

## ENTRETIEN



**Investissements,  
activité, climat  
social..., le DG  
d'Autoroutes du  
Maroc fait le point**

**p.20**

ENTRETIEN

## «Huit des neuf projets autoroutiers prévus dans le contrat programme ont été réalisés»

- Seul le projet Tit Mellil-Berrechid accuse du retard, mais il sera lancé cette année.
- 114 millions de véhicules ont emprunté les autoroutes en 2015, ayant généré un chiffre d'affaires TTC de 2,955 milliards de DH ■ Depuis 2008, 39 milliards de DH ont été investis et 23 milliards empruntés auprès de bailleurs de fonds internationaux.

■ Vous venez de tenir votre Conseil d'Administration pour arrêter les comptes de l'exercice 2015. Est-ce que ADM est en bonne santé ?

L'année 2015 a été très bonne pour ADM dans la mesure où un ensemble d'indicateurs fondamentaux sont au vert, notamment le trafic, le chiffre d'affaires et l'investissement.

Il est important de souligner, tout d'abord, que notre réseau autoroutier a reçu près de 312 000 véhicules par jour, soit 114 millions de véhicules sur toute l'année, ce qui constitue 20% de la circulation nationale. Ce trafic a ainsi enregistré une évolution positive de 5%, à réseau stable.

Concernant le chiffre d'affaires, il a augmenté de 9,2% pour s'établir à 2,955 milliards DH TTC (2,460 milliards DH HT), ce qui constitue une performance inédite, qui a permis de dégager un excédent brut d'exploitation de 1,722 milliard de DH, en amélioration de 3,64% par rapport à l'année 2014.

Côté investissement, nous avons investi 3,550 milliards DH en 2015 pour l'extension du réseau autoroutier, en augmentation de 32% par rapport à 2014.

■ AMD a signé avec l'Etat un contrat programme allant de 2008 à 2015. Avez-vous fait un bilan de ce cadre contractuel et quels en sont les principaux résultats ?

Le contrat programme définit, notamment, la consistance du réseau autoroutier à construire par ADM et les engagements réciproques de l'Etat et de la société relatifs à cet objectif.

Les réalisations enregistrées permettent de relever un niveau très satisfaisant dans l'atteinte des objectifs inscrits dans le contrat pro-



**Anouar Benazouz**  
DG d'Autoroutes du Maroc  
Nous visons à généraliser le télépéage sur une grande partie du réseau avant le 15 juin

expriment des remarques lorsque les voies dédiées se retrouvent investies par l'ensemble des clients. Comment comptez-vous améliorer la fluidité du péage ?

La technologie télépéage a été déployée en mode opérationnel sur la partie du réseau enregistrant le plus fort trafic. Durant cette phase nous avons pu tester cette technologie et l'adapter aux besoins de notre clientèle. Actuellement, je peux vous assurer que nous avons la maîtrise de la technologie et nous allons la déployer progressivement sur notre réseau. Nous visons à généraliser le télépéage sur une grande partie du réseau à fort trafic avant le 15 juin afin de faire face à la forte augmentation du trafic durant la période estivale. Sur le restant du réseau, nous comptons le déployer avant la fin de l'année.

Nous lançons une grande campagne d'information et de sensibilisation à l'adresse de nos clients afin de promouvoir le télépéage qui permet de gagner du temps et éviter le stress des longues files d'attente en périodes de pointe et par là contribuer au confort des clients et à leur sécurité.

■ Des informations circulent depuis quelque temps quant au climat social au sein d'ADM. On le dit dégradé et certains reprochent à la direction générale, et plus particulièrement à vous, un manque de concertation. Qu'en est-il au juste ?

Avant de répondre à cette question, permettez-moi de partager avec vous la nouvelle vision stratégique d'ADM.

Depuis sa création en 1989, ADM avait concentré ses efforts sur les métiers de construction des autoroutes, ce qui a permis de

gramme 2008-2015. Ainsi, sur les 9 projets autoroutiers prévus, 8 ont été effectivement réalisés. Seul le 9<sup>e</sup> projet, celui de Tit-Mellil Berrechid, a connu des difficultés liées aux procédures d'expropriation ; il sera lancé en 2016.

Les autres projets ont connu un retard de livraison dû au durcissement rencontré durant les dernières années de la procédure d'expropriation du foncier.

Le coût global de l'investissement effectif s'élève à 39 milliards de DH, contre un coût prévisionnel initial de 38 milliards, soit un dépassement global limité à 3%, ce qui constitue une performance remarquable en matière de maîtrise des coûts-pour un programme de cette ampleur en termes d'importance et de durée. Pour la réalisation de ce programme autoroutier, le recours aux emprunts conces-

«JE SUIS PARFAITEMENT CONSCIENT DU FAIT QUE LE CHANGEMENT DE STATU QUO ET L'INTRODUCTION DE NOUVELLES METHODES EN PHASE AVEC L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'ENTREPRISE PEUVENT GÉNÉRER UN SENTIMENT DE GÈNE CHEZ CERTAINS QUI PEUVENT SE TRANSFORMER EN TENSIONS LATENTES»

sionnels auprès de bailleurs de fonds internationaux atteindra en 2016 un niveau de 23 milliards de DH, soit une économie de 6% par rapport aux prévisions initiales prévues par le contrat programme 2008-2015, ce qui renseigne sur une optimisation du financement. Autre preuve de maîtrise des coûts de la société, les charges d'exploitation du réseau autoroutier en service, hors entretien périodique, ont connu une évolution moyenne annuelle de 1,5% sur la période 2008-2015 alors que le rythme moyen d'extension de ce réseau autoroutier en service s'élève à 10% par an sur cette même période.

■ Parmi les nouvelles prestations attendues sur le réseau ADM, la généralisation du télépéage et en particulier le produit Jawaz pour lequel un certain nombre d'utilisateurs

doter notre pays de près de 1 800 km en 2016, un niveau conforme aux normes internationales et à des coûts compétitifs. Cette réalisation a pu se faire grâce aux efforts des femmes et des hommes de cette entreprise publique citoyenne et fortement engagée. Vous savez que chaque jour 312 000 véhicules utilisent le réseau autoroutier, les conducteurs et leurs passagers, qui sont nos clients, attendent de nous des prestations d'un niveau très élevé en matière de confort, de sécurité et de qualité de services. Cela représente pour nous un grand défi que nous ne pouvons relever qu'à la condition de transformer nos modes de faire-valoir, notre approche client, partant, notre mode d'organisation.

Nous sommes en train de vivre une véritable mutation de nos missions de base. En ce sens nous devons réserver l'essentiel de nos efforts à l'amélioration continue de nos performances en matière de réponses pratiques aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante. Cette évolution a rendu nécessaire l'adaptation du profil professionnel de nos ressources humaines afin de leur permettre de prendre en charge de nouvelles fonctions opérationnelles. Et dans ce cadre nous avons pris l'initiative de lancer ADM Académie en janvier 2015, et valeur aujourd'hui nous avons pu former quelque 250 cadres et agents de maîtrise sur un total de 550 employés.

Toutes ces transformations ont été longuement discutées au sein du Conseil d'Administration d'ADM, tenu le 30 mars 2016. Le conseil a ainsi examiné les nouvelles orientations stratégiques et validé un ensemble de dispositions qui permettent à ADM de réaliser ces nouvelles missions. Parmi ces dispositions, le conseil a décidé d'accompagner la restructuration du capital humain, nécessaire à cette phase, par une opération de départ volontaire permettant à certains membres du personnel, qui le souhaitent, de bénéficier d'un départ volontaire avant l'âge légal de la retraite afin de se consacrer à des projets personnels ou donner une nouvelle orientation à leur carrière. ADM, entreprise citoyenne, a accompagné ceux parmi ces candidats au départ volontaire qui peuvent conduire, pour leur propre compte, des projets performants, innovants et utiles à ADM.

Depuis mon arrivée à ADM, j'ai tenu à instaurer un climat social apaisé bâti sur la concertation et le dialogue avec les délégués et les représentants syndicaux des différentes composantes du personnel. Ce processus de dialogue social a été couronné par la mise en place,

pour la première fois de l'histoire d'ADM, d'un comité d'entreprise.

Aujourd'hui, je suis parfaitement conscient du fait que le changement de statu quo et l'introduction de nouvelles méthodes en phase avec l'évolution des métiers de l'entreprise, peuvent générer un sentiment de gêne chez certains qui peuvent se transformer en tensions latentes. Je souhaite ici vous rappeler que nous sommes dans une dynamique irréversible dictée par une clientèle de plus en plus exigeante et qui est en droit de l'être.

■ **Quels sont les grands projets d'ADM pour les années à venir aussi bien en termes d'extension du réseau, d'exploitation qu'en termes de mode de gouvernance ou de business model ?**

ADM est désormais une entreprise orientée client utilisant toutes les nouvelles technologies au même niveau d'entreprises comparables du bassin méditerranéen. Les projets en cours actuellement concernent la construction de l'autoroute Tit Mellil-Berrechid et le triplement des tronçons dépassant 28 000

véhicules/jour, à savoir l'autoroute vers l'aéroport Mohammed V et le contournement de Casablanca.

ADM étant un outil à la disposition de l'Etat qui lui concède les tronçons à réaliser et à exploiter, le futur contrat-programme qui comprend les engagements de l'Etat, notamment budgétaires et de garantie de la dette, et les obligations d'ADM en matière de réalisation et d'exploitation du réseau autoroutier, est actuellement en cours de discussion avec les pouvoirs publics.

PROPOS RECUEILLIS PAR S.B.