auprès de la clientèle ;
- la valorisation du patrimoine et le nouveau concept des gares voyageurs qui sont en phase active ;
- la filialisation des activités industrielles et de maintenance qui reste envisageable dans le cadre de la loi de 2005.

La nouvelle structure organisationnelle mise en place depuis juillet 2009 repose sur six pôles opérationnels et quatre directions support. L'ONCF continue à être placé sous la tutelle de l'Etat, l'aspect technique relevant du ministère chargé du Transport et l'aspect financier et le suivi du contrat-programme relevant du ministère de Finances. Sur le plan de l'administration générale et du contrôle, l'ONCF, outre son Conseil d'administration, s'est doté d'un Comité d'audit et d'un Comité de suivi du contrat programme.

La direction générale s'appuie sur :

- un Comité exécutif groupant les responsables des pôles et tenant une réunion hebdomadaire,

- un Comité de direction groupant tous les directeurs (près de trente) et organisant une réunion trimestrielle ;
- des Comités thématiques créés selon le besoin et traitant les aspects les plus divers de la vie de l'entreprise.

Les six pôles créés sont :

- le pôle développement : nouvelle unité incluant les lignes à grande vitesse et la valorisation du patrimoine, deux activités qui ont le vent en poupe ;
- le pôle fret et logistique qui a des ramifications dans les régions (cinq agences régionales). L'activité logistique prend de plus en plus de poids dans la démarche commerciale de l'ONCF. L'activité phosphate qui faisait l'objet d'une unité d'affaires à part dans l'ancien organigramme est intégrée dans l'activité fret. Cela peut paraître étonnant d'autant plus qu'aucune structure, même de deuxième niveau, n'est dédiée à ce trafic qui, rappelons-le, pèse près de 50% des recettes totales et mobilise une très grande partie de l'appareil de production. La relation de duopole (un seul client face à un seul fournisseur) qui prévaut entre l'ONCF et l'OCP n'est pas toujours facile à maîtriser. Cette relation se caractérise par la succession de phases d'accalmie et de conflit d'intérêt. Dans cette dernière situation « gagne celui qui est le mieux préparé ». Une équipe permanente, de haut niveau, maîtrisant parfaitement tous les aspects du secteur et placée près du sommet de la hiérarchie sera l'atout majeur lors de négociations difficiles.
- le pôle voyageurs ;
- le pôle infrastructure et circulation avec une présence régionale (quatre unités) ;
- le pôle matériel, nouvelle unité dont la mission et les tâches étaient intégrées dans l'ancienne organisation dans les unités d'affaires. Cette mutation peut s'expliquer par la recherche d'une meilleure efficacité des moyens par l'homogénéisation des méthodes, étant donnée, d'une part, la taille du parc, d'autre part, la prédisposition à une action d'externalisation en filiale ou en PPP ;
- le pôle sécurité et contrôle qui est une nouvelle unité fonctionnelle.

Les quatre directions support, qui reprennent l'organisation précédente des unités support, concernent la stratégie et la communication, les finances et le contrôle de gestion, les ressources humaines et les systèmes d'information.

La stratégie de communication arrêtée par l'ONCF pour mener cette réforme peut-être considérée comme un point positif. Elle était doublement orientée. Si le volet extérieur (clientèle, pouvoirs publics et organismes financiers) est dans la nature des choses, celui s'adressant au personnel et aux syndicats a constitué un gage pour la réussite du processus puisqu'elle a assuré le degré requis d'engagement et d'adhésion des forces internes de l'entreprise. Le mémorandum en date du 13 janvier 2011 du syndicat national de l'Union générale des travailleurs du Maroc (UGTM), bien que contenant un certain nombre de doléances, témoigne d'un fort degré de conscience des représentants du personnel des enjeux de la situation.

## Le réseau ferroviaire<sup>22</sup>

### La consistance du réseau

L'ONCF exploite un réseau de 2 109 km de lignes, dont 600 km à voie double et 1 284 km électrifiée (en 3 000 Volts cc). Si la densité au km<sup>2</sup> reste modeste, ce réseau couvre la majeure partie des grandes villes du pays. Un saut qualitatif est constaté depuis quelques années. Un programme est en gestation pour la construction de 1 500 km de lignes à grande vitesse, dont 200 entreront en service en 2015, et 2 743 km de lignes classiques objet du Schéma directeur conventionnel.

TABLEAU I : CARACTÉRISTIQUES ET LONGUEUR DES LIGNES ET DES VOIES AU MAROC

		2012	2013	VARIATION EN %
<b>LONGUEURS DES LIGNES</b>				
LIGNES ÉLECTRIFIÉES	VOIE UNIQUE	684	651	-4,8%
	VOIE DOUBLE	600	633	5,5%
LIGNES NON ÉLECTRIFIÉES	VOIE UNIQUE	825	825	0%
	VOIE DOUBLE	-	-	-
TOTAL DES LIGNES		2109	2109	
<b>LONGUEURS DES VOIES</b>				
LONGUEUR DES VOIES PRINCIPALES		2709	2742	1,2%
– DONT ÉLECTRIFIÉES		1884	1917	1,8%
LONGUEUR DES AUTRES VOIES PRINCIPALES		181	179	-
– DONT ÉLECTRIFIÉES		70	68	-
LONGUEUR DES VOIES DE SERVICE		561	561	-
– DONT ÉLECTRIFIÉES		230	230	-
LONGUEUR DES VOIES DES EMBRANCHEMENTS PARTICULIERS		175	175	-
– DONT ÉLECTRIFIÉES		23	23	-
TOTAL DES VOIES		3626	3657	0,9%
<b>SIGNALISATION</b>				
LONGUEUR DES LIGNES EN KM ÉQUIPÉES DE	BAL			282
	BLOCS MANUELS			184
	INSTALLATIONS PERMANENTE DE CONTRE-SENS (IPCS)			182
	BLOC AUTOMATIQUE À PERMISSIVITÉ RESTREINTE (BAPR)			610
	CANTONNEMENT TÉLÉPHONIQUE			662

Source : ONCF

## Le parc matériel roulant et les centres de maintenance

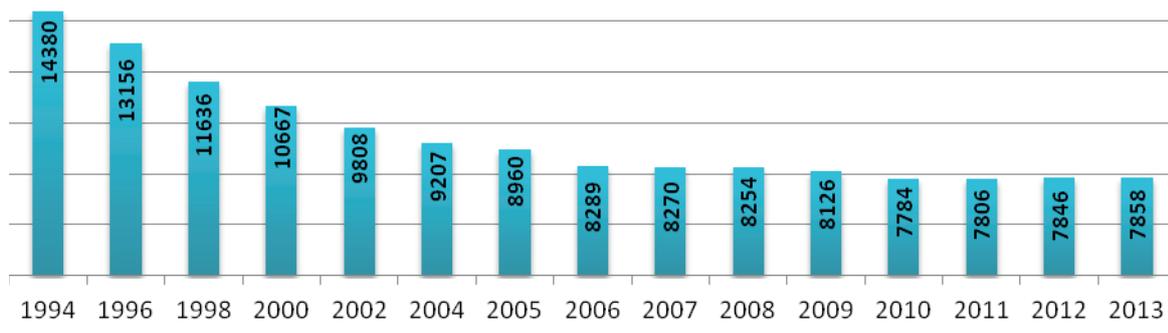
Le parc du matériel roulant<sup>23</sup> est diversifié et a été renforcé pendant les dernières années. Il présente les composantes suivantes :

- 227 locomotives (dont 64 diesel de ligne) ;
- 516 voitures à voyageurs comportant 38 rames automotrices électriques (constituées de 138 voitures), ce qui correspond à une capacité de 36 892 places ;
- 1 701 wagons pour le trafic du phosphate ;
- 3 668 wagons pour le transport des marchandises divers.

## Les ressources humaines

En 1994, alors que le processus de réforme institutionnelle et structurelle est engagé, l'ONCF compte 14 380 agents permanents auxquels il faut ajouter environ 4 280 agents temporaires, soit 7,48 agents par km exploité. En plus de l'assainissement financier, la réforme s'est accompagnée d'une restructuration du personnel en vue d'ajuster graduellement les effectifs aux besoins réels de l'exploitation. On constate que depuis 2005 l'effectif se situe en dessous de 9 000 agents et à partir de 2010 en dessous de 8 000 agents.

TABLEAU 2 : EVOLUTION DE L'EFFECTIF MOYEN DES COLLABORATEURS SUR LA PÉRIODE DE 1994 À 2013

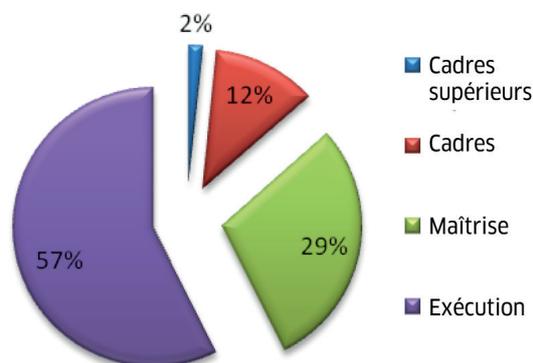


Source : ONCF

En 2013, l'ONCF est composé d'un effectif global d'environ 7 858 collaborateurs répartis comme suit :

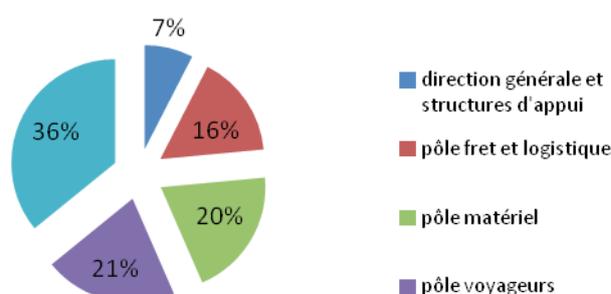
- 1 046 cadres supérieurs dont 121 cadres de direction ;
- 2 297 cadres intermédiaires et agents de maîtrise ;
- 4 515 agents techniciens, agents qualifiés et agents spécialisés ;
- ancienneté moyenne de 22 ans ;
- âge moyen de 45 ans.

FIGURE 1 : RÉPARTITION DES EFFECTIFS DE L'ONCF EN 2013, PAR GRANDS GROUPES



Source : ONCF

FIGURE 2 : RÉPARTITION DES EFFECTIFS DE L'ONCF EN 2013, PAR GRANDES FONCTIONS



Source : ONCF

Plus de 90% des agents sont dédiés aux activités opérationnelles (voyageurs, fret et logistique, infrastructure et matériel roulant). Seuls 585 agents sont affectés aux services communs. Le salaire annuel moyen par agent bénéficie d'une augmentation annuelle de 5 à 7%. La masse salariale est en progression continue passant de 850 millions de DH (7 784 agents) en 2010 à 1,03 milliards de DH (7 858 agents) en 2013. Une majoration de 15% est constatée en 2012. Les charges salariales représentent plus de 35% de la valeur ajoutée dégagée par l'entreprise. Avec 1,4 million d'unités trafic (UT) par agent et par an, la productivité du personnel de l'ONCF se situe à un niveau plus que respectable puisque dépassant celui enregistré par plusieurs pays à forte tradition ferroviaire. A noter que cette productivité ne dépassait pas 0,78 million d'UT en 2003, soit presque un doublement en une décennie.

### Le trafic<sup>24</sup> des voyageurs et des marchandises

L'ONCF a clôturé l'exercice 2013 en réalisant une recette totale de 3,35 milliards de DH en augmentation de 2,5 % par rapport à 2012 et 56% par rapport à 2004, année de démarrage effectif du plan de réforme. Une forte croissance de 22,6% est enregistrée en 2010.

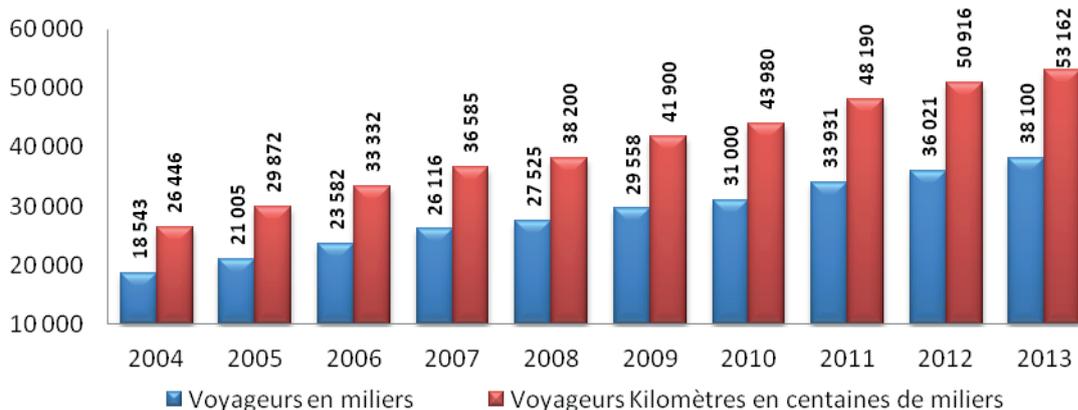
Depuis 1994, le trafic de voyageurs est en nette progression. En 2013, ce trafic a culminé à 38,1 millions de voyageurs (5,3 milliards VK<sup>25</sup>) contre 31 millions en 2010 (4,4 milliards VK) et seulement 18,5 millions en 2004 (2,6 milliards VK), soit plus du double en une décennie. Cette évolution du

24 - Annexe 7.

25 - Voyageurs par kilomètre.

trafic a été accompagnée d'une amélioration de la régularité des trains et du taux d'occupation. Elle est le résultat d'une nouvelle configuration de l'offre de services, de l'adoption d'une nouvelle politique tarifaire et de l'injection de nouveaux matériels entraînant une bonne attractivité commerciale du secteur.

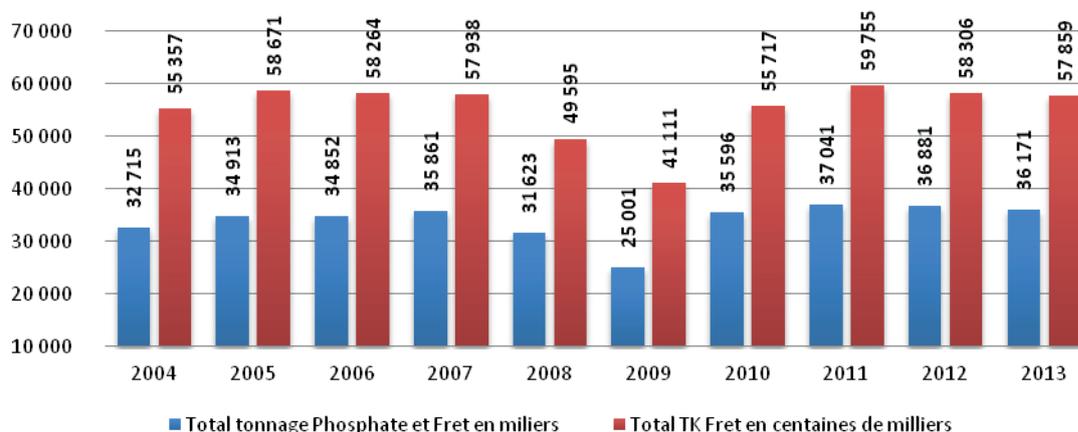
**TABEAU 3 : EVOLUTION DU TRAFIC DE VOYAGEURS (NOMBRE DE VOYAGEURS, VOYAGEURS PAR KILOMÈTRE) DE L'ONCF (2004-2013)**



Source : ONCF

Le transport ferroviaire de marchandises au Maroc est tributaire du transport du phosphate et des produits chimiques dérivés du phosphate. Pour la période 2005-2013, le tonnage de ce trafic toutes catégories confondues oscille entre 35 et 37 millions de tonnes et ce, compte non tenu des chutes de 2008 et 2009 dues pour beaucoup à des causes exogènes.

**TABEAU 4 : EVOLUTION DU TRAFIC MARCHANDISES, TOUTES MARCHANDISES CONFONDUES (TONNES, TONNES PAR KILOMÈTRE) DE L'ONCF (2004-2013)**



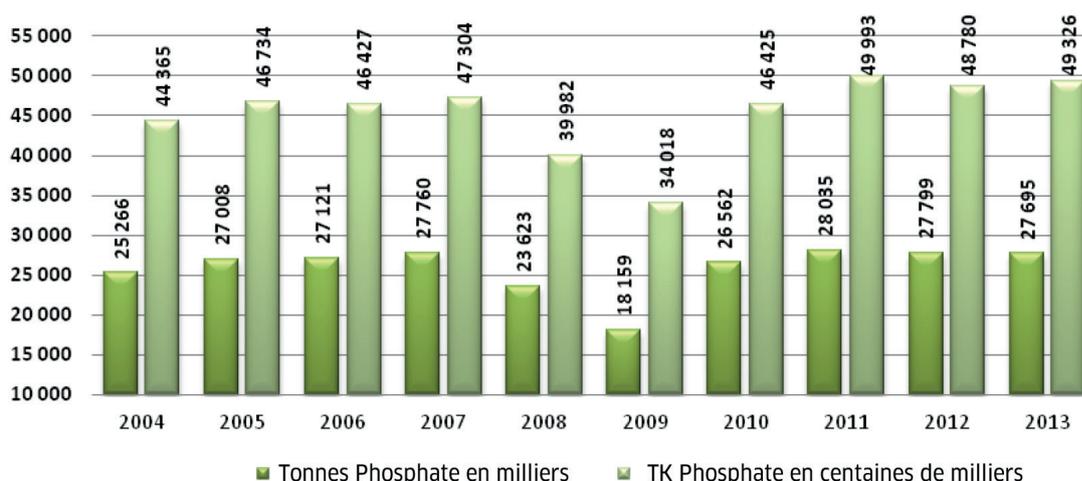
Source : ONCF

Le transport du phosphate pèse d'un grand poids dans l'activité générale de l'ONCF. Il représente 49% du total des recettes (1,75 milliards de DH pour un total de 3,57 milliards de DH en 2013), 44% du total des unités kilométriques (UK) parcourues et 76,7% du tonnage fret réalisé. Mis à part le creux de 2009 (18,16 millions de tonnes), ce trafic stagne aux alentours de 27,7 millions de tonnes en 2013, une régression par rapport à l'exercice précédent

du trafic de marchandises de - 6,3% au niveau du tonnage et - 10,4% en TK<sup>26</sup>.

La révision très conséquente du tarif (+26%) opérée en 1994 a été salutaire pour le redressement financier de l'entreprise. L'accord OCP-ONCF intégrant une formule de révision des prix, favorisera l'instauration de bonnes relations entre les deux organismes.

TABLEAU 5 : EVOLUTION DU TRAFIC DES PHOSPHATES (TONNES, TONNES PAR KILOMÈTRE) DE L'ONCF (2004-2013)

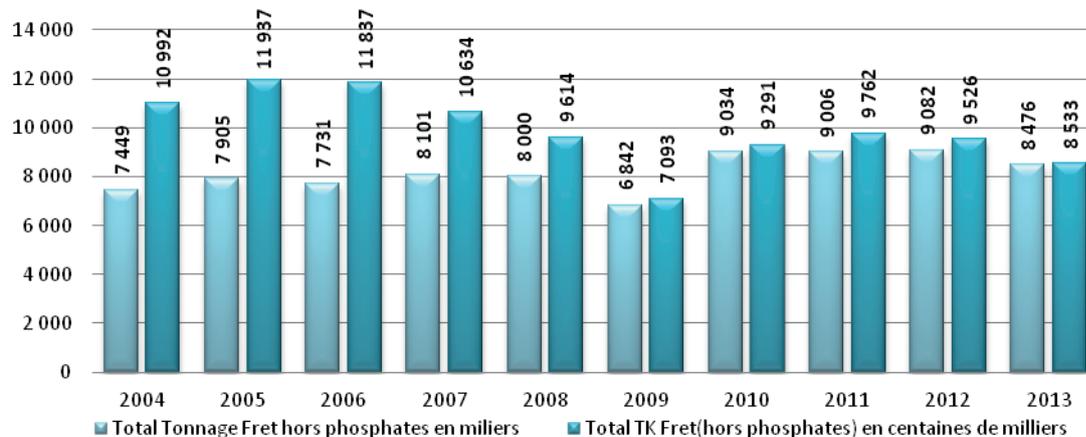


Source : ONCF

Le tonnage généré par le transport des marchandises diverses se situe aux alentours de 7,5 à 8 millions de tonnes par an jusqu'en 2010. Le tonnage réalisé depuis est de 9 millions de tonnes soit une croissance de l'ordre de 12%. Cependant, un fléchissement de 7% est constaté pour 2013 ; le tonnage réalisé étant de 8,48 millions de tonnes contre 9,1 en 2012. Avec une recette de 400 millions de DH par an, le trafic des marchandises diverses ne pèse que 11,5% du chiffre d'affaires de l'ONCF. C'est dire que le potentiel est grand. D'ailleurs, l'année 2013 a vu le démarrage de nouveaux trafics fret tels que les hydrocarbures à partir de Tanger-Med et la forte consolidation du transport de voitures.

26 - Tonnes par kilomètre.

TABLEAU 6 : EVOLUTION DU TRAFIC DES MARCHANDISES HORS PHOSPHATES (TONNES, TONNES PAR KILOMÈTRE) DE L'ONCF (2004-2013)



Source : ONCF

Malgré la mise en place d'un Plan logistique hydrocarbure (PLH), le trafic des produits énergétiques n'arrive pas à décoller. Le volume réalisé en 2013 a atteint 760 000 tonnes avec un léger recul de 4,2% par rapport à 2012 et est encore loin de la performance de 2005 avec 1,9 millions de tonnes. Deux projets de mise en place de plateforme logistique à Tanger Med et Sidi Othmane sont en cours d'implémentation et ne manqueront pas d'impacter favorablement le trafic ferroviaire. Le volume transporté du charbon a atteint 1,2 million de tonnes pour un chiffre d'affaires de 73,6 millions de DH, ce qui représente 18% du chiffre d'affaires de l'activité fret et logistique (hors phosphates).

Les céréales ont généré en 2013, un trafic de près de 400 000 tonnes enregistrant une chute de près de 34% par rapport à 2012. Les services de l'ONCF expliquent cette chute par la bonne saison agricole ayant entraîné une baisse des importations de grains, créneau cible du transport ferroviaire. Il est à noter que l'ONCF a mis au point un Plan logistique céréale (PLC) qui prévoit la connexion ferroviaire des silos à céréales, la signature des conventions de partenariat, l'octroi de terrains en occupation temporaire en gare, etc.

Le port sec de Casa Mita, mis en service en 2009, commence à s'installer comme activité de prédilection et porte beaucoup d'espoir pour la dynamisation de l'activité fret. En 2013, le volume de conteneurs traité s'élève à 35 000 unités, en progression de 13% par rapport à l'exercice précédent. La zone d'activité logistique (ZAL) qui lui est adossée est entrée en service en janvier 2014.

### Les indicateurs financiers

Les indicateurs liés au volet financier des années 2010 ont enregistré une nette amélioration et s'inscrivent à un niveau supérieur aux objectifs du contrat programme 2005-2009. On constate un résultat d'exploitation cumulé en 2013 s'élevant à 3,8 milliards de DH avec une moyenne annuelle de 800 millions de DH (contre 500 millions dans le contrat-programme précédent). La participation de l'ONCF au financement du programme d'investissement s'élève à 6 milliards de DH sur toute la période 2010-2013 contre seulement 3,7 milliards de DH prévus pour 2005-2009. Le résultat net cumulé en 2013 est excédentaire de 2,2 milliards de DH et l'excédent brut d'exploitation cumulé a atteint 7,2 milliards de Dirhams contre un objectif de

6,1 milliards de DH, soit une hausse de 18%. La valeur ajoutée de l'exercice 2013 a atteint 2,72 milliards de DH soit 82% du chiffre d'affaire total.

TABLEAU 7 : INDICATEURS FINANCIERS DE L'ONCF, 2010-2013

INDICATEURS	2010	2011	2012	2013
PRODUCTION EN (10 <sup>9</sup> DH)	3,58	4,16	4,20	4,35
VALEUR AJOUTÉE (10 <sup>9</sup> DH)	2,41	2,61	2,77	2,72
MASSE SALARIALE EN MILLIONS DE DH	850	918	982	1 033
RÉSULTAT NET EN MILLIONS DE DH	- 41,5	210	215	148
AUTOFINANCEMENT EN (10 <sup>9</sup> DH)	1,10	1,36	1,40	1,32

Source : ONCF

## Les investissements

L'ONCF classe son évolution en six étapes<sup>27</sup>. La période 1963-1987 est caractérisée par la faiblesse des investissements. La configuration du réseau hérité n'a pas subi de changement notable. Seuls deux projets ont été réalisés. Il s'agit du doublement de la voie entre Rabat et Casablanca (80 km) en 1984 et de la desserte en 1987 de Jorf Lasfar (111 km). La deuxième période concerne 1988-1994, et est marquée par le désengagement de l'Etat des entreprises publiques. Pour le cas de l'ONCF, la subvention allouée est ramenée à 200 millions de DH contre 800 millions précédemment. Les investissements notables réalisés ont permis la mise en place de la desserte de l'aéroport de Casablanca, du doublement de la voie Salé-Kenitra et de l'injection de 230 wagons à phosphate. 1995-2001 est la période consacrée à l'assainissement financier et social et à la restructuration des services avec l'adoption d'une stratégie commerciale et managériale nouvelle. Dès 2002-2005, l'ONCF s'est consacrée à la mise à niveau et à la consolidation de l'appareil de production. La cinquième période couvre les années 2005-2009. C'est la phase d'orientation des investissements vers le développement.

Entre 1995 et 2009 plusieurs réalisations sont mises en service dont les doublements Kenitra-Sidi Kacem (1999), Meknès-Fès (2006) et Nouaceur-Chitouka (2006), l'injection en 2006 de vingt-quatre nouvelles rames voyageurs et de 340 wagons à phosphates. Depuis 2009, une nouvelle ligne de 45 km relie Tanger au nouveau port Tanger-Med. Une autre ligne Nador-Taourirt est mise en service et un port sec est fonctionnel à Casa-Mita.

Enfin, la dernière étape, 2010-2015, est consacrée à la poursuite du développement avec l'ère des TGV et des plateformes logistiques. Le budget d'investissement alloué à cette période (33,8 milliards de DH) a presque doublé par rapport à la période précédente.

La masse des investissements ferroviaires a connu une progression très soutenue passant de 7 milliards de DH pour la période 2002-2005 à 18 milliards de DH pour la période 2005-2009 puis à 33,8 milliards pour la période 2010-2015 dont 20 milliards de DH pour le TGV Casablanca-Tanger.

## RIHANE 50, la nouvelle feuille de route

Le programme 2010-2015 s'appuie, en plus du contrat-programme passé avec l'Etat, sur une feuille de route interne connue sous l'appellation de RIHANE 50<sup>28</sup>. L'objectif est de réaliser un trafic annuel de 50 millions de tonnes de fret et 50 millions de voyageurs et 50 milliards de DH d'investissements pour la décennie 2005-2015. Cinq principes, « cinq visions » selon l'ONCF, ont présidé lors de l'élaboration de ce programme : sécurité, excellence (s'améliorer toujours), transparence (écouter et communiquer), rigueur (respect de engagements vis-à-vis de l'Etat et de la clientèle) et engagement (adhérer et s'investir). Le plan d'action de Rihane 50 propose une meilleure intégration de l'entreprise dans le tissu économique du pays. L'objectif est d'occuper une juste place sur le marché des transports en faisant valoir les atouts du transport par chemin de fer. L'ONCF souhaite être le « transporteur de référence » et rehausser la qualité de service dans toutes ses composantes afin d'offrir des services en réponse à l'attente de la clientèle.

### Les projets 2010-2015<sup>29</sup>

De façon plus opérationnelle, il s'agit de poursuivre les actions engagées antérieurement, parmi lesquelles l'électrification de 364 km avec la construction de nouvelles sous-stations, la modernisation des installations de télécommunication par la mise en câble à fibre optique de 450 km, le renouvellement de 400 km de voie et le renforcement de la capacité des installations de maintenance du matériel.

L'accroissement de la capacité des lignes et le déploiement des nouvelles lignes fait partie des priorités. En effet, les lignes les plus sollicitées ont fait l'objet d'un doublement afin d'accroître leur capacité et d'améliorer leur performance en matière de sécurité, de ponctualité et de temps de parcours. On peut citer la ligne Meknès-Fès avec une amélioration du tracé et un budget alloué de 1,2 milliards de DH, la ligne Settât-Sidi El Aïdi comprenant en plus du doublement de la voie, le remplacement d'onze passages à niveau par des ouvrages de franchissement. Ce projet a nécessité un budget de 400 millions de DH et ligne Jorf Lasfar-Settât pour un coût de 870 millions de DH. Pour ce qui est des nouvelles lignes, on peut citer l'édification de la ligne Nador-Taourirt, inaugurée en juillet 2009, sur une longueur de 110 km avec la construction de sept nouvelles gares pour un coût global de 2,8 milliards de DH et la mise en service, en juin 2010, de la liaison ferroviaire Tanger avec le port Tanger Med sur une longueur de 45 km incluant deux nouvelles gares. Un budget de 3,2 milliards de DH a été alloué à ce projet, le financement étant assuré par le marché financier national (2,4 milliards de DH), la Banque interaméricaine de développement (580 millions de DH) et l'Agence française de développement (275 millions de DH). Concernant le raccourci sur l'axe nord (Sidi Yahia-Bel Ksiri) une nouvelle voie sur 47 km a été déployée, 70 km ont été renouvelés et tout l'axe nord (350 km) a été électrifié, pour un coût total de 1,8 milliards de DH.

Pendant cette période, l'ONCF a procédé à l'acquisition de vingt locomotives électriques de 4800 kw en renforcement du parc de traction aussi bien du trafic fret que celui des passagers. Elle a mis en service vingt-quatre rames duplex offrant 376 places assises par rame et pouvant atteindre la vitesse de 180 km/h et 136 voitures de réemploi ont été acquises auprès de la

28 - « Rihane » : mot arabe se traduisant par « pari » en français. Source : RIHANE 50 - CAP 2015, ONCF, avril 2009

29 - La Revitalisation du rail au Maroc, ONCF, janvier 2012

Société nationale des chemins de fer (SNCF) française. Le renforcement du parc matériel remorqué a également été réalisé par la mise en service de 340 nouveaux wagons à phosphate (trémie) produits localement par la Société chérifienne de matériel industriel et ferroviaire et de 220 autres wagons pour le transport des marchandises diverses. Le parc matériel remorqué fret et passagers a été rénové et adapté.

Le programme de construction de ports sec et de zones d'activité logistique est entré en vigueur avec la réalisation d'une première installation à Casa Mita (40 ha). Elle comprend un port sec (8 ha) inauguré en 2008, une grande zone d'entreposage mise en service en janvier 2014 et un centre d'affaires. L'acquisition des terrains pour l'édification d'autres zones est en cours : Mohammedia-Zenata (100 ha dont 20 pour le port sec), Fès-Bensouda, (56 ha dont 7 pour le port sec), Tanger-Gueznaya (50 ha dont 7 pour le port sec), Nador-Selouane (26 ha) et Oujda-Beni Oukil (56 ha dont 16 pour le port sec). Cette phase de six unités s'étendant sur 300 ha nécessitera une enveloppe financière de l'ordre de 5,6 milliards de DH et sera achevée à l'horizon 2020.

En 2003, les autorités marocaines ont entamé des études pour doter le réseau ferroviaire national de lignes à grande vitesse. Un schéma directeur fut arrêté en 2006. A l'horizon 2035, le réseau LGV sera composé de deux grands axes totalisant une longueur de 1500 km : la ligne atlantique, axe prioritaire, qui sera réalisée en trois étapes (Tanger-Casablanca, Casablanca-Marrakech et Marrakech-Agadir) et la ligne maghrébine qui sera construite en deux étapes (Rabat-Fès et Fès-Oujda-frontière algérienne). Ce réseau répondra aux standards internationaux. Il coûtera un total de près de 100 milliards de DH. La ligne Tanger-Casablanca constitue la première étape du schéma directeur de la grande vitesse au Maroc. Les travaux ont démarré en septembre 2011 et la mise en service au public est prévue pour le second semestre 2016. Un budget de 20 milliards de DH est consacré pour la réalisation des différentes composantes (infrastructure, installations électriques, matériel roulant, systèmes et atelier). Le financement est assuré par une dotation de l'Etat marocain pour 415 millions d'euros, le fonds Hassan II pour 86 millions d'euros, un crédit français de 920 millions d'euros, des prêts contactés auprès du fonds saoudien (144 millions de d'euros), du fonds koweïtien (100 millions d'euros), du fonds d'Abou Dhabi (70 millions d'euros) et du fonds arabe pour le développement économique et social (FADES) (66 millions d'euros).

En plus de ses effets directs sur l'économie nationale du Maroc, ce projet s'inscrit dans un contexte euromaghrébin consacrant la continuité avec le Réseau transeuropéen de transport (RTE-T).

### **Après 2015**

Pour engager l'avenir, le Plan Rail 2040 est en cours d'étude. Il est encore tôt pour établir une liste des grands projets, néanmoins, certains ont déjà été initiés et sont à un stade de maturité. Il s'agit de :

- la réalisation des autres tranches du schéma directeur des LGV ;
- la mise en place de plateformes logistiques ;
- la valorisation du patrimoine essentiellement par la rénovation des principales gares pour en faire des espaces de vie multiservices et les occupations temporaires pour les grands clients du service fret.

Une extension importante du réseau conventionnel est également prévue. Vingt projets sont en cours d'étude. Ils tiendront compte de « l'évolution du contexte socioéconomique en termes de tertiarisation et de métropolisation ». Ces études portent sur l'établissement d'un schéma directeur du réseau conventionnel avec la construction de 2 743 km de lignes nouvelles et avec l'objectif de drainer 22 millions de voyageurs et 2 millions de tonnes en trafic fret. Les estimations financières pour la réalisation de ce projet avoisinent 100 milliards de DH.

Enfin, des études au niveau avant-projet sommaire (APS) ont retenu huit zones qui bénéficieront à l'horizon 2020 d'un service régional spécifique (Marrakech, Al Jadida, Casablanca, Rabat, Tanger, Fès, Nador et Oujda). Le projet RER de Casablanca qui s'inscrit dans ce cadre est à un stade de maturité avancé (APD et montage financier). Il totalisera 65 km dont 9 en tunnel et 17 gares dont 9 souterraines. Le coût total s'établira à près de 12 milliards de DH, celui de la première section Casablanca-Mohammedia est estimé à 3 milliards de DH.

# Le chemin de fer en Algérie

## Le contexte historique

### Avant l'indépendance

Le réseau ferré algérien totalise 5 014 km réalisés en trois grandes étapes successives :

- programme de 1857-1878 : 1 365 km ont été construits. Les premiers travaux lancés en 1859 concernent la section de ligne Alger-Blida. Le premier raccordement avec le réseau tunisien Souk-Ahras-Ghardimaou a lieu en 1884.
- programme de 1879-1906 : 2 035 km de lignes nouvelles ont été réalisés. C'est au cours de cette période qu'une deuxième connexion avec le réseau tunisien a été mise en service en 1906 (Haidra en Tunisie, le Kouif en Algérie). Le prolongement de la ligne Sidi Bel Abbés-Tlemcen vers la frontière marocaine concrétise la connexion ferroviaire algéro-marocaine (Akid Abbés-Oujda) ;
- programme de 1907-1946. Cette période se caractérise par la réalisation de 1 614 km de lignes nouvelles et la création de la Compagnie des chemins de fer algériens de l'Etat (CFAE) concrétisant l'étatisation de la quasi-totalité du réseau à l'exception des lignes concédées à la Compagnie des chemins de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée (PLM). La fusion en 1939 entre la CFAE et la PLM donna naissance à l'Office des chemins de fer algériens (OCFA).

### A l'indépendance

La création en juin 1963 de la Société nationale des chemins de fer algériens (SNCFA) a concrétisé la main mise du nouvel Etat indépendant sur le réseau ferroviaire. Par ordonnance n°76-28 du 25 mars 1976, l'actuelle Société nationale des transports ferroviaires a été créée pour prendre le relais de la SNCFA. Le réseau hérité, bien qu'assez dense, était hétérogène et en très mauvais état. Il s'en est suivi une période où plusieurs lignes en état de vétusté avancée ont été fermées au trafic.

Depuis 1980 et avec la relance économique, le secteur des transports ferroviaire s'est vu accorder une plus grande attention et bénéficie depuis lors d'un ambitieux programme d'investissements à réaliser en trois étapes : étape de rattrapage, de consolidation et d'extension.

## Le contexte socioéconomique

### Les indicateurs économiques

L'Algérie couvre un territoire de 2 381 741 km<sup>2</sup>. Sa population est estimée au mois de janvier 2014 à 38,7 millions d'habitants. L'Algérie réalise le quatrième PIB du continent africain soit 209,3 Mds USD en 2012. Le PIB par habitant a atteint 5 458 dollars en 2013, dépassant son pic de l'année 2008

(4 967 dollars)<sup>30</sup>. Les richesses de son sous-sol (4<sup>ème</sup> exportateur mondial de pétrole et surtout de gaz) génèrent 97% des recettes d'exportation (73,9 Mds USD en 2012) et 70% des recettes budgétaires. Le pays dispose d'une situation macroéconomique saine avec une dette extérieure de moins de 2% du PIB et des réserves de change couvrant près de trois ans d'importations. Un vaste plan d'investissements sur la période 2009-2014 de 286 Mds USD est en cours de réalisation.

### Le secteur des transports<sup>31</sup>

Les indicateurs du secteur du transport en Algérie se présentent comme suit :

- la contribution au PIB national se situe dans une moyenne de 8% ;
- 10% des investissements du pays lui sont consacrés ;
- l'infrastructure est diversifiée et quantitativement importante.

Le réseau routier algérien demeure l'un des plus denses du continent africain. Sa longueur est de 112 039 km dont 29 573 km de routes nationales. Ce réseau est en plein développement grâce au programme de modernisation des autoroutes avec la réalisation de l'autoroute Est-Ouest totalisant 1 216 km et le lancement prochain des travaux de l'autoroute des hauts plateaux longue de 1 020 km. Un axe routier nord-sud la Transsaharienne est promu dans le but de favoriser les échanges commerciaux inter africains (Algérie, Mali, Niger, Nigeria, Tchad et Tunisie).

En ce qui concerne le transport aérien, l'Algérie compte trente-cinq aéroports, dont treize internationaux. Le plus important est celui d'Alger avec une capacité portée depuis 2006, à 6 millions de passagers par an. Le transport aérien est assuré essentiellement par Air Algérie, la compagnie nationale. Depuis l'ouverture du marché à la concurrence, huit autres compagnies privées ont vu le jour.

La quasi-totalité du commerce international est réalisée par la voie maritime, via onze ports de commerce (Alger, Oran, Annaba, Skikda, Arzew/Bethioua, Béjaïa, Mostaganem, Ghazaouet, Jijel, Ténès et Dellys). Le cabotage aussi bien pour les marchandises, à l'exception du gaz, que pour les passagers est quasi inexistant. Le pays compte trois acteurs majeurs dans le transport maritime.

Dans le secteur ferroviaire, l'Algérie dispose d'un réseau de 3 854 km, qui sera porté en 2025 à 6 553 km, avec une harmonisation technique, l'abandon de la voie métrique et l'électrification de la totalité des lignes.

### Le contexte juridique et institutionnel

A l'indépendance, la gestion du réseau ferroviaire national est confiée à la SNCFA jusqu'à 1976, date à laquelle est créée la SNTF (l'ordonnance N°76-28 du 25 Mars 1976). Une convention définissant les responsabilités respectives de l'Etat et de la SNTF a été homologuée par décret N°88-128 du

30 - Statistiques de la Banque mondiale, publication mars 2014.

31 - Annexe 8.

28 juin 1988. Il s'en est suivi la création de deux autres entités autonomes SNESRIF (réalisation des projets) et la Société financière internationale (SFI) (réalisation des études). Cette réorganisation avait pour objectif de séparer les activités d'exploitation et d'entretien de celles du renouvellement et d'extension du réseau. Cette expérience n'ayant pas atteint les objectifs attendus, les deux sociétés ont été réintégrées au sein de la SNTF.

Le décret exécutif N°90-391 du 1er décembre 1990 porte transformation de la nature juridique et du statut de la SNTF qui devient un EPIC. Dans ce cadre, la SNTF est dans l'obligation d'assurer une fonction commerciale (article 2); l'Etat assure quant à lui des subventions et des concours financiers liés à l'exploitation et à l'entretien du réseau ainsi que des compensations tarifaires (article 16).

Une loi portant sur la police des chemins de fer est adoptée en 1990 (loi 90-35 du 25-12-1990). En 2001, une refonte du cadre institutionnel est entreprise par la promulgation de la loi 1-13 du 7 août 2001 portant orientation et organisation des transports terrestres. Ce nouveau texte :

- déclare les transports terrestres de voyageurs comme un service public (article 7) ;
- reconnaît que le développement des différents modes doit tenir compte de la vocation et des avantages relatifs à chacun d'entre eux pour la collectivité nationale (article 8) ;
- donne la priorité au transport combiné intermodal pour les investissements en infrastructures et équipements (article 9), ce mode de transport ayant été préalablement défini (article 2-4) ;
- définit les éléments du réseau ferroviaire national qui reste propriété de l'Etat. Des concessions peuvent être attribuées selon des conventions et des cahiers des charges (articles 19-21).

Par ailleurs, la loi n°01-20 du 12 décembre 2001 relative à l'aménagement et au développement durable du territoire a prescrit (article 28) un schéma directeur des transports comprenant les routes et autoroutes, le chemin de fer, les aéroports et les ports. Une convention avec un cahier des charges entre l'Etat et la SNTF ont été établis fixant les droits et obligations des parties. Un Schéma directeur du sectoriel ferroviaire (SDSF) à l'horizon 2025 a été adopté. Le champ d'action, le contenu et les modalités sont définis par le décret n°05-443 du 14 novembre 2005. Un ambitieux programme d'investissements est également arrêté. A terme le réseau national comptera près de 12 000 km avec des normes et performances de haut niveau.

L'Agence nationale d'études et de suivi de la réalisation des investissements ferroviaires a été créée par le décret n°5-256 du 20-07-2005. Cet établissement jouissant de la personnalité juridique et de l'autonomie financière est chargé par délégation de la maîtrise d'ouvrage des projets ferroviaires, lesquels seront transférés pour exploitation à la SNTF. Les frais découlant de cette mission qualifiée de service public sont directement pris en charge par l'Etat.

Ces aménagements ont été accompagnés de deux assainissements financiers de la SNTF, le premier en juin 2009 et le second en novembre 2011. Par ces actions, l'Etat a gelé les découverts, a épongé les déficits et a accordé

des crédits bonifiés pour l'acquisition de matériel roulant. En contrepartie, la SNTF s'est engagée à mettre au point une stratégie de croissance du trafic.

### Le cadre organisationnel<sup>32</sup>

En plus des entreprises spécialisées dans les travaux de voie, le secteur ferroviaire algérien compte avec deux acteurs majeurs, la SNTF et l'ANESRIF toutes deux placées sous la tutelle du ministère du Transport. Créée par décret n°35-256 du 20-07-2005, l'ANESRIF qui compte un effectif en personnel de l'ordre de 500 agents dont 70% de cadres, assure par délégation la maîtrise d'ouvrage des investissements en infrastructure ferroviaire. Ses relations avec le ministère de tutelle sont consignées dans un cahier des charges.

L'externalisation de plusieurs fonctions (création d'entités autonomes) correspond au souhait des autorités publiques pour que la SNTF se concentre essentiellement sur la réalisation de sa mission commerciale. Cette volonté est expressément annoncée par l'article 2 du décret n°90-391 du 1<sup>er</sup>-décembre 1990. La SNTF a ainsi initié une stratégie de création de nombreuses filiales (quatorze) dont certaines en partenariat. Selon leur champ d'action, ces filiales peuvent être classées en trois groupes :

- filiales commerciales : STIM (rail-route), STG (céréale), STPE (énergie) RAIL LINK (conteneurs) RAIL EXPRESS (groupage), STFBA (voyageurs) ;
- filiales services : RAIL LOGISTIC, RESTAURAIL et RAIL PUB AFFICHAGE ;
- filiales techniques : SETIRAIL, RAIL TELECOM, RAIL ELECTRICITE, ESTELRAIL, INFRARAIL.

Au-delà d'un souci d'essaimage et de développement technologique, cette stratégie visait surtout à :

- « La réhabilitation et le renforcement de la vocation de l'entreprise en tant que transporteur de voyageurs et de marchandises capable d'assumer la double contrainte de commercialité et de service public à laquelle elle est soumise. » ;
- « La structuration et l'organisation des autres fonctions ferroviaires qui concourent à la réalisation de la vocation première de l'entreprise qui est le transport ferroviaire avec ses particularismes (infrastructures, matériel et exploitation) ».

Cependant, l'organigramme en vigueur ne s'inscrit pas totalement dans cette perspective de dynamique commerciale. Il se caractérise par une concentration de structures d'administration au niveau central et une régionalisation avec une certaine autonomie des structures d'exploitation et de maintenance du matériel roulant. Au niveau central, seule une unité (direction clientèle) est à vocation commerciale, les dix autres s'occupent des fonctions d'administration (8) et techniques (2) (direction du matériel et direction de l'infrastructure).

Par ailleurs, aucune structure n'est clairement dédiée au développement des plateformes logistiques et des connexions intermaghrébines et ce malgré une volonté maintes fois annoncée par le schéma directeur du secteur ferroviaire pour la promotion de ces activités.

## **Le réseau ferroviaire<sup>33</sup>**

### **La consistance du réseau**

La SNTF exploite aujourd'hui un réseau ferroviaire de 3 854 km avec les caractéristiques suivantes :

- longueur totale des lignes du réseau ferroviaire algérien s'élève à 4 573 km.
- longueur des lignes en exploitation : 3 854 km.
- longueur des lignes en double voies : 450 km.
- longueur des lignes en voie unique 3 404 km.
- longueur des lignes électrifiées : 323,7 km.

Le réseau est en développement depuis quelques années au travers de son extension et du développement de lignes à grande vitesse. La SNTF disposera aux horizons de 2025 d'un réseau de 6 553 km de voies standards et électrifiées.

### **Le parc matériel roulant et les centres de maintenance**

La SNTF dispose d'un parc composé de :

- 152 locomotives diesel électriques de ligne à voie normale pour le service fret avec une moyenne d'âge de trente-trois ans ;
- 39 locomotives diesel électriques de ligne à voie normale pour le service voyageur avec une moyenne d'âge de onze ans ;
- 14 locomotives électriques de ligne à voie normale avec une moyenne d'âge de dix-sept ans ;
- 22 locomotives de manœuvre avec une moyenne d'âge de vingt-sept ans ;
- 23 locotracteurs avec une moyenne d'âge de treize ans ;
- 25 locomotives diesel électriques à voie métrique avec une moyenne d'âge de trente-trois ans ;
- 17 automotrices diesel hydrauliques à voie normale acquises en 2008-2009 ;

- 64 automotrices électriques à voie normale pour la banlieue d'Alger acquises en 2008-2010 ;
- 424 voitures dont 227 destinées au service transport de voyageurs grandes lignes sur voie normale avec une moyenne d'âge de trente-trois ans ;
- 11 510 wagons dont 4 016 wagons spécialisés en minéraliers, phosphates, céréaliers et citernes. L'âge moyen du parc remorqué à marchandises est de trente-quatre ans.

La SNTF dispose de plusieurs centres pour la maintenance du matériel roulant :

- base principale de maintenance des locomotives de Rouiba ;
- atelier de maintenance ferroviaire de Sidi Bel Abbes, de Mohammadia et de Sidi Mabrouk à Constantine ;
- atelier de maintenance, de remisage et de nettoyage des automotrices électriques du Caroubier. Mises en service en 2011, les installations de Caroubier prennent en charge toutes les activités de maintenance et d'entretien du parc automoteur électrique avec une capacité de traitement de cent-vingt rames automotrices ;
- centre de maintenance intégrée de Mecheria. Il a été transféré de l'ANESRIF à la SNTF le 12 août 2013. Ce centre est chargé de la maintenance du matériel moteur et remorqué.

La disponibilité du parc durant l'exercice 2013 est faible et reflète le vieillissement du parc. Elle s'établit comme suit :

- parc locomotives : 41%
- parc automotrices électriques : 74%
- parc automotrices diesel hydrauliques : 53%
- parc voitures à voyageurs : 48%
- parc wagons à marchandises : 48%

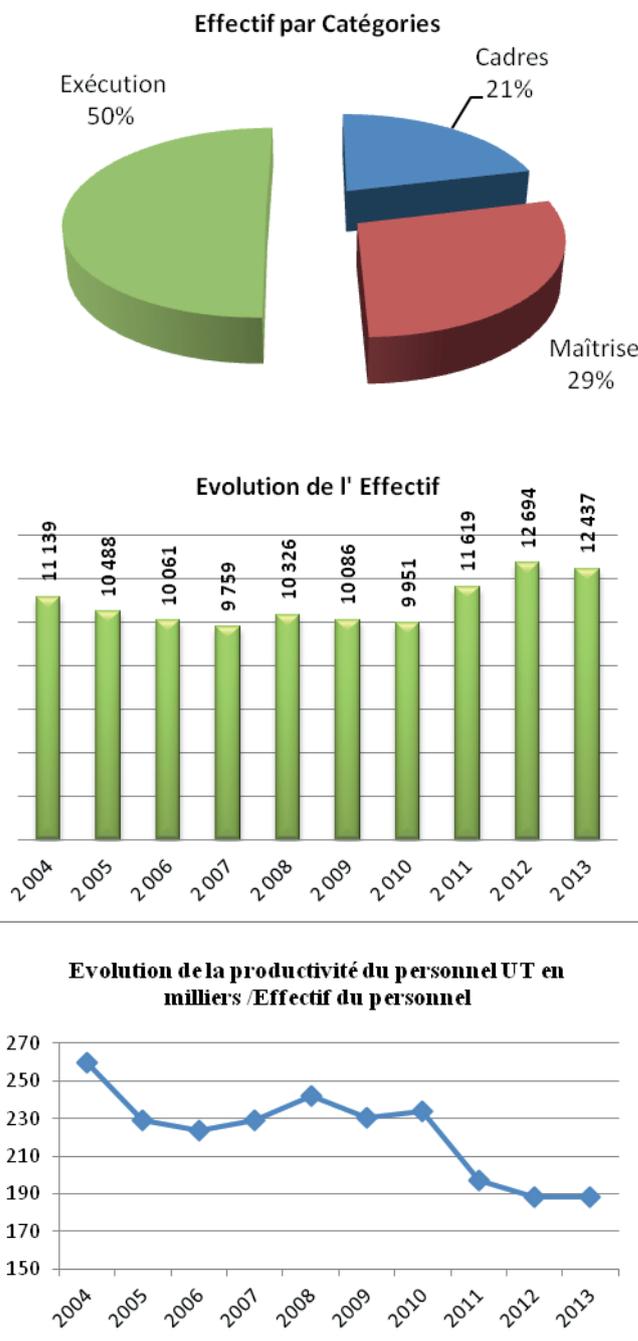
### Les ressources humaines<sup>34</sup>

Malgré l'externalisation de plusieurs fonctions, l'effectif en personnel (12 500 agents en 2013<sup>35</sup>) reste très élevé. Plus de la moitié de l'effectif (6 350) est affectée aux tâches techniques dont 2 100 pour l'infrastructure alors que cette fonction est largement externalisée au profit de l'ANESRIF, INFRARAIL et INFRAFER. L'administration regroupe 20% des effectifs (2 500 agents). A priori, le taux d'encadrement (21%) paraît satisfaisant. Par contre, des sureffectifs pour la fonction exécution (51%) sont à noter.

34 - Annexe 10.

35 - Données SNTF, avril 2014.

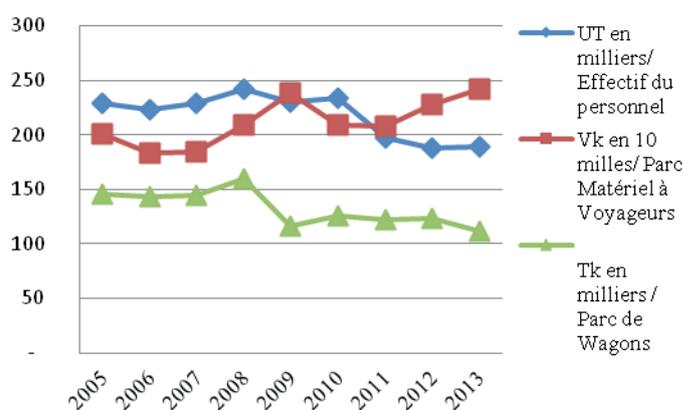
FIGURE 3 : EFFECTIFS DE LA SNTF EN 2014 PAR CATEGORIES ET ÉVOLUTION



Malgré une quasi-stagnation du trafic et la mise en place de plusieurs structures annexes, l'effectif en personnel a connu une progression de plus de 25% entre 2010 et 2013, passant de 9 950 à 12 500 agents. Il en a découlé des conséquences négatives sur les résultats d'exploitation et la productivité du personnel. Bien que déjà située à un niveau bas, la productivité du personnel connaît une chute progressive sous l'effet conjugué de la stagnation de la production et de la croissance des effectifs. La productivité enregistrée en 2013 mesurée en milliers d'unités trafic a connu une chute de 20% par rapport à celle de 2010 et de 28% par rapport à celle de 2004.

Sous l'effet de l'augmentation du trafic des voyageurs de banlieue (voir ci-après), seule la courbe de la productivité du matériel<sup>36</sup> des voyageurs a amorcé depuis 2010 un sens ascendant; l'augmentation du parc a été largement compensée par une croissance plus forte du Trafic. Par contre, l'indice de la productivité du personnel se situe à un niveau bas sous l'effet conjugué de la faiblesse du trafic et de la pléthore des effectifs. Un redéploiement s'impose en vue de l'exploitation des nouvelles lignes et de nouveaux services à la clientèle.

TABLEAU 8 : EVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ DES FACTEURS DE LA SNTF (2005-2013)

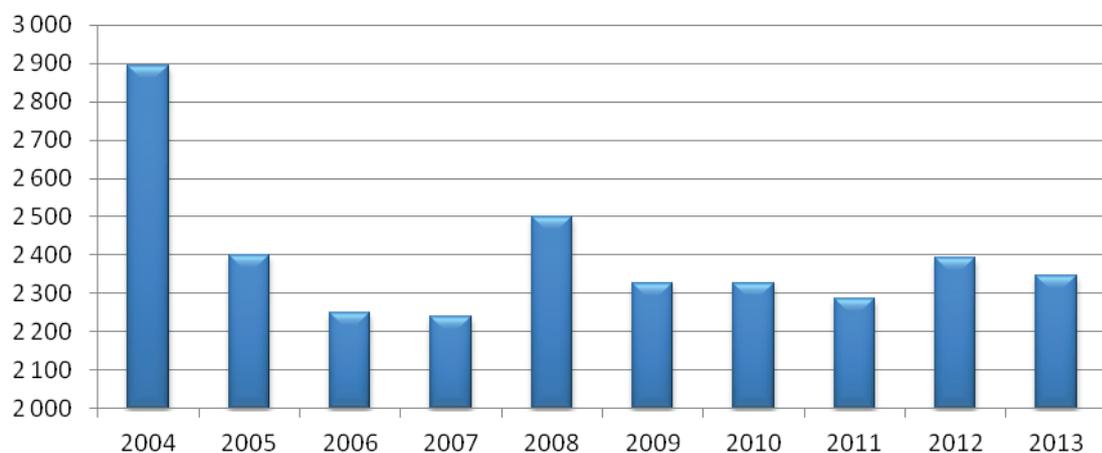


Source : SNTF

### Le trafic des voyageurs et des marchandises<sup>37</sup>

Malgré l'extension du réseau en exploitation depuis 2011, le trafic ferroviaire est en baisse. Les unités kilométriques enregistrées en 2013 (2 345 millions UK) sont en régression de 19% par rapport à 2004 (2 895 Millions UK) et de 6% par rapport à 2008 (2 499 millions UK).

TABLEAU 9 : EVOLUTION DES UNITÉS DE TRAFIC DE LA SNTF, 2004-2013



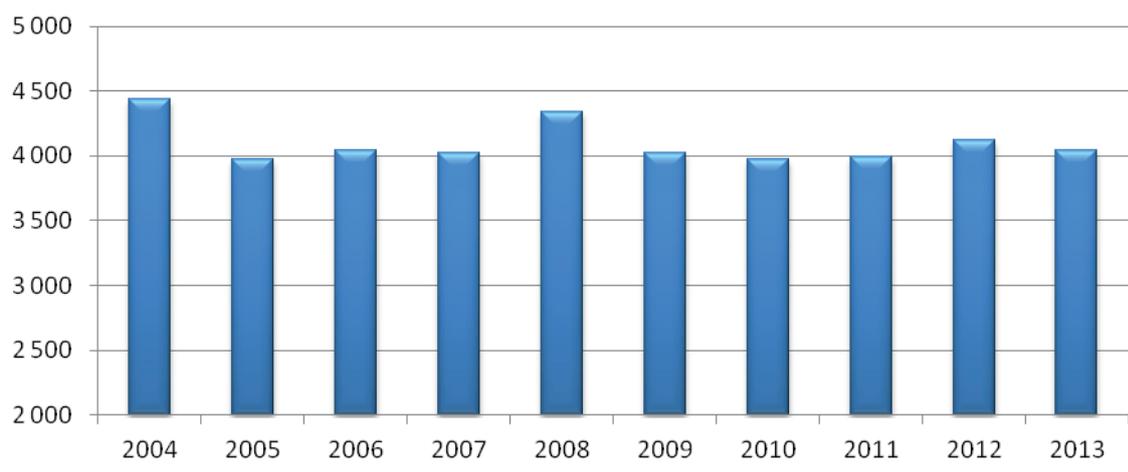
Source : SNTF

36 - Annexe 13.

37 - Données SNTF, avril 2014.

Les recettes générées directement par le trafic, hors subventions, sont elles aussi en forte régression. Elles couvrent à peine 27% des charges totales. Les dotations d'exploitation allouées par l'Etat sont de plus en plus importantes. En 2013, elles étaient de 11 milliards de DA alors que les recettes n'étaient que de 4 milliards de DA.

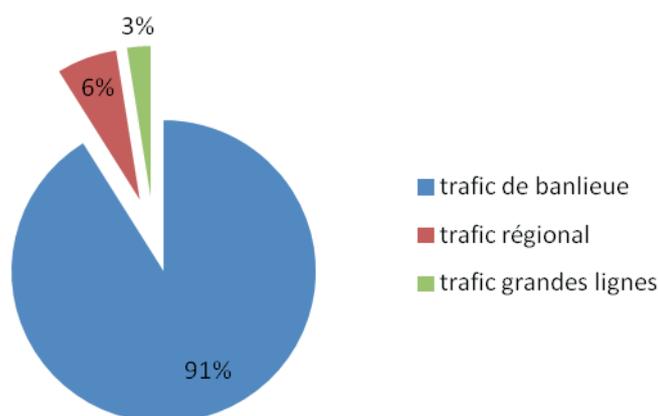
TABLEAU 10 : EVOLUTION DE LA RECETTE TOTALE DE LA SNTF (MILLIONS DA), 2004-2013



Source : SNTF

En 2013, la SNTF a transporté<sup>38</sup> 34 millions de voyageurs, dont presque 31 millions dans le trafic de banlieue.

FIGURE 4 : RÉPARTITION DU TRAFIC DES VOYAGEURS DE LA SNTF, EN 2013, PAR TYPE DE TRAFIC



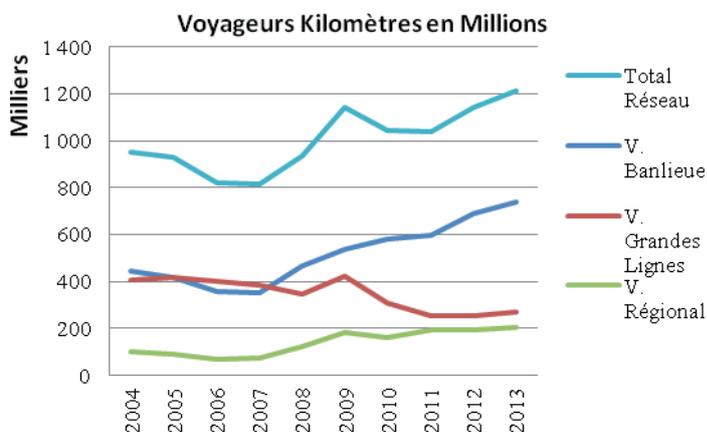
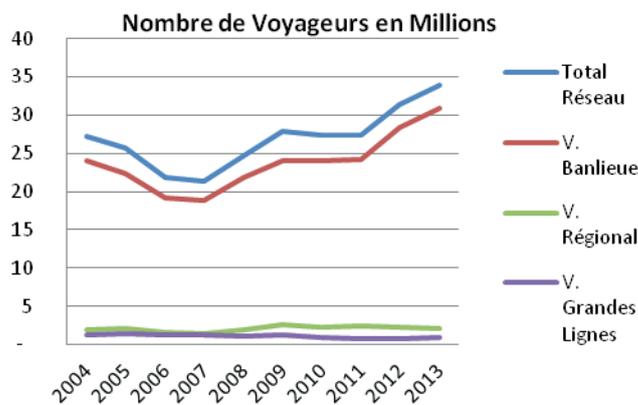
Source : SNTF

Amorcée depuis 2007, la courbe du trafic de banlieue connaît une ascension continue passant de 18,8 millions de voyageurs en 2007 à 31 millions en 2013, soit une progression de 64,9%. Le trafic régional a, quant à lui, enregistré une bonne accélération depuis 2007 passant de 1,34 millions de voyageurs à 2,17 millions en 2013, soit une progression de 61,2%. Par contre, le service voyageurs grandes lignes a enregistré, pour la même période, une chute de 43% passant de 1,23 millions de voyageurs en 2007 à 860 000 en

2013. A ce niveau, le trafic voyageurs grandes lignes reste insignifiant. Autant la dynamisation est urgente, autant les actions d'accompagnement devraient être radicales et porter sur tous les aspects de la qualité de service.

Les voyageurs au kilomètre enregistrés, bien qu'en progression de 25% en 2013 (1,2 milliard) par rapport à 2007 (813 millions), sont nettement grevés par le niveau du trafic voyageurs des grandes lignes.

TABLEAUX II ET I2 : EVOLUTION DU NOMBRE DE VOYAGEURS ET DE VOYAGEURS PAR KILOMÈTRE DE LA SNTF, 2004-2013 (EN MILLIONS)



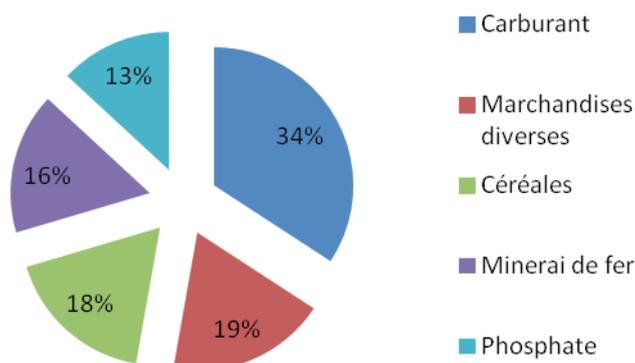
Source : SNTF

De façon générale, le trafic de voyageurs connaît depuis 2008 une croissance assez remarquable. Cette tendance s'est accentuée en 2011 pour les passagers de banlieue et en 2009 pour le trafic régional. Par contre, le trafic de passagers grandes lignes, après une longue période de stagnation, a amorcé depuis 2009 une régression continue. A notre avis, l'explication de ce double phénomène se trouve surtout au niveau de la qualité du matériel roulant mis à disposition selon les lignes. Il est établi que toute injection de matériel nouveau répondant au standard de modernité s'accompagne inéluctablement par une forte affluence de la clientèle. La mise en service de nouvelles rames (soixante-quatre rames électriques et dix-sept automotrices diesel hydraulique) conjuguée à la modernisation de l'infrastructure a engendré l'embellie du trafic de banlieue. Toute stratégie de développement

du trafic de passagers grandes lignes doit se baser, outre la mise à niveau des infrastructures, sur l'attractivité du matériel roulant.

En ce qui concerne le trafic de marchandises, la SNTF a réalisé au cours de l'exercice 2013 un trafic<sup>39</sup> de près de 5 millions de tonnes pour un total de 1,32 milliards de TK.

FIGURE 5 : RÉPARTITION DU TRAFIC DES MARCHANDISES DE LA SNTF EN 2013 (MILLIONS DE TONNES)

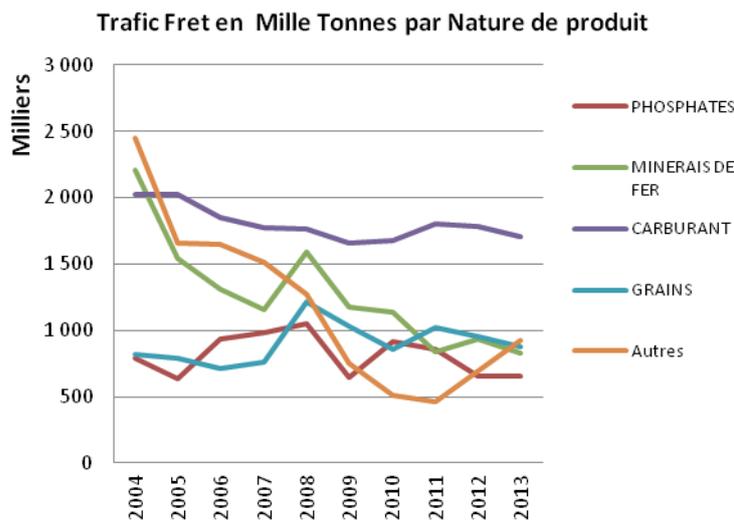
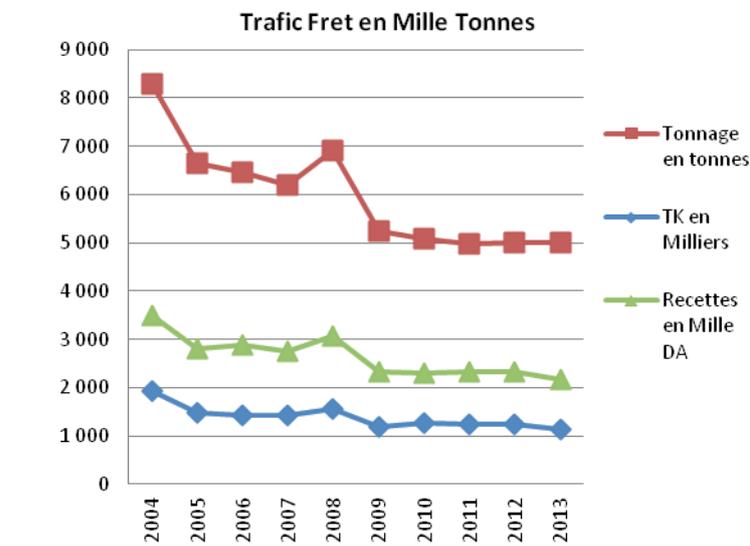


Source : SNTF

Comparativement à l'année 2004, tous les indicateurs (tonnage, TK et recettes) sont à la baisse. Paradoxalement, cette chute s'est accentuée à partir de 2009, année de mise en place du plan de réforme, sans jamais atteindre les niveaux antérieurs. Le trafic de 2013 (5 millions de tonnes) est en baisse de 28% par rapport à 2008 (6,9 millions de tonnes) et de 40% par rapport à 2004 (8,3 millions de tonnes). La chute enregistrée en 2009 n'a pu être absorbée et ce malgré l'extension du réseau exploité et les assainissements financiers opérés par l'Etat.

La situation de toutes les catégories de trafic est préoccupante. Elle est alarmante pour le trafic des marchandises diverses et le minerai de fer. Malgré l'appui de filiales spécialisées (STG et STPE), les trafics des céréales et du carburant n'arrivent pas à décoller.

TABLEAUX I3 ET I4 : EVOLUTION DU TRAFIC DES MARCHANDISES EN GÉNÉRAL ET PAR NATURE DE PRODUIT (TONNES, TK), 2004-2013



Source : SNTF

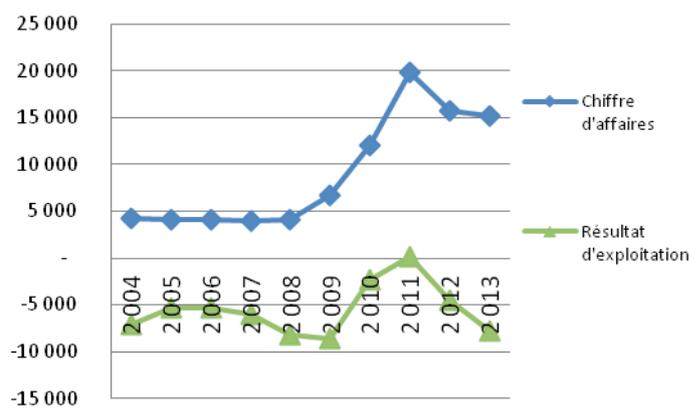
Dans les transports ferroviaires généralement le trafic de fret constitue le fer de lance de l'activité tout en étant générateur de bénéfice. La situation est toute autre pour le cas de la SNTF où ce trafic connaît une très forte régression. Si la situation persiste, tout le programme d'investissements risque d'être remis en question. Aucun décollage, même minime, n'est enregistré depuis l'extension en 2011 du réseau en exploitation. Le trafic en tonnage de 2013 enregistre une chute de 40% par rapport à celui de 2004 (5 millions de tonnes en 2013 contre 8,3 millions de tonnes en 2004). Une chute vertigineuse du fret marchandises diverses non captives, de 62% est également enregistrée entre 2004 et 2013, alors que cette rubrique aurait dû être le cheval de bataille des services commerciaux de l'entreprise. Pendant cette période, plus de 1,5 millions de tonnes sur un total de 2,5 ont fui le transport ferroviaire. La reprise demandera du temps et beaucoup d'efforts. Bien que généralement captif, le transport du minerai de fer enregistre lui aussi une baisse très importante (62%) passant de 2,2 millions de tonnes en 2004 à 830 000 tonnes en 2013, ce qui nécessite la réorientation des capacités qui

lui étaient réservées. Enfin, les attentes positives de la politique de mise en place de cinq filiales à objet commercial tardent à se faire sentir. Bien que deux filiales (STG et STPE) aient été créées dans le but de dynamiser les transports de grains et de carburant, les résultats enregistrés en 2013 pour ces deux rubriques sont encore en deçà de ceux de 2008, notamment en ce qui concerne le transport des grains (1,2 millions de tonnes en 2008 contre 881 000 tonnes en 2013).

### Les indicateurs financiers

Après l'accalmie de 2009 et 2010, les déficits d'exploitation ont grimpé pour atteindre des seuils anormalement hauts. Le recours systématique au budget de l'Etat pour couvrir les charges d'exploitation, peut s'avérer à moyen terme une solution « non payante ». Afin de surveiller et d'améliorer tous les indicateurs du tableau de bord, une réaction vigoureuse de la part de la direction de la SNTF s'impose. Toute une stratégie est à imaginer.

TABLEAU 15 : INDICATEURS FINANCIERS DE LA SNTF (2004-2013), EN MILLIONS DE DA



Source : SNTF avril 2014. Voir également Annexe 14.

### Les investissements<sup>40</sup>

#### Le programme pour 2025

Conscientes que le transport ferroviaire recèle un potentiel important pour répondre aux besoins de mobilité des filières de production, les autorités algériennes ont adopté un schéma directeur à l'horizon 2025 pour ce mode de transport qui définit sa stratégie de développement ainsi que les objectifs commerciaux qu'il doit atteindre. Cet ambitieux programme nécessite la mobilisation de 1 581 milliards de DA. Il concernera essentiellement :

- la construction de 3 353 km de lignes nouvelles ;
- l'électrification de 6 270 km et la mise à niveau du réseau;
- le dédoublement de 1 380 km ;

- le renouvellement de 4 658 km et la mise à niveau du réseau;
- l'aménagement de 13 plateformes logistiques ;
- la suppression de 416 passages à niveaux et la clôture des emprises sur 1 000 km ;
- l'aménagement de cinq gares de triage.

Ainsi et à l'horizon 2025, le réseau national algérien compterait un linéaire total de 6 553 km de voies totalement électrifiées, dont 1 776 en double voie. La sécurité de circulation sera assurée par des systèmes modernes (ETCS<sup>41</sup> et GSM-R<sup>42</sup>). Les standards seront améliorés au niveau de la charge à l'essieu, de la vitesse et du profil en long.

La réalisation de ce programme se fera en trois phases :

- phase de rattrapage : elle est consacrée à la reconquête de la clientèle traditionnelle généralement captive afin de réaliser un trafic de 15 millions de tonnes et 80 millions de voyageurs. Près de 2 000 km sont concernés par cette phase pour un budget global de 360 milliards de DA. Cette phase comprend trois programmes :
  - ◊ le programme normal (PEC) visant à activer la mise en exploitation des investissements engagés depuis 1980 ;
  - ◊ le programme de soutien à la relance économique (PSRE) lancé depuis 2001 destiné à améliorer le maillage du réseau ;
  - ◊ le programme complémentaire de soutien à la croissance (PCSC) qui a pour objectif la modernisation et l'amélioration des performances commerciales du réseau.
- phase de consolidation, au cours de laquelle le rail augmenterait ses parts de marché pour atteindre 35 millions de tonnes de marchandises et 120 millions de voyageurs. Le programme de cette phase comprend :
  - ◊ les schémas d'aménagement ferroviaires des régions d'Alger, d'Oran, d'Annaba et de Constantine et dans un deuxième temps ceux des agglomérations dont la population dépasse 100 000 habitants ;
  - ◊ la réalisation des plateformes logistiques et des ports secs par la construction d'embranchements particuliers des zones industrielles importantes ;
  - ◊ la poursuite de la réalisation de la rocade des Hauts Plateaux par la continuation des travaux d'électrification et de renouvellement du réseau existant et le lancement des tronçons qui vont permettre un meilleur maillage du réseau national.
- phase d'extension, où le chemin de fer devrait atteindre une part du marché national de transport de 20% avec 60 millions de tonnes de marchandises et 160 millions de voyageurs. Cette phase concernera surtout :

41 - Système européen de contrôle des trains

42 - Global System for Mobile communications - Railways, standard de communication sans fil basé sur le GSM.

- ◊ l'achèvement de la rocade des Hauts Plateaux ;
- ◊ la réalisation de la boucle du Sud par la liaison Laghouat-Ouargla-Hassi Messaoud ;
- ◊ les travaux de liaison Annaba-Tabarka (interconnexion avec le réseau tunisien).

Si ce programme d'investissements dans l'infrastructure peut être qualifié d'important, voire d'ambitieux, les prévisions d'acquisition de matériel roulant et le renforcement de la capacité de maintenance paraissent dérisoires. Même avec une nette amélioration de la disponibilité et de la rotation, le parc matériel risque d'hypothéquer la réalisation du trafic attendu.

### La situation actuelle<sup>43</sup>

La situation des projets ferroviaires à fin 2013, se présente comme suit :

- projets réalisés et réceptionnés : seize projets sont réalisés et réceptionnés totalisant un linéaire de 1 943 km dont 407 Km de lignes nouvelles (sept projets). Le coût global de ces projets est de 227 milliards de DA ;
- projets en cours de réalisation : trente-et-un projets sont en cours de réalisation totalisant un linéaire de 3 828 km dont 1 798 Km de lignes nouvelles (vingt projets). Le coût global de ces projets se chiffre à 1 680 milliards de DA ;
- projet en études : quarante-sept projets sont en phase études, dont quarante-six projets concernent des nouvelles lignes réparties comme suit :
  - ◊ cinq projets d'électrification à double voie et avec signalisation conçus pour une vitesse de 220 km/h et totalisant 490 km (100 km pour Annaba et la frontière algéro-tunisienne, 120 km pour El Gourzi-Ramdane Djamel-Skikda, 130 km pour Sétif-Jijel, 50 km pour El attaf-Oued Sly et 90 km pour Zéralda-Gouraya) ;
  - ◊ trente-neuf projets de nouvelles lignes électrifiées à voie unique et avec signalisation conçues pour une vitesse de 220 Km/h et totalisant 5 526 Km.

Plusieurs projets du Schéma directeur du secteur ferroviaire sont en phase de réalisation avancée, d'autres en cours de lancement. Cependant, les réalisations du trafic aussi bien fret que passagers, sont loin d'être en harmonie avec les prévisions de base. Il est opportun d'entamer un diagnostic profond pour déterminer les causes réelles d'entrave au développement de la production et d'arrêter les mesures correctives adéquates pour la relance de l'activité ferroviaire. L'acquisition de matériels roulants nécessite une période longue (4 à 5 ans). Il est donc nécessaire d'établir un programme d'achat et de réhabilitation calqué sur l'avancement des projets d'infrastructure et des prochaines configurations quantitatives et qualitatives de l'offre ferroviaire.

## Le chemin de fer en Tunisie

### Le contexte historique

Le 2 août 1872 est une date mémorable dans l'histoire des transports en commun de la région de Tunis, car elle marque l'inauguration par le Bey de la première ligne ferroviaire (Tunis-Goulette-Marsa). Déjà à l'établissement du protectorat en 1881, la Tunisie était dotée de 196 km de voies standard (1,435 m). Après la colonisation du pays, la construction du chemin de fer a pris son envol. En effet, l'essentiel du réseau a été construit de 1878 à 1916. Le raccordement au réseau algérien a été réalisé en 1884 par le prolongement de la liaison Tunis-Jendouba jusqu'à Ghardimaou, avec une liaison avec Souk Ahras en Algérie. Suite à la découverte, en 1885, des gisements de phosphate, la construction d'un réseau au sud du pays a été engagée : il s'agissait de relier « l'étoile minière » au port de Sfax via Gafsa. Ce réseau de plus de 400 km était en voie métrique puisque dédié initialement au seul transport des minerais.

La jonction entre le réseau nord et le réseau sud a été réalisée en voie métrique par l'axe Nord-Sud en longeant les côtes (ligne Tunis-Sousse en 1885 et ligne Sousse-Sfax en 1912), par l'axe Est-Ouest (Tunis-Gafour-Kalâa Khasba) entre 1897 et 1906 et par l'axe Kalâa Sghira-Kasserine en 1916. En 1930, un deuxième point de raccordement avec le réseau algérien a été réalisé par le prolongement de ligne Tunis-Kalâa Khasba (via Haïdra) jusqu'à Ghilane en Algérie.

Depuis l'indépendance, ce n'est qu'à partir de 1980 que quelques lignes (259 km) ont été construites dont principalement la ligne Sousse-Monastir-Mahdia (65 km en voie métrique et électrifiée en 25 KV), mise en service en 1987, et la ligne Gafsa-El Guettar-Aouinet (129 km en voie métrique) mise en exploitation en 1983.

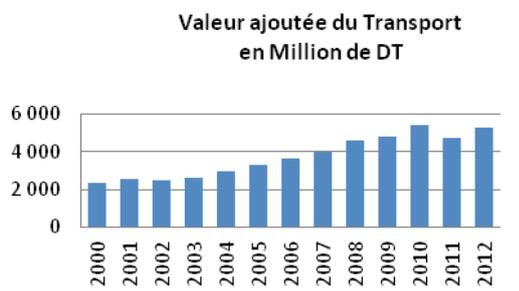
### Le contexte socioéconomique

#### Les indicateurs économiques

La Tunisie couvre un territoire de 162 155 km<sup>2</sup>. Sa population est estimée, en 2013, à 10,8 millions d'habitants répartis en 2,7 millions de ménages. Au prix du marché, le produit intérieur brut est estimé, pour l'année 2013, à 75 584 millions de DT contre 70 584 DT en 2012. Le PNB par habitant se situe autour de 6 300 DT.

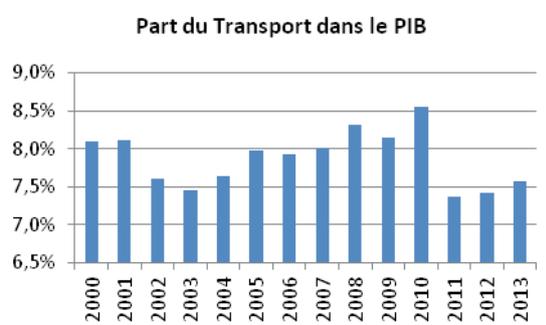
Le secteur des transports contribue, en moyenne, à 7,8% du PIB. Le secteur ferroviaire ne représente que 14% du transport des marchandises et 5% du transport des voyageurs.

TABLEAU I6 : VALEUR AJOUTÉE DU TRANSPORT EN TUNISIE (2000-2012), (MILLION DT)



Source : Institut national de la statistique

TABLEAU I7 : PART DU TRANSPORT DANS LE PIB, EN TUNISIE (2000-2013), EN %



Source : Institut national de la statistique

## Le commerce extérieur

L'Union européenne reste le plus grand partenaire de la Tunisie (60%). Les échanges commerciaux avec l'Algérie et le Maroc stagnent à un niveau faible eu égard au voisinage et au potentiel qu'il recèle; les flux en importation et exportation atteignent à peine 3 milliards de DT en 2013.

Depuis janvier 2011, la Tunisie passe par une phase de transition politique marquante accompagnée par une certaine instabilité socioéconomique. L'adoption en janvier 2014 d'une nouvelle constitution, favorablement accueillie aussi bien sur le plan national qu'international, a permis d'apaiser les tensions politiques. Néanmoins, les signes de fléchissement de l'économie persistent avec un taux de croissance ne répondant pas aux attentes de développement et de résorption du chômage (-1,9% en 2011, +3,6% en 2012 et +2,6% en 2013) et une détérioration de presque tous les agrégats macroéconomiques (déficit budgétaire, des balances commerciale et de paiements, réserves de change, taux d'endettement, parité du dinar).

## Le secteur du transport

L'infrastructure de transport se compose de :

- huit aéroports internationaux offrant une capacité d'accueil de 18,8 millions de passagers ;
- sept ports de commerce assurant actuellement le transit de 30 millions de tonnes de fret par an et 1,3 million de passagers et de croisiéristes (six ports sont reliés au réseau ferroviaire) ;
- deux parcs d'activités économiques, l'un au nord (Bizerte) et l'autre au sud (Zarzis) ;
- environ 22 000 km de routes classées. Le réseau classé comprend une section autoroutière d'une longueur de 360 km en exploitation et 221 km en construction et un total de routes revêtues à hauteur de 12 750 km (soit près de 65%). Le linéaire revêtu a plus que doublé depuis l'indépendance du pays. Avec une densité de l'ordre de 78 ml/ Km<sup>2</sup> à l'échelon de tout le territoire, ce réseau est jugé relativement satisfaisant ;
- un réseau de 45 km de lignes de Tram (métro léger) en double voies électrifiées en 750 V courant continu à la ville de Tunis ;
- un réseau de métro rapide (géré par la Société du réseau ferroviaire rapide – RFR) pour la ville de Tunis est en construction depuis 2010 ;
- un réseau ferroviaire de 2 165 km dont 471 km à écartement normal, 1 686 km à écartement métrique et 8 km à double écartement (VM<sup>44</sup> et VN<sup>45</sup>). Une longueur de 226 km seulement est à double voie. A peu près 1 860 km de ligne sont actuellement exploités, dont 673 km uniquement pour le transport de marchandises, 90 km électrifiés en 25 KV (banlieue du Sahel et banlieue de Tunis).

Un ambitieux programme de mise en place de zones de logistique a été initié par le ministère du Transport depuis 2009, certaines sont en phase avancée d'études.

## Le contexte juridique et institutionnel

Le secteur ferroviaire tunisien compte quatre opérateurs:

- la Société nationale du chemin de fer tunisien (SNCFT) ;
- la Société du transport de Tunis (STT) ;
- la Société du réseau ferroviaire rapide ;
- la Société des travaux ferroviaires (SOTRAFER).

Toutes ces entreprises sont sous la tutelle du ministère du Transport. La SNCFT, acteur majeur, est créée par décret du 27 décembre 1956 pour prendre en main les destinées de la partie nord du réseau national actuel

fraichement nationalisé, en février 1956. A l'expiration de la concession du réseau sud, le 31 décembre 1966, le gouvernement tunisien confie la gestion et l'exploitation de tout le réseau national à la SNCFT. Depuis 1998, une politique volontariste visant à donner un nouveau souffle au secteur ferroviaire a été annoncée. Elle s'est manifestée dans un premier temps, par la refonte totale du cadre juridique et réglementaire. Dans ce cadre, une série de lois et de textes ont été promulgués :

- la loi n° 98-74 du 19 août 1998 relative aux chemins de fer régit la consistance du domaine public des chemins de fer, les règles de sa conservation et fixe les règles de sécurité de l'exploitation et de la circulation ferroviaire (art 1) ;
- la loi n° 98-90 du 2 novembre 1998 confirme la concession à la SNCFT du domaine et des installations ferroviaires (art 2) tout en mettant à sa charge l'obligation d'une exploitation « sur des bases commerciales et dans le cadre de la concurrence avec les autres modes et entreprises de transport, sous réserve des obligations de service public qui lui sont imposées par l'Etat » (art 1) ;
- le décret n° 99-2318 du 11 octobre 1999 portant approbation de la convention des concessions du domaine public des chemins de fer conclue le 9 septembre 1999 entre l'Etat et la SNCFT.
- un cahier des charges est adopté en 1999 déterminant les modalités d'exécution des services ferroviaires exploités à titre d'obligation de service public et fixant les mécanismes et conditions d'octroi du concours financier de l'Etat.

Par ailleurs, en 1998 et 2001, un assainissement de la situation financière de la SNCFT a été opéré. Il a été accompagné d'un assainissement social visant une réduction du personnel. Il en est découlé l'adoption de quatre conventions par lesquelles l'Etat s'engage à compenser le manque à gagner généré par les lignes à faible trafic (Tunis-Bizerte et Tunis-Kalâa Khasba), les tarifs réduits accordés à certaines catégories sociales et professionnelles et la charge de service public des transports de banlieue (Tunis-sud et villes du Sahel). Ce nouveau cadre juridique mis en place vise une redéfinition du rôle économique de la SNCFT dans le système national de transport.

Il en a résulté :

- la spécialisation dans des domaines d'activité commercialement rentables, essentiellement le transport de phosphates et de marchandises diverses sur tout le réseau et le transport de voyageurs grandes lignes sur les axes Tunis-Gabes (vers la frontière libyenne) et Tunis-Ghardimaou (vers la frontière algérienne) ;
- l'exploitation de services de voyageurs de banlieue économiquement et socialement justifiée dans le cadre d'une convention de service public (service compensé par l'Etat) ;
- la redéfinition des obligations réciproques entre l'Etat et la SNCFT de manière à assurer l'équité entre les modes de transport ;
- la prise en charge par l'Etat du coût de l'infrastructure soit directement à travers le budget de l'Etat soit à travers le remboursement des crédits sollicités auprès des bailleurs de fonds ;

- le remboursement annuel par l'Etat des frais de maintenance courante des infrastructures. Une convention a été signée à ce sujet par les deux parties ;
- la création de l'Unité du domaine public des chemins de fer, intégrée à la SNCFT, qui concrétise un début de distinction entre l'infrastructure, propriété de l'Etat, et les services ferroviaires réalisés dans le cadre de la concession.

Il fallait compléter ce tableau par :

- une définition spécifique de l'exercice de la tutelle administrative et financière afin de permettre à la SNCFT de se doter des moyens et des méthodes de gestion souples garantissant une exploitation saine des moyens mis en œuvre et une réalisation des plans d'investissement dans le respect des budgets ;
- la fixation des modalités d'aménagement des tarifs par la mise en place de formules de révision périodique afin de garantir la pérennité de la vérité des prix et la justesse des compensations ;
- l'externalisation, en partenariat avec d'autres opérateurs de transport ou des clients importants, de certaines activités commerciales ou industrielles ;
- une redéfinition de l'Unité de domaine de l'Etat avec une adaptation à la multiplicité des opérateurs ferroviaires et au partenariat public-privé pour la réalisation de certaines infrastructures ou l'exploitation de certains services.

## Le cadre organisationnel

L'organisation de la SNCFT a évolué en trois phases. De 1956 à 1972, une organisation basée sur les fonctions essentielles (voie, matériel, exploitation et administration) a été mise en place. De 1972 à 1999, l'organisation évolue afin d'intégrer la régionalisation et la séparation des tâches fonctionnelles des celles opérationnelles. Un département « développement » en charge des questions de planification et réalisation des investissements est créé ainsi qu'un département « exploitation », articulé autour de six régions, en charge de toute la gestion opérationnelle du réseau. Depuis 1999, la SNCFT a adopté une organisation<sup>46</sup> cherchant plus d'efficacité commerciale et une meilleure souplesse de gestion. Dans ce cadre, elle a mis en place des unités d'affaires par type d'activité (grandes lignes, banlieue Sud de Tunis, banlieue du Sahel, transport de phosphate, transport de marchandises diverses, maintenance du matériel) et des unités d'appui qui accompagnent les unités d'affaires (direction centrale exploitation du réseau ferroviaire, direction centrale du domaine ferroviaire et direction centrale gestion et finances).

En 1983, la SNCFT a externalisé l'activité maintenance de la voie à la SOTRAFÉR, filiale ayant l'autonomie juridique et financière. Et en 2007, la RFR a été créée avec pour mission d'assurer par délégation la maîtrise d'ouvrage générale d'un métro rapide qui sera, par la suite, remis pour exploitation à la SNCFT.

L'organisation actuelle a essentiellement deux objectifs : la distinction entre l'infrastructure, qui est propriété de l'Etat, et le service ferroviaire, réalisé dans le cadre de la concession par la SNCFT, et l'autonomie fonctionnelle des différents vecteurs du trafic ferroviaire dans le but de développer une approche commerciale plus dynamique et d'avoir une meilleure connaissance des coûts réels. Bien que la mise en place de cette nouvelle structure vise essentiellement la dynamisation de la fonction commerciale, force est de constater que le trafic enregistré depuis sa mise en place n'arrive pas à décoller. Malgré une légère croissance, le secteur ferroviaire continue à perdre des parts de marché. Il est temps d'établir le bilan de cette expérience et d'apporter les ajustements nécessaires. L'outil « stratégie et développement » doit gagner une place prépondérante dans l'échelle de la hiérarchie.

Il est à noter également que l'organigramme actuel ne fait pas place d'une façon claire à tout ce qui a trait à l'intégration dans le contexte régional et aux problèmes d'intermobilité et d'interconnexion. Aucune structure n'est spécifiquement désignée pour s'occuper du suivi et de la mise en pratique des conventions ayant trait à cet aspect, ainsi que des travaux et résolutions des Organisations Internationales intervenant dans le cadre de la coopération régionale.

## **Le réseau ferroviaire**

### **La consistance du réseau**

Le réseau ferroviaire tunisien<sup>47</sup> totalise 2 165 km dont :

- 471 km à écartement normal, 1 686 km à écartement métrique, 8 km à double écartement ;
- une longueur de 226 km est à double voie ;
- près de 1 860 km de ligne sont actuellement exploités, dont 673 km uniquement pour le transport de marchandises ;
- 90 km de lignes en voie métrique, électrifiées en 25 KV (parmi lesquelles la ligne Sousse Mahdia de 65 km et la ligne Tunis-Borj Cédria de 25 km), toutes deux dédiées au trafic de banlieue, sont électrifiées en 25KV, et exploitées pour le service de banlieue.

---

47 - Annexe 16.

TABLEAU 17 : PRÉSENTATION DU RÉSEAU DE LA SNCFT : LIGNES À ÉCARTEMENT MÉTRIQUE ET LIGNES À VOIE STANDARD

RÉSEAU À ÉCARTEMENT MÉTRIQUE		RÉSEAU À VOIE STANDARD (1,437 M)	
TUNIS-GABÈS	415 KM	TUNIS-FRONTIÈRE ALGÉRIENNE	217 KM
TUNIS-KASSERINE	314 KM	JEDEIDA-BIZERTE	72 KM
BIR KASSA-LA GOULETTE	9 KM	<u>MATEUR-TABARKA</u>	103 KM
LES SALINES – LE KEF	33 KM	<u>MATEUR-SIDI M'HIMECH</u>	55 KM
FEJ ETTAMEUR-TAJEROUINE	18 KM	TINJA-MENZEL BOURGUIBA	4 KM
BIR BOU REKBA-NABEUL	17 KM	<u>SIDI SMAÏL-LA MERDJA</u>	18 KM
<u>KALAA SGHIRA-KASSERINE</u>	195 KM		
<b>KALAA SGHIRA-M'SAKEN</b>	<b>21 KM</b>		
GHRAIBA-TOZEUR	234 KM		
<b>AGUILA-SEHIB</b>	<b>25 KM</b>		
METLAOUI-KASSERINE	141 KM		
TABEDITT-REDAYEF	17 KM		
<b>EL FOUNI-EL HAMADA</b>	<b>19 KM</b>		
<u>M'SAKEN-MOKNINE</u>	34 KM		
TUNIS-LA GOULETTE	10 KM		
<b>GAFSA-EL AOUNET</b>	<b>129 KM</b>		
<b>SOUSSE-MAHDIA*</b>	<b>65 KM</b>		

\* LIGNES NOUVELLES et lignes fermées ou partiellement exploitées

Source : SNCFT

## Le parc matériel roulant et les centres de maintenance

Pour assurer quotidiennement en moyenne 326 circulations, la SNCFT dispose du parc suivant :

- 113 locomotives de ligne ;
- 33 locomotives de manœuvre ;
- 170 voitures à voyageurs ;
- 25 rames électriques de banlieue (dont 19 mises en service entre 2010 et 2012) ;
- 30 automotrices diesel hydrauliques à deux caisses ;
- 3 846 wagons ;
- 1 177 conteneurs.

Ce parc de matériel roulant est très hétérogène avec une variété d'âge et d'origine très différentes. L'âge moyen du parc est avancé. En 2014 il était de 31 ans pour les locomotives affectées au fret, 26 ans pour les voitures à voyageurs et 29 ans pour les wagons de phosphate. Cette situation engendre des difficultés dans la maintenance, affecte le taux de disponibilité qui reste très bas (de l'ordre de 50 à 60% pour les locomotives de ligne) et cause des pannes fréquentes. Au cours des dix dernières années, seules quelques unités pour le transport des voyageurs ont été mises en circulation : automotrices électriques pour le transport de banlieue et automotrices diesel hydraulique pour le service voyageur grandes lignes.

La maintenance de ce parc est assurée dans des centres spécialisés :

- ateliers de Sidi Fathallah à Tunis. C'est le centre le plus important. Il est spécialisé dans la maintenance de niveau 3 et plus des locomotives et des voitures à voyageurs mais il demeure incapable de recevoir les automotrices articulées à cause d'une infrastructure non adaptée et qui n'a pas évolué significativement depuis les années 50 ;
- dépôt atelier de Borj Cedria. Spécialisé dans la maintenance de niveau 1 à 5 des rames automotrices électriques, il reste dépendant des ateliers de Sidi Fathallah pour certaines opérations (révision des essieux, révision d'organes, etc.) ;
- le grand dépôt de Farhat Hached à Tunis. Il assure la maintenance de niveau 1 et 2 des locomotives affectées aux trains de marchandises et la maintenance de niveau 1 et 2 du matériel moteur et matériel remorqué à voyageurs ainsi que la maintenance des automotrices diesel hydrauliques acquises récemment par la SNCFT ;
- les ateliers de SFAX, spécialisés principalement dans la maintenance de niveau 1 à 5 des locomotives assurant le trafic transport de phosphates. Ce centre se situe à environ 190 km de la ville de Gafsa, cœur de l'étoile minière, par laquelle transitent toutes les circulations des trains de phosphates ce qui constitue un handicap pour une bonne programmation et pour le suivi de la maintenance des locomotives ;
- les ateliers de wagonnage de Gafsa où a lieu la maintenance du parc wagons de transport de phosphates et de transport de soufre ;
- les ateliers de wagonnage de Gaafour où a lieu la maintenance du parc wagons autre que les wagons de transport de phosphates et de transport de soufre.

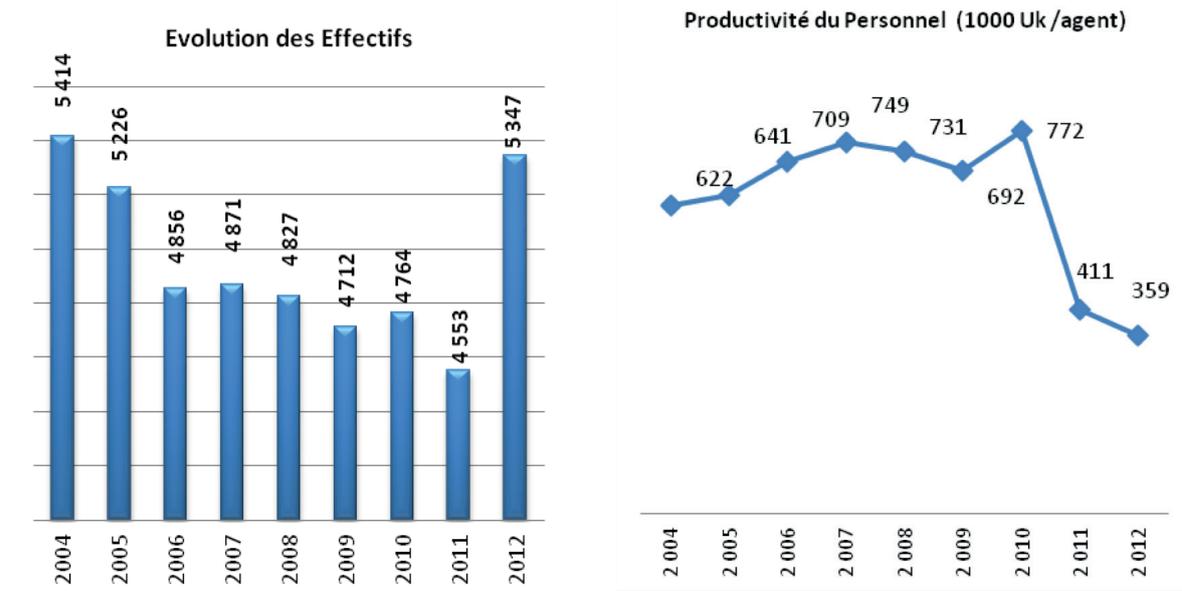
La SNCFT dispose aussi de deux usines de traverses en béton, une au nord à Tunis et une au sud à Gafsa, et sept centres de porte à porte (rail-route) qui permettent de livrer ou de récupérer des conteneurs directement chez le client. Celui de Tunis assure le transbordement des marchandises en transit des voies à écartement différent (VN-VM).

### Les ressources humaines

L'analyse des statistiques<sup>48</sup> fait ressortir le constat qu'après une période de baisse, les effectifs en personnel ont grimpé d'une façon remarquable au

cours de la période 2011-2012, bien que ces deux exercices correspondent à une période de chute très importante du trafic aussi bien de voyageurs que de marchandises. En 2011, et sous l'effet d'une grande pression sociale, le personnel de sous-traitance (gardiennage, nettoyage, etc.) a été intégré au cadre statutaire. Il en a résulté une baisse substantielle de la productivité du personnel; celle-ci passant de 772 milles UK par agent en 2010 à 369 milles UK par agent en 2012, soit une baisse de 53%.

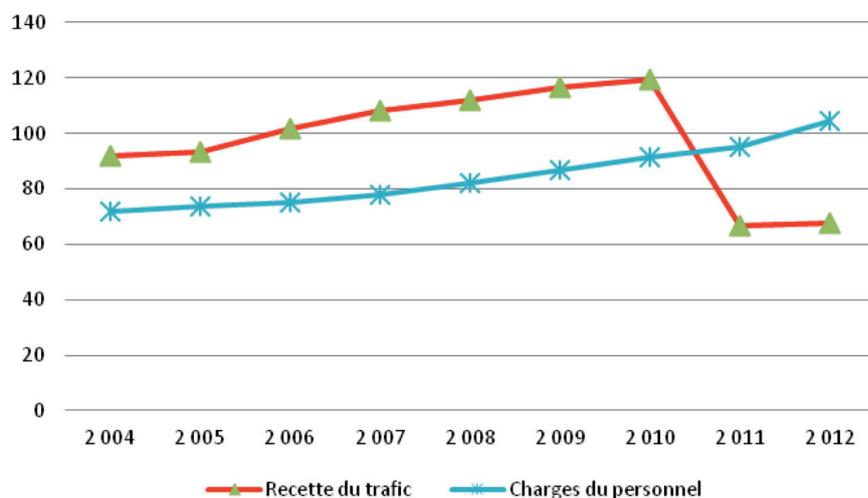
TABLEAUX 18 ET 19 : EVOLUTION DES EFFECTIFS ET DE LA PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL À LA SNCFT (2004-2012)



Source : SNCFT

D'une année sur l'autre, le salaire moyen par agent est en progression. Celui de 2011 a enregistré une croissance de 9,2% par rapport à celui de 2010, et ce sous l'effet conjugué des augmentations statutaires et du niveau des salaires avantageux alloué au personnel ex sous-traitance. La masse salariale de 2011 a augmenté de 10% par rapport à 2010, celle de 2012 a enregistré une progression de 14,3% par rapport à 2010. Les recettes du trafic réalisé en 2012 et qui se chiffrent à 67,5 millions de DT ne couvrent pas les charges du personnel de l'exercice 2012 (104,3 millions de DT); l'écart (36,8 millions de DT) étant résorbé par des subventions de l'Etat.

**TABEAU 20 : COMPARAISON ENTRE L'ÉVOLUTION DES RECETTES DU TRAFIC ET DES CHARGES DU PERSONNEL DE LA SNCFT (2004-2012), EN MILLIONS DT**

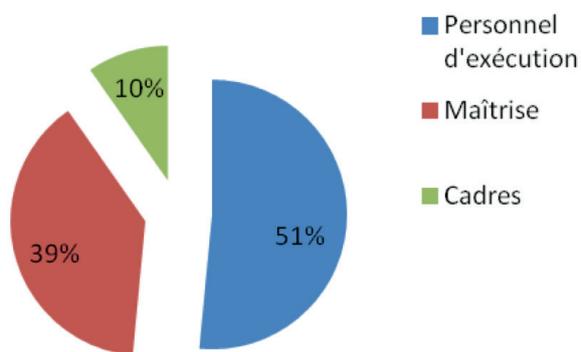


Source : SNCFT

Sur le plan structurel, en 2012, plus de 40% des effectifs (2 091 agents) sont affectés à des tâches n'ayant pas un trait direct avec l'exploitation. A priori cette catégorie paraît surdimensionnée et pourrait faire l'objet d'un examen approfondi en vue d'une meilleure adaptation aux besoins réels. Par contre, la fonction commerciale, essentiellement le personnel des gares, avec 482 agents n'occupe que 10% du total des effectifs. Dans une perspective de dynamisation de la fonction commerciale, cette catégorie de personnel nécessite un renforcement aussi bien quantitatif que qualitatif.

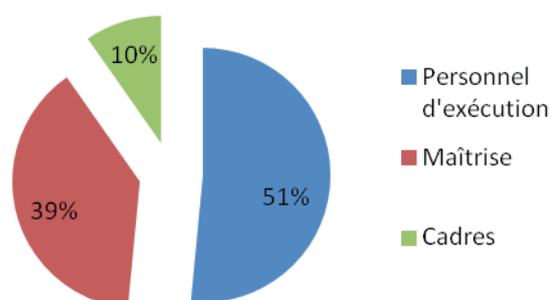
La structure par collège fait ressortir que moins de 10% des effectifs appartient à la catégorie cadre contre 51% pour la catégorie exécution ; un rééquilibrage est certainement nécessaire.

**FIGURE 6 : STRUCTURE DE L'EFFECTIF DE LA SNCFT PAR ACTIVITÉ EN 2012**



Source : SNCFT

FIGURE 7 : STRUCTURE DE L'EFFECTIF DE LA SNCFT PAR COLLÈGE EN 2012



Source : SNCFT

### Le trafic des voyageurs et des marchandises<sup>49</sup>

Depuis une longue période, le trafic ferroviaire global est en croissance faible, avec une moyenne de 2,5% par an. Ce taux est nettement inférieur à celui enregistré par le secteur des transports au niveau national (5 à 6%). Le chemin de fer assiste, avec une certaine impuissance, à l'amenuisement de sa part de marché. Le plan de réformes mené depuis 1998, accompagné d'une tentative d'assainissement financier et de réduction du personnel, n'a pas pu modifier la situation; le rythme de croissance n'a pas enregistré de changement notable. Le trafic réalisé par la SNCFT a connu une très forte chute en 2011 et en 2012. Cette chute s'explique par des raisons objectives liées aux conditions sociopolitiques qu'a connues le pays depuis janvier 2011. Le trafic total exprimé réalisé en 2012 (1,93 milliards UK) est en baisse de 46% par rapport à celui enregistré en 2010 (3,56 milliards UK).

Le problème est de savoir quelles sont les chances de reprise et à quel rythme. La situation qui prévaut à fin 2013, si elle persiste, pourrait engendrer des conséquences financières fatales, voire hypothéquer l'avenir de l'entreprise.

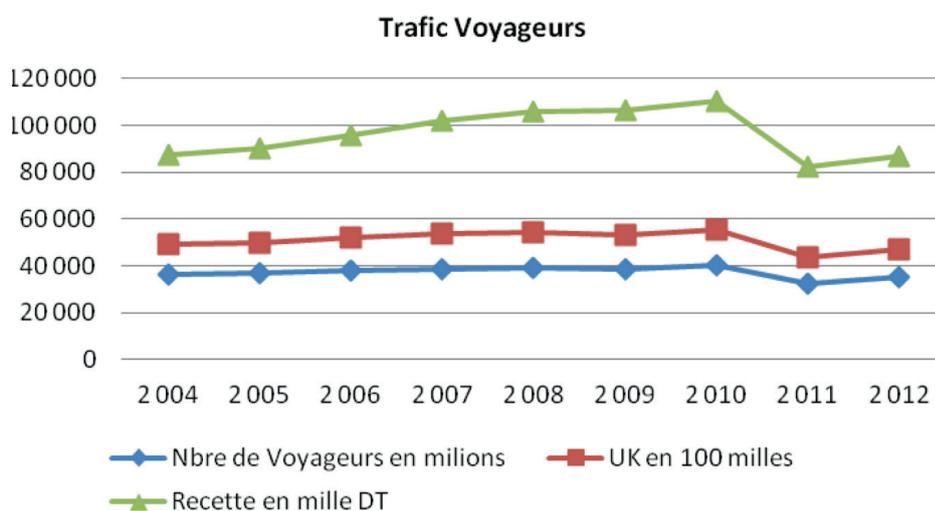
En ce qui concerne le trafic de voyageurs, la pointe du trafic a été enregistrée en 2010 avec 1,53 milliards de VK (37% pour les banlieues et 63% pour les grandes lignes) et 40,15 millions de passagers (34,28 millions pour les banlieues et 5,87 pour les grandes lignes) ; le parcours moyen par voyageur grande ligne s'établissant à 165 km. Ces flux ont engendré 54,7 millions de DT en recettes.

Le rythme de progression sur la période 2004-2010 est en moyenne de 2,5% pour les VK et de 5,4% pour les recettes. Suite aux printemps arabes de 2011, le trafic des passagers a connu une baisse de près de 30%. Une reprise, voire même une bonne croissance est attendue compte tenu de l'apaisement de l'environnement politique enregistré depuis le début de 2014, de la mise en service, en 2012, des nouvelles rames électrifiées pour les banlieues et de l'injection en 2013 d'un nouveau matériel pour soutenir le trafic des grandes lignes.

Vu le taux de pénétration actuel avec une part de marché ne dépassant pas 6%, le chemin de fer est appelé à mettre au point une stratégie à moyen et long terme dans le but de mieux desservir les besoins de mobilité interurbaine:

- en multipliant les fréquences des dessertes actuelles avec des standards de qualité en harmonie avec les attentes de la clientèle. En ce sens, une amélioration des temps de parcours peut être recherchée dans l'amélioration du profil des lignes Tunis-Gabès et Tunis-Ghardimaou (courbes de faible rayon, pentes pénalisantes et conflits rail-route) ;
- en assurant une présence au centre-ouest du pays (Kairouan, Kasserine, Sidi Bouzid et Gafsa) : la réhabilitation et la mise à niveau de la ligne Sousse-Kasserine s'inscrit dans cet objectif ;
- en établissant un programme d'acquisition de nouveaux matériels roulant répondant aux standards de modernité et à forte attractivité sur les clients. A cet égard, nous nous interrogeons sur l'opportunité, actuellement envisagée par la SNCFT, de réhabiliter un matériel vieux de 30 ans.

TABLEAU 21 : EVOLUTION DU TRAFIC DES VOYAGEURS DE LA SNCFT (2004-2012)

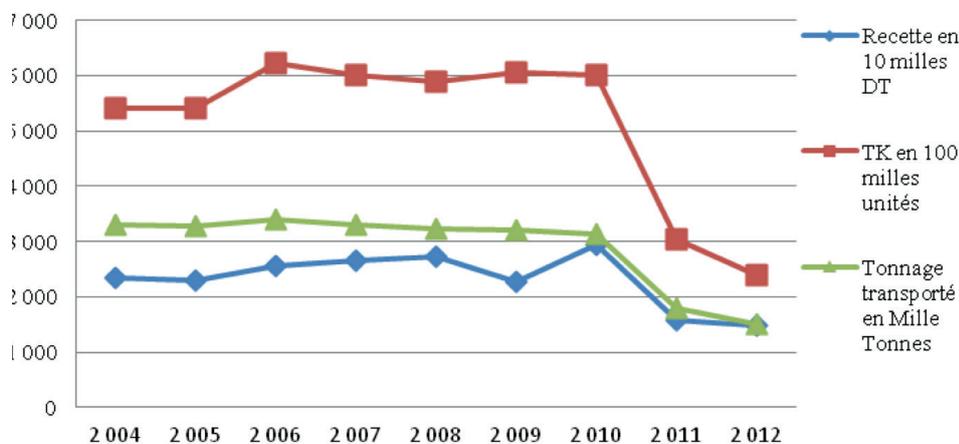


Source : SNCFT

Le trafic de marchandises réalisé par la SNCFT concerne principalement le phosphate, les produits chimiques (engrais et soufre), les matériaux de construction et les produits alimentaires. Sur un total de deux milliards de TK réalisées en 2010, la part du phosphate et ses dérivés s'élève à 81%. Cette même proportion se retrouve au niveau du tonnage transporté avec 8,5 millions de tonnes sur un total de 10,5 millions pour l'ensemble de l'activité. Malgré les chutes de 2011 et 2012, le trafic de marchandises autre que le phosphate est quasiment en stagnation avec, en 2010, 601 millions de TK, 3,13 millions de tonnes, un parcours moyen par tonne transportée de 192 km et 29,3 millions de DT en recettes ; le prix moyen de la tonne étant de 9,360 D.

C'est dire qu'un potentiel important existe. Afin de l'exploiter, il est nécessaire de préparer un personnel compétent et hautement motivé, d'asseoir les structures adéquates, de renforcer le trafic multimodal rail-route déjà initié depuis 1975 et d'assurer plus grande présence dans les ports et une irrigation des zones industrielles non embranchées.

TABLEAU 22 : EVOLUTION DU TRAFIC DES MARCHANDISES AUTRES QUE LE PHOSPHATE DE LA SNCFT (2004-2012)



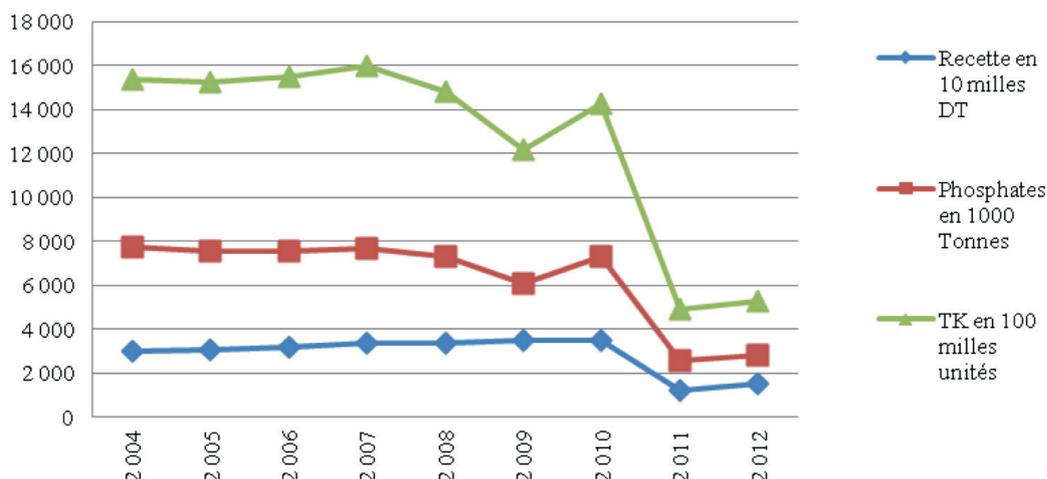
Source : SNCFT

Pour le trafic de phosphate, la pointe enregistrée en 2002 avec 8,175 millions de tonnes n'a plus jamais été atteinte. Le trafic réalisé en 2010 se situe à 1,4 millions de TK, à 7,3 millions de tonnes avec un parcours moyen de la tonne de 194 km. Les recettes engendrées sont de l'ordre de 35,2 millions de DT ; le prix moyen de la tonne s'élevant à 4,816 DT.

En 2014, une étude a été lancée avec l'objectif de rechercher une meilleure rentabilité du secteur du transport des phosphates au travers d'une meilleure célérité des opérations terminales, d'un meilleur chargement des wagons et des trains et d'une optimisation de l'utilisation du personnel.

Le prix moyen de la tonne transportée de phosphate ne représente que 51% de celui des autres marchandises. Cette grande différence ne peut pas s'expliquer seulement par des gains de productivité. A titre d'exemple et comparativement à ce qui est pratiqué au Maroc, ce prix paraît anormalement bas. Une hausse équitable contribuera très positivement à l'équilibre financier de l'entreprise, aujourd'hui fortement compromis.

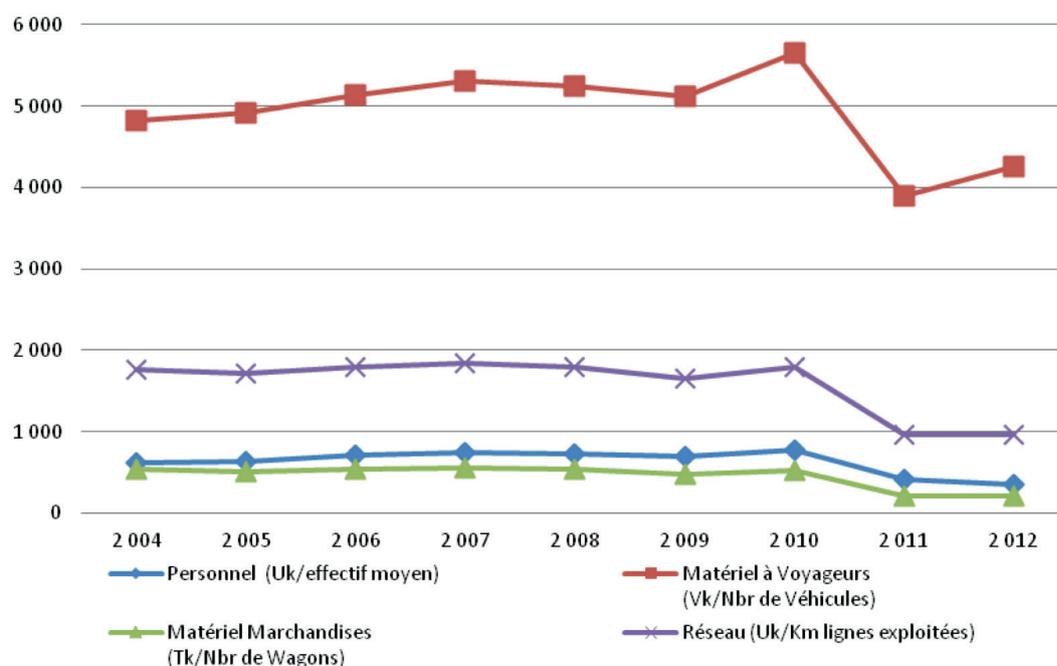
TABLEAU 23 : EVOLUTION DU TRAFIC DE PHOSPHATE DE LA SNCFT (2004-2012)



Source : SNCFT

La productivité des facteurs<sup>50</sup> est en quasi-stagnation de 2004 à 2010 avec une nette régression enregistrée en 2011-2012.

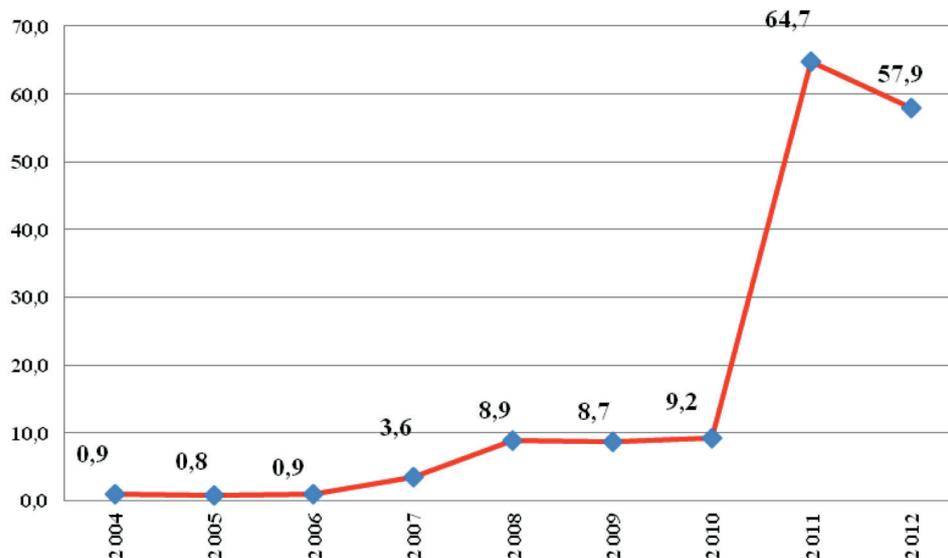
TABEAU 24 : EVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ DES FACTEURS À LA SNCFT (2004-2012)



Source : SNCFT

Le déficit d'exploitation a été réduit à des proportions acceptables après les réformes engagées en 1998. Par contre, ceux enregistrés en 2011 et 2012 risquent de mettre en danger la survie de l'entreprise, si des mesures radicales et urgentes ne sont pas déployées.

TABEAU 25 : EVOLUTION DU DÉFICIT DE LA SNCFT (2004-2012), (MILLIONS DE DT)



Source : SNCFT

## Les investissements

### Les réalisations

A l'indépendance du pays, le réseau ferroviaire d'environ 2 000 km présentait des lacunes dont notamment :

- l'existence de deux types d'écartement de voie : la voie normale (1,435 m) au nord et la voie métrique (1 m) au centre et au sud du pays,
- l'absence de double-voies et d'électrification et une signalisation rudimentaire ;
- la faible charge à l'essieu (16 à 18 T), l'armement de la voie à 36 kg, une multitude de courbes à faible rayon et nombreuses zones inondables.

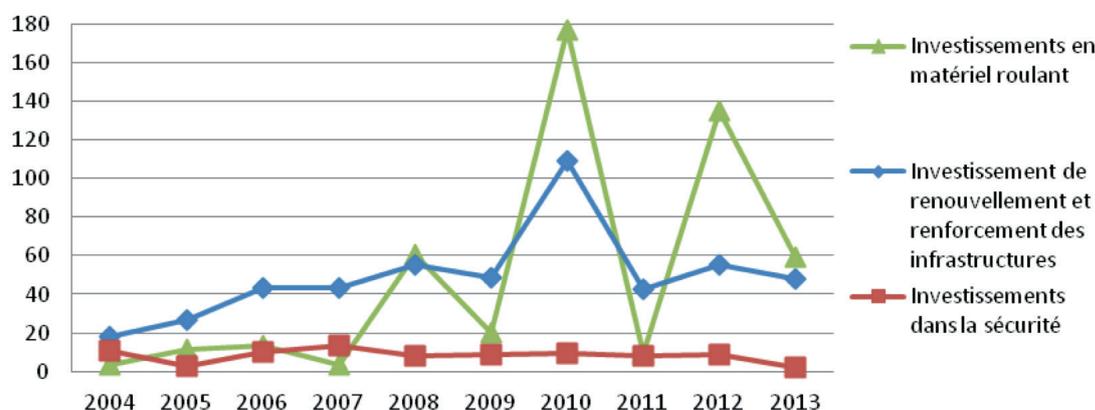
Les autorités publiques ont donné la priorité au développement du réseau routier et à la restructuration des transports terrestres. Ce n'est qu'en 1970 que des plans d'investissement ont été dédiés au secteur ferroviaire. Les investissements engagés alors portaient sur :

- la consolidation, le renouvellement et la réparation des dégâts subis par les infrastructures suite aux inondations ;
- le renforcement des ouvrages d'art et l'élévation de la charge à l'essieu ;
- la rectification des sections de lignes contraignantes et le doublement des sections de voies proches de la saturation ;
- la protection des emprises ;
- l'équipement des passages à niveau et la construction d'ouvrages de dénivellement ;
- l'installation des équipements de signalisation et de télécommunication.

Ces investissements ont permis d'améliorer les performances du réseau notamment au niveau de la sécurité des circulations, de la charge à l'essieu, qui est porté à 20 tonnes, et de la ponctualité des circulations. Des vitesses de 130 km/h pour les trains de voyageurs ont été atteintes sur la voie métrique.

Seules quelques nouvelles lignes ont été construites. Elles concernent le transport du phosphate (129 km en écartement métrique et à voie unique) et le transport suburbain de voyageurs (65 km en double voies électrifiées). Les investissements en matériel pour le trafic de voyageurs et de marchandises autres que phosphates ont été sporadiques. A titre d'exemple, des acquisitions du matériel pour les voyageurs grandes lignes n'ont eu lieu qu'en 1988 et en 2010, soit une longue période de vingt-deux ans sans aucun renforcement de capacité, ce qui a causé un affaiblissement de l'attractivité sur la clientèle. Quant aux investissements dans la maintenance du matériel moteur (moyens et méthodes), ils ont été insignifiants, ce qui explique par ailleurs, le faible taux de disponibilité et la fréquence de pannes en cours d'exploitation.

TABLEAU 26 : EVOLUTION DES INVESTISSEMENTS RÉALISÉS PAR LA SNCFT (2004-2013) EN MILLIONS DE DT



Source : SNCFT

### Les nouveaux projets<sup>51</sup>

Le plan d'investissement en cours ne porte pas d'ambition spéciale. Les projets retenus s'inscrivent toujours dans la même philosophie, à savoir :

- priorité absolue à l'infrastructure essentiellement par la réouverture de lignes et leur mise à niveau ;
- timidité pour l'investissement en matériel roulant et surtout pour les trafics de voyageurs grandes lignes et de marchandises diverses ;
- modicité des budgets alloués pour la maintenance du matériel roulant ;
- absence totale d'investissements en matière de plateforme logistique et d'intermodalité.

Mis à part le projet de lignes LGV qui en est au stade de démarrage, les autres projets retenus sont à un degré de maturité acceptable. On peut citer, entre autres :

- au niveau des infrastructures : le prolongement vers Grombalia et Soliman de la ligne de la banlieue sud de Tunis (120 millions de DT), la consolidation, la rectification du tracé et la signalisation de la ligne Tunis-Kasserine (104 millions de DT), la réouverture, avec liaison sur Kairouan et Sidi Bouzid de la ligne Sousse-Kasserine (336 millions de DT), le doublement, l'électrification et la signalisation de la ligne Moknine-Mahdia (38 millions de DT), le renouvellement et le renforcement du réseau des phosphates (150 millions de DT), le comptage d'essieux, la mise en place de quatre-vingt-dix passages à niveau et la généralisation de la fibre optique (45 millions DT) ;
- pour les LGV, la SNCFT vient d'achever la rédaction des termes de références pour l'étude de deux lignes LGV (Tunis-frontières algériennes de 200km et Tunis-frontières libyennes de 600 km) ;

- au niveau du matériel roulant : un montant de 300 millions de DT a été alloué pour des acquisitions nouvelles pour le trafic dans les banlieues (110 millions de DT) et le transport des phosphates (190 millions de DT) ;
- pour la maintenance du matériel : seul un montant de 18 millions de DT est prévu pour la construction d'un dépôt pour les nouveaux autorails.
- pour le transport urbain : la construction d'un nouveau réseau de métro rapide pour une longueur totale de 63 km est prévue. Une première tranche de 18,5 km est en cours de construction pour un montant de 1,2 milliard de DT. Un montant de 460 millions de DT est alloué pour l'extension et la modernisation de l'actuel métro de Tunis. Des études sont en cours pour la construction d'un réseau ferré urbain de transport public de voyageurs à Sfax ;
- en ce qui concerne les zones logistiques. Le ministère du Transport a initié un ambitieux programme de mise en place de nouvelles zones logistiques. Celles de Rades (38,5 ha, 150 millions de DT), de Jbel Oust (50 ha, 800 millions de DT) et de Zarzis (zone portuaire, 330 millions de DT) sont à un degré de maturité avancé.

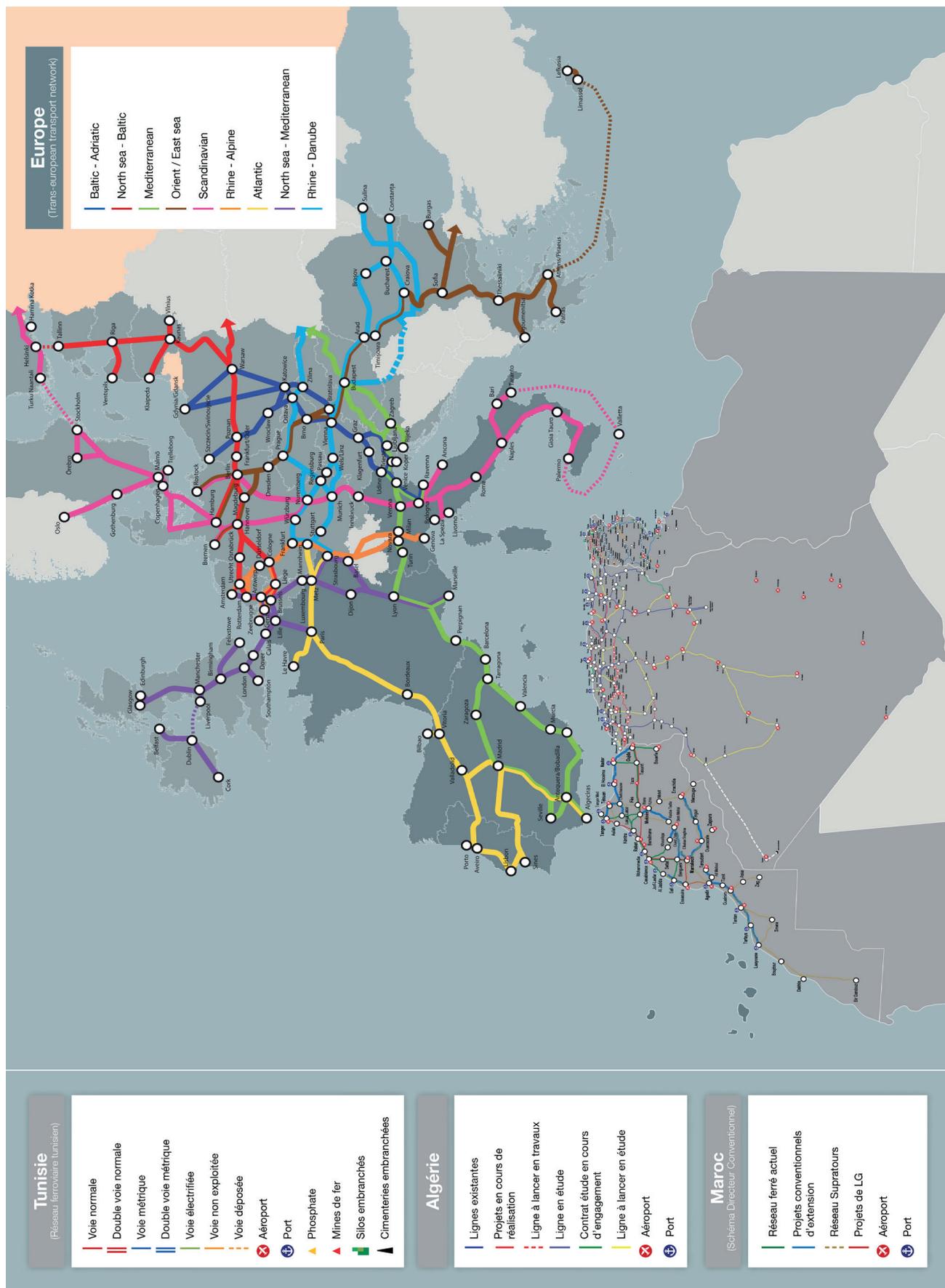
Il est fortement recommandé que le plan d'investissement en cours décrit ci-dessus, soit amendé voire suppléé par un schéma directeur à l'horizon 2025, avec des impératifs volontaristes tenant compte des exigences suivantes :

- une meilleure pénétration dans le tissu économique national, caractérisé par la prédominance des PME, et une forte ouverture sur le commerce international: il est donc impératif que le chemin de fer améliore sa présence dans les zones industrielles, les zones de logistique et dans les ports. Il doit aussi imaginer et mettre en œuvre une politique d'embranchements particuliers et de plateformes de porte à porte. Ce programme peut être mené en étroite coopération, voire en partenariat, avec les acteurs économiques concernés ;
- l'intégration régionale : la Tunisie ayant souscrit au corridor ferroviaire maghrébin, un planning de réalisation engageant doit être adopté. Une réflexion menée en commun avec le réseau algérien peut être développée en vue de la réouverture du deuxième point de connexion (Haïdra-Ghiline-Kouif). Il est également temps que les réseaux algériens et tunisiens se fixent définitivement sur le sort (faisabilité, planning de réalisation et financement) de la liaison projetée entre Annaba et Tabarka ;
- l'éligibilité à la rentabilité socioéconomique dans la mesure où chaque investissement doit générer un trafic justifié et réalisable.

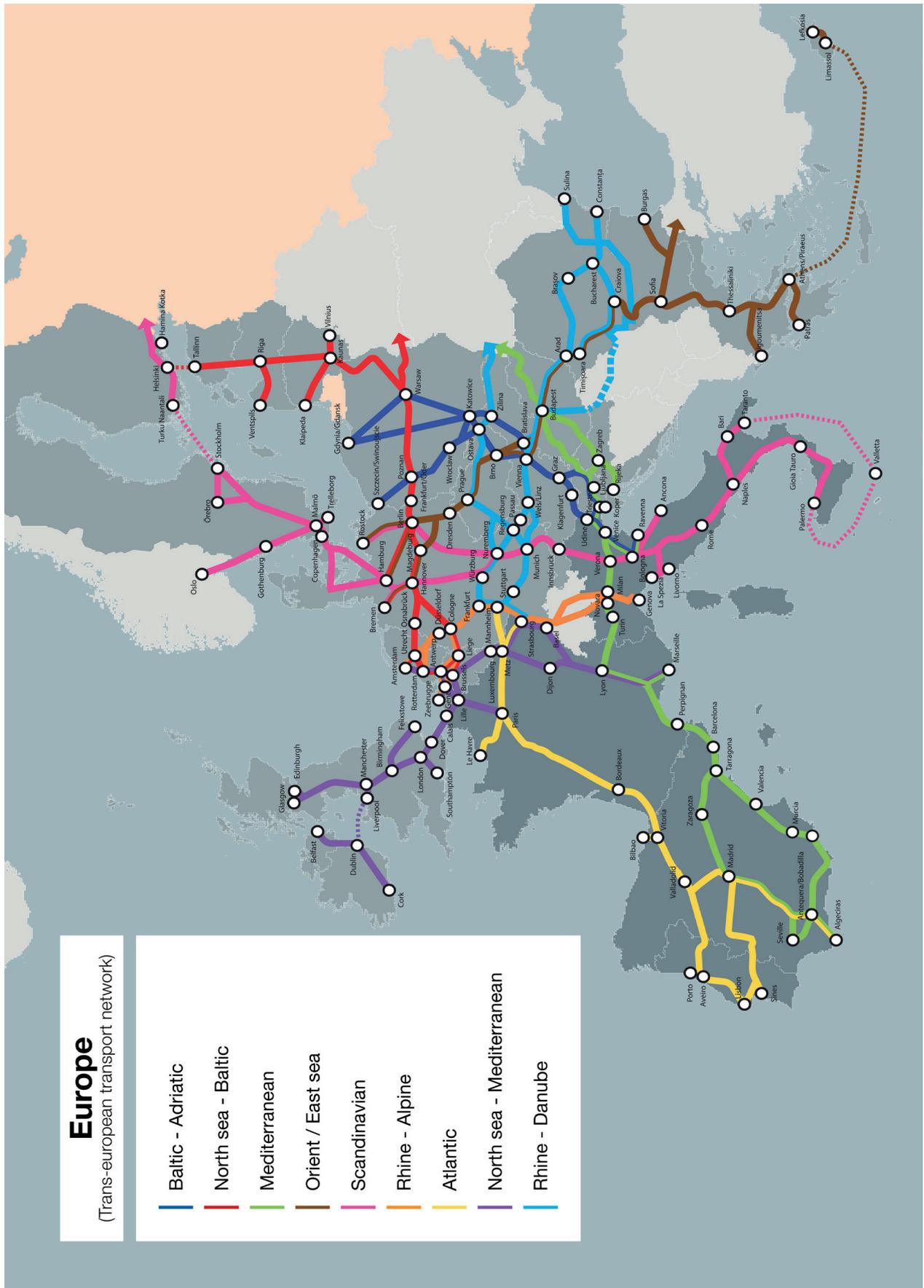
## ANNEXES

ANNEXE 1 – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS DANS LA ZONE EURO-MÉDITERRANÉENNE .....	78
ANNEXE 2 – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS DANS L'UNION EUROPÉENNE.....	79
ANNEXE 3 – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS DANS LE MAGHREB .....	80
ANNEXE 4 – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS AU MAROC .....	81
ANNEXE 5 – PARC MATÉRIEL ROULANT DE L'ONCF EN 2013 .....	82
ANNEXE 6 – ORGANIGRAMME DE L'ONCF .....	83
ANNEXE 7 – DÉTAIL DE L'ÉVOLUTION DU TRAFIC DE L'ONCF (2004-2013), (UT, UK, RECETTES) .....	84
ANNEXE 8 – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS EN ALGÉRIE .....	85
ANNEXE 10 – ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DU PERSONNEL À LA SNTF (2004-2013).....	86
ANNEXE 11 – ÉVOLUTION DU TRAFIC FRET DE LA SNTF .....	87
ANNEXE 12 – ÉVOLUTION DU TRAFIC DES VOYAGEURS DE LA SNTF (MILLIONS) .....	88
ANNEXE 13 – ÉVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ DES FACTEURS À LA SNTF (2004-2013) .....	89
ANNEXE 14 – ÉVOLUTION DES INDICATEURS FINANCIERS À LA SNTF (2004-2013).....	89
ANNEXE 15 – SCHÉMA DIRECTEUR SECTORIEL DU FERROVIAIRE EN ALGÉRIE (2016-2020) .....	90
ANNEXE 16 – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS EN TUNISIE .....	91
ANNEXE 17 – ORGANIGRAMME DE LA SNCFT .....	92
ANNEXE 18 – ÉVOLUTION DES EFFECTIFS À LA SNCFT ET STRUCTURE PAR COLLÈGE ET PAR ACTIVITÉ (2004-2012) 93	
ANNEXE 19 – ÉVOLUTION DU TRAFIC DE LA SNCFT (UT, UK) (2004-2012).....	94
ANNEXE 20 – ÉVOLUTION DES INDICATEURS FINANCIERS DE LA SNCFT (2004-2012).....	95

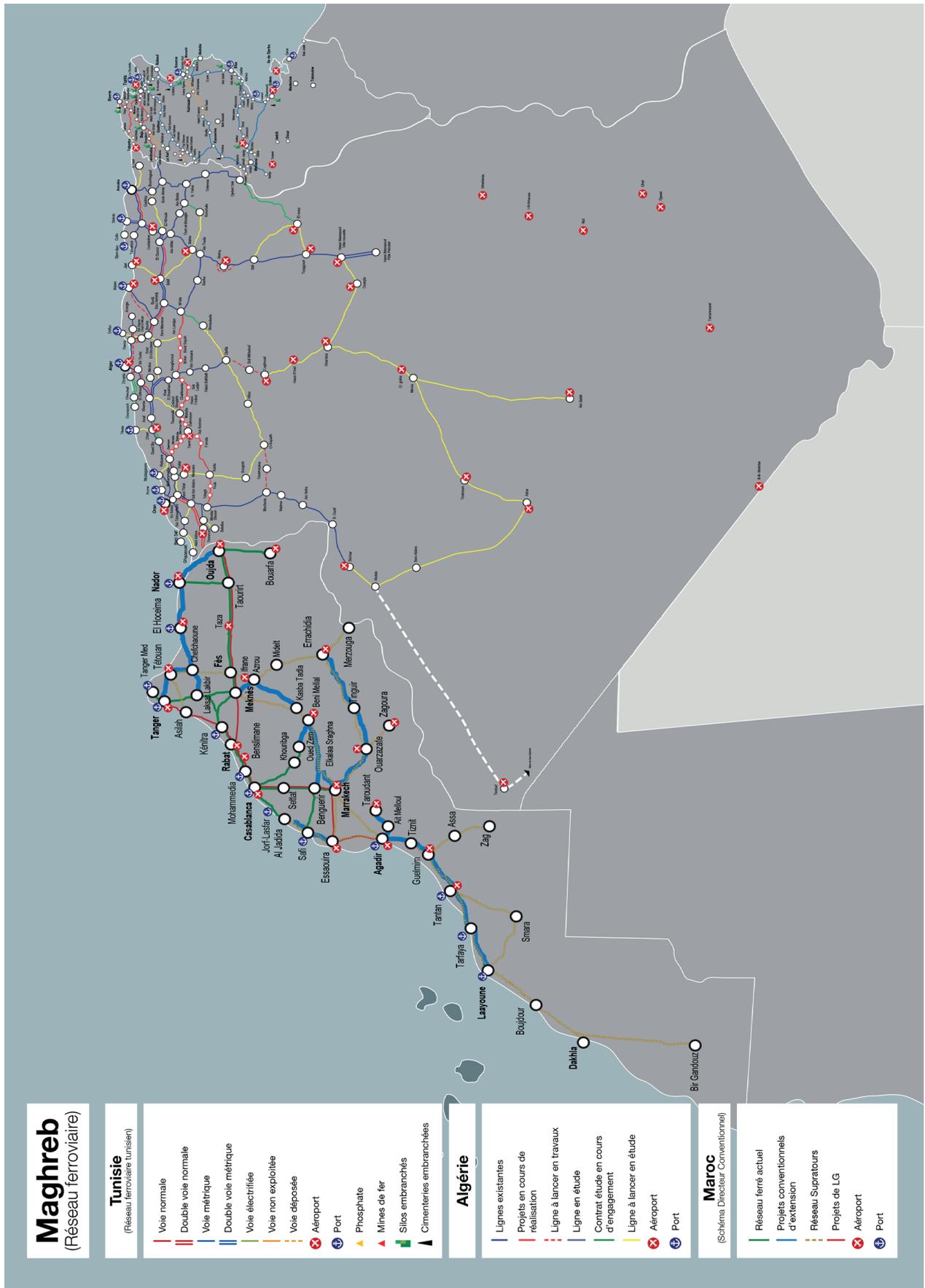
ANNEXE I – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS DANS LA ZONE EURO-MÉDITERRANÉENNE



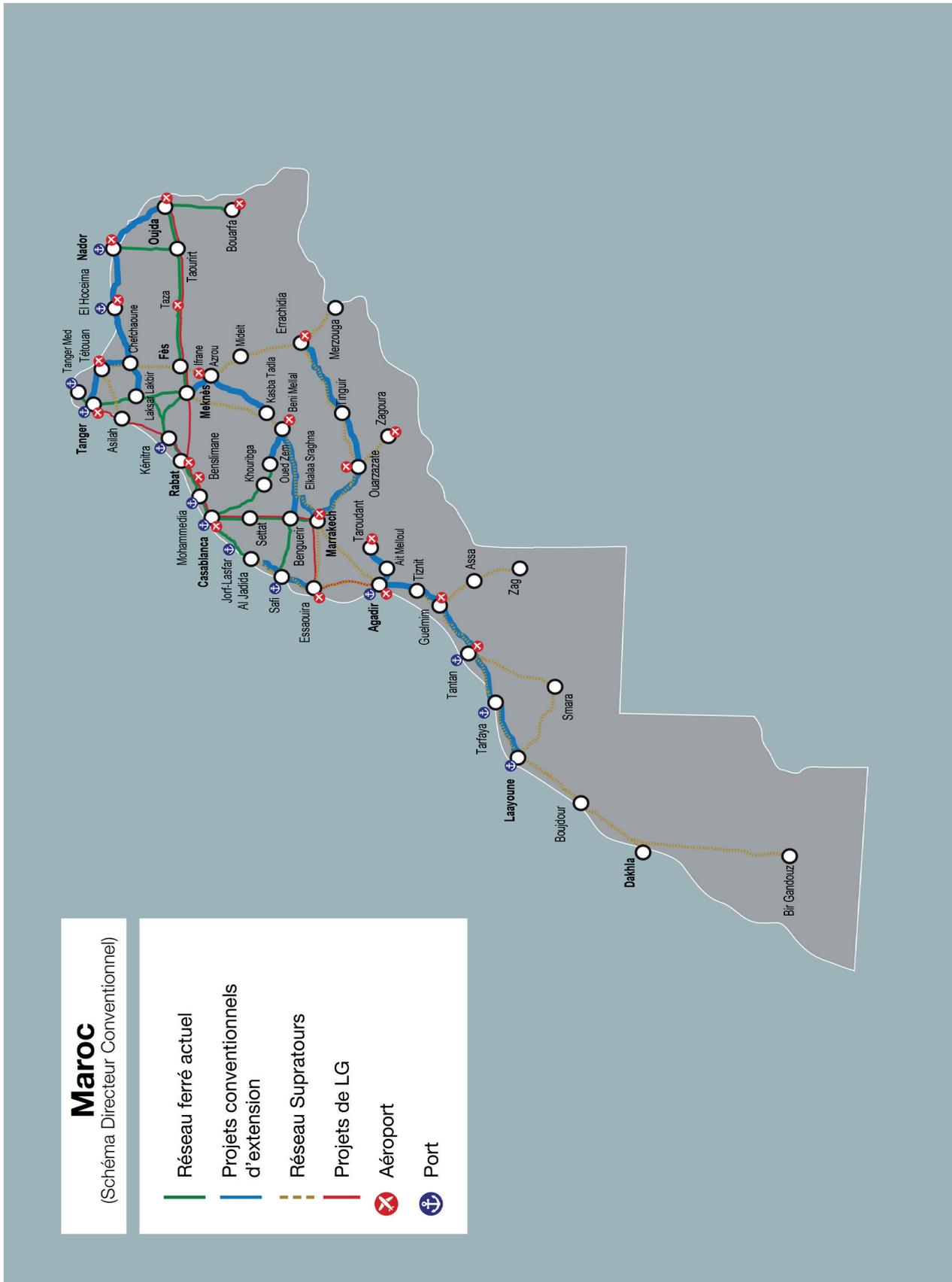
ANNEXE 2 – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS DANS L'UNION EUROPÉENNE



ANNEXE 3 – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS DANS LE MAGHREB



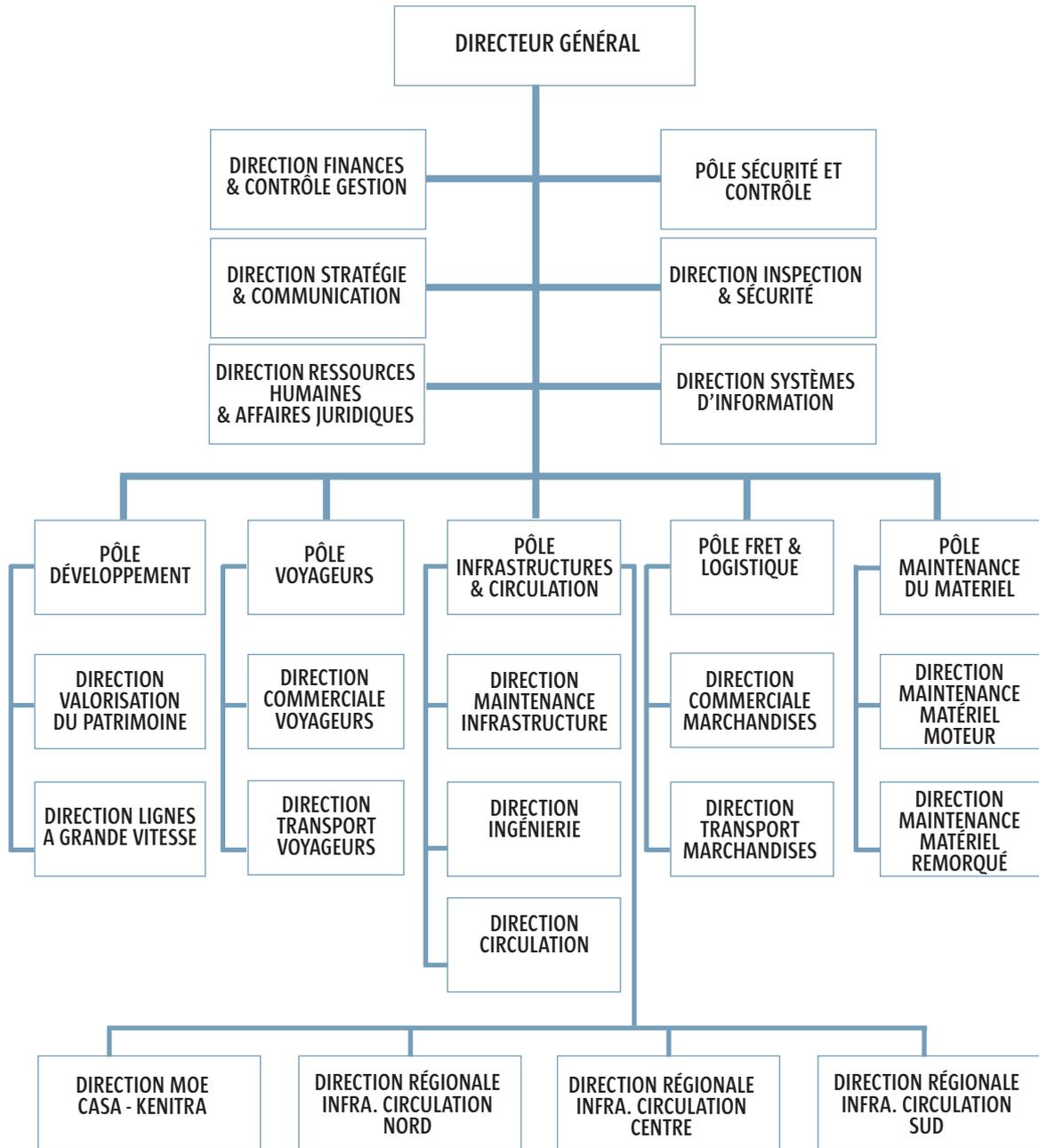
ANNEXE 4 – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS AU MAROC



## ANNEXE 5 – PARC MATÉRIEL ROULANT DE L'ONCF EN 2013

SERIES DE LOCOMOTIVES			MATERIEL A VOYAGEURS	NBRE	CAPACITÉ
ELECTRIQUE	NBRE	P. (KW)	VOITURES À VOYAGEURS	500	39 022
E1100	22	2850	VOITURES LITS CLIMATISÉES	20	590
E1200	8	2850	VOITURES COUCHETTES	6	240
E1250	12	3900	VOITURES 1 <sup>ÈRE</sup> CLASSE CLIMATISÉES	58	3 192
E1300	18	4000	VOITURES 2 <sup>ÈRE</sup> CLASSE CLIMATISÉES	278	23 216
E1350	9	4500	VOITURES CLIMATISÉES D'AUTOMOTRICES	138	11 784
E1400	20	4800	FOURGONS GÉNÉRATEURS	29	
ZM	14	1416	TOTAL	529	39 022
Z2M	24	2509	MATERIEL A MARCHANDISES	NBRE	CAPACITÉ
TOTAL ELECT.	127		WAGONS ONCF	4 759	275 506
TRACTION DIESEL DE LIGNE			COUVERTS	422	24 476
DF 100	14	2 600	TOMBEREAUX	249	14 940
DH350-370	22	2500	PLATS	758	43 026
DH 400	28	2500	TRÉMIES À PHOSPHATES	1 504	96 691
TOTAL	64		TRÉMIES À SOUFFRES	47	2 820
TRACTION DIESEL DE MANGÈVRE			TRÉMIES ENGRAIS BROUETTAGE	66	3 432
DG 200	10	600	CITERNES ACIDE PHOSPHORIQUE	68	3 808
DI 500	18	735	TRÉMIES AUTRES	1 326	67 867
DK 550	11	1 470	CITERNES	319	18 446
DL	6	260	WAGONS DE PARTICULIERS	108	6 176
DM 600	19	735	WAGONS DE SERVICES	686	35 043
TOTAL	64		TOTAL WAGONS	5 553	316 725
TOTAL DIESEL	128		Mat. Voyageurs: Capacité en Nbre de voyageurs		
TOTAL GÉNÉRAL	255		Mat. Marchandises : Capacité en Tonnes		

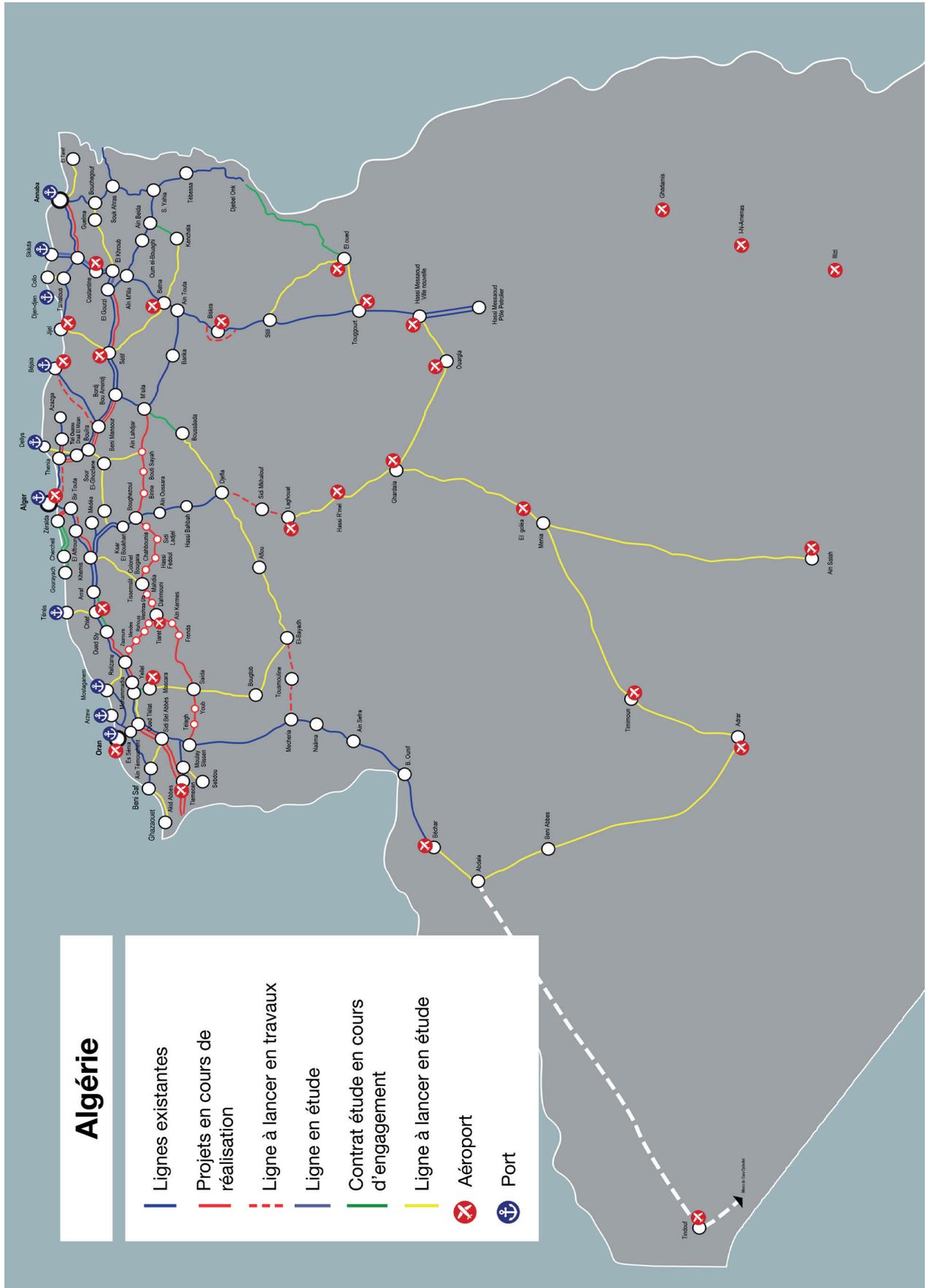
ANNEXE 6 – ORGANIGRAMME DE L'ONCF



## ANNEXE 7 – DÉTAIL DE L'ÉVOLUTION DU TRAFIC DE L'ONCF (2004-2013), (UT, UK, RECETTES)

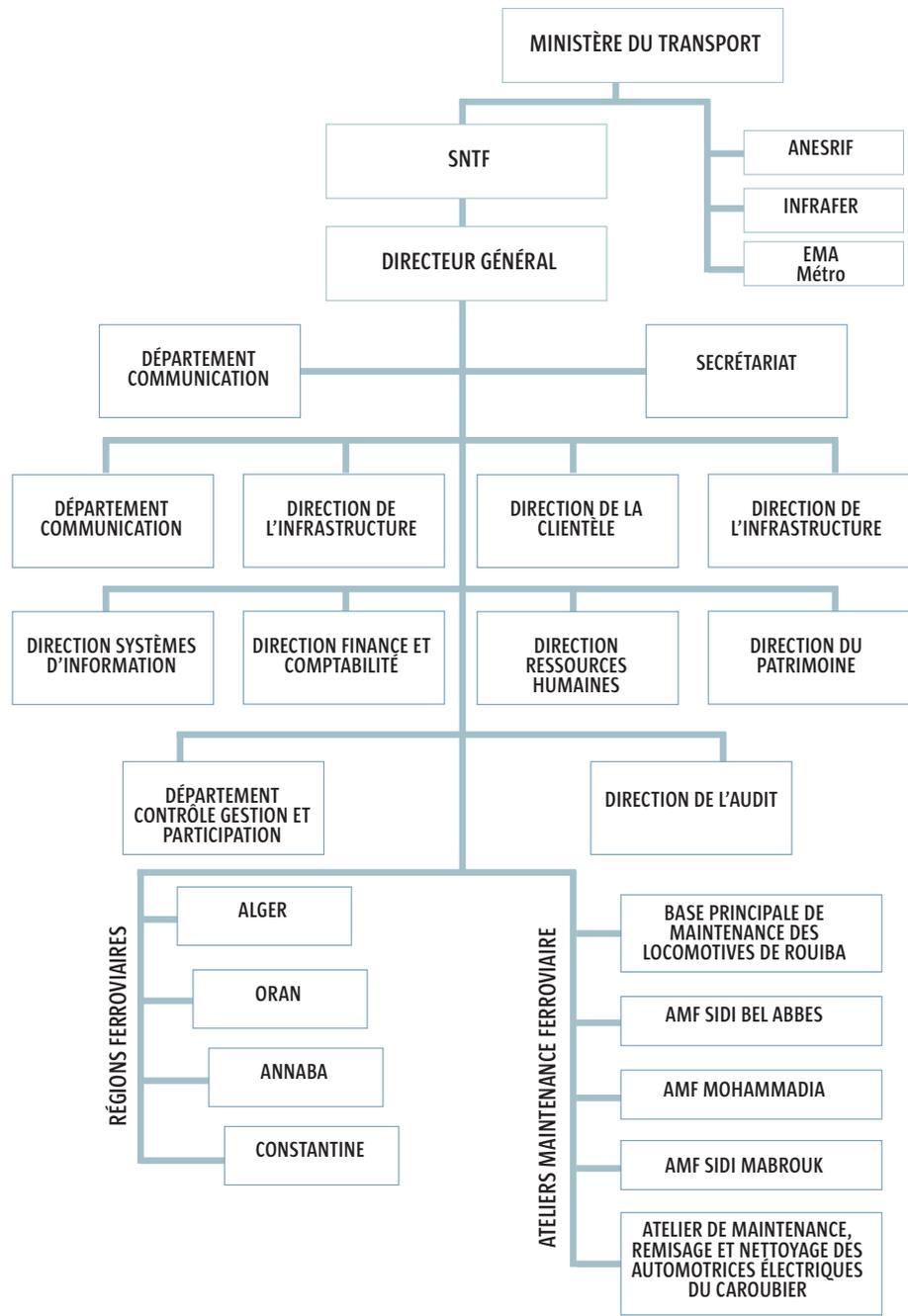
ANNÉE	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>1- UNITÉS DE TRAFIC (MILLIERS)</b>										
Voyageurs	18 543	21 005	23 582	26 116	27 525	29 558	31 000	33 931	36 021	38 100
Phosphates	25 266	27 008	27 121	27 760	23 623	18 159	26 562	28 035	27 799	27 695
Industries chimiques	3 340	3 738	3 928	4 062	3 164	2 715	4 074	3 978	3 964	3 822
Marchandises	4 109	4 167	3 803	4 039	4 836	4 127	4 960	5 028	5 118	4 654
Total Fret hors phosphates	7 449	7 905	7 731	8 101	8 000	6 842	9 034	9 006	9 082	8 476
Total Phosphates et Fret	32 715	34 913	34 852	35 861	31 623	25 001	35 596	37 041	36 881	36 171
<b>2- UNITÉS KILOMÉTRIQUES (MILLIERS)</b>										
Voyageurs	2 644 583	2 987 210	3 333 208	3 658 514	3 820 000	4 189 984	4 398 000	4 819 000	5 091 576	5 316 185
Phosphates	4 436 466	4 673 383	4 642 718	4 730 436	3 998 158	3 401 799	4 642 536	4 999 342	4 877 994	4 932 600
Industries chimiques	83 500	93 450	98 200	101 500	79 100	67 860	101 836	99 450	99 108	95 552
Marchandises	1 015 744	1 100 241	1 085 464	961 909	882 285	641 481	827 283	876 757	853 489	757 768
Total UK en milliers	8 180 293	8 854 284	9 159 590	9 452 359	8 779 543	8 301 124	9 969 655	10 794 549	10 922 167	11 102 105
Total TK Fret en milliers	5 535 710	5 867 074	5 826 382	5 793 845	4 959 543	4 111 140	5 571 655	5 975 549	5 830 591	5 785 920
<b>3- RECETTES (HT)</b>										
Voyageurs	684 729	769 980	869 823	970 429	1 003 015	1 097 406	1 180 284	1 289 215	1 365 849	1 420 750
Phosphates	1 196 438	1 352 690	1 402 949	1 489 234	1 315 800	1 122 499	1 514 784	1 710 580	1 686 018	1 750 348
Industries chimiques	68 498	78 303	84 218	89 815	71 272	62 231	95 023	94 393	95 713	93 907
Marchandises	343 098	356 692	357 307	344 271	341 403	240 526	307 512	340 562	334 138	306 123
Total	2 292 763	2 557 665	2 714 297	2 893 749	2 731 490	2 522 662	3 097 603	3 434 750	3 481 718	3 571 128

ANNEXE 8 – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS EN ALGÉRIE



ANNEXE 9 – ORGANIGRAMME DE LA SNTF

- FILIALES ET PARTICIPATIONS**
- RAIL EXPRESS
  - INFRARAIL
  - RAIL ELECTR
  - SETIRAIL
  - RAIL LOGISTIC
  - RESTAURAIL
  - RAIL PUB AFFICHAGE
  - RAIL TELECOM
  - STFBA
  - STPE
  - STG
  - ESTEL R.A.
  - RAIL LINK ALGERIE



Source : SNTF

## ANNEXE 10 – EVOLUTION DES EFFECTIFS DU PERSONNEL À LA SNTF (2004-2013)

	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
Administrations	983	1 614	1 434	1 659	1 070	1 021	1 073	1 231	1 365	1 352
Clientèle	3 458	3 303	3 229	3 214	3 075	2 973	2 835	3 434	3 729	3 603
Matériel et traction	3 876	3 053	3 081	2 788	3 302	3 237	3 204	3 690	3 800	3 755
Infrastructures	2 005	1 801	1 642	1 559	1 524	1 520	1 492	2 187	2 180	2 096
STE	471	438	422	370	365	349	338	423	514	497
Approv.	109	93	86	78	72	66	60	69	66	59
Formation	17	9	7	13	8	11	11	9	11	20
Médico social	100	85	74	71	69	67	65	73	74	78
Projets	89	92	86	7	6	3	2			
DSW	31	-								
XCPP (sureté interne)					835	839	871	503	955	977
<b>Total</b>	<b>11 139</b>	<b>10 488</b>	<b>10 061</b>	<b>9 759</b>	<b>10 326</b>	<b>10 086</b>	<b>9 951</b>	<b>11 619</b>	<b>12 694</b>	<b>12 437</b>

Source : SNTF

## ANNEXE II – EVOLUTION DU TRAFIC FRET DE LA SNTF

PRODUITS TRANSPORTÉS EN MILLIERS DE TONNES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Phosphates	794	638	938	984	1 054	642	912	858	654	653
Minerais de fer	2 207	1 543	1 308	1 152	1 592	1 175	1 138	839	937	826
Carburant	2 022	2 028	1 855	1 771	1 764	1 653	1 680	1 802	1 779	1 711
Grains	816	790	714	765	1 214	1 029	855	1 025	952	881
Autres	2 451	1 659	1 645	1 511	1 275	750	506	457	691	926
Tonnes total transportées	8 293	6 660	6 463	6 185	6 901	5 253	5 094	4 982	5 017	4 997

TK EN MILLIONS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Phosphates	271	217	321	336	360	219	311	293	223	223
Minerais de fer	357	241	227	214	302	223	216	159	178	156
Carburant	419	395	356	347	313	305	307	328	367	296
Grains	191	180	152	198	253	212	193	232	237	258
Autres	704	435	371	327	331	222	252	233	245	196
Total	1 945	1 470	1 428	1 424	1 562	1 183	1 281	1 247	1 253	1 132

RECETTES EN MILLIONS DA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Phosphates	316	292	495	597	639	390	553	479	363	367
Minerais de fer	589	401	376	355	577	423	409	319	356	313
Carburant	847	803	826	736	752	723	716	802	864	747
Grains	246	201	205	221	353	270	236	326	318	331
Autres	1 487	1 102	986	835	738	522	378	390	426	405
Total	3 487	2 801	2 891	2 746	3 061	2 330	2 295	2 317	2 329	2 165

Source : SNTF

## ANNEXE I2 – EVOLUTION DU TRAFIC DES VOYAGEURS DE LA SNTF (MILLIONS)

NOMBRE VOYAGEURS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total Réseau	27 258	25 707	21 921	21 388	24 744	27 843	27 298	27 425	31 455	33 967
V. Banlieue	24 029	22 294	19 111	18 820	21 791	24 111	24 065	24 236	28 340	30 943
V. Régional	1 963	2 062	1 524	1 344	1 919	2 563	2 325	2 455	2 317	2 165
V. Grandes Lignes	1 264	1 351	1 285	1 223	1 033	1 168	907	733	797	859
Total Réseau	27 258	25 707	21 921	21 388	24 744	27 843	27 298	27 425	31 455	33 967
Compensation	16	16	16	30	35	48	70	97	116	120
Recette	934	1 159	1 131	1 241	1 246	1 645	1 603	1 582	1 674	1 759
Recette Total	951	1 176	1 148	1 272	1 282	1 694	1 673	1 679	1 790	1 880
VOYAGEURS KILOMÈTRE	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total Réseau	949	929	821	813	937	1 141	1 045	1 040	1 140	1 212
V. Banlieue	447	416	356	351	467	534	579	594	689	741
V. Grandes Lignes	403	419	398	386	348	424	306	254	255	267
V. Régional	99	92	66	75	120	182	159	191	194	203

SOURCE : SNTF

**ANNEXE 13 – EVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ DES FACTEURS À LA SNTF (2004-2013)**

ANNÉES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
UT en milliers/ Effectif du personnel	260	229	224	229	242	231	234	197	189	189
Vk en 10 milles/ Parc Matériel à Voyageurs		201	183	184	209	238	209	208	228	242
Tk en milliers / Parc de Wagons		145	143	145	159	116	126	123	123	111
UT en 100 milles/ Nbre de locomotives	119	98	92	84	91	85	85	83	87	85

Source : SNTF

**ANNEXE 14 – EVOLUTION DES INDICATEURS FINANCIERS À LA SNTF (2004-2013)**

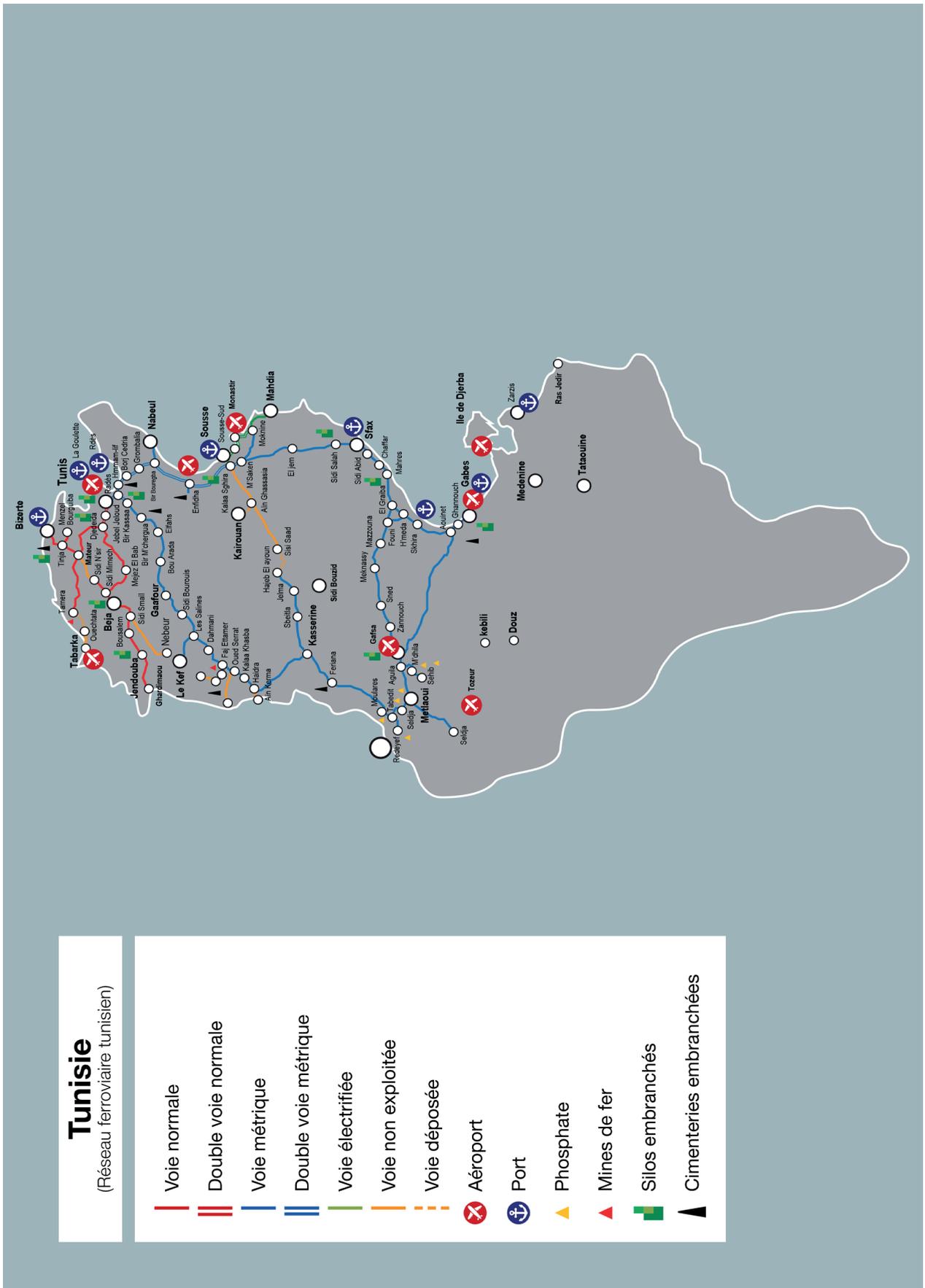
CHIFFRES EN MILLIONS DE DA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Chiffre d'affaire	4 225	4 101	4 055	3 984	4 064	6 659	12 020	19 810	15 773	15 165
Valeur ajoutée	763	780	419	572	36	1 257	7 518	14 792	11 340	10 694
Résultat d'exploitation	-7 089	-5 272	-5 328	-6 075	-8 153	-8 594	-2 370	90	-4546	-7 742
Dotations d'exploitation	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	8 008	15 828	11 640	11 058

Source : SNTF

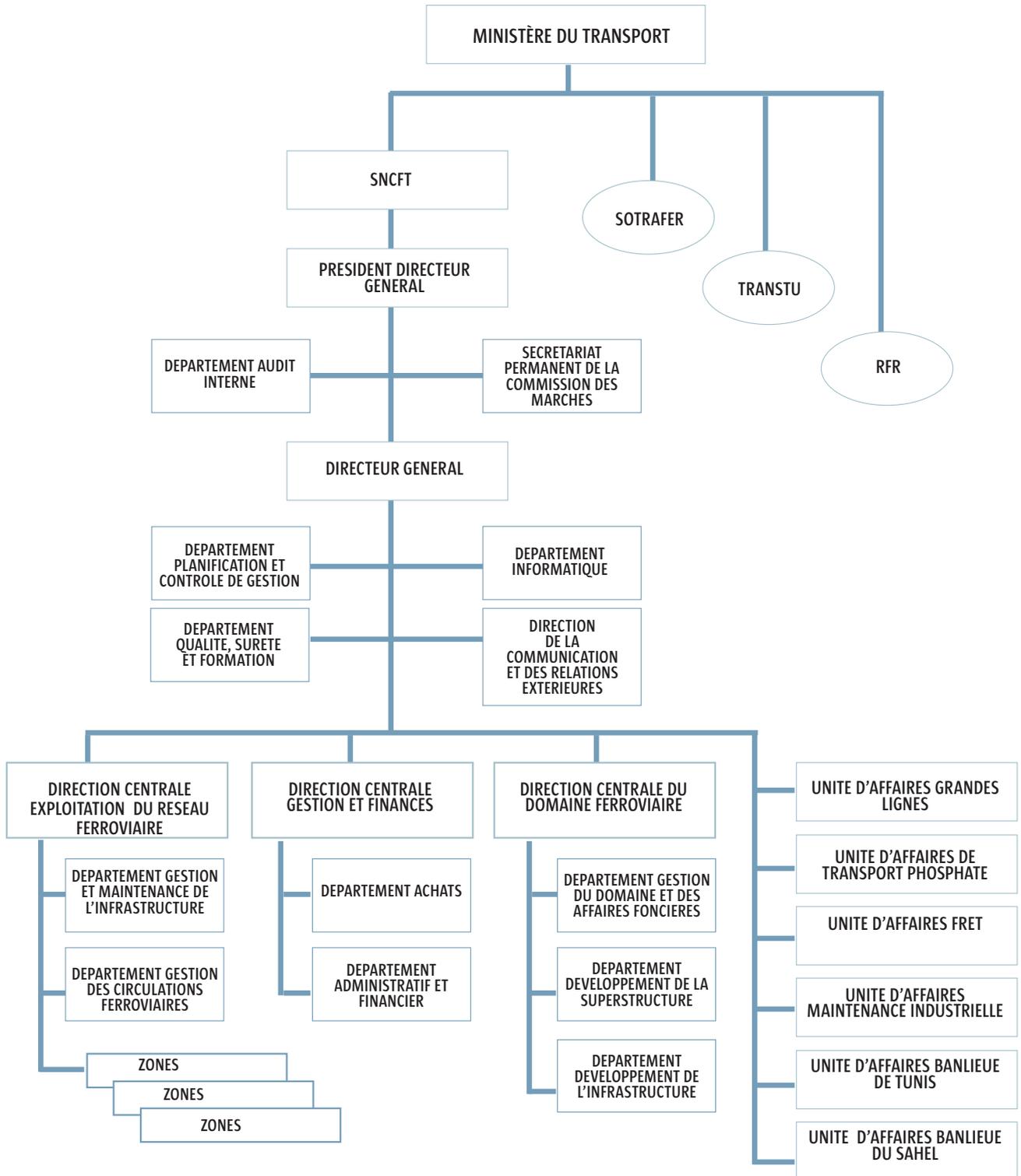
ANNEXE 15 – SCHÉMA DIRECTEUR SECTORIEL DU FERROVIAIRE EN ALGÉRIE (2016-2020)



ANNEXE 16 – PANORAMA CARTOGRAPHIQUE DES TRANSPORTS EN TUNISIE



ANNEXE 17 – ORGANIGRAMME DE LA SNCFT



Source : SNCFT

### ANNEXE I8 – ÉVOLUTION DES EFFECTIFS À LA SNCFT ET STRUCTURE PAR COLLÈGE ET PAR ACTIVITÉ (2004-2012)

ANNÉE	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Effectifs	5 414	5 226	4 856	4 871	4 827	4 712	4 764	4 553	5 347
Frais du personnel en milliers de DT	72 025	73 659	75 271	77 710	82 104	86 631	91 284	95 310	104 310
Salaire moyen	13 303	14 095	15 501	15 954	17 009	18 385	19 161	20 933	19 508

#### STRUCTURE PAR COLLÈGE

DÉSIGNATION	NOMBRE
Effectif total	5347
Personnel d'exécution	2754
Maîtrise	2075
Cadres	518

#### STRUCTURE PAR ACTIVITÉ

ACTIVITÉ	NOMBRE
Traction	582
Commerciale	482
Maintenance	1259
Installations fixes	369
Sécurité	564
Autres+Ex sous-traitance	2091
Total	5347

Source : SNCFT

## ANNEXE 19 – EVOLUTION DU TRAFIC DE LA SNCFT (UT, UK) (2004-2012)

UNITÉS TRANSPORTÉES EN MILLIERS									
ANNÉE	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Voyageurs Total réseau	36 257	36 791	37 810	38 807	39 226	38 575	40 151	32 683	35 369
Banlieues	30 972	31 540	32 300	32 668	33 227	32 695	34 284	28 751	31 444
Grandes Lignes	5 285	5 251	5 510	6 139	5 999	5 880	5 867	3 932	3 925
Marchandises Total	11 034	10 799	10 979	11 006	10 528	9 318	10 446	4 365	4 297
Phosphates	7 728	7 530	7 586	7 696	7 297	6 110	7 314	2 585	2 793
Mt de construction	987	943	851	760	771	771	638	434	371
Prdt Alimentaires	609	673	743	651	543	488	493	379	380
Engrais soufrés	1 378	1 290	1 355	1 259	1 274	1 248	1 201	574	592
Autres	332	363	444	640	643	701	800	393	161
Marchandises autre que Phosphates	3 306	3 269	3 393	3 310	3 231	3 208	3 132	1 780	1 504
UNITÉS KILOMÈTRES EN MILLIONS									
ANNÉE	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Voyageurs Total réseau	1 294	1 319	1 407	1 487	1 494	1 487	1 535	1 113	1 167
Banlieues	472	486	505	515	529	523	564	492	534
Grandes Lignes	822	833	902	972	965	964	971	621	633
Marchandises Total	2 082	2 067	2 173	2 198	2 073	1 820	2 025	795	766
Phosphates	1 540	1 527	1 550	1 598	1 484	1 215	1 424	492	527
Mt de construction	157	140	138	125	127	130	103	65	52
Prdt Alimentaires	94	87	103	88	70	69	60	50	51
Engrais soufrés	240	231	247	223	229	233	221	99	102
Autres	51	82	135	164	163	173	217	89	34
Marchandises autre que Phosphate	542	540	623	600	589	605	601	303	239

Source : SNCFT

**ANNEXE 20 – EVOLUTION DES INDICATEURS FINANCIERS DE LA SNCFT (2004-2012)**

RECETTES EN MILLIERS DE DT									
ANNÉE	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Voyageurs	37 970	40 160	44 141	48 069	51 583	53 041	54 707	38 727	39 622
Marchandises	53 619	53 341	57 559	60 313	61 241	57 808	64 551	27 937	29 934
Total	91 589	93 501	101 700	108 382	112 824	110 849	119 258	66 664	69 556
PRODUCTIVITÉ (EN MILLIERS)									
ANNÉE	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Personnel (Uk/effectif moyen)	622	641	709	749	731	692	772	411	359
Matériel à Voyageurs (Vk/Nbr de Véhicules)	4 828	4 921	5 135	5 311	5 242	5 128	5 660	3 898	4 258
Matériel Marchandises (Tk/Nbr de Wagons)	542	517	545	561	539	473	526	206	208
Réseau (Uk/Km lignes exploitées)	1 769	1 724	1 798	1 850	1 791	1 661	1 788	959	971
INDICATEURS FINANCIERS (EN MILLIERS DE DT)									
ANNÉE	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Revenu			140 161			175 877	148 640	95 445	98 371
Recette du trafic	92 114	93 501	101 699	108 382	111 824	116 714	119 258	66 664	67 556
Valeur ajouté			86 794					61 947	71 305
Charges du personnel	72 025	73 659	75 271	77 710	82 104	86 631	91 284	95 310	104 430
Déficit	-930	-813	-888	-3 564	-8 886	-8 665	-9 237	-64 704	-57 880

Source : SNCFT





**IPEMED**

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

L'Institut de prospective économique du monde méditerranéen, IPEMED, est une association reconnue d'intérêt général, créée en 2006. Think tank promoteur de la région méditerranéenne, il a pour mission de rapprocher par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée. Il est indépendant des pouvoirs politiques dont il ne reçoit aucun financement.