

COMANAV, BRIBES D'HISTOIRE 1946 –2000- ...

Abdelfattah Bouzoubaa
Capitaine au Long-cours.

LA CFCN.

La « Compagnie Franco-Chérifienne de Navigation, CFCN » a été créée en 1946, au lendemain de la 2^{ème} guerre mondiale. Les principaux actionnaires de cette société étaient les armateurs français « Compagnie Paquet » (34% du capital), « Compagnie Générale Transatlantique, CGT » (13%) et « Société Anonyme de Gérance et d'Armement, SAGA » (13%). A côté de ces armateurs, la Caisse des Dépôts et Consignations et l'Etat marocain détenaient chacun 16,50% du capital de la compagnie.

Au cours de la période 1947-1951, CFCN a acquis trois navires de seconde-main et commandé la construction d'un quatrième navire:

- Août 1947 : Acquisition du M/S « Djerrada » de 6.112 TPL construit en 1944.
- Juin 1947 : Acquisition du M/S « Khouribga » de 8.000 TPL construit en 1921.
- Avril 1948: Acquisition du M/S « Zelidja » de 10.287 TPL construit en 1943.
- Août 1951 : Commande à la construction en RFA du M/S « Oudaia » de 2.450 TPL.

La taille des trois premiers navires, importante pour l'époque, indiquait clairement l'usage auquel ils étaient destinés : Le tramping international. En effet les armateurs-actionnaires de CFCN ont exclu statutairement cette compagnie du transport des échanges entre le Maroc et la France qui constituaient l'essentiel du commerce extérieur marocain.

Mais à quelque chose malheur est bon. CFCN a fait un meilleur apprentissage de son métier d'armateur puisqu'elle a dès le début appris à opérer en milieu concurrentiel international. En outre, ses activités dans le tramping l'ont amenée à développer un réseau mondial d'agences maritimes qui lui sera très utile par la suite.

CFCN a cependant gardé un œil sur les lignes régulières intéressant le Maroc. Ainsi, puisque le trafic Maroc-France lui était interdit, elle a conclu en 1949 un accord avec l'armateur allemand OPDR pour la desserte du range Mer du Nord- Maroc. Cet armateur était établi depuis 1882 sur le trafic Allemagne, Hollande, Belgique, Portugal, Maroc, Iles Canaries. Le partenariat avec OPDR dont Comanav a hérité a duré plusieurs décennies.

DIFFICULTE DE CONSTITUTION DE LA BASE DE TRAFIC.

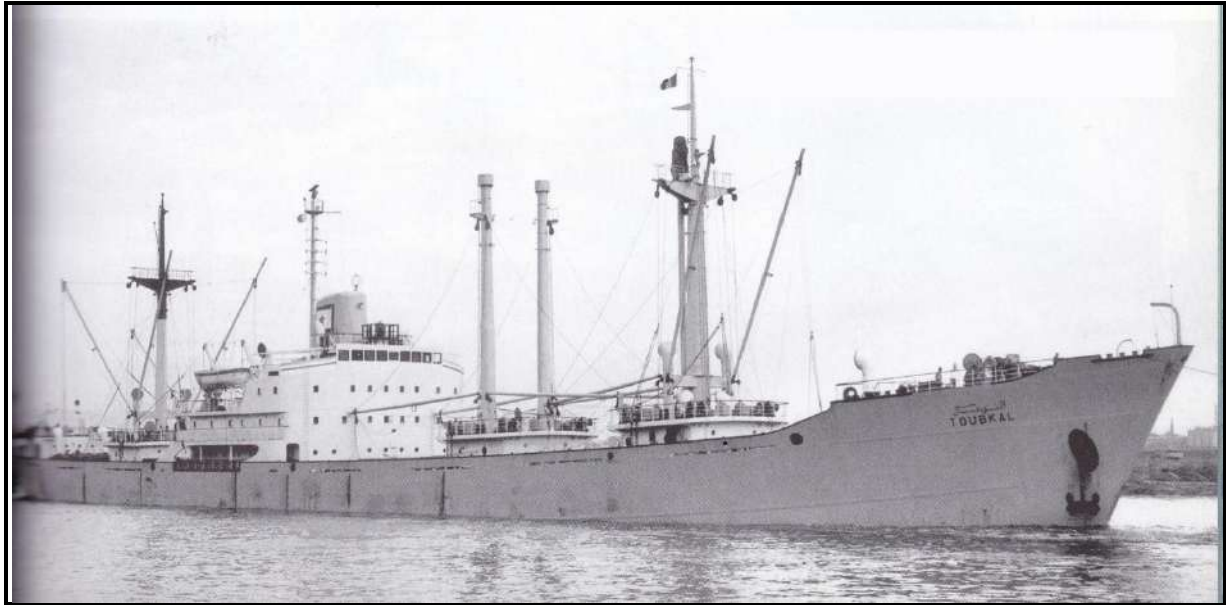
Suite à la décision de marocanisation de CFCN en 1959, le gouvernement marocain a signé une convention avec les principaux actionnaires de la compagnie prévoyant une redistribution du capital pour permettre la souscription par l'Etat Marocain de la majorité des actions de la compagnie. Cette convention a en outre libéré la compagnie de l'interdiction qui lui était faite de s'implanter sur le trafic Maroc-France. Les trois premiers Administrateurs marocains nommés par le Gouvernement étaient MM. Haj Omar Sebti, Mohammed Bennani et Ahmed Bennani.

Quand CFCN a changé de nom pour devenir la « Compagnie Marocaine de Navigation, Comanav », elle ne possédait plus que 3 navires : « Djerrada » (6.143 TPL), « Oudaia » (2.450 TPL) et « Zagora » (2.377 TPL).

Comanav a acquis 5 autres navires neufs entre 1960 et 1961: « Atlas » et « Mauritanie » de 14.935 TPL, « Toubkal » de 12.746 TPL, « Chaouen » et « Ketama » de 4.050 TPL. Ces 2 derniers navires disposaient de cales réfrigérées pour le transport des agrumes et primeurs qui étaient exportées à l'époque en caisses et cageots.



« ATLAS » 14.935 TPL (1960-1978)



« TOUBKAL » 12.746 TPL (1961-1978)

Le gouvernement soucieux de réduire la dépense nationale de fret en devises et d'assurer une participation marocaine au transport des échanges extérieurs du Royaume a fait voter une loi réservant aux armateurs marocains le transport d'une partie du tonnage de certains produits importés et exportés tels que : phosphates, céréales, sucre... Cette même législation réservait l'affrètement des navires affectés à ces transports aux armateurs marocains (Dahir du 25/09/1962 et Décret du 24/10/1962).

Sous impulsion gouvernementale, l'orientation était clairement de favoriser le développement de la marine marchande marocaine. Les offices et entreprises publiques étaient invités à favoriser l'essor souhaité mais tous n'ont pas adhéré spontanément à cette demande. Pour s'y soustraire la plupart arguaient de l'indisponibilité de navires marocains, de leur cherté ou de contraintes commerciales qui leur imposaient d'acheter leurs produits en coût et fret ou de les vendre en FOB. Quant à la réservation de l'affrètement aux armateurs marocains, les chargeurs n'y voyaient qu'un moyen pour les armateurs marocains de s'enrichir à leurs dépens au moyen de commissions de courtage.

Face au peu d'empressement que les chargeurs, y compris publics, montraient à recourir aux services des armateurs marocains, des circulaires ministérielles sont venues de temps à autre rappeler l'obligation de respecter les dispositions du Dahir du 25/09/1962. Pour se soustraire à ces rappels à l'ordre et obtenir des dérogations de l'Administration, les réceptionnaires et les chargeurs invoquaient les uns des risques de rupture d'approvisionnement et les autres des risques de mévente de leurs exportations. Quant à leurs courtiers et transporteurs habituels, ils dénonçaient « le monopole de Comanav ».

Au final, les dispositions du Dahir de 1962 n'ont servi que de moyen de pression pour négocier, avec des succès divers, la participation des armateurs marocains, dont Comanav, au transport des échanges extérieurs du pays.

Au cours de la deuxième moitié des années 1960, Comanav a connu une grave crise financière née de la faiblesse du tonnage qu'elle transportait comparée à la taille de sa flotte en propriété. En effet, malgré les dispositions du Dahir du 25/09/1962, les principaux importateurs ont continué à acheter leurs produits en coût et fret et les principaux exportateurs à vendre les leurs en FOB. Comanav n'avait d'autre choix que de fréter ses navires inemployés sur le marché international très fluctuant par nature. C'est ainsi, par exemple, que « Atlas » et « Toubkal » ont été frétés en time-charter pendant plusieurs années à la République Populaire de Chine.

La base de trafic Comanav continuait donc à être principalement internationale et soumise aux aléas du marché du fret. Quant au trafic de ligne régulière, malgré la possibilité qu'elle avait désormais de desservir le trafic Maroc-France, Comanav n'arrivait pas à s'y implanter significativement en raison de la résilience des circuits commerciaux et logistiques établis avant l'indépendance du pays.

En 1967, à la faveur de la recapitalisation de la compagnie rendue nécessaire par la crise financière qu'elle traversait, l'Etat et des organismes publics (OCP, OCE, BMCE, ONTS...) deviennent les principaux actionnaires de la compagnie dont ils contrôlaient désormais 98% du capital social.

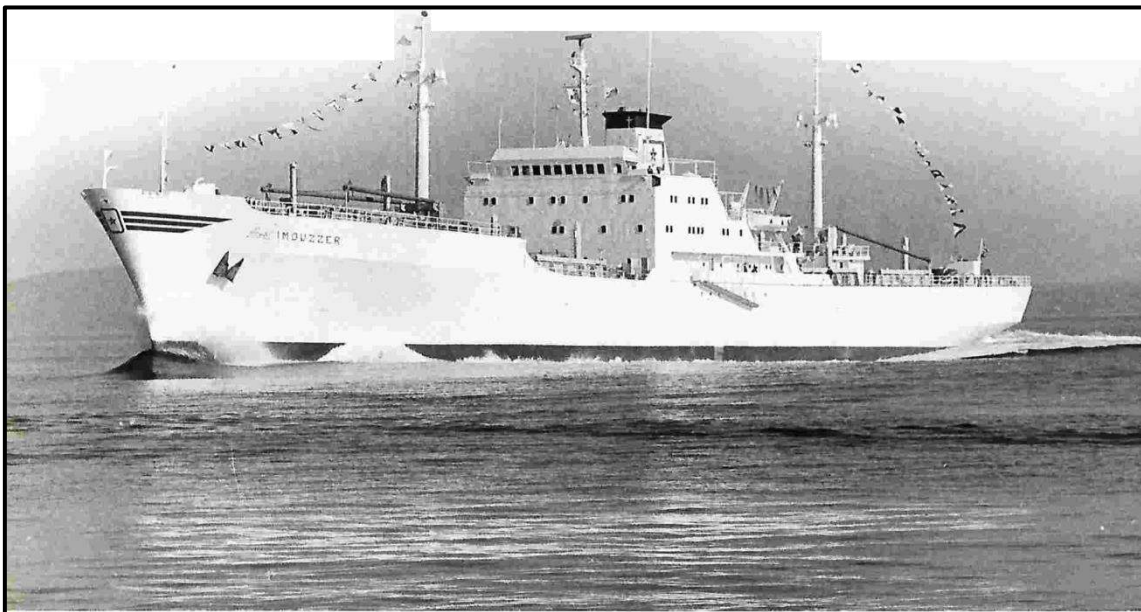
SOUTIEN DE CHARGEURS.

Deux cas d'adhésion d'entreprises publiques à la politique de développement de la marine marchande marocaine initiée par l'Etat méritent d'être évoqués.

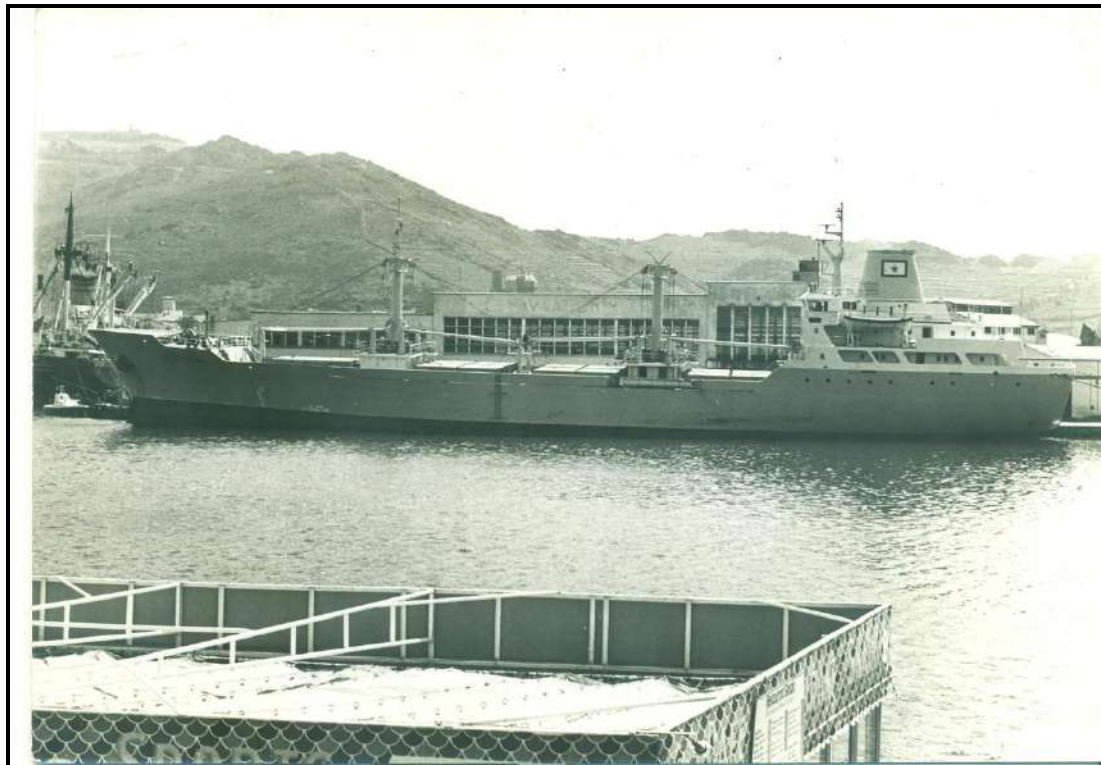
Le premier est celui de l'Office de Commercialisation et d'Exportation (OCE). Cet Office, créé en 1965 avait le monopole de la commercialisation des exportations marocaines d'agrumes et primeurs. La politique commerciale de cet Office avait pour objectif de maîtriser le prix des produits exportés et d'éviter la concurrence entre exportateurs marocains sur les marchés européens. C'est ainsi que l'OCE vendait ses exportations en coût et fret et affrétait des navires réfrigérés pour assurer leur transport.

La pression à la hausse sur les taux de fret exercée par les armateurs des navires réfrigérés et la nature périssable des denrées exportées ont fait assez tôt prendre conscience à l'OCE que la maîtrise de l'approvisionnement du marché et du prix de vente des produits exportés passait par la maîtrise du transport maritime. En effet les armateurs étrangers n'hésitaient pas à laisser leurs navires en attente à l'extérieur des eaux marocaines jusqu'à ce que l'OCE accepte leurs conditions tarifaires. Cet office ne pouvait pas en effet laisser pourrir les cargaisons d'agrumes et primeurs sur les quais des ports de Casablanca et Agadir.

Pour desserrer l'étouffement de ces armateurs, l'OCE avait pendant quelques années payé un surfret de 10% aux armateurs marocains pour les encourager à acquérir des navires réfrigérés. Cette politique a réussi à tel point que, moins de deux décennies plus tard, au début des années 1980, la flotte marocaine comptait 19 navires réfrigérés et couvrait le transport de 85% des exportations de l'OCE.



NAVIRE POLYTHERME « IMOUZZER » 9.138 TPL (1977-1991)



NAVIRE POLYTHERME « TIZI N'TICHKA » 2.956 TPL (1971-1986)

Le deuxième cas est celui de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP) qui avait décidé de vendre en coût et fret ses exportations d'acide phosphorique. Ainsi OCP a créé en 1973, en association avec Comanav et l'armateur français Gazocean, à la faveur du Code des investissements maritimes, une société d'armement spécialisée, Marphocean. Celle-ci a lancé un ambitieux programme d'acquisition de navires chimiques pour assurer le transport des exportations d'acide phosphorique de l'OCP notamment à destination des pays du Sud-est asiatique.

Moins de deux décennies plus tard, la flotte de navires chimiques de Marphocean était la 2^{ème} au monde. Le marché international naissant des transports de produits chimiques comptait désormais avec la flotte contrôlée par OCP. Celle-ci transportait environ 40% des exportations marocaines d'acide phosphorique à destination des pays du Sud-est Asiatique. Pour que les navires ne retournent pas sur lest au Maroc, ils participaient à des trafics tiers, notamment en transportant l'huile de palme d'Asie du Sud-est vers l'Europe occidentale.



NAVIRE CHIMIQUIER « AL KORTOUBI » DE MARPHOCEAN, 24.225 TPL



BULK CARRIER « SIDI DAOUI » 51.000 TPL (1976-1990)

Un autre exemple de joint venture entre Comanav et un chargeur marocain important est celui conclu en 1973 avec la raffinerie Samir pour la création de la société Petramar. Cette dernière a acquis deux tankers de 92.000 TPL (« Al Idrissi » et « Samir ») pour participer au transport des importations d'hydrocarbures de la raffinerie. Cette compagnie a dû cependant déposer son bilan prématurément en 1985 suite à l'échouement du « Samir » en Novembre 1982 à proximité de Mohammédia et à la vente de « Al Idrissi » dont l'exploitation était affectée par le creusement persistant des taux de fret sur le marché international.

L'ESSOR.

Dans son rapport sur la situation du secteur de la marine marchande rédigé à la demande du gouvernement marocain en Septembre 1972, le Contre-amiral américain John Harllee, après avoir brossé une sombre image du secteur note que : *“La Comanav représente le seul point d’optimisme... Elle a eu un bilan positif durant les cinq dernières années. Elle est munie de cadres compétents, enthousiastes et bien informés, qui sont convaincus de la nécessité d’une puissante marine marchande marocaine (alors que les compagnies privées en doutent beaucoup). Elle ne manque pas de commettre des erreurs, mais elle s’améliore constamment et offre de bonnes possibilités ».*

A la veille de la promulgation du Code des investissements maritimes du 13 /08/1973, la flotte de Comanav était constituée de 10 navires dont 4 cargos (« Ketama », « Sidi Slimane », « Oukaimeden », « Ourika »), 2 tramps (« Atlas », « Toubkal ») et 4 navires frigorifiques (« Zalagh », « Tizi N’Tichka », « Tizi N’Test » et « Tizi M’Lil »).

Avec la promulgation du Code des investissements maritimes, l’Etat marocain se donnait les moyens de réaliser l’un des objectifs du plan quinquennal 1973/77 qui était le développement du secteur des transports maritimes à travers la constitution d’une flotte de commerce nationale servant le commerce extérieur marocain.

Par ailleurs, le développement économique du pays a progressivement changé la physionomie du commerce extérieur. La part des produits finis d’équipement et de consommation dans les exportations s’est accrue par rapport aux produits miniers tandis que les importations se sont diversifiées. Ceci allait avoir une répercussion sur la physionomie de la flotte de commerce marocaine qui verra la disparition progressive des navires general cargo et leur remplacement par des navires porte-conteneurs, des RO-RO, des navires réfrigérés et des tankers.

Les effets positifs du Code des investissements maritimes se sont rapidement matérialisés puisqu’en 1976, la flotte Comanav comptait 17 navires.

FLOTTE COMANAV (01/1976).

N°	Nom	Type	Construction	TPL
1	« Atlas »	General cargo	1960 Hollande	14935
2	« Toubkal »	General cargo	1961 Hollande	12746
3	« Sidi Slimane »	General cargo	1957 France	1505
4	« Ketama »	General cargo	1961 RFA	
5	« Ourika »	General cargo – conteneur	1968 RFA	2800
6	« Oukaimden »	General cargo - conteneur	1968 RFA	2800
7	« Tizi N'Test »	Reefer	1972 Suède	2956
8	« Tizi N'Tichka »	Reefer	1971 Suède	2956
9	« Tizi M'Lil »	Reefer	1970 Suède	2956
10	« Zalagh »	Reefer	1968 RFA	1678
11	« Anwar »	Bulk carrier	1975 Bulgarie	24750
12	« Boujniba »	Bulk carrier	1975 Bulgarie	24750
13	« Agadir »	Car-ferry	1969 RFA	460 Pax 150 Voit
14	« Ouezzane »	Porte conteneurs	1975 RFA	3357
15	« Ouarzazate »	Porte conteneurs	1975 RFA	3357
16	« Ouirgane »	Porte conteneurs	1975 RFA	3357
17	« Ifni »	Reefer	1975 Norvège	9635

Le Code des investissements maritimes accordait aux armateurs les avantages suivants et mentionnait spécifiquement le type de navires dont l'acquisition était encouragée :

- Prime d'équipement de 15% du montant de l'investissement pour l'acquisition de navires de moins de 5 ans d'âge,
- Prime de sélectivité de 15% s'ajoutant à la prime précédente pour l'acquisition des navires suivants : Navires réfrigérés palettisables, Roll on / Roll off, car-ferries, tankers et vraquiers,
- Ristourne d'intérêt de 2 points à la charge de l'Etat sur les prêts consentis par la Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE),
- Amortissements accélérés dans la limite du double des taux admis dans la pratique fiscale,
- Exonération totale de l'impôt des patentes pendant 5 ans.

Ces mesures d'encouragement ont permis la réalisation au cours du plan quinquennal 1973/77, d'un programme d'investissement de plus d'un milliard de dirhams dont près de 80% ont été le fait de l'armement public qui comprenait les sociétés Comanav, Marphocean et Petramar.

Au cours du Plan 1973/77, douze nouveaux armements (dont deux publics) ont été créés et ils ont acquis 40 navires représentant 411.424 TPL. Les navires les plus anciens ont été vendus et remplacés par des unités récentes répondant à la nouvelle physionomie du commerce extérieur marocain.

EFFORT FINANCIER CONSENTI PAR L'ETAT PENDANT LA PERIODE 1973-1977 DANS LE CADRE DU CODE DES INVESTISSEMENTS MARITIMES.

	Coût global de l'investissement DH	Primes d'équipement et de sélectivité DH	Ristournes d'intérêt (estimation) DH
I- Armements publics.	1.045.982.500	312.317.114	282.059.000
Part dans coût global %	79,5	83,7	84,65
II- Armements privés.	270.267.654	60.929.284	51.193.000
Part dans coût global %	20,5	16,3	15,35
Total I + II	1.316.250.154	373.246.398	333.252.000
Part dans coût global %		28,35	25,31

Source : BNDE et Comanav. Réalisations du plan 1973/77.

L'armement public a réalisé 80% des investissements et bénéficié de près de 85% des aides accordées par l'Etat. Cette différence s'explique par le fait que l'armement public a acquis davantage de navires spécialisés que l'armement privé.

Concernant Comanav celle-ci disposait en 1971 de 6 navires de 36.575 TPL. Tous ces navires avaient été construits entre 1951 et 1961. La compagnie a entièrement renouvelé sa flotte avec l'acquisition en 1972 de 6 navires d'un port en lourd de 16.178 TPL (dont 3 navires réfrigérés) et l'achat entre 1973 et 1977 de 12 navires de 122.476 TPL.

A la fin du Plan quinquennal 1973/77, Comanav disposait d'une flotte de 19 navires comprenant 4 general cargos, 5 porte-conteneurs, 6 navires réfrigérés, 3 vraquiers dont un de 50.900 TPL et un navire carferry.

En 1984 la flotte de commerce marocaine quant à elle comptait 58 navires (600.310 TPL) dont 31 navires (517.647 TPL) appartenant aux 3 armateurs publics (Comanav, Marphocean, Petramar), le reste soit 27 navires (82.663 TPL) étant partagé entre 24 armateurs privés.

A la même date Comanav armait 17 navires d'un port en lourd total de 141.157 TPL tous acquis depuis 1972 et n'avait plus aucun general cargo. Marphocean, premier armement public par le tonnage, disposait d'une flotte de 13 navires chimiquiers et bulk carriers. Cette flotte de 284.490 TPL ne comprenait que des navires de construction récente avec une moyenne d'âge de 4 ans environ. Enfin, Petramar, dernier des trois armements publics, n'exploitait plus qu'un seul tanker, « Al Idrissi » de 92.000 TPL, après la perte en 1982 de son autre tanker de même taille, « Samir ».

Au cours du Plan triennal 1978/80, les aides directes de l'Etat sous forme de primes d'équipement et de sélectivité ont atteint respectivement 375 millions de DH et 320 millions de Dirhams. Comme au cours du Plan précédent, l'essentiel de cette aide (86% environ) est allé à l'armement public.

Au cours de la période 1985-1988, la suppression des avantages du Code des investissements maritimes et la nécessité de restructurer la flotte jointes à une conjoncture favorable sur le marché de l'occasion ont conduit Comanav à remplacer ses navires obsolètes non pas par constructions neuves, comme par le passé, mais par des navires de seconde-main. Elle a ainsi acquis 7 navires de seconde-main entre 1985 et 1988.

LES LIGNES REGULIERES.

Sur le trafic de ligne régulière, comme le Maroc n'a pas promulgué au lendemain de son indépendance de loi imposant le partage du trafic entre armateurs du pays de départ et de destination, l'implantation de Comanav et des autres armateurs marocains sur les lignes régulières desservant les pays européens partenaires commerciaux du Maroc s'était faite au prix de « guerres de fret » coûteuses pour les armateurs marocains et européens.

Suite à ces “guerres de fret”, Comanav et des armateurs privés marocains se progressivement implantés sur les principaux trafics intéressant le Maroc. Les parts de marché conquises leur ont permis de négocier valablement avec les armateurs établis de longue date dont le français Chargeurs Réunis qui avait pris le contrôle de la Compagnie Paquet implantée sur le trafic marocain depuis la fin du 19^{ème} siècle. Cette compagnie a été pendant environ un siècle l'armateur prépondérant sur la ligne Casablanca-Marseille qui était l'axe de trafic le plus important.

L'entrée en vigueur le 6 Octobre 1983 de la Convention des Nations-Unies relative à un Code de Conduite des Conférences Maritimes qui préconisait la fameuse clé de partage 40-40-20 du trafic entre pays de départ, de destination et tiers a facilité la conclusion d'accords, s'inspirant du Code de Conduite, avec les armateurs des principaux pays partenaires commerciaux du Maroc.

La part de marché (30% en moyenne) des armateurs marocains sur le trafic de ligne régulière permettait aux pouvoirs publics de peser dans une certaine mesure sur l'évolution des taux de fret des marchandises diverses et de favoriser l'exportation des produits dits « pauvres » car ne pouvant supporter qu'un taux de fret modéré.

Comanav s'est implantée progressivement sur les trafics de ligne régulière les plus importants pour le Maroc et a négocié des accords de Conférence avec les armateurs Européens présents sur ces lignes:

- 1969 : Accord de pool COMANAV-OPDR sur le trafic Maroc - RFA – Hollande-Belgique. Ce pool connu sous le nom de Service Combiné Marocco-Allemand (SCMA) opérait 8 navires assurant un départ par semaine de chacun des ports desservis.
- 1970 : Ouverture des lignes Méditerranée (Maroc, Espagne, Sud-France, Italie). 4 navires opéraient sur cet axe de trafic important et sur lequel la concurrence était rude.
- 1971 : Ouverture de la ligne Maroc- Manche-Atlantique (France, Grande-Bretagne, Espagne, Portugal). 4 navires opéraient sur cette ligne et assuraient un départ par semaine de chacun des ports desservis.
- 1973 : Ouverture de la ligne Maroc-Mauritanie- Côte Ouest d'Afrique
- 1979 : Accords de Conférence Maroc- France.
- 1982 : Accord de Conférence Maroc-Italie.

Les ports de la Côte Ouest d'Afrique et du Moyen-Orient étaient desservis sur demande du gouvernement, en fonction de la conjoncture politique, mais la couverture du déficit qui en résultait était aléatoire.

Pressentant le développement des transports conteneurisés, Comanav a acquis entre 1975 et 1978 cinq navires porte-conteneurs (« Ouezzane », « Ouerzazate », « Ouirgane », « Oulmes », « Oualidia ») ainsi que les conteneurs, les cavaliers gerbeurs, les tracteurs et les remorques nécessaires à l'exercice de cette activité. La Régie Autonome du Port de Casablanca (RAPC) qui ne croyait pas au développement de ce trafic a laissé le soin à Comanav d'équiper et d'exploiter un terminal conteneurs dédié au môle Tarik du port de Casablanca. En 1983, le parc de conteneurs propriété de Comanav comptait environ 5.000 boîtes. Ces investissements ont permis à Comanav de surfer sur la vague naissante de la conteneurisation pour consolider sa part de marché sur le trafic de ligne régulière.

Entre 1987 et 1990, pour renforcer encore plus sa présence sur le trafic de ligne régulière, Comanav a enrichi sa flotte de 4 navires rouliers (« Azilal », « Azrou », « Asni », « Agdal ») et de 2 navires general cargo (« Taza », « Tarfaya ») ces derniers destinés au trafic Nord Continent-Maroc. Un contrat leasing adossé à une charte-partie coque nue a été établi pour l'acquisition de ces 2 derniers navires. C'était la première fois qu'un tel montage était fait au Maroc pour le financement de l'acquisition de navires. Il a servi d'exemple à d'autres armateurs marocains.

AUSSI LOIN QUE POSSIBLE

Le développement de la flotte sous pavillon marocain a certes permis d'améliorer la participation des armateurs marocains au transport des échanges extérieurs du pays mais cette participation restait inférieure à 30% même en tenant compte des transports réalisés par les navires affrétés par les armateurs marocains.

Dans le but de préserver sa base trafic, le Comité Central des Armateurs Marocains (CCAM) qui était présidé par Feu Abderrahman Bouayad, PDG de Comanav, militait pour l'application des dispositions du Dahir du 25/09/1962 portant organisation du transport maritime et du Décret du 24/10/1962 réservant l'affrètement de navires et le transport d'une partie du tonnage de certains produits importés et exportés aux armateurs marocains.

En 1979, la Direction de la Marine Marchande a élaboré deux Circulaires visant à imposer l'application de la législation existante :

- Circulaire N° 2-216 du 04/07/1979 relative à l'organisation des transports maritimes,
- Circulaire N° 1-216 du 04/08/1979 relative à l'immatriculation des lignes régulières assurées par les armateurs étrangers,

Devant la levée de boucliers suscitée par ces Circulaires chez les principaux importateurs et exportateurs marocains, la Direction de la Marine Marchande les a rapidement remises au placard.

Plus tard, au cours des années 1990, lorsque les géants des transports conteneurisés ont commencé à concurrencer les armateurs marocains opérant des lignes régulières directes en offrant les mêmes services y compris par transbordement, la Direction de la Marine a émis une autre Circulaire (N° 5-18 du 18/01/1999) relative au transport maritime de conteneurs par transbordement. Cette Circulaire n'a pas connu une meilleure application que les autres textes visant la préservation de la base de trafic des armateurs marocains.

Dans le vrac sec qui représentait le tiers environ du tonnage du commerce extérieur, Comanav qui n'arrivait pas à trouver un emploi régulier sur le trafic marocain à ses 2 vraquiers « Anwar » et « Boujniba » de 24.750 TPL a placé ces navires dans le pool Unitramp aux côtés d'autres armateurs européens de vraquiers « handy size ». Il arrivait alors que ces navires soient occasionnellement employés sur le Maroc.

En outre, Comanav devait, au même titre que les autres armateurs marocains, « faire » avec la législation maritime nationale désuète et le cadre fiscal inadapté au transport maritime international. Les concurrents directs des armateurs marocains se sont eux totalement affranchis des contraintes de cadres législatifs et fiscaux similaires dès le début des années 1980 en mettant leurs navires sous pavillon de complaisance.

TRANSPORT DE PASSAGERS.

L'expérience de Comanav dans le transport de passagers a commencé par le transport de pèlerins de Casablanca à Jeddah pendant les années 1960. Ce transport était effectué par les cargos « Atlas » et « Mauritanie ». Ceux-ci étaient aménagés à Casablanca pour le transport de pèlerins pendant environ un mois avant de faire le voyage jusqu'à Jeddah avec 1.500 personnes à bord par navire. Les derniers voyages avec des pèlerins ont été effectués en 1967, année de la fermeture du canal de Suez suite à « la guerre des 6 jours ».

Comanav s'était intéressée au transport de passagers sur la ligne Tanger-Algésiras et avait réalisé une étude de faisabilité dans ce sens avec une compagnie norvégienne et une autre espagnole en 1972, mais les Autorités n'ayant pas donné suite à la demande de Comanav d'opérer sur cette ligne, la compagnie a étudié la faisabilité d'une nouvelle ligne Maroc - Sud France par navire car-ferry. L'idée était d'offrir aux touristes et aux marocains résidents à l'étranger la possibilité de venir au Maroc avec leurs voitures tout en leur évitant la traversée de l'Espagne. Le choix de Comanav s'est porté sur la ligne Tanger-Sète sur laquelle la durée de la traversée était de 36 heures seulement.

Les études réalisées étant prometteuses, Comanav a acquis en 1975, le car-ferry allemand « Prinz Hamlet II » qui était affecté à la ligne Harwich-Hambourg. Devenu « Agadir » ce car-ferry qui avait une capacité de 460 passagers et 150 voitures a commencé à desservir la ligne Tanger-Sète en Octobre 1975.

Tenant compte du succès croissant de cette ligne, Comanav a décidé de commander la construction d'un navire car-ferry offrant une meilleure capacité voitures aux chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire. Ce car-ferry, le « Marrakech » (634 passagers, 224 voitures), mis en service en Mai 1986, a connu une grande faveur auprès de la clientèle grâce au confort qu'il offrait et à sa décoration marocaine.

Comanav s'est aussi implantée sur la ligne Nador-Sète et a acquis le car-ferry « Rif » en 1987 pour pérenniser la desserte de cette ligne assurée auparavant par navires affrétés, uniquement en haute saison. Cependant, la forte saisonnalité du trafic sur cette ligne a conduit la compagnie à ouvrir une ligne passagers Agadir-Las Palmas dans l'espoir de rentabiliser le « Rif » en basse saison, mais le trafic n'était pas au rendez-vous. Après plusieurs exercices déficitaires, le « Rif » a été vendu en 1992 à une compagnie libyenne.

En 1998, après avoir finalement obtenu l'autorisation d'opérer sur la ligne Tanger – Algesiras, Comanav a acquis et mis en service sur cette ligne le car-ferry « Al Mansour » (1.200 passagers, 500 voitures).



CAR-FERRY « AGADIR » 460 PAX / 150 VOIT. (1975-1986)



CAR-FERRY « MARRAKECH » 630 PAX / 220 VOIT. (1986-.....)

ORGANISATION ET GESTION

Sur le plan opérationnel, la concurrence d'armateurs européens et marocains sur le trafic de ligne régulière et le trafic passagers, jointe à la perspective de libéralisation accrue de l'économie (libéralisation de la commercialisation des conserves en 1984 et des agrumes / primeurs en 1986) et à l'accord d'association avec l'Union Européenne ont donné une acuité nouvelle à la question des structures commerciales de la compagnie qui était occultée jusqu'alors par les problèmes d'exploitation. Ainsi le Service Exploitation est devenu la Sous-direction puis la « Direction Exploitation Commercial, DEC »

Sur le plan de la gestion, les efforts ont porté sur quatre axes principaux :

- Investissement : Planification des besoins en navires, définition de leurs caractéristiques, commande de navires neufs ou achat de navires de seconde-main et intégration des navires livrés dans les trafics de la compagnie,
- Extension du réseau d'agences de la compagnie au Maroc et à l'étranger,
- Recrutement et formation « in house » des cadres sédentaires, notamment ceux de la Direction Exploitation Commercial. La formation durait 6 mois et comportait une formation théorique assurée par les cadres de la compagnie et une formation pratique dans les différents services,
- Mise en place des structures et des outils de gestion de Comanav, de Marphocean et Petramar,
- Mise en place au début des années 1980 du contrôle de gestion et de l'audit interne,
- Elaboration du plan informatique et développement des premières applications de gestion (paie du personnel, gestion du parc conteneurs,...)

Concernant la gestion technique et d'armement des navires, Comanav s'est organisée dès le début des années 1960 pour assurer ces fonctions en interne. Cependant les structures mises en place allaient rapidement être débordées. En effet, suite aux accords conclus en 1973 avec OCP et Samir pour la gestion technique et d'armement des navires de Marphocean et de Petramar, la flotte gérée par Comanav est passée de 6 navires en 1971 à 24 en 1978. Comanav a dû mettre les bouchées doubles pour renforcer ses structures à terre. C'est ainsi qu'elle a étoffé les départements technique, armement et approvisionnements et créé une « Direction Gestion Flotte, DGF » coiffant ces départements.

Le développement des activités de la compagnie qui se trouvait de plus en plus à l'étroit dans son siège de la rue de Lille a justifié le déménagement en 1982 de tous les services au nouveau siège de la compagnie construit sur le boulevard des Forces Armées Royales.

Concernant les fonctions d'officiers à bord des navires, celles-ci étaient occupées notamment par des officiers français pour la plupart provenant de la « Compagnie Générale Transatlantique, CGT » avec laquelle Comanav entretenait des relations historiques. Suite à

l'acquisition de 5 navires porte-conteneurs en Allemagne, Comanav a aussi fait appel pendant un certain temps à des officiers allemands.

Comanav octroyait systématiquement des bourses d'études aux élèves officiers et aux officiers en formation dans l'Ecole Nationale des Officiers de la Marine Marchande (ENOMM) de Casablanca et à l'étranger.

Malgré la longueur de la période de navigation en qualité d'élève officier (24 mois) qui était requise à l'époque pour accéder à la fonction de chef de quart, les embarquements des élèves officiers sur les navires Comanav étaient garantis car tous ses navires disposaient de cabines d'élèves.

L'offre d'emplois à terre pour les officiers de la marine marchande étant constante, la marocanisation des postes d'officiers à bord des navires n'a pu être réalisée qu'à la fin des années 1990.

AU TOURNANT DU SIECLE.

Au cours des années 1990, l'activité de Comanav qui n'avait plus de bulk carriers, était centrée sur le trafic de ligne régulière, le trafic agrumes et primeurs et le trafic passagers.

Dans le secteur des lignes régulières, le volume des échanges conteneurisés du Royaume avait atteint 250.000 TEU en 1998. La participation de Comanav à ce trafic était de 30% environ. Cependant, Comanav à l'instar d'autres armateurs comparables, n'allait pas tarder à subir d'une part les effets des concentrations et alliances d'armateurs au niveau mondial et d'autre part les effets de la globalisation et de la libéralisation de l'économie marocaine (y compris les services) sous la pression du FMI.

La massification du trafic conteneurs a impacté les trafics contrôlés par les armateurs de ligne traditionnels. Par ailleurs, les armateurs des grands navires porte-conteneurs, les méga-carriers, considérant que les profits réalisés par les terminaux portuaires sont plus sûrs et plus prévisibles que ceux réalisés dans le transport maritime lui-même n'allaient pas tarder à remonter la chaîne de valeur et investir dans les terminaux à conteneurs et les services logistiques à terre. La maîtrise des terminaux dédiés au trafic sur les grandes routes maritimes Est-Ouest a facilité le détournement au profit des méga-carriers du trafic direct réalisé sur les lignes courtes par les armateurs traditionnels, grâce aux possibilités offertes par le transbordement

Dans le secteur des agrumes et primeurs la libéralisation des exportations en 1986 et la reprise des ventes FOB ont reconfiguré la demande de transport. Celle-ci s'est orientée d'abord vers les navires réfrigérés de petite taille (les exportateurs étant plus nombreux) puis vers les remorques frigo et enfin les conteneurs frigo. Cette reconfiguration de la demande de transport a progressivement réduit la participation de Comanav à ce trafic. Elle a aussi rendu obsolètes les grands navires réfrigérés palettisables acquis à grands frais par Comanav entre 1975 et 1977 (« Ifni », « Imilchil » et « Imouzzar ») à la demande expresse de l'OCE qui voulait bénéficier d'économies d'échelle dans le transport de ses exportations.

Dans le trafic passager, l'augmentation continue du volume du trafic passagers, voitures et camions justifiait la desserte par Comanav de trois lignes : Tanger-Sète, Nador-Sète et Tanger-Algésiras en concurrence avec des armateurs privés, marocains pour la plupart.

FLOTTE COMANAV - 06/1994

N°	Nom	TYPE	Construction	TPL
1	« Anwal »	Ro-Ro	1978 France	2743
2	« Asni »	Ro-Ro	1979 Japon	2540
3	« Azilal »	Ro-Ro	1983 Danemark	7200
4	« Azrou »	Ro-Ro	1984 Danemark	7200
5	« Marrakech »	Car-ferry	1986 France	630 Pax 220 Voit
6	« Michlifen »	Reefer	1979 Japon	4937
7	« Midelt »	Reefer	1980 Japon	5030
8	« Oualidia »	Porte conteneurs	1978 RFA	3420
9	« Ouarzazate »	Porte conteneurs	1975 RFA	3357
10	« Ouazane »	Porte conteneurs	1975 RFA	3357
11	« Ouirgane »	Porte conteneurs	1975 RFA	3357
12	« Oulmes »	Porte conteneurs	1978 RFA	3420
13	« Toubkal »	General Cargo	1983 Japon	6700
14	« Taza »	General Cargo	1984 Japon	6700
15	« Aknoul »	Ro-Ro	1993 Norvège	5387
16	« Agdal »	Ro-Lo	1979 RFA	2540