

# SITUATION ET PERSPECTIVES DE REDRESSEMENT DE LA RATC

**Mr. Abdellatif CHADALI**

*Régie Autonome de transports en commun de Casablanca (Maroc)*

**RESUME :** La RATC, Régie Autonome des Transports de Casablanca, connaît d'énormes difficultés techniques et financières qui entravent sa mission de service public, dans un secteur devenu concurrentiel et dépourvu de cadre organisationnel adéquat. Les efforts déployés par l'entreprise en interne ne suffisent pas et les pouvoirs publics tiennent à s'impliquer pour assurer le redressement de l'entreprise, dans la perspective d'une participation plus active de celle-ci dans l'amélioration de la mobilité des citoyens casablancais

**ABSTRACT:** RATC, the public bus company in Casablanca, is experimenting strong technical and financial difficulties which threaten the satisfaction of public service objective in a sector dominated by competition without any relevant institutional framework. The internal efforts made by the company cannot solve all the problems. The public authorities have are getting involved more aiming to improving the situation and giving to the bus company a higher share in satisfying travel needs of citizens in Casablanca.

A Casablanca, plus grande métropole du Maroc, qui constitue le plus important pôle économique et industriel du pays et concentre plus de 4 millions d'habitants, l'autobus continue à constituer le principal moyen de transport en commun de masse, malgré les différentes tentatives menées par les pouvoirs publics, tout au long des deux dernières décennies pour doter la ville de moyens plus sophistiqués, performants et de grande capacité permettant d'améliorer considérablement la mobilité de la population et de répondre convenablement à ses vrais besoins en déplacements.

## **Un déficit global d'offre de transport**

Avec d'une part, les restrictions dont se caractérisent l'autobus tant en capacité que par rapport aux contraintes imposées par les conditions de circulation et d'autre part, l'absence d'une politique bien définie en matière d'évolution de l'offre, le parc mis en exploitation par l'ensemble des opérateurs public (Régie Autonome de Transports en Commun de Casablanca, RATC) et privés (une vingtaine de concessionnaires), n'a pu dépasser 1 000 véhicules dont 300 unités exploitées par la RATC.

Ainsi, le déficit de l'offre de transport par autobus, par rapport à la demande, est manifestement comblé par d'autres moyens de transport tels que les taxis collectifs (6 places) et le transport informel qui a tendance à se développer de façon démesurée. On entend par "transport informel" tout moyen de transport non réglementé (voitures particulières, charrettes, motocyclettes...) pour assurer le déplacement des populations surtout au niveau de certaines zones périphériques non ou insuffisamment desservies par les moyens autorisés de transport en commun.

Si l'on considère que, conformément aux dispositions du cahier des charges et de la convention de concession, les opérateurs privés devraient se limiter au transport par autobus à places assises, la RATC continue toujours à détenir le monopole de transport urbain de masse. Elle demeure, malgré les efforts déployés à tous les niveaux, constamment confrontée à de nombreuses difficultés financières et techniques qui constituent une entrave majeure à la réalisation de ses objectifs de redressement.

Ces difficultés proviennent essentiellement de la vétusté du parc, de la pléthore du personnel, de l'aggravation de l'endettement de l'entreprise, de l'émergence d'une anarchie de plus en plus aiguë, orchestrée notamment par les opérateurs privés et les

taxis collectifs, ainsi que l'absence de subventions régulières garantissant l'équilibre financier durable de la RATC.

En ce qui concerne le parc autobus, la RATC gère une flotte vétuste dont l'âge moyen dépasse actuellement 15 ans, et l'entreprise demeure constamment confrontée au problème de vieillissement de ses véhicules, en l'absence de programmes réguliers de renouvellement.

Cette situation se traduit par un taux important d'immobilisation, qui demeure encore élevé, étant donné que sur 438 véhicules dont dispose la RATC, 280 unités sont admises pour l'exploitation. Le tableau ci-après retrace l'évolution du parc de 1996 à 2002 : sur les six dernières années, la RATC n'a acquis que 50 autobus neufs (en 1997) et on a eu recours par la suite à des acquisitions en autobus usagés importés (en 1999 et 2000) qui n'ont fait qu'accentuer le degré de vétusté du parc.

**Tableau 1 Evolution du parc de 1996 à 2002**

Désignation	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Parc total (*)	576	448	450	400	430	470	438
Parc circulant	230	300	280	300	300	290	280
Réformes	128	48	50	70	67	32	---
Acquisitions	---	50(1)	---	100(2)	107(2)	---	---

(\*) Début de l'année (1) Bus neufs (2) Bus usagés importés.

Ce parc souffre actuellement de vétusté avancée, et continue de générer des coûts onéreux de maintenance, sans que cela débouche sur une amélioration quantitative de l'offre, qui s'amenuise d'année en année.

### Dégradation de la situation de l'entreprise

Cette dégradation quasi continue du parc circulant se répercute négativement sur la qualité des prestations de service rendues par la RATC et contribue par la même occasion au rétrécissement de sa part de marché dans le secteur du transport urbain. Ainsi et sur un total de 182 lignes que compte le réseau devant couvrir toute l'agglomération de Casablanca, la RATC n'en assure actuellement que 53 lignes, assurant la desserte des centres urbains, quartiers et axes de grande influence ainsi que les établissements universitaires. De même, la RATC n'avait transporté en 2001 que 95 millions de voyageurs contre un total de 112 millions enregistrés en 1995, se traduisant ainsi par une baisse notable des recettes.

L'amenuisement du parc circulant a entraîné un déséquilibre entre les ressources humaines et les moyens matériels, se traduisant par un effectif pléthorique qui constitue pour l'entreprise une charge financière relativement importante, dans la mesure

où les dépenses du personnel absorbent à elles seules plus de 65% des recettes propres de la RATC.

**Tableau 2 Voyageurs transportés par la RATC de 1995 à 2001**

Désignation	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Voyageurs (en milliers)	112199	104953	100077	96529	94054	98984	94994
Kilométrage (en milliers)	18162	17079	17217	16245	16203	17962	16454
Voy/100 km	617	614	581	594	580	551	577

Ainsi et malgré les efforts déployés au cours des cinq dernières années pour comprimer l'effectif total, en vue de le ramener à un niveau acceptable, le ratio Agents/Bus circulant demeure malheureusement encore élevé atteignant 7,6 fin 2001 au lieu du ratio adéquat de 6 agents/bus circulant.

**Tableau 3 Evolution des effectifs à la RATC**

Désignation	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Effectif (*)	2668	2530	2447	2414	2417	2344	2228
Ratio Agents/Bus **	11,6	9,7	8,2	8,6	8,0	7,8	7,6

(\*) Fin d'année \*\* par bus circulant

Les problèmes liés au personnel sont d'autant plus amplifiés par une carence flagrante au niveau de l'encadrement qualifié que la RATC, faute d'un statut motivant, continue de souffrir d'un manque de cadres techniques compétents.

La situation financière de la RATC se caractérise par un cumul considérable de dettes, dépassant de 6 fois le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise et dont le seul passif fiscal constitue les deux tiers de l'ensemble des dettes. L'endettement est dû au déficit structurel d'exploitation, dont l'évolution au cours des six dernières années est indiquée ci-après :

**Tableau 4 Evolution du déficit d'exploitation de la RATC**

Année	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Déficit (milliers dh)	64149	50650	60326	37362	43520	56119

Les recettes d'exploitation arrivent à peine à couvrir 85% des dépenses de fonctionnement, et le manque à gagner considérable découlant du transport scolaire, évalué à plus de 40.000.000 DH/an, constitue la principale source de ce déficit chronique. En effet, et en raison notamment des tarifs préférentiels dont bénéficient environ 40.000 abonnés scolaires,

les recettes dégagées de ce type de transport ne participent qu'à hauteur de 8% des recettes totales de la RATC, contre la mobilisation de plus de 50% de sa flotte pour les lignes à caractère scolaire et universitaire prononcé.

L'aggravation du passif exigible de la RATC se répercute directement sur sa trésorerie qui se trouve actuellement dans l'incapacité de faire face même aux dépenses les plus urgentes, ce qui ne manque pas d'avoir des incidences négatives sur les opérations de maintenance du parc et entraîne une détérioration des relations de la RATC avec ses principaux partenaires.

Ceci étant, il y a lieu de noter qu'en l'absence de subventions régulières et consistantes et de mécanismes de financement appropriés, la trésorerie de la RATC continuera d'accuser un déficit permanent engendrant des répercussions néfastes sur la gestion courante et qui risquent à brève échéance de mettre en péril l'activité de l'entreprise.

Par ailleurs et en plus de ces difficultés, viennent se greffer d'autres problèmes inhérents notamment à l'exploitation du réseau qui souffre de l'absence d'un plan de circulation et à l'organisation du secteur du transport urbain, où on assiste à une offre anarchique en raison du non-respect par les opérateurs privés des dispositions du cahier des charges et des conventions de concession (surcharge en places assises et transport de masse, modifications et prolongements non autorisés des itinéraires des lignes concédées s'apparentant beaucoup plus à des nouvelles créations de lignes, abandon des lignes moins juteuses et injections d'un surnombre d'autobus sur les lignes rentables, etc...).

De même les taxis collectifs, dont le parc est de l'ordre de 5129 unités, en concurrençant la RATC sur ses propres lignes par voie de racolage, transportent quotidiennement plus de 4 fois le nombre des voyageurs transportés par cette entreprise publique. Leur exploitation n'obéit à aucune politique organisationnelle efficace pouvant offrir une meilleure restructuration du secteur et à une harmonie entre ses différentes composantes. Le fait que l'attribution des agréments des taxis et leur suivi soient gérés par les services de la Wilaya du Grand Casablanca, et que la concession des lignes d'autobus soit du ressort de la Communauté Urbaine de Casablanca, ne rend pas aisée la coordination et l'harmonisation des moyens de transports dans le secteur. Les taxis sont souvent dénoncés comme source de conflits et de congestion de la circulation au centre ville.

A cette situation, s'ajoute la problématique de la tarification, dans la mesure où les tarifs pratiqués par la plupart des opérateurs privés (places assises) et les

taxis collectifs se rapprochent de ceux appliqués sur les lignes de la RATC (transport de masse), ce qui favorise davantage le recours des usagers aux concessionnaires privés et aux taxis collectifs, au détriment de la RATC. En effet, les tarifs pratiqués par les concessionnaires privés sont fixés à 3DH et 3,40DH, ceux des taxis collectifs sont établis à 3 et 5 DH, alors que la tarification de la RATC en vigueur sur les lignes urbaines et de 2,50DH.

### **Des efforts internes de gestion**

Malgré les énormes difficultés dont elle souffre depuis plusieurs années, la RATC n'a ménagé aucun effort pour accomplir convenablement sa mission de service public à caractère social.

Tout au long des cinq dernières années, des efforts considérables ont donc été déployés en interne par la RATC, se traduisant par la compression partielle du déficit d'exploitation, la réduction du taux d'immobilisation du parc, la rationalisation des ressources humaines et l'amélioration des performances de sa gestion interne. L'instauration par la direction de l'entreprise d'un dialogue serein et sincère avec les syndicats et représentants du personnel a participé amplement au maintien d'un climat social favorable à l'amélioration de la situation de l'entreprise.

L'amélioration des conditions d'exploitation par une optimisation de la gestion du réseau, conjuguée avec la rationalisation des dépenses, s'est traduite concrètement en l'espace de 6 années par une diminution sensible du déficit annuel d'exploitation.

Au niveau de la gestion des ressources humaines et suite aux efforts de rationalisation déployés, conjugués au gel du recrutement, l'effectif du personnel ne dépasse pas actuellement 2 200 agents contre 2 668 agents fin 1995, ce qui s'est traduit par l'amélioration du ratio agents/bus circulant qui a baissé durant la même période de 11,6 à 7,6 agents/bus.

Pour atteindre un niveau de performance appréciable, la RATC continue de procéder au redéploiement et à la formation du personnel pour revaloriser ses ressources humaines affectées aux postes directement productifs tout en œuvrant auprès des instances dirigeantes pour doter ce personnel d'un statut incitant à davantage de motivations, favorisant ainsi l'instauration d'un climat social serein au sein de l'entreprise.

Cependant en dépit des efforts internes qui ont permis incontestablement d'assurer la continuité du service, la RATC se débat toujours dans des difficultés financières et techniques sans pour autant parvenir au redressement escompté, et ne pourra aspirer

à un vrai décollage que par le biais d'un soutien régulier et consistant de la part des pouvoirs publics.

### **L'appui nécessaire des pouvoirs publics**

Dans ce contexte, le Ministère de l'Intérieur, autorité de tutelle des collectivités locales, avait élaboré en 1999 un plan d'action étalé sur cinq ans pour le redressement de la situation financière de la Ratc. Ce plan a été accompagné d'une circulaire ministérielle incitant les conseils communaux à programmer des subventions au profit de la Ratc, à plus de 1% de leurs budgets annuels.

Plusieurs conseils communaux répondent à l'appel, mais toujours avec beaucoup de réticence, alors que d'autres refusent catégoriquement d'apporter leur soutien. La plupart sont sceptiques quant au redressement de cette entreprise publique par les seules contributions locales, estimant que la taille des problèmes dont souffre la Ratc nécessite une intervention forte de l'Etat aussi bien pour l'apurement des dettes que pour le renouvellement du parc.

La taille du parc de la Ratc qui ne dépasse pas 300 bus ne permet plus de couvrir tout le territoire de l'agglomération de Casablanca, et pour le conseil communal toute contribution s'avère inacceptable s'il n'y a pas en contrepartie la desserte de la commune et une amélioration des services rendus à sa population.

Aussi les pouvoirs publics s'acheminent-ils vers la mise en œuvre d'un contrat-programme qui arrête les obligations de la Ratc d'une part, et celles de l'Etat et des collectivités locales de Casablanca d'autre part, dans l'objectif d'assurer un vrai redressement de l'entreprise.

Ce contrat-programme vise le renouvellement du parc, l'apurement progressif des dettes et l'amélioration de la gestion interne notamment par la poursuite de la politique de redéploiement et de compression du personnel en vue d'instaurer un équilibre entre ses ressources humaines et ses moyens matériels, de rationalisation des dépenses et de restructuration du réseau de façon à améliorer les prestations de service et à optimiser le redéploiement du parc autobus dans un souci de rentabilité notamment sur les quartiers insuffisamment desservis.

La concrétisation des différentes actions contenues dans ce contrat-programme, permettra à la RATC d'accomplir sa mission de service public dans des conditions convenables et de participer amplement dans l'amélioration de la mobilité à Casablanca, sachant que les usagers de la RATC sont constitués généralement de la catégorie de population à bas re-

venu (70% des usagers) et d'abonnés scolaires et universitaires (30%).

Toutefois et pour ne pas compromettre les actions projetées par ledit contrat-programme, d'autres mesures d'accompagnement devraient être menées au niveau du secteur dans sa globalité, notamment par :

- La redéfinition d'un cadre institutionnel approprié, moyennant la mise en place d'une autorité organisatrice du secteur.

- La création d'un plan de déplacements urbains (PDU) pour garantir de meilleures conditions d'exploitation du réseau et de desserte de la ville.

- L'adoption d'une politique tarifaire bien cohérente et adaptée au rôle joué par les différents opérateurs dans le secteur.

- L'instauration de mécanismes de financement du service public, clairement définis et garantissant le renouvellement régulier du parc, pour améliorer la qualité des prestations et un équilibre durable d'exploitation, en compensation du déficit généré par les contraintes liées notamment à une tarification administrée, à la desserte des lignes déficitaires et au transport scolaire et universitaire.

D'un autre côté, l'activation des actions de mise en œuvre pour la réalisation du projet du métro de Casablanca, dont les études datent de plus de deux décennies, pour assurer la liaison du centre ville aux quartiers périphériques les plus denses de Casablanca, par un système de transport en site propre, et inciter à repenser la configuration intégrale du système de transport actuellement en place, serait de nature à améliorer notablement la mobilité des citoyens à l'intérieur de la ville.

L'insertion de ce projet ambitieux s'inscrit dans le cadre d'une politique multimodale intégrant à la fois le transport par autobus, la ligne du métro projetée et une ligne RER sur la plate-forme existante des chemins de fer. Cependant et étant donné que le projet du métro, qui nécessite un important investissement, ne sera concrétisé qu'à moyen terme, le déplacement des usagers continuera à s'effectuer par les moyens classiques (autobus, taxis collectifs,...).

### **Conclusion**

La mise en œuvre d'un contrat-programme, avec l'objectif de réussir le redressement de la Ratc, s'impose en vue d'une part d'améliorer les performances propres à l'entreprise devant être ressenties par les usagers sur le réseau, et d'autre part de permettre à cette entreprise publique de jouer pleinement son rôle d'opérateur régulateur du secteur des transports et de mettre un terme aux effets pervers d'une multimodalité improvisée et mal adaptée aux vrais besoins de déplacements de la population.