

Interview

“ L'ONDA est un acteur incontournable dans le développement de l'économie nationale

• **Le nouveau terminal de Marrakech vient d'être mis en service. Pouvez-vous nous parler des principales innovations que l'ONDA a tenté d'introduire dans le business-model aéroportuaire à travers ce nouveau terminal ?**

Avant de vous répondre, je tiens à rappeler que ce nouveau terminal de l'aéroport Marrakech Menara a été inauguré, mercredi 21 décembre 2016, par Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'Assiste, ce qui représente pour l'ensemble du personnel de l'ONDA une immense fierté. Il a été conçu selon quatre maîtres mots qui sont ; modernité, qualité de service, esthétisme et écologie, et a apporté deux ruptures majeures pour ce type d'infrastructures, une en termes de confort et d'efficacité et l'autre en termes de nouveau modèle économique.

Cette extension majeure, qui porte la capacité globale de cette plateforme à 9 millions de passagers par an, vient, d'une part, répondre aux besoins de la croissance de cet aéroport pour la prochaine décennie, et, d'autre part, apporter la capacité et la qualité de service dont il a besoin. La nouvelle dynamique commerciale introduite par les concessionnaires installés va contribuer activement à la création de nouveaux postes d'emplois directs et indirects. Enfin cette réalisation traduit également la volonté de faire de cet aéroport un véritable atout pour l'attractivité de la ville ocre, qui est aujourd'hui sans conteste une destination touristique phare au niveau mondial.

Enfin, il faut rappeler que ce résultat innovant ainsi que ces différents sauts qualitatifs et quantitatifs nous mettent au niveau des meilleurs pratiques mondiales dans le domaine et sont à mettre au crédit, et je le dis avec fierté, de nos compétences nationales puisque sa conception architecturale est le fruit d'un cabinet d'architectes marocains, Abdou Lahlou, que les fonctionnalités et les innovations techniques et commerciales émanent des experts de l'ONDA, tant au niveau des directions centrales qu'au niveau des équipes locales de l'aéroport de Marrakech, et que sa réalisation a été effectuée par un groupement national solide et sérieux, avec des bureaux d'étude et de contrôles également nationaux. Il faut aussi signaler dans le même esprit, cette fois africain, que plus de la moitié de l'investissement global nécessaire a été financé par la Banque Africaine de Développement, ce qui est une marque de confiance en notre continent.

Sur un plan général, ce terminal a été aménagé et animé comme un espace de vie avec une double ambition : offrir à ses clients fluidité et rapidité et faire des temps d'attente des moments de détente et d'agrément. S'agissant des principales innovations introduites dans ce nouveau terminal, Je peux citer :

• Le «Walkthrough» commercial qui est un concept innovant de boutiques en duty free implantées sur le circuit du passager. A l'image d'une rue commerçante



Zouhair Mohammed
EL AOUFIR

Directeur Général
de l'ONDA

piétonne, sa mise en place s'est faite par des appels d'offres internationaux extrêmement exigeants dont la «master concession» a été adjudgée en faveur d'un grand opérateur international, leader mondial de «travel retail» aéroportuaire. Les retombées économiques de cette démarche transparente et exigeante améliorent très sensiblement les durées de retour sur investissement ;

- Un espace de commerce solidaire également lancé par Appel d'offres, avec une exigence de la part de l'ONDA à l'adjudicataire d'y présenter, entre autres, des produits artisanaux locaux, fruit des coopératives locales et régionales, et constituant pour le touriste étranger une vitrine de découverte artisanale et culturelle
- Une nouvelle signalétique claire et visible, émanation d'une nouvelle charte signalétique qui sera déclinée dans tous les aéroports du Maroc ;
- Des équipements de sûreté et de vidéosurveillance de dernière technologie ;
- Des passerelles télescopiques pour la première fois à l'aéroport de Marrakech qui reçoit, depuis juillet dernier, des vols long courrier ;
- Des espaces aérés et confortables et des équipements modernes dans les zones dédiées aux différentes formalités d'arrivée et de départ ;
- Un service Wifi gratuit ;
- Une offre de restauration diversifiée et de niveau international ;
- Des installations sanitaires confortables et en quantité suffisante ;

• Et enfin la dimension environnementale à travers la réduction des besoins d'énergie prise en compte dès la conception à travers la façade en double peau, les patios paysagers et les fontaines qui permettent de rafraîchir l'air ambiant et de créer un micro climat à l'intérieur de l'installation.

• **L'ONDA étant encore un office public, donc forcément soumis à des règles de gestion parfois lourdes, comment, à votre avis, doit-on et peut-on concilier ce type de contraintes avec les impératifs qu'impose la gestion d'aéroports en termes de réactivité, d'agilité dans les process, de rapidité dans la mise en application des solutions... ?**

Le résultat obtenu avec ce nouveau terminal, tant au niveau qualité de service que performance économique, démontre tout à fait la possibilité pour un office public, à travers une vision claire, un plan d'action pragmatique, un management des risques adéquat, une expertise avérée de ses équipes et des procédures professionnelles appliquées avec rigueur et transparence, la possibilité d'être réactif et performant.

Ceci étant dit, il est vrai que les règles de gestion peuvent être lourdes. Cependant, pour garantir et pérenniser ce type de performance dans un établissement comme le nôtre, il est nécessaire d'instaurer, au moins, quatre actions préalables : la mise en place de manuels et de procédures efficaces et efficaces en respect des textes et réglementations, le lancement des démarches d'informatisation et d'automatisation des différents processus complexes, lourds ou répétitifs, l'élaboration et la réalisation effective de plans de formation, de qualification et de montée en compétence des ressources humaines qui sont la clé de voûte de toute performance et enfin l'instauration d'un climat de confiance et d'un espace de travail organisé avec les parties prenantes et entre autres les organes de tutelle, de contrôle ou de surveillance. C'est tout le sens du travail de toutes les équipes de l'ONDA de ces dernières années.

• **Il y avait à une époque un projet de transformation de l'Office en société anonyme pour lui donner plus d'agilité. Où en est ce projet aujourd'hui ?**

L'ONDA est un acteur incontournable dans le développement de l'économie nationale, et il est vrai que son cadre juridique n'a pas évolué depuis sa création, mais il est entendu que quels que soient les modèles existants dans nos domaines, c'est une décision qui revient à l'Etat. Aujourd'hui l'approche prônée vise la mise en place d'un contrat-programme à l'instar d'autres entreprises ou établissements publics.

Le contrat programme qui sera signé avec l'Etat constituera une base solide permettant de définir les engagements que notre institution est appelé à relever à court, moyen ou long termes. Les projections utilisées devront intégrer les différentes politiques nationales concernées et inclure le positionnement et le développement des acteurs nationaux majeurs en relations avec notre secteur. Nous avons ainsi lancé une étude qui va démarrer incessamment, confiée à un bureau d'étude international et qui porte sur la préparation, le suivi et l'évaluation de la stratégie de l'ONDA et de son contrat programme avec l'Etat qui en découlera. Cette étude va également accompagner l'ONDA pour l'élaboration du meilleur modèle économique à même d'hisser ses performances techniques, économiques et financières, stimuler son développement et la rentabilité de ses aéroports. Pour ce qui est des différents modèles d'évolution de l'Office, l'étude va réaliser un benchmark des différentes expériences adoptées dans le monde et proposer un mode de gestion adéquat, tenant compte de nos spécificités et permettant la consolidation du rôle stratégique de l'Office dans l'accompagnement des différentes stratégies sectorielles nationales et le renforcement de l'ancrage du Maroc sur la carte aéronautique mondiale.

• De manière cyclique, l'option de déléguer la gestion d'aéroports à des opérateurs privés resurgit dans les débats. Est-ce que vous pensez qu'une telle option est encore envisageable ?

Le recours au partenariat public-privé a été rendu possible, après la promulgation de la loi N° 86-12 qui constitue un outil contractuel sécurisé et innovant pour la réalisation de projets d'infrastructures d'envergure. Ce cadre légal donne la possibilité de confier une mission globale de financement, de conception, de construction ou réhabilitation, d'exploitation et de maintenance d'un ouvrage, à un seul titulaire, qui porte la responsabilité du projet vis-à-vis de la personne publique. C'est une démarche qui peut être tout à fait justifiée mais elle doit être extrêmement bien préparée, surtout pour les aspects opérationnels, financiers et juridiques avec des « stress tests » et des études de sensibilité poussées afin d'éviter les écueils et les échecs nombreux dans ce domaine, mais avec des succès tout aussi nombreux. Dans cette optique, l'ONDA conduit actuellement plusieurs études stratégiques pour l'élaboration des business plan nécessaires, dont notamment le développement d'un aéroport spécialisé dans l'aviation d'affaires à Tit Mellil, ou le développement de la deuxième tranche de l'Aéropôle de Casablanca Mohammed V et la définition d'un nouveau modèle économique de sa mise en œuvre.

• Le nouveau terminal 1 de l'aéroport Mohammed V est un des projets phares de l'ONDA et le plus attendu. C'est un projet qui a connu quelques difficultés en cours de route. Où en est ce projet ? Quand pensez-vous mettre en service le nouveau terminal ?

Effectivement, le projet du terminal 1 de l'aéroport Mohammed VI a connu un arrêt prolongé qui a duré plus de 4 ans, et grâce au soutien de tous les partenaires ainsi que des ministères de tutelle et des finances, nous avons pu redémarrer ce projet fin 2014. Cette situation a généré de fortes contraintes sur le plan de l'exploitation de l'aéroport et a limité sa capacité. Nous avons donc reconfiguré l'extension et le réaménagement du T1 dans le cadre d'un projet global intégré de développement de l'aéroport Mohammed V. L'objectif étant de doter Casablanca d'un aéroport multi-terminaux de référence internationale, à la hauteur des aspirations de la métropole casablancaise. Ce programme de développement consiste dans un premier temps en l'extension du T1 qui sera achevé vers la fin du mois de mars 2017 et une ouverture avant la pointe de l'été en cours. Ce projet a mobilisé des investissements de l'ordre de 1,634 MDH. Et, dans un deuxième temps, le T2 connaîtra aussi le

lancement d'un chantier d'extension (avec la construction d'une nouvelle tour de contrôle) pour une mise en exploitation à l'horizon 2021 visant à atteindre une capacité totale de l'aéroport d'environ 21 millions de passagers.

• Quels seront les principaux apports de ce nouveau terminal en termes de trafic ?

Je dois souligner d'abord que la configuration actuelle de l'aéroport a accueilli 8,6 millions passagers durant l'année 2016, un trafic supérieur à sa capacité réelle qui est de 7 millions, et rendu possible par les optimisations permanentes des espaces et des flux, ainsi que la collaboration active et continue de nos partenaires à l'aéroport, principalement la DGSN, la Douane, les compagnies aériennes et les handlers. L'extension du T1 accroîtra la capacité actuelle de 7 millions de passagers au départ, ce qui portera la capacité globale de l'aéroport à 14 millions et permettra d'améliorer considérablement la qualité des services offerts aussi bien aux passagers qu'aux compagnies aériennes. Par ailleurs, avec cette extension du T1, le nombre de postes accostés sera augmenté, optimisant ainsi la chaîne de valeur du passager et le temps de rotation des avions. Le nouveau terminal sera doté d'équipements de dernière génération : un système automatisé de traitement des bagages, des bornes d'enregistrement interactives ; des passerelles télescopiques, des équipements de sûreté à la pointe de la technologie, ... Il sera équipé également d'installations lui permettant

Tout le programme d'extension
et de rénovation des aéroports
a pour but premier d'accueillir
les passagers dans les
meilleures conditions de
sûreté, sécurité et de qualité de
service

d'accueillir l'A380, notamment des passerelles télescopiques à deux niveaux.

Le T1 disposera d'une galerie commerciale de 2 280 m² conçue, à l'instar de l'aéroport de Marrakech, selon le concept de « walkthrough commercial » et dont la master concession a été adjugée pour le compte d'un opérateur international connu et reconnu sur le plan mondial, selon le même process et le même modèle économique que le nouveau terminal de Marrakech.

• Vous avez récemment procédé à des travaux importants au niveau des zones de parking. S'agit-il d'un investissement en propre ou dans le cadre d'une concession à un opérateur privé ?

Durant l'année 2014, nous avons lancé plusieurs appels d'offres internationaux pour la concession des parkings véhicules aux niveaux des principaux aéroports et aux niveaux du T1 et du T2 de l'aéroport Mohammed V. Les adjudicataires de ces marchés et notamment de ceux relatifs à l'aéroport Mohammed V étaient tenus par les cahiers de charge, d'une part, d'investir dans l'augmentation de 50% de la capacité des parkings pour répondre à la demande croissante, et, d'autre part, de les doter d'équipements modernes tout en changeant les voies d'accès pour améliorer la fluidité du trafic des véhicules, notamment avec les voies de dépose-minute. La capacité totale du parking T1 est donc passée de 1 375 places de stationnement à 2 075 depuis quelques semaines, avec une nouveauté puisque à peu près un tiers de ces places sont couvertes.

un projet similaire est en cours de réalisation au niveau du parking du T2, avec la perspective de généraliser cette approche aux principaux aéroports du Royaume.

• En dehors de Casablanca, plus récemment de Marrakech ou encore Fès il y a quelques mois, quels sont les principaux projets des années à venir pour les aéroports des autres villes ?

Actuellement, l'ONDA poursuit la réalisation de plusieurs chantiers d'infrastructures aéroportuaires et de navigation aérienne. Le nouveau terminal de l'aéroport de Fès est totalement achevé et la plupart de ces chantiers sont soit totalement achevés, comme c'est le cas des nouveaux terminaux de Fès et de Zagora, ou à des stades très avancés comme l'aéroport de Guelmim ou de Er-Rachidia.

Les chantiers restant sont le nouveau centre de contrôle de la navigation aérienne qui sera achevé en 2017 et le nouveau terminal de l'aéroport de Nador prévu courant 2018.

Par ailleurs, des études seront lancées courant 2017 pour la construction d'un nouveau terminal digne de la capitale du Royaume à l'aéroport Rabat-Salé. D'autres études de réaménagement sont programmées pour 2018, c'est le cas de l'aéroport d'Agadir et de la jonction entre le deux terminaux de Marrakech. L'investissement programmé pour le développement des capacités aéroportuaires durant la période 2014-2020 est d'environ 4,5 milliards de dirhams. A l'achèvement de ces projets, la capacité annuelle globale de notre réseau aéroportuaire sera portée à 50 millions de passagers.

Mais notre plus grand chantier aujourd'hui et pour les années à venir demeure celui de l'amélioration continue de la satisfaction des passagers. Tout le programme d'extension et de rénovation des aéroports a pour but premier d'accueillir les passagers dans les meilleures conditions de sûreté, de sécurité et de qualité de service. Le passager est placé au cœur de nos priorités. Nos projets futurs seront des projets à forte valeur ajoutée créant de nouveaux services et impactant directement la qualité perçue par le passager.

• Aujourd'hui les plus grands aéroports du monde ne sont plus de simples infrastructures de transit mais de véritables écosystèmes économiques qui créent des emplois, produisent de la valeur et peuvent être très rentables. Est-ce qu'on peut s'attendre à ce qu'un aéroport comme celui de Casablanca devienne un jour réellement aligné sur un tel business model ? Quels sont à votre avis les facteurs déterminants pour une telle transformation ?

Bien sûr les aéroports sont de véritables créateurs de valeur et catalyseurs de développement économique et ce par les flux financiers qu'ils génèrent, les emplois directs et indirects qu'ils créent et les territoires qu'ils réaménagent.

L'aéroport de Casablanca est déjà aligné sur cette tendance. Outre les activités directement liées au transport aérien, aux concessions usuelles sur les aéroports, l'ONDA a développé sur ce site un Aéropôle qui accueille une soixantaine d'entreprises, dont une grande partie opère dans le domaine des industries et services aéronautiques, générant 7 000 emplois.

Vu la demande exprimée, nous avons lancé une étude pour l'accompagnement et l'assistance de l'ONDA pour le choix d'un modèle de développement de la deuxième tranche qui s'étend sur 20 ha. Elle comprendra une zone commerciale, une zone hôtelière et un centre d'exposition et cette deuxième tranche devrait générer 2 000 à 3 000 emplois.

Pour les autres aéroports, l'ONDA s'attèlera au développement de zones d'activité des principaux aéroports, en fonction des opportunités qui seront identifiées pour chaque région.