

MONOGRAPHIE D'ENTREPRISES EN COPRODUCTION



GROUPE SNCF

En 2016, avec un chiffre d'affaires de 32,3 milliards d'euros, dont 1/3 réalisé à l'international, le groupe SNCF est l'un des leaders mondiaux sur les marchés de la mobilité de personnes, du transport et de la logistique de marchandises. En Afrique du Nord, la SNCF et ses filiales sont surtout présentes au Maroc, à la faveur du chantier sur la Ligne Grande Vitesse (LGV).

CHIFFRES CLÉS

| | |
|--------------------------------------|---|
| CA Afrique subsaharienne : | 52 M€ |
| CA Afrique du Nord : | 48 M€ (conseil et ingénierie : 47% / transport de marchandises et logistique : 53%) |
| CA au Maroc : | 42 M€ (255 M€ d'encours de contrats) |
| Effectifs (total) : | 240 000 |
| Effectifs en Afrique subsaharienne : | 370 |
| Effectifs en Afrique du Nord : | 690 |
| Effectifs au Maroc : | 400 (dont 100 dans les activités ferroviaires) |

Source : d'après le « Profil 2015 », SNCF.

« Nous sommes dans une logique de coproduction avec un partenariat d'égal à égal entre deux entreprises ferroviaires » / « La SNCF est assistante à maîtrise d'ouvrage, c'est donc bien l'ONCF qui porte sa modernisation ».

La coopération ferroviaire, historique entre la France et le Maroc, a connu un nouvel élan en 2007, après 15 ans d'interruption, avec la signature d'un protocole intergouvernemental d'accord pour la Ligne Grande Vitesse (LGV), suivie, deux ans plus tard, par l'accord entre la SNCF et l'opérateur public marocain, l'Office national des chemins de fer (ONCF) pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).

Or, comme l'atteste le schéma ci-dessous, les relations entre le groupe SNCF et l'ONCF sont multiples, et se structurent progressivement autour de dimensions, partenariale au sein de coentreprises et contractuelle, même si l'on assiste également à une montée en puissance des activités non ferroviaires. Le secteur ferroviaire implique, par nature et en raison du montant des investissements, un partenariat de longue durée. Dans ce sens, un certain nombre d'initiatives laisse apparaître le déploiement conjoint et progressif de la chaîne de valeur entre le groupe SNCF et l'ONCF :

- création en 2015 d'un **Institut de Formation Ferroviaire (50% ONCF-50% SNCF)**, s'inspirant des modèles marocains de la gestion déléguée pour les instituts de formation des branches industrielles (aéronautique et automobile avec Renault), pour favoriser le transfert de savoir-faire et inscrire le partenariat dans la durée. L'IFF vise à former les cheminots de l'ONCF et de la SNCF aux métiers ferroviaires, y compris de la LGV ;
- création d'une **joint-venture ONCF-SNCF (60% ONCF-40% SNCF), la Société Marocaine de Maintenance des Rames à Grande Vitesse, SMMRGV**, impliquant un transfert de savoir-faire et d'expertise opérationnel. Un atelier de maintenance des trains à grande vitesse a été construit par l'ONCF et inauguré, dans cette optique, en septembre 2015 par Sa Majesté le Roi Mohamed VI et le président de la République française. SNCF sera un sous-traitant majeur de la SMMRGV via un contrat de 15 ans portant sur la réparation des pièces et une assistance technique. Mais SNCF attend également en retour des gains en matière de connaissance sur les conditions d'exploitation en conditions différentes, comme la maintenance des voies par fortes températures ;
- des synergies dans le domaine de l'exploitation ferroviaire et le partage des retours d'expérience relatif à l'utilisation de matériels roulants similaires ;
- enfin, la recherche de conjointe de capacités industrielles locales pour la réparation de pièces et la fourniture de consommables.

Au-delà de ces champs de coopération entre deux opérateurs ferroviaires majeurs, le groupe SNCF développe sa présence au Maroc dans trois secteurs : la logistique avec Geodis, l'ingénierie avec SYSTRA et l'architecture avec AREP.

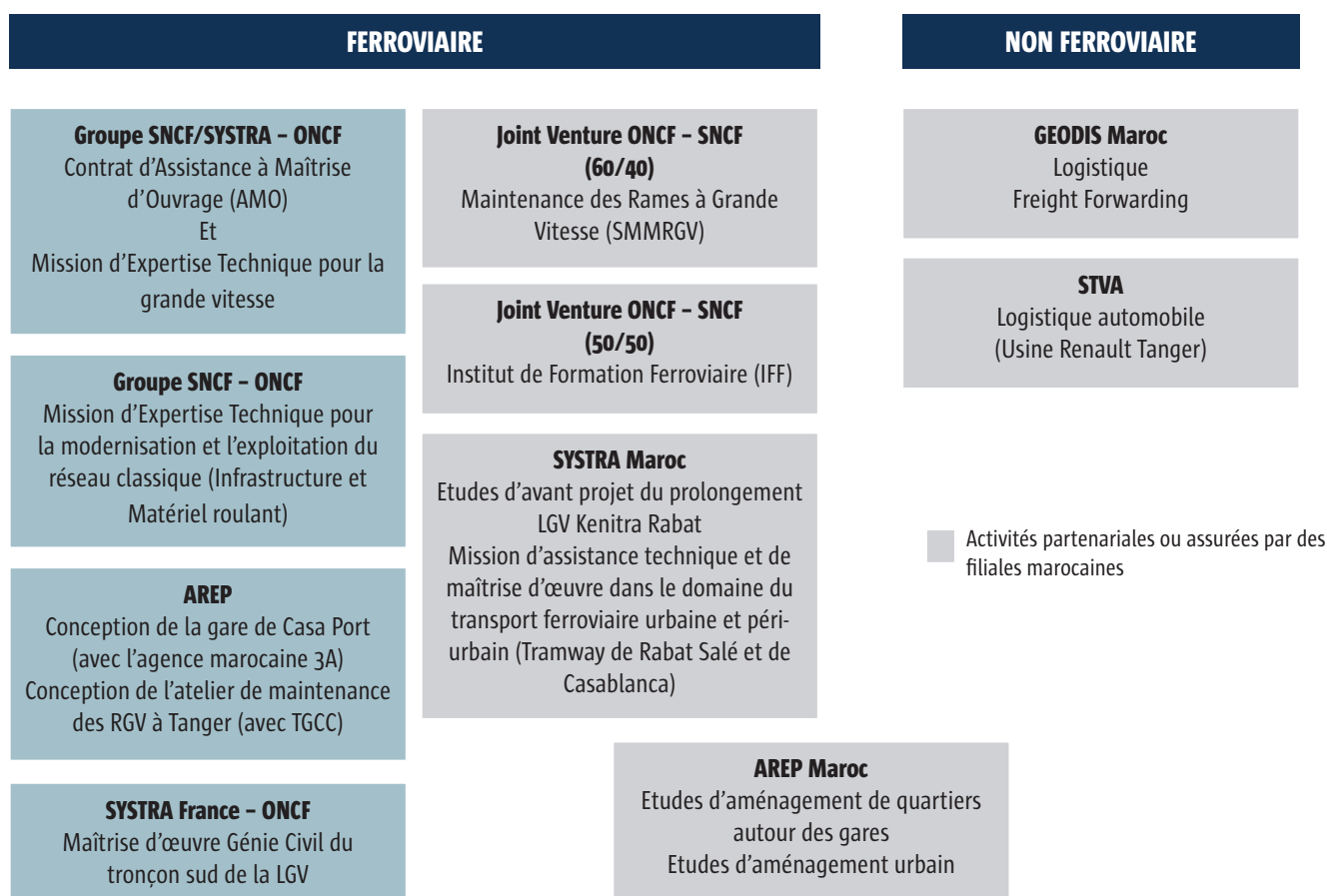
Ces éléments participent à l'émergence d'un écosystème ferroviaire au Maroc, compétitif et tourné vers l'Afrique, puisque l'IFF accueille des stagiaires africains et que la joint-venture est perçue, par l'ONCF, comme un moyen de « monter progressivement en compétence dans ce domaine, hautement valorisable sur le plan régional »¹.

L'AFRIQUE EN LIGNE DE MIRE

Le rayonnement panafricain du Maroc et sa volonté de jouer un rôle croissant sur le continent, comme en témoigne la stratégie développée par Mohamed VI pour réintégrer l'Union Africaine à la fin de ce mois, donne à SNCF une opportunité de diffuser et de valoriser sa conception de la coopération avec d'autres entreprises ferroviaires africaines : partage des connaissances via la formation, assistance dans la réalisation des grands projets et accompagnement dans les premières années d'exploitation. A cet égard, l'approche système que permet SNCF et la complétude des métiers ferroviaires qu'il offre est aujourd'hui un atout précieux auprès des entreprises ferroviaires.

Si le renforcement de la présence de la SNCF au Maroc est à mettre en perspective avec les ambitions du groupe - ses filiales marocaines fonctionnant comme des plateformes pour aborder les marchés africains² -, cette tendance est donc convergente avec la politique de l'ONCF qui souhaite se positionner comme leader en Afrique. L'élection du Directeur de l'ONCF au poste de Président de la division Afrique de l'Union Internationale des Chemins de Fer (UIC) n'en est qu'un des symboles.

SCHÉMA DE LA PRÉSENCE DU GROUPE SNCF AU MAROC



1 <http://www.oncf.ma/Pages/Actualite/INAUGURATION-ATELIER-MAINTENANCE-TRAINS-GRANDE-VITESSE.aspx>

2 <http://www.yabiladi.com/articles/details/43719/systra-choisi-maroc-come-base.html>

