

Le DG de l'ONDA dévoile son plan de bataille

■ A fin octobre 2014, l'office a décaissé près de 925 millions de DH de règlements à ses prestataires externes, soit 30% de plus par rapport à la même période de l'année dernière ■ Nous nous apprêtons à lancer une nouvelle plateforme Wifi à l'instar de ce qui se fait dans le monde avec une gratuité accordée pendant les 15 premières minutes.

■ Quelques mois seulement après votre arrivée, la première annonce phare que vous avez faite portait sur la relance des travaux du Terminal 1 de l'aéroport Mohammed V...

Oui. Depuis quelques semaines les grues bougent et le travail a repris. Le chantier a été bel et bien relancé. Cette action, qui n'est pas la seule, figurait en effet parmi les axes urgents d'un plan plus global qui a pour objectif de restaurer la confiance avec toutes les parties prenantes.

■ La confiance vis-à-vis de qui exactement ?

D'abord en interne vis-à-vis de tous les collaborateurs de l'office et ensuite à l'externe avec les différents organes de gouvernance, la tutelle ainsi que tous les autres partenaires, notamment nos fournisseurs et divers prestataires de services.

■ Quand vous parlez de restaurer la confiance, vous sous-entendez qu'elle a été perdue...

Notre objectif principal au niveau de l'ONDA est de réaliser, dans les meilleures conditions, les missions pour lesquelles l'office a été créé en faisant de lui un établissement public exemplaire, c'est-à-dire performant, transparent et qui règle ses fournisseurs dans les délais, car l'office, à travers les marchés et les commandes qu'il engage, joue un rôle d'opérateur économique national majeur. Les investissements que réalise l'office sont en effet conséquents et il est important pour nous de restaurer la confiance avec nos partenaires, notamment les entreprises prestataires de services. Pour répondre à votre question, je vous dirai qu'il y a eu des périodes où les dossiers ont été traités de manière très lente, voire gelés par moment, pour une multitude de raisons. Parmi les actions qui étaient donc urgentes, il fallait réduire les dettes et traiter avec efficacité les anciens dossiers. Dès fin janvier, un groupe de



**Zouhair
Mohammed
El Aoufir**
DG de l'ONDA
Nous visons
à assurer nos
missions en faisant
de l'ONDA un
établissement
public de référence

travail a été constitué uniquement pour plancher sur ce sujet.

■ Pour quels résultats ?

A fin octobre 2014, l'office a décaissé près de 925 millions de DH de règlements à ses prestataires externes, soit 30% de plus par rapport à la même période de l'année dernière.

■ Ne pensez-vous pas que le grand loupé du Terminal 1 a lui aussi fortement terni l'image et la crédibilité de l'office ?

Evidemment. Et c'est pour cela que la relance du projet d'extension de l'aéroport de Casablanca était une des premières priorités à laquelle on s'est attaqué, sachant que la reprise de ces travaux fait partie de cette nouvelle dynamique de restauration de la confiance.

Pour vous faire un bref rappel, le projet a été initié en 2007, les travaux ont démarré en 2009 et se sont arrêtés en 2010 et depuis quatre ans il ne s'est concrètement rien passé. Mais au-delà de l'influence de ce chantier arrêté sur l'image, la non-livraison de ces nouvelles capacités représente une contrainte majeure pour l'exploitation de l'aéroport

Mohammed V, en termes de qualité de services, de temps de traitement, de fluidité des flux...A cela il faut ajouter que l'aéroport Mohammed V traite aujourd'hui 7,6 millions de passagers par an pour une capacité de 7 millions seulement. Il est donc déjà saturé avec toutes les conséquences et les désagréments qui s'en suivent.

■ Comment gérez-vous cette situation de saturation en attendant que le nouveau terminal soit opérationnel ?

La coordination avec le ministère de tutelle a abouti, à l'instar des aéroports internationaux des grandes métropoles, à la régulation des créneaux horaires «slots», cette opération appelée dans le jargon aérien le «slotage», consiste à étaler en les régulant les mouvements des avions sur des plages horaires plus étendues de manière à lisser les flux et mieux gérer les pics d'activité, sous la supervision d'une entité indépendante désignée et organisée par circulaire ministérielle.

■ Ce slotage ne se faisait pas avant ?

Non. Il ne se faisait pas par

AUJOURD'HUI, L'ONDA
PARTICIPE À UN
PROGRAMME DE MESURE DU
NIVEAU DE SATISFACTION
DES PASSAGERS MENÉ
SOUS L'ÉGIDE DU
CONSEIL INTERNATIONAL
DES AÉROPORTS. CE
PROGRAMME DÉNOMMÉ
AIRPORT SERVICE
QUALITY EST APPLIQUÉ
AUX GRANDS AÉROPORTS
INTERNATIONAUX
DANS LE MONDE

rapport à la contrainte de saturation pour la simple raison qu'il était prévu de rajouter des capacités avec le nouveau Terminal 1 qui devait être opérationnel vers 2011. Or, en 2014, les capacités ne sont toujours pas là et, par conséquent, nous devons d'abord, et dans l'urgence, gérer au mieux les flux moyennant un certain nombre de mesures dont la régulation des créneaux horaires.

■ Quand le nouveau Terminal 1 sera-t-il opérationnel ?

Il sera prêt en septembre 2016 et il apportera une capacité additionnelle de 7 millions de passagers, soit une capacité totale de l'aéroport Mohammed V de 14 millions. Mais ce ne sera toujours pas fini car, en 2030, et selon les prévisions du schéma directeur aéroportuaire national, l'aéroport devra faire face à un trafic de 22,8 millions de passagers. En fait, le développement de la capacité de l'aéroport Mohammed V est prévu sur trois phases. Pour la première, dite d'urgence, il s'agissait de traiter immédiatement les zones critiques dans la configuration existante pour augmenter la capacité de traitement actuelle. Entre autres actions, la mise en place de serpentins pour réduire les temps d'attente, éliminer les goulots d'étranglement et mieux répartir les flux de passagers sur les ressources disponibles, le rajout de nouveaux postes d'inspection filtrage et de traitement des formalités de police à l'arrivée et au départ...tout cela permet de rendre l'activité plus fluide.

■ Mais la qualité de service au niveau de l'aéroport est également affectée par d'autres détails importants comme la propreté, les sanitaires, la signalétique...

Absolument. Et c'est pour cela d'ailleurs que nous avons très rapidement lancé, à titre d'exemple, une vaste opération pour refaire et remplacer toutes les installations sanitaires de l'aéroport afin de les aligner sur les standards des grands aéroports internationaux. Pour le confort des passagers, nous nous apprêtons aussi à lancer une nouvelle plateforme Wifi à l'instar de ce qui se fait dans le monde avec une gratuité accordée pendant les 15 premières minutes. Toutes ces mesures dites d'urgence ont été lancées, avant l'été 2014.

■ Est-il vrai qu'il était question à un moment de raser complètement tout ce qui avait été construit ?

En effet pour le projet d'extension à l'arrêt, nous étions devant deux options : la première consistait à tout raser et reprendre à zéro, la deuxième étant d'optimiser le projet en l'adaptant aux besoins pragmatiques de l'aéroport Mohammed V, en termes de fonctionnalités, de coûts et de délais. Il est important de noter que l'esprit constructif et raisonnable des différents acteurs de ce projet nous a orientés vers la deuxième solution, solution également possible grâce au soutien et support des ministères de tutelle et des finances. C'est une option d'autant plus satisfaisante puisque les travaux sont avancés à presque 30%.

■ Mais quand on dit raser ou reconfigurer, cela signifie dans les deux cas que ce qui a été fait ne devait pas être fait de cette manière...

En fait, le problème est que la conception du projet à son origine se basait sur une configuration trop globale qui ne pouvait se mettre en place et bien fonctionner qu'avec la connexion des deux terminaux, entre autres. Nous avons décidé de revoir cette configuration de manière à mieux répondre aux besoins pratiques de l'aéroport de Casablanca en partant du fait qu'il s'agit en même temps d'un aéroport de type hub et d'un aéroport à trafic dit point à point. Partant de là, il est évident qu'on a besoin de deux espaces : l'un adapté au trafic de continuation qu'engendre l'activité hub et qui est assuré aujourd'hui par la compagnie nationale RAM, et l'autre dédié au trafic point à point assuré par l'ensemble des autres compagnies. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons, depuis quelques semaines, dédié le Terminal 2 exclusivement aux vols de la RAM.

■ Cela ne vous a-t-il pas causé des problèmes avec les autres compagnies aériennes ?

Non, pas vraiment, car tout le monde a compris qu'il s'agissait d'une décision amplement justifiée dans le sens où il fallait absolument faire un rééquilibrage des ressources et de l'espace. Le premier jour, par exemple, où cette mesure a été appliquée,

il y avait 110 départs en tout dont 80 assurés par RAM et 30 par les autres compagnies. Il est donc logique et normal que les deux tiers de l'activité soient logés dans deux tiers de l'espace disponible. Evidemment, quelques compagnies étaient réticentes et nous avons eu droit à quelques remarques. Mais tout est rentré dans l'ordre à partir du moment où l'on a démontré le bien-fondé de cette mesure tout en réaménageant l'actuel Terminal 1 en améliorant nettement sa fluidité, ce qui a permis d'augmenter sa capacité de 30%. Nous avons rajouté 7 postes pour le traitement des formalités de police, qui sont passés de 17 à 24, et 3 postes d'inspection filtrage passés de 2 à 5. En plus de ce dispositif d'amélioration transitoire pour le T1, nous avons rassuré ces compagnies car l'investissement de 1,4 milliard de DH pour son extension est réalisé justement sur le terminal qui leur est principalement dédié, apportant une amélioration incontestable de leurs conditions d'exploitation et du confort de leurs passagers.

■ Mais vous ne dites toujours pas ce que vous comptez faire face à la saturation qui va arriver très rapidement même après la mise en service du nouveau Terminal 1...

C'est prévu dans notre plan à plus long terme. Je vous annonce que l'extension du Terminal 2 est dans le pipe et elle devrait être opérationnelle progressivement à partir de fin 2017. Cette extension permettra de porter la capacité globale des deux terminaux à 23 millions de passagers, bien avant les besoins de 2030. Le projet d'extension du T2 sera mené en étroite collaboration avec la compagnie nationale RAM.

■ Au final donc, la capacité de l'aéroport Mohammed V sera multipliée par plus de 3. Comment comptez-vous faire face aux problèmes qui seront forcément plus grands, connaissant les dysfonctionnements déjà complexes qu'engendre un flux de 7 millions de passagers ?

Sur ce sujet, nous avons d'autres axes de travail dans notre plan d'action dont le plus important porte sur la satisfaction de nos usagers avec le renforcement de la culture client au sein de l'office. Aujourd'hui, l'ONDA participe à un programme de mesure du niveau de satisfaction des passagers mené sous l'égide du Conseil International des Aéroports (ACI). Ce programme dénommé Airport Service Quality est appliqué aux grands aéro-

ports internationaux dans le monde et nous permet à la fois de mesurer la satisfaction des passagers de l'aéroport de Casablanca et de 6 autres aéroports marocains et de les positionner par rapport aux autres aéroports étrangers de même capacité. Ces enquêtes et indicateurs, que nous recueillons plusieurs fois par an, nous permettent d'identifier tous les dysfonctionnements et les points à améliorer. D'ailleurs, le remplacement de l'ensemble des sanitaires de l'aéroport que nous avons lancé est basé sur les résultats de ces enquêtes. Il y a aussi le problème du temps d'attente qui revient avec insistance et que nous essayons de régler rapidement, d'où le dispositif des serpents, etc.

■ Les voyageurs qui arrivent à l'aéroport de Casablanca avec leurs voitures se plaignent aussi souvent du problème des parkings mal gérés, souvent complets...

Nous en sommes conscients et c'est pour cela qu'il a été décidé de renouveler tous les contrats de concession de ces parkings avec de nouveaux cahiers des charges plus précis, plus exigeants. Nous allons augmenter leur capacité de 50%. Ensuite, nous exigerons plus de professionnalisme de la part des concessionnaires,

notamment l'installation de clôtures, la mise en place d'équipements pour sécuriser les parkings, l'utilisation d'outils informatiques pour une gestion moderne et dynamique.

■ Au-delà de la gestion des aéroports, l'ONDA tire aussi ses revenus de ce qu'on appelle les redevances de survol. De quoi s'agit-il au fait ?

Les redevances de survol sont des redevances que doit payer tout appareil qui survole l'espace aérien marocain ou qui est pris en charge par les services de la sécurité aérienne nationale. Ces redevances rapportent environ 1,1 milliard de DH chaque année, soit environ 38% de notre chiffre d'affaires global.

■ Et le reste ?

44% de nos revenus proviennent des redevances aéroportuaires et environ 18% des recettes dites extra-aéronautiques comme le développement de parcs industriels, les concessions de parkings, les magasins de duty-free, la restauration... Un de nos objectifs stratégiques est justement d'augmenter ces recettes extra-aéronautiques et leur part dans le total car elles sont moins exposées aux aléas et aux crises du transport aérien, ce qui nous permet de sécuriser une partie des revenus.

■ En parlant de concession, que pensez-vous de la thèse, toujours d'actualité, selon laquelle il vaudrait mieux confier la gestion des aéroports à des opérateurs privés ?

Il s'agit d'une décision qui relève bien entendu de la compétence de l'Etat. Ce que je peux vous dire c'est qu'aujourd'hui l'ONDA est focalisé sur la rationalisation et l'optimisation de ses infrastructures et de leur mise à niveau, sur l'amélioration des fondamentaux en matière de gouvernance, de transparence et de contrôle interne. Nous visons, je le répète, à assurer nos missions en faisant de l'ONDA un établissement public de référence, avec la pleine confiance de toutes les parties prenantes. A partir du moment où l'on considère que cette phase est terminée, tous les modèles de gestion qui ont fait leur preuve dans le monde sont envisageables.

ENTRETIEN RÉALISÉ
PAR SAAD BENMANSOUR

EN APARTÉ

Le métier des aéroports a changé...

■ L'activité de l'ONDA ne se réduit pas à l'aéroport Mohammed V. Quels sont vos projets en cours ou à venir pour les autres aéroports du pays ?

D'abord un chiffre important à signaler : d'ici 2018, l'ONDA investira près de 6 milliards de DH dans ses projets de développement. Après celui de Casablanca, le plus important est le projet d'extension de l'aéroport de Marrakech qui portera la capacité de 3,8 à 9 millions de passagers. Cet aéroport sera saturé d'ici fin 2014 avec 4 millions de passagers. L'aéroport de Fès, lui aussi déjà saturé, fait également l'objet de travaux d'extension déjà bien avancés et qui devront s'achever au cours du premier trimestre 2015 pour porter la capacité de 500 000 à 2,5 millions de passagers, sans oublier le développement d'autres plateformes aéroportuaires.

■ Ces investissements colossaux sont basés bien entendu sur des prévisions de trafic mais encore faut-il que ce trafic soit au rendez-vous, sachant qu'en plus ce sont les compagnies qui maîtrisent cette donnée et pas l'ONDA. N'avez-vous pas peur de vous retrouver avec des investissements faits dans des capacités qui peuvent rester inutilisées ?

Le schéma directeur aéroportuaire à l'horizon 2030 est construit sur la base de l'évolution historique du trafic, et de sa modélisation pour tracer les tendances lourdes. Quand on réalise des extensions de capacités, c'est généralement fait dans un horizon de 10 ans, sachant qu'il faut adapter ce programme de développement si les fluctuations de la demande se transforment en tendance lourde non anticipée. Cela dit, le métier des aéroports a changé ces dernières années. En plus de construire et gérer des aéroports, nous devons aussi et de plus en plus les « marketer » auprès des compagnies aériennes. Nous proposons par exemple des mesures tarifaires incitatives aux compagnies pour les encourager à desservir davantage certains aéroports à vocation touristique. Ces incitations sont en fait des réductions de redevances et représentent une enveloppe de 350 à 400 millions de DH pour l'ONDA. Nous le faisons pour promouvoir les destinations touristiques, encourager l'ouverture de nouvelles lignes et l'ajout de fréquences additionnelles...