

# L'EXTERNALISATION DE L'ENTRETIEN ROUTIER AU MAROC

## A TRAVERS LES CONTRATS DE PERFORMANCE

A. BOUAYACH\*, G. BOUTAHRI\*, K. LAHLOU\*,  
A. BOURDANE\*\*, O. ESSEKELLI\*\*\* et R. SABONI\*\*\*\*

\* *Ecole Hassania des Travaux Publics (EHTP)*

\*\* *Infrasolutions*

\*\*\* *Direction des Routes*

\*\*\*\* *Grands Chantiers Routiers (GCR)*

*Dans cette communication, nous commençons par présenter la démarche conventionnelle de l'entretien routier au Maroc et les quelques expériences nationales en terme d'externalisation de ce type de travaux. Nous présentons ensuite des éléments clés issus d'un benchmark réalisé sur trois expériences internationales reconnues. Des recommandations sont enfin proposées, à l'issue de cette analyse comparative, pour une implantation réussie des contrats de performance pour l'entretien routier au Maroc.*

### **La démarche actuelle de l'entretien routier au Maroc**

L'entretien routier constitue une étape indispensable dans le cycle de vie d'une route dans la mesure où il permet de préserver son bon état de fonctionnement et d'assurer la qualité du service en termes de confort et de sécurité routière pour les usagers. Dans ce sens, environ 53% du budget alloué au secteur routier est réservé à l'entretien (loi de finances de 2015).

Les routes au Maroc sont entretenues, selon leurs états de dégradation, par deux modes d'entretien : *un entretien courant* et *un entretien périodique*. Le premier mode consiste à réaliser, par des brigades locales de l'administration, des interventions localisées sur la surface de la route et ses dépendances. L'entretien périodique de la route, effectué par des entreprises privées, opère soit sur la surface (revêtement et reprofilage) soit sur la structure (renforcement et élargissement). Dans la conception de ces deux modes d'entretien, l'administration spécifie uniquement les quantités à réaliser, et non pas le niveau de service à assurer.

Avec la démarche d'entretien pratiquée jusqu'à présent au Maroc, la responsabilité sur l'état de la route incombe en sa majeure partie à l'administration qui spécifie la solution et les modalités de sa mise en œuvre. Quant à l'entreprise adjudicataire de l'entretien périodique, la

responsabilité est limitée à l'exécution des travaux selon le CPS et à la période de garantie de un an. De plus, l'état final de la route, ne répond pas toujours à ce qui est souhaité. D'autres défis, tels que l'insuffisance des ressources humaines et financières, favorisent le recours aux contrats de performance, en tant que nouvelle approche de gestion des opérations d'entretien routier courant et périodique. En effet, il est bien confirmé, à travers les expériences internationales, que ce mode de gestion favorise des économies de coûts de 10 à 40 % par rapport aux contrats classiques, une bonne organisation du financement à long terme, un partage équitable de risques entre l'administration et l'entreprise adjudicataire à laquelle on accorde plus de liberté d'adopter des solutions innovantes avec les techniques qu'elle maîtrise.

### **L'expérience nationale de l'entretien routier par les contrats de performance**

Dans l'objectif de sauvegarder le patrimoine routier marocain, le Maroc a lancé trois expériences pour l'entretien routier basé sur les contrats de performance : en 1997, en 1999 et en 2016. Cette dernière expérience, déclarée infructueuse, avait été lancée pour une durée de trois ans et demie. Elle portait sur un axe récemment réhabilité d'environ 250 km de longueur situé dans une région à caractère géologique et climatique instable. Ce contrat, était préparé et lancé de manière assez précipitée sans implication suffisante des entreprises. De ce fait, le coût était sous-estimé, et les niveaux de service et les pénalités pour non-conformité, n'ont pas encouragé les entreprises à soumissionner.

Le marché prévoyait des travaux d'entretien courant et quelques tâches de l'entretien périodique, répartis en travaux de mise à niveau initiale étalés sur les premiers six mois et réglés par prix unitaires, et des travaux pour le maintien du niveau de service durant trois ans payés par un forfait trimestriel. Le contrat comportait aussi des travaux d'urgence rémunérés par prix unitaires.

### **Expérience internationale sur l'entretien routier par les contrats de performance**

Nous avons analysé dans cette partie deux expériences disponibles de pays sud-américains où ce mode de gestion par contrats de performance a donné ses preuves. Nous relatons aussi l'expérience de la Finlande ayant actuellement un réseau routier géré en sa totalité par ce type de contrat.

L'expérience de l'**Argentine** se caractérise par les éléments clés suivants :

- Intégrer les travaux de réhabilitation lourds et leur accorder 80% du montant total du marché pour encourager les grandes entreprises à soumissionner ;
- Adapter les caractéristiques du projet aux besoins de chaque région et à la demande actuelle et future en mobilité ;
- Evaluer la faisabilité technique et la rentabilité financière du projet, en comparant à long terme les deux scénarios : avec et sans projet ;
- Fournir des données complètes, dynamiques et statiques sur la route objet du contrat ;
- Réaliser des audits annuels avec la publication des statistiques sur la performance des entreprises adjudicataires.

En **Uruguay**, ces contrats de performance se distinguent par les dispositions suivantes :

- Au cours de la soumission, l'administration autorise les entreprises à proposer d'autres travaux à inclure dans le contrat ;
- Les niveaux de service sont définis selon le type de la chaussée (souple, rigide et non revêtue) ;
- Des contrôles diversifiés des niveaux de service : inopinés, mensuels pour paiement, à grande périodicité pour l'évaluation de l'IRI et de la déflexion, et à la réception définitive pour clôturer le contrat;
- La rémunération de l'assurance qualité, justifiée par l'entreprise, par un montant compris entre 1 et 3% du montant total du contrat ;
- La flexibilité du contrat et la possibilité de négociation entre l'administration et l'entreprise surtout en cas d'imprévu.

L'expérience de la **Finlande** intègre les aspects suivants :

- Le choix du titulaire ne tient pas compte uniquement du coût (choix du moins-disant), mais aussi de la qualité et des ressources humaines clés ;
- Les travaux d'entretien sont classifiés selon le degré de complexité et selon la période saisonnière, estivale et hivernale.
- La fidélisation de six grandes entreprises spécialisées dans ce mode de contrats et qui réalisent les travaux sur le territoire par l'intermédiaire des centaines de petites et moyennes entreprises sous-traitants.

## Propositions pour des contrats de performance réussis au Maroc

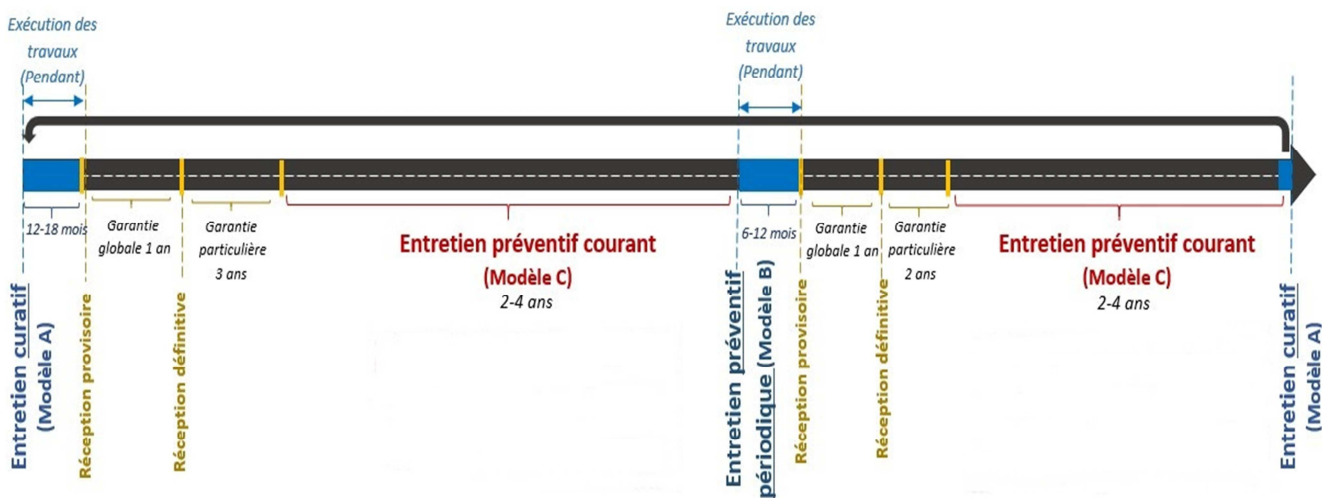
Avant de lancer de nouvelles expériences des contrats de performance au Maroc, il faudrait, à notre avis, que l'administration puisse assurer au préalable : une mise à niveau du réseau routier dont les travaux d'entretien sont à externaliser, un contrôle et une modernisation du comptage et du pesage du trafic routier et une maîtrise du comportement mécanique vis-à-vis de la dégradation de la chaussée.

Nous proposons trois modèles de contrats :

- *modèle A* portant sur l'entretien curatif lourd,
- *modèle B* portant sur l'entretien préventif généralisé,
- et le *modèle C* portant sur l'entretien préventif courant.

La particularité de notre approche consiste à prolonger la durée de garantie par une *garantie particulière* pouvant aller jusqu'à trois ans, afin de partager équitablement le risque entre l'administration et l'entreprise. Ces trois modèles (A, B et C) peuvent être combinés pour des contrats à long terme.

Ci-après, on présente le cycle de l'entretien routier qu'on propose pour une chaussée trop dégradée nécessitant en premier lieu un entretien curatif (Modèle A).



Un travail préliminaire consisterait à adapter le cadre juridique et légal à ce nouveau type de contrats. Les contrats de partenariats public-privé (PPP), gérés par le dahir n° 1-14-192 portant promulgation de la loi n° 86-12, y sont définis en tant que « *contrat de durée déterminée, par lequel une personne publique confie à un partenaire privé la responsabilité de réaliser une mission globale de conception, de financement de tout ou partie, de*

*construction ou de réhabilitation, de maintenance et/ou d'exploitation d'un ouvrage ou infrastructure ou de prestation de services nécessaires à la fourniture d'un service public* » (article 1). Ces contrats offrent divers modes de passation: un dialogue compétitif, un appel d'offres ouvert ou avec présélection et une procédure négociée, ils permettent également une rémunération du contrat selon la performance. Toutefois, la durée d'un contrat PPP ne peut être inférieure à cinq ans. Par ailleurs, sous le cadre des marchés publics gérés par le décret n° 2-12-349, l'administration aura la possibilité d'accorder, à l'instar des pays experts en matière des contrats de performance, des avances de paiement au titulaire. D'autre part, ce cadre permet d'adapter la durée de la période de garantie (pouvant ainsi dépasser un an) et de surmonter la difficulté liée à l'estimation du coût du contrat, en offrant la possibilité de lancer des « *marchés-cadre* » pour les travaux d'entretien routier pour une durée de trois ans. Cependant, pour un marché public, la rémunération ne peut varier avec la performance.

Durant la préparation du projet, il faudrait mieux clarifier les droits et les obligations de chaque intervenant et fournir des données exhaustives et précises statiques et dynamiques sur la route et son environnement. A partir du benchmark international, nous proposons d'introduire de manière progressive ces contrats tout d'abord sur des sections à géologie et climat modérés, pour des durées préférablement inférieures à 10 ans, sur des linéaires préférablement compris entre 100 et 300 km. Cette introduction progressive permettra de mieux préparer et accompagner tous les intervenants et surtout nos entreprises sur ce nouveau type de contrat.

Nous recommandons aussi que les niveaux de service soient simples à évaluer, atteignables, peu nombreux et non-ambiguës. Leur contrôle peut être réalisé à travers des évaluations inopinées, des évaluations mensuelles sur 10% du réseau sous contrat, des contrôles à périodicité élevée pour l'évaluation de l'IRI et de la déflexion, des audits annuels et la collecte des réclamations des usagers de la route à travers, par exemple, des outils Web-based de plus en plus disponibles et efficaces. Quant aux pénalités pour non-conformités, elles doivent être à la fois, pénalisantes et motivantes et peuvent être plus serrées pour les sections sensibles en matière de sécurité routière.

Finalement, nous proposons d'intégrer les micros et petites entreprises au niveau régional et local avec les mécanismes d'accompagnements disponibles sous des contrats plus

simples et plus flexibles favorisant des opportunités de création d'emplois durables et d'optimisation des coûts de ce type de projets d'entretien routier.

## Conclusions

Les contrats de performances en entretien routier représentent une solution viable éprouvée à l'international, pour améliorer le niveau de service de nos routes et voiries, optimiser le coût de ces opérations d'entretien et créer de nouvelles opportunités d'affaires pour nos entreprises et des emplois durables au niveau régional. Toutefois, des adaptations sont encore nécessaires au niveau des textes réglementaires, de la consistance et de la rédaction des CPS ainsi que des outils d'évaluation et des approches d'introduction pour garantir la réussite de ce type de contrats.

### Références bibliographiques :

- [1] Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique au Maroc (2015). *Projet de performance du Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique : loi des finances de 2015*. [PDF]. Disponible sur :  
< [https://www.finances.gov.ma/Docs/2015/DB/projets\\_performance/met12015.pdf](https://www.finances.gov.ma/Docs/2015/DB/projets_performance/met12015.pdf) >
- [2] JANATI IDRISSE, Abdelhamid (2013). *Routes et Entretien routier au Maroc*, Rabat : Editions Bouregreg.
- [3] Direction Régionale de l'Oriental de l'Équipement, du Transport et de la Logistique. (2016) *CPS de Travaux d'entretien par objectifs de performance des axes routiers : RN2 du PK 540+000 au PK 569+000, RP6000 du PK 0+000 au PK 17+000, Voie de contournement de Saidia du PK 0+000 au PK 16+000, RN 16 du PK 291+600 au PK 472+300*.
- [4] SILVA, Maria Marcella, LIAUTAUD, Gerard (2011). *CREMA In Argentina- Review Of 15 Years Of Experience (1996-2010)*. Washington DC: The International Bank For Reconstruction And Development.
- [5] La Dirección Nacional de Vialidad (DNV), Uruguay (2003), *Documentos estándar de licitación : Contrato de Gestión y Conservación de la Regional 4*. [PDF]. Disponible sur :  
< <http://www.performance-based-road-contracts.com/> >
- [6] Katja Levola (2018). Multi-Annual Maintenance Contracts In Finland. [En ligne] In : Pavement Preservation & Recycling Summit (PPRS). Paris, 26-28 Mars. Disponible sur :  
< <http://www.pprs2018.com/en/video-library> >