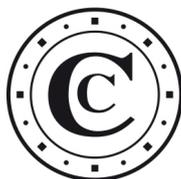


Cour des comptes



DEUXIEME CHAMBRE

PREMIERE SECTION

S2024-0164

RAPPORT PORTANT SUR UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

L'AEROPORT MARTINIQUE AIME CESAIRE (SAMAC)

Exercices 2017 à 2022

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la
Cour des comptes, le 24 janvier 2024

1.4.1 L'approbation des investissements majeurs par la DGAC : une procédure essentielle du cahier des charges de la concession qui n'a pas été respectée	28
1.4.2 Une prise en compte trop lente des conclusions des audits de sécurité et de sûreté	29
1.4.2.1 La mise en surveillance renforcée sur le certificat de sécurité	30
1.4.2.2 La mise en surveillance renforcée sur le certificat de sûreté	31
1.5 Des exigences environnementales tardivement prises en compte.....	31
2 UN PILOTAGE FINANCIER A RENFORCER, UNE TRAJECTOIRE FINANCIERE A CONSOLIDER	35
2.1 Des recettes à diversifier, dominées par les redevances aéronautiques	36
2.1.1 Un développement des recettes aéronautiques jusqu'ici contraint par la saturation des capacités de l'aéroport.....	37
2.1.1.1 En 2022, la SAMAC a retrouvé près de 90 % de son trafic d'avant crise	37
2.1.1.2 Un gel des tarifs accidentellement prolongé en 2022	39
2.1.2 Des recettes extra aéronautiques redynamisées	39
2.1.2.1 Une priorité stratégique clairement identifiée	41
2.1.2.2 La restructuration de la galerie commerciale accroît les recettes commerciales.....	41
2.1.2.3 La situation perfectible de la desserte et des parkings aéroportuaires	42
2.1.2.4 Un projet d'Aéropôle dont l'intérêt stratégique et financier paraît fragile	43
2.1.3 Des recettes de taxe de sûreté et de sécurité (TSS) majorées pour couvrir des dépenses régaliennes élevées.....	44
2.2 Des marges et une capacité d'autofinancement retrouvées en 2022	46
2.2.1.1 Des charges d'exploitation contenues depuis la crise.....	46
2.2.1.2 Une capacité d'autofinancement retrouvée	47
2.3 Des risques à surveiller au bilan.....	48
2.3.1.1 La nette dégradation du taux d'endettement.....	50
2.3.1.2 Des délais de recouvrement des créances clients en hausse	52
2.3.1.3 Un suivi et une gestion des biens immobilisés à clarifier avec le concessionnaire	53
2.4 L'évolution de la masse salariale, un point de vigilance.....	53
2.4.1 Une grande stabilité des effectifs	54
2.4.2 Une politique de rémunération à moderniser	54
2.4.2.1 Une politique sociale favorable aux salariés	54
2.4.2.2 Un niveau d'absentéisme maîtrisé mais des heures supplémentaires à surveiller.....	56
2.4.2.3 Le recours à l'activité partielle jusqu'en juin 2022 a neutralisé ponctuellement la dynamique des dépenses de personnel	58
2.4.2.4 Une reconnaissance des mérites individuels limitée	59
2.5 Une fonction achat à structurer	59
2.5.1 La SAMAC est une entité adjudicatrice soumise aux règles de l'achat public	59
2.5.2 L'absence du suivi formalisé de l'exécution des marchés	61
2.6 Des compétences et des outils de pilotage de la gestion et des risques à renforcer	62

ANNEXES.....	64
Annexe n° 1.	Glossaire.....65
Annexe n° 2.	Présentation du domaine aéroportuaire et de son aérogare.....67
Annexe n° 3.	Le trafic commercial : évolution, caractéristiques et comparaisons69
Annexe n° 4.	Comparaisons financières avec les grands aéroports métropolitains74
Annexe n° 5.	Les frais de mission et de déplacement.....78
Annexe n° 6.	Projet d'extension modernisation.....79
Annexe n° 7.	États financiers81
Annexe n° 8.	La Taxe de sûreté et de sécurité (TSS) et les dépenses de sécurité-sûreté86
Annexe n° 9.	Traitement comptable des immobilisations et taux de vétusté89
Annexe n° 10.	Les effectifs91

SYNTHÈSE

L'aéroport de la Martinique, troisième aéroport de l'outre-mer, derrière ceux de la Guadeloupe et de la Réunion, douzième aéroport régional français, situé à proximité du chef-lieu Fort de France, est une infrastructure essentielle pour l'île. L'infrastructure dispose d'une piste de 3 000 m de long et de 45 m de large qui lui permet d'accueillir des gros porteurs ; c'est aussi un aéroport de déroutement pour les aéronefs de la région. Avec un peu moins de deux millions de passagers par an, il est, de loin, la première porte d'entrée de l'île (365 000 habitants en 2019). Environ deux tiers des vols relient l'Europe (tourisme et trafic affinitaire), et un quart concerne le trafic antillais.

Plus de dix ans après sa transformation en société anonyme, la plate-forme a atteint les limites de sa capacité d'accueil, avec un point haut en 2019 de 1,98 millions de passagers, résultat de la croissance du trafic aérien. Le chiffre d'affaires atteint alors 53,84 M€. L'aéroport appartient à la catégorie des petites et moyennes entreprises (PME), avec des effectifs évoluant autour de 140 salariés.

Face à une installation vieillissante, avec un aérogare datant de 1995, le conseil de surveillance a soutenu en 2015 un programme d'investissement ambitieux de 123,8 M€, subventionné à 30%. Ce programme visait à doubler les capacités d'accueil, à mettre certains équipements aux normes de sûreté et de sécurité et à accroître les recettes extra aéronautiques tirées des commerces. Il prévoyait des interventions notamment sur l'aérogare (78,6 M€), avec un doublement de la surface incluant la création d'une jetée régionale pour les vols locaux, et sur les aires et pistes (36,8 M€).

Une gouvernance confrontée à la gestion de plusieurs crises

Un peu plus d'un an après le début du chantier d'extension de l'aérogare, démarré début 2018, celui-ci a été brutalement interrompu à la suite de la défaillance du principal mandataire du groupement de conception-réalisation chargé des travaux. Cette défaillance révèle un manque de vigilance dans l'appréciation de la situation financière des entreprises candidates. Cette situation de crise a été aggravée par les effets de la pandémie de Covid. C'est pourtant dans ces conditions que la décision de relancer le chantier a été prise, suscitant des inquiétudes du conseil de surveillance que le directoire n'est pas complètement parvenu à dissiper. La situation a révélé la faiblesse du pilotage financier et des capacités des équipes. En particulier, aucun plan d'affaires permettant de s'assurer de la rentabilité de l'investissement sur le long terme n'a jamais été établi. Pour autant, si le cahier des charges de la concession avait été strictement respecté, la SAMAC aurait pu s'appuyer sur une procédure et une documentation solides pour sécuriser et formaliser sa maîtrise des risques.

Une stratégie et des moyens absorbés par la livraison de la nouvelle aérogare

La nouvelle aérogare devrait être livrée en décembre 2023 avec trois ans de retard et pour un coût de 110 M€, supérieur de 79 % aux prévisions initiales. Pour assurer la soutenabilité de son endettement, la SAMAC a dû reporter certains investissements initialement prévus sur les aires et pistes (pour au moins 11,4 M€), limitant de ce fait l'accroissement attendu de la capacité d'accueil de la plateforme. Le suivi du projet depuis 2017 a également accaparé les moyens humains de la société, contribuant à détériorer la gestion de la sécurité et de la sûreté. Alors que l'aéroport était déjà placé, en début de période, en surveillance renforcée par la direction de la sécurité de l'aviation civile (DSAC), le travail de mise en conformité de l'aéroport aux normes en vigueur s'est avéré laborieux et le niveau de maturité dans le traitement des enjeux de sûreté et de sécurité reste insuffisant. Dans ce contexte, la SAMAC a commencé tardivement à prendre en considération les exigences environnementales et n'a toujours pas engagé de projet significatif dans la transition énergétique.

Un retour du trafic et des bénéfices mais une structure financière dégradée

La crise sanitaire de 2020 et 2021 a fortement affecté les résultats de la SAMAC (résultat d'exploitation négatif en 2020 et 2021 : respectivement -4,69 et -1,74 M€). La reprise du trafic en 2022 et les recettes extra aéronautiques dynamisées par la nouvelle mise en concurrence pour les espaces de la galerie commerciale ont permis une amélioration de la rentabilité et de la capacité d'autofinancement. Toutefois, ce redressement pourrait n'être qu'en trompe-l'œil. L'augmentation prévisible des coûts de fonctionnement liée à l'extension de la plateforme et aux amortissements de caducité devrait en effet peser sur les résultats dès la mise en service de la nouvelle aérogare.

Le maintien des marges et du résultat nécessitera un accroissement du trafic et donc une stratégie commerciale plus offensive alors que les perspectives pourraient être assombries par le déclin de la démographie de l'île, le renchérissement prévisible des billets d'avion et la contestation croissante du transport aérien à raison de son empreinte carbone.

Afin de maîtriser sa trajectoire et l'évolution de ses charges d'exploitation, la Cour encourage la SAMAC à poursuivre le renforcement de ses outils de pilotage encore embryonnaires. Elle recommande vivement que la société élabore et partage avec son conseil de surveillance un plan d'affaires à long terme et qu'elle clarifie à cette occasion l'incidence sur ses comptes de la fin de la concession en 2049 afin de sécuriser ses futures décisions de gestion.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (APE, DGAC, secrétaire général du ministère de l'intérieur ; 2024) : Mettre en place une procédure formelle de préparation des conseils de surveillance, réunissant l'ensemble des services de l'État (DGAC, APE, préfet délégué à la sécurité, douanes).

Recommandation n° 2. (SAMAC, APE ; 2024) Encadrer par des seuils et des obligations de double signature les pouvoirs bancaires délégués aux membres du directoire.

Recommandation n° 3. (SAMAC, 2024) Dans les procédures de la commande publique, fixer la liste des documents que les candidats doivent impérativement fournir pour l'évaluation de leur situation financière et limiter le rôle d'un éventuel ATMO à l'appréciation de leurs compétences techniques.

Recommandation n° 4. (SAMAC, APE ; 2024) Établir sans attendre une trajectoire financière à long terme, en documentant les différents scénarios et les priorités en matière d'investissement, en concertation avec la DGAC.

Recommandation n° 5. (SAMAC, APE ; 2024) : Mettre en place une procédure et des outils de pilotage financier pour les projets d'investissement engageant la SAMAC à hauteur de plus de 10 % de son CA.

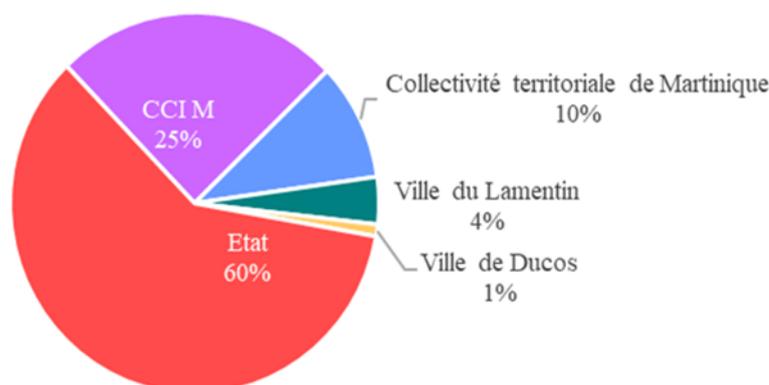
Recommandation n° 6. (SAMAC / DGAC ; 2024-2026) Réaliser périodiquement un inventaire physique des immobilisations pour le réconcilier avec l'inventaire comptable et spécifier en annexe aux comptes la répartition de l'actif immobilisé par statut (biens de retour, de reprise et biens propres).

INTRODUCTION

L'aéroport international Martinique Aimé Césaire (SAMAC – un glossaire en annexe n°1 répertorie l'ensemble des sigles utilisés dans le présent rapport) est situé sur la commune du Lamentin, à 8 km au sud-est de Fort de France, chef-lieu de la Martinique. L'infrastructure (décrite en annexe n°2) dispose d'une piste de 3 000 m de long et de 45 m de large qui lui permet d'accueillir des gros porteurs ; c'est aussi un aéroport de déroutement pour les aéronefs de la région. Avec un peu moins de deux millions de passagers par an, il est, de loin, la première porte d'entrée de l'île (361 000 habitants en 2021, chiffres INSEE).

La plate-forme, initialement dénommée aéroport de Fort-de-France / le Lamentin, a été inaugurée en 1950 et sa gestion confiée en 1962 à la chambre de commerce et d'industrie de la Martinique (CCIM). Ce mandat a été matérialisé par un contrat de concession pour l'aménagement et l'exploitation de l'aéroport d'une durée de 30 ans à compter de 1965. Ce contrat a été prolongé¹ jusqu'en 2012 jusqu'à la mise en œuvre de la loi n°2005-357 du 20 avril 2005² qui a réformé le mode de gestion des aéroports régionaux en transférant les concessions à des sociétés aéroportuaires³. Le 15 décembre 2011, la CCIM a donc créé à cet effet la « société par actions de l'aéroport Martinique Aimé Césaire » (SAMAC), société par actions simplifiée à actionnaire unique. Un arrêté du 7 juin 2012 a autorisé le transfert de la concession à celle-ci. La société a alors adopté de nouveaux statuts pour se transformer en une société anonyme à directoire et conseil de surveillance détenue par l'État, la CCIM et les collectivités locales. Le graphique n°1 ci-dessous présente la répartition de l'actionnariat de la société, inchangée depuis sa création.

Graphique n° 1 : Répartition du capital de la SAMAC



Source : Cour des comptes d'après les statuts (répartition du capital inchangée depuis la création de la SAMAC)

¹ Arrêté du 15 novembre 2000.

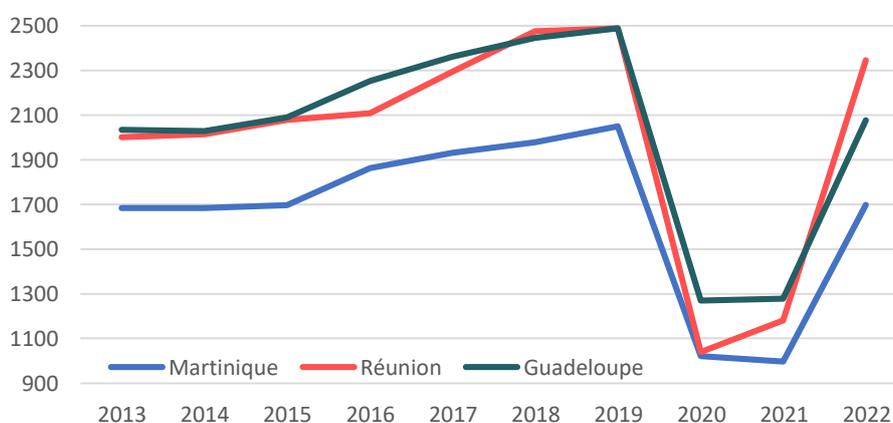
² Article 7 : « à la demande de chaque chambre de commerce et d'industrie concernée, l'autorité administrative peut autoriser la cession ou l'apport de la concession aéroportuaire à une société dont le capital initial est détenu entièrement par des personnes publiques ». Cette disposition est désormais codifiée à l'article L. 6322-2 du code des transports.

³ La durée des concessions peut être étendue à 40 ans au plus.

La SAMAC est une petite entreprise de 140 ETP avec un chiffre d'affaires (CA) de 53,84 M€ en 2019. En convalescence après la crise pandémique de 2020, la société a retrouvé un niveau de chiffre d'affaires en 2022 comparable à celui de 2017.

En 2013, au lendemain de sa création, l'aéroport accueillait 1,68 millions de passagers annuels. Entre 2017 et 2022, le trafic a culminé à 1,98 millions de passagers, faisant de l'aéroport le troisième aéroport de l'outre-mer, derrière ceux de la Guadeloupe-Pôle Caraïbes (SAGPC) et de la Réunion (*cf.* graphique n°2 ci-dessous et Annexe n°3) ou encore le douzième aéroport régional français. L'aéroport dessert les Caraïbes, l'Amérique du nord et du sud, mais surtout l'Europe et la métropole. La plateforme est aussi le quatrième aéroport de fret de l'outre-mer avec annuellement 12 000 à 13 000 tonnes de fret marchandises ou postal embarquées ou débarquées.

Graphique n° 2 : Évolution du trafic 2013-2022 en milliers de passagers annuels



Source : Cour des comptes d'après les statistiques de l'Union des aéroports français (UAF) et données SAMAC

L'examen des comptes et de la gestion de la SAMAC porte sur les exercices 2017-2022, une période marquée par la crise sanitaire en 2020 et 2021 mais aussi par un vaste et ambitieux projet d'investissement conçu en 2016 pour augmenter les capacités d'accueil et mettre aux normes ou moderniser les équipements.

Le présent rapport dresse un état des lieux du fonctionnement de la gouvernance de la société et de son projet stratégique 2015-2020 dans un contexte de fortes turbulences (I). Il examine ensuite la qualité de sa gestion et sa situation financière (II).

1 UNE STRATEGIE AU SERVICE DE LA CONTINUTE TERRITORIALE ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL

1.1 Un conseil de surveillance attentif à mieux exercer ses prérogatives

1.1.1 Des statuts conformes au cadre réglementaire en vigueur

Les statuts de la SAMAC, adoptés le 27 juin 2012 et révisés en 2015 et 2021, fixent le cadre de fonctionnement de la société. La première révision du 26 juin 2015 a clarifié quelques ambiguïtés et imprécisions sur les apports et la répartition du capital (*cf.* art 6) qui peuvent encore être améliorées⁴. Elle a surtout mis en œuvre le décret n°2014-949 portant application de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique⁵.

La dernière révision du 25 juin 2021 répond à une demande de l'APE découlant des dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte) invitant les entreprises à formaliser leur « raison d'être » afin de traduire dans leurs statuts leur responsabilité sociétale (RSE)⁶.

1.1.2 La composition du conseil de surveillance

Selon les statuts, les membres du conseil de surveillance (CS) sont nommés pour trois ans renouvelables ; ils sont assistés de deux censeurs dont les avis sont consultatifs : un représentant de la commune de Ducos et le directeur de la sécurité de l'aviation civile (DSAC⁷) pour la zone Antilles-Guyane. Participent également le contrôleur économique et financier (CGefi), le commissaire aux comptes (CAC – présent en particulier lors du vote de l'approbation des comptes) et les représentants du personnel.

⁴ L'article 6 relatif aux apports distingue parmi les actionnaires, la « République française » et les collectivités locales que sont la région Martinique et les communes du Lamentin et de Ducos. Il conviendrait dans une prochaine version de transformer la référence à la République française par l'État, l'État et les collectivités locales n'étant que des structures administratives distinctes qui appartiennent toutes à la République française, conformément à la Constitution.

⁵ Nomination des membres du conseil de surveillance en assemblée générale, possibilité pour l'État de proposer des personnes en dehors de la fonction publique et désignation d'un représentant unique de l'État actionnaire.

⁶ La SAMAC a adopté comme raison d'être « *de contribuer au rayonnement de la Martinique en assurant, avec le concours et la mobilisation de tous nos collaborateurs, un service innovant de haute qualité au bénéfice de tous nos clients et partenaires et de connecter durablement la Martinique au monde en maîtrisant, avec l'ensemble des acteurs de la plateforme aéroportuaire, l'impact de l'activité de l'aéroport sur l'environnement et en contribuant de façon responsable aux enjeux sociétaux et environnementaux du territoire* ».

⁷ Le DSAC est désigné comme censeur dans tous les aéroports relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État (rapport d'activité de l'APE 2021)

Les décisions prises par le conseil, sur proposition du directoire, le sont à la majorité simple, à l'exception des plans stratégiques, plans pluriannuels d'investissements et contrats⁸ avec l'État, qui doivent être approuvés à la majorité des deux tiers.

Le conseil de surveillance est composé de quinze membres : un représentant désigné par l'agence des participations de l'État (APE), sept membres nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'État et sept autres membres proposés par les collectivités locales (quatre pour la CCIM, deux pour la collectivité de la Martinique et un pour la ville du Lamentin). Au 1^{er} juillet 2021, le taux de féminisation des membres du CS est de 27 % contre 37 % en moyenne dans les aéroports relevant du périmètre de l'APE. Il est passé à 33% fin 2022.

La composition du conseil est marquée par une forte stabilité des membres, à l'exception du représentant de l'État actionnaire. Il ressort des entretiens et de la lecture des procès-verbaux une expertise sectorielle ou financière avérée de ses membres et leur participation active aux débats⁹. Au cours des 24 conseils trimestriels qui se sont tenus entre 2017 et 2022, onze membres sur quinze étaient présents en moyenne. L'année 2019 a toutefois connu une baisse de l'assiduité (57 %, contre 74 % en moyenne sur la période). Depuis la crise sanitaire, le recours à la visio-conférence a permis d'atteindre un taux de présence de 81 % en moyenne.

1.1.3 Un large recours à des comités spécialisés

1.1.3.1 La création de plusieurs comités ...

L'article 18 des statuts prévoit que le conseil de surveillance (CS) se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et qu'il peut créer un ou plusieurs comités spécialisés dont il fixe lui-même la composition et les attributions.

Historiquement, la SAMAC s'est dotée de deux comités thématiques : le comité d'investissement (CI) et le comité d'audit et des rémunérations (CAR), qui peuvent être ouverts aux CAC, CGefi et DSAC en tant que de besoin. Leurs règlements intérieurs adoptés en 2012 et 2015 ont été révisés le 16 juin 2022. Le nombre de membres fixé précédemment à trois a été étendu à « trois à six ». Cet élargissement est concomitant avec l'approbation du plan stratégique 2022-2027¹⁰ par le CS ; il intervient aussi sur fond de questionnements croissants du CS sur le plan pluriannuel d'investissements et son financement.

La fréquence de réunion du CI est de deux sessions annuelles minimum ; pour le CAR elle était également de deux et est passée à quatre depuis 2022. Depuis 2017 toutefois, alors que les textes n'imposaient que deux convocations annuelles obligatoires, le CI s'est réuni quatre à cinq fois chaque année et le CAR cinq à sept fois. Leurs débats depuis 2022 sont désormais couverts par une clause de confidentialité. La dernière révision a également sensiblement élargi

⁸ Contrats pris en application de l'art. L221-1 du code de l'aviation civile.

⁹ Lors de son dernier conseil le 16 juin 2022, le CGefi souligne aussi « le niveau d'expérience assez exceptionnel des membres du Conseil de surveillance pour une entreprise de cette taille ».

¹⁰ Le CI compte dans ses attributions la production d'avis sur le plan stratégique pluriannuel, le programme d'investissement annuel et pluriannuel, sur les conditions économiques et financières des grands projets d'investissement et tout autre question dont le saisirait le Conseil de surveillance.

les attributions du CAR¹¹. En sus de la supervision des délibérations portant sur les rémunérations et avantages sociaux de toutes natures des mandataires sociaux, il dispose de prérogatives en matière de contrôle sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires et sur le bilan de la politique salariale.

Outre ces deux comités prévus par les statuts, le CS a constitué un « comité conjoint », *sui generis*, pour suivre en particulier le chantier d'extension et de modernisation de l'aéroport. Ce comité conjoint réunit les membres du CAR et du CI afin de débattre ensemble des enjeux techniques, juridiques et financiers du projet. Il est réuni en tant que de besoin, en pratique souvent avant chaque CS (généralement la veille). À l'exception du préfet, de trois des représentants des collectivités locales et des représentants du personnel, ce comité conjoint associe tous les membres du CS.

1.1.3.2 ...qui ne peut pallier les insuffisances des services dans la préparation des conseils de surveillance

Malgré cette comitologie, les procès-verbaux des CS témoignent d'une insatisfaction de ses membres et d'une frustration sur la qualité de la documentation qui leur est transmise : demandes récurrentes de corrections ou de compléments d'informations, y compris sur les données financières et prévisionnelles (résultats, tableaux de financement et de trésorerie). À titre illustratif, en avril 2020, en pleine crise sanitaire et alors que le directoire propose la relance du projet d'extension et la notification du nouveau marché de travaux pour plus de 44 M€, la représentante de l'APE souligne la persistance de questions sur le montage financier et son plan de financement, en particulier au-delà de 2021¹². Autre exemple, en avril 2022, et alors que plusieurs membres expriment une certaine inquiétude sur la situation financière et la soutenabilité de l'endettement, la représentante de l'État insiste sur la nécessité de fournir en amont les éléments les plus précis possibles sur les financements du chantier d'extension. Les demandes d'éclaircissements et leurs réitérations insistantes au fil des conseils, qu'il s'agisse de l'environnement concurrentiel, du plan d'affaires à moyen-long terme ou de ses hypothèses de construction témoignent à la fois d'une volonté du conseil de mieux maîtriser les risques et d'une qualité insuffisante de l'information mise à disposition par la direction.

Divers services de contrôle de l'État ont par ailleurs indiqué à la Cour avoir connu des difficultés similaires à celles du conseil de surveillance et dans le cadre de sa propre enquête,

¹¹ Outre les attributions classiques portant sur l'examen des comptes et risques financiers, des budgets, du contrôle interne, le CAR sélectionne et suit les recommandations des commissaires aux comptes et approuve leurs honoraires, formule des avis sur les opérations financières et fiscales requérant une approbation du Conseil, examine les réclamations émanant de tiers dans le cadre du contrôle et de prévention des fraudes. Il formule aussi des propositions au CS sur le montant des jetons de présence, sur la rémunération des membres du CS à l'occasion de missions spécifiques qui leur sont confiées, sur la rémunération du président et vice-président du CS et sur celles des membres du directoire.

¹² La notification a été reportée dans l'attente des compléments d'information et le Conseil a demandé au directoire de fournir les lettres d'intention des financeurs sur les financements complémentaires à acquérir pour éviter la cessation de paiement. Au conseil suivant de mai, le marché a été notifié après production des pièces non sans que le président du directoire ne souligne avoir mal vécu la « défiance », selon lui, du conseil de surveillance.

la Cour relève que les réponses de la SAMAC à ses questions se sont souvent révélées incomplètes ou tardives, y compris pour des demandes de pièces réputées archivées.

Lors du renouvellement du mandat du président du directoire en 2022¹³, la direction des participations Transports de l'agence des participations de l'État (APE) soulignait dans une note interne la qualité et la fluidité des relations entre le président du directoire et l'État actionnaire. Pour autant, la Cour estime que des progrès en ce domaine sont souhaitables afin d'améliorer le pilotage et la gouvernance de l'entreprise par son conseil de surveillance, comme le souligne l'enquête de satisfaction lancée en 2022 par la nouvelle présidente du CS¹⁴. Ses résultats présentés en septembre 2022 peuvent être jugés représentatifs avec un taux de réponse de 60 %. Le degré de satisfaction global élevé (79 % de satisfaits ou très satisfaits) concerne en particulier l'esprit de collaboration entre les membres du CS, la possibilité de poser des questions au management et l'utilité des comités pour la prise de décision. Le caractère confidentiel des échanges est également très apprécié. Cette perception est confirmée par les entretiens que la Cour a conduits. Toutefois, outre les dysfonctionnements relevés liés à l'absentéisme au CI, le thème le moins bien noté est celui intitulé « Information des membres du CS et relations avec le Directoire » avec 57,5% de satisfaction. En particulier sont pointés les délais de transmissions des documents et l'information des membres (l'information sur la concurrence a le plus mauvais score ; il y a également des remarques ponctuelles sur l'exécution du PPI et du budget). Les problèmes de qualité et de délais dans la transmission des informations résultent selon cette enquête de la concentration des comités et conseils sur quelques jours, laissant peu de temps au directoire pour compléter ou corriger la documentation soumise au CS. Pour y remédier, la présidente a donc proposé de créer des pré-comités qui se réuniraient en visioconférence dans la quinzaine précédente afin de laisser plus de temps au directoire pour procéder à des ajustements.

L'avancement de calendrier des CAR et des CI, l'utilisation des outils numériques de travail (visioconférence) et un effort dans la qualité et la pertinence des documents et analyses soumis au CS devraient être de nature à satisfaire les objectifs recherchés sans risquer de surcharger les services administratifs. L'amélioration de l'information du CS suppose un renforcement des compétences au sein des équipes, une conviction qui semble partagée à la fois par le directoire et par les présidences du conseil et des comités. Cet objectif pourrait utilement être soutenu par l'État actionnaire en l'inscrivant entre autres dans une lettre de mission au directoire en sus de la considération actuelle de cet objectif dans l'évaluation de leur part variable de rémunération¹⁵. La recommandation de la Cour d'inscrire l'amélioration qualitative des informations transmises aux instances de surveillance dans la lettre de mission du nouveau président du directoire qui a pris ses fonctions en septembre 2023 a été immédiatement mise en œuvre en novembre 2023.

¹³ Note de la direction des participations Transports de l'APE au Commissaire des participations de l'État appelant à la reconduction du mandat du président du directoire lors du CS du 8 avril 2022.

¹⁴ Nomination lors du CS du 25 juin 2021

¹⁵ Définition des critères et objectifs de part variable au titre de 2022 (document interne APE) Extrait relatif au critère discrétionnaire (5%) applicable au président du directoire et à la DGA : « ...évaluée sur la relation avec le CS, la qualité et la transparence de l'information transmise à la gouvernance, le respect des délais de transmission des dossiers, en particulier concernant la réalisation et le financement des travaux d'extension ».

1.1.4 La stratégie de l'État actionnaire, centrée sur la continuité territoriale

1.1.4.1 Un renouvellement important chez les représentants de l'État

La Cour observe qu'entre 2017 et 2022, pas moins de cinq représentants de l'APE se sont succédés, soit un taux de rotation qui contraste avec la stabilité observée parmi les autres membres du conseil et du directoire. La dernière passation satisfait une recommandation de la Cour¹⁶ puisque le nouveau représentant de l'État assurait déjà ce rôle auprès du grand port maritime de la Martinique ; sa nomination permet donc de capitaliser sur son expérience des acteurs et enjeux martiniquais. Le manque de stabilité à cette fonction, qui plus est dans une période critique pour l'aéroport, reste toutefois un facteur de fragilité, d'autant que l'APE ne formalise pas de feuille de route ou de lettre de mission à l'intention de son représentant ou du directoire. Les seules orientations formalisées sont des notes adressées à tous les dirigeants d'entreprises d'État pour se conformer aux lois et règlements : inscription d'une « raison d'être » dans les statuts ; intégration dans la stratégie d'entreprise des dispositions de la charte de l'État actionnaire en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises (RSE)¹⁷. La SAMAC se conforme à ces instructions.

Dans les faits, le représentant de l'État dispose d'une forte autonomie, même si pour les décisions les plus sensibles et, dans le cas d'espèce, pour la notification en mai 2020 du nouveau marché de travaux d'extension-modernisation de l'aérogare, l'approbation du commissaire aux participations de l'État¹⁸ a été demandée et obtenue.

1.1.4.2 Des attentes limitées en termes de performance

L'ambition de l'APE pour cette participation, dont le poids est mineur dans son portefeuille d'actifs, et la forte autonomie donnée aux membres du conseil de surveillance est cohérente avec la stratégie arrêtée par l'État en 2014 et qui peut se résumer pour les infrastructures et grands opérateurs de service public, à « *assurer l'existence d'opérateurs résilients pour pourvoir aux besoins fondamentaux du pays : infrastructures publiques, grands opérateurs de service public, nouveaux réseaux ou services* »¹⁹.

S'agissant de la performance économique et financière, la Cour constate l'absence d'objectif cible relatif au taux de rentabilité d'exploitation des capitaux investis (ROCE) et l'absence de versement de dividendes depuis l'exercice 2019. Le taux de marge sur l'excédent brut d'exploitation (EBE), comme le ROCE, apparaissent relativement faibles comparativement aux aéroports régionaux de taille comparable et aux autres aéroports d'État (*cf.* annexe n°4), et ce en dépit des aides publiques significatives perçues (33,45 M€ d'aides à

¹⁶ Contrôle des comptes et de la gestion de l'aéroport de la Guadeloupe pôle Caraïbes- SAGPC (2021).

¹⁷ Charte RSE de janvier 2021 : Le commissaire aux participations de l'État fixe aux présidents des entreprises d'État trois objectifs prioritaires : la réduction des émissions à effet de serre et la réalisation de bilans carbone ; le renforcement des liens avec les territoires d'implantation ; la promotion de l'égalité homme-femme dans les instances de gouvernance et de direction ainsi que la valorisation de la diversité.

¹⁸ Mail du 14 mai approuvant la notification du marché sans les tranches conditionnelles.

¹⁹ Source : Rapport public thématique de la Cour des comptes sur l'État actionnaire- janvier 2017.

l'investissement comptabilisées entre 2017 et 2022, pour un résultat net cumulé sur la période de 7,24 M€).

Le tableau ci-après présente les principaux indicateurs permettant d'évaluer la performance économique de la société.

Tableau n°1 : Indicateurs de performance économique 2017-2022

En M€ sauf si spécifié	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Volume de passagers en millions	1,85	1,96	1,91	0,99	0,97	1,70
Chiffre d'affaires aéronautique par passager (en €)	11,25	11,44	12,47	12,98	13,19	12,55
Chiffre d'affaires extra aéronautique par passager (en €)	5,91	5,89	6,07	7,96	9,39	7,01
EBE/CA	25,1%	28,0%	27,3%	17,8%	20,7%	28,7%
Capacité d'autofinancement	11,63	11,91	15,12	5,72	7,32	11,55
Résultat d'exploitation	1,66	3,88	4,16	-4,69	-1,74	6,46
Résultat net	1,91	2,59	1,77	-4,59	1,55	4,02
Dividendes versés	0,84	0,76	1,03	néant	néant	néant
Dividendes/Action (en €)	5,66	5,16	6,97			
ROCE	1,8%	4,0%	4,2%	-4,5%	-1,4%	4,3%

Source : Cour des comptes d'après les états financiers de la SAMAC. (ROCE = résultat d'exploitation / (immobilisations nettes + Besoins en fonds de roulement (BFR))

Néanmoins, la performance économique est encouragée au travers des critères utilisés pour le calcul de la part variable de la rémunération du directoire²⁰. Ces critères économiques ont évolué sur la période avec, en 2017, une incitation en faveur de la poursuite d'une amélioration du taux de marge sur EBE devenue en 2021 une incitation à améliorer l'EBE²¹ en

²⁰ La part variable attribuée annuellement est négociée contractuellement avec les membres du directoire. La détermination du niveau de part variable versée se fait sur la base d'objectifs communs et d'objectifs spécifiques auxquels sont associés deux à trois niveaux ou taux de réalisation. Le CAR propose une évaluation annuelle (pour l'année écoulée, N-1) de l'atteinte des objectifs, une estimation du montant de la part variable à verser ainsi que la définition (avec une révision éventuelle) des objectifs pour l'année N. Le CS, sur proposition du CAR, fixe la part de la rémunération variable des membres du directoire pour l'année N-1 et définit les objectifs de performance de l'année N. Le montant de la part variable est plafonné entre 20 et 35 % de la rémunération fixe des membres. Les critères 2022 intègrent des composantes communes liées au financement et à la réalisation des travaux d'extension (40 %) et à la performance économique (30 %), ainsi qu'une composante liée à des critères particuliers individualisés (30 %) - Source : APE (Définition des critères et objectifs de part variable au titre de 2022).

L'APE est informé du calcul de cette part variable qui sera proposé au CS, position qu'elle entérine par des décisions ultérieures (ex. décision du 30 juillet 2021 validant la part variable calculée pour 2019 et adopté par le CS du 26 juin 2020).

²¹ La part de la rémunérations variables du DGA en charge des affaires financières et administratives intègre également d'autres ratios économiques comme le besoin en fonds de roulement d'exploitation et le délai de règlement fournisseurs.

valeur absolue et un objectif de maîtrise de l'évolution annuelle de la masse salariale. Depuis 2022, les objectifs économiques portent aussi sur le développement du chiffre d'affaires.

1.1.4.3 Une mise en cohérence des autres intérêts de l'État qu'il appartient à l'APE de garantir

Dans son rapport de 2017 sur l'État actionnaire, la Cour des comptes a mis en exergue les risques de confusion d'intérêts pour un « *État multicéphale* » en matière de gestion d'actifs²². Dans le secteur aéroportuaire, l'État agit comme prescripteur de politiques publiques, autorité de surveillance du transport aérien, régulateur économique des relations avec les compagnies aériennes, concédant et enfin actionnaire de la société concessionnaire. Toutes ces responsabilités sont dotées d'une légitimité propre. L'État actionnaire, représenté par l'APE, doit cependant pouvoir entendre les autres préoccupations de l'État.

Dans le cas de la SAMAC, la préparation des conseils gagnerait à être précédée au minimum une fois par an d'un échange avec la direction générale de l'aviation civile (DGAC). Celle-ci, en sa qualité de concédant, représente l'État propriétaire du domaine public et des équipements aéroportuaires²³. Elle conçoit également la politique du transport aérien et surveille le respect des règles de sécurité et de sûreté aériennes aéroportuaires. Pour les aéroports de moins de cinq millions de passagers, elle est enfin le régulateur qui approuve les tarifs de redevances. Sur la période contrôlée la Cour a observé des manquements aux droits du concédant (*cf.* partie 1.3.1), des réponses tardives aux audits de sécurité et de sûreté (*cf.* partie 1.3.2) et un manquement dans la procédure d'homologation des tarifs (*cf.* partie 2.1.1) qui auraient pu être évités par un meilleur dialogue entre les services de l'État et le directoire. S'agissant de sûreté et sécurité, la préconisation pourrait être étendue aux services locaux de l'État concernés. Dans leurs réponses au rapport provisoire, le commissaire aux participations de l'État et le DGAC indiquent s'être engagés sur cette voie depuis 2022.

Recommandation n° 1. (APE, DGAC, secrétaire général du ministère de l'intérieur ; 2024) : Mettre en place une procédure formelle de préparation des conseils de surveillance, réunissant l'ensemble des services de l'État (DGAC, APE, préfet délégué à la sécurité, douanes).

1.2 Un directoire dont le fonctionnement appelle des évolutions

Conformément à ses statuts, la SAMAC est dirigée par un directoire composé de deux membres au moins et de cinq membres au plus. Ils sont nommés pour une durée de cinq ans renouvelables²⁴ mais ne peuvent être maintenus en fonction au-delà de 70 ans. Cette dernière disposition s'est appliquée au président du directoire fin 2023. Le président du directoire

²² Rapport public thématique sur l'État actionnaire - janvier 2017.

²³ Patrimoine qui lui sera restitué en 2049 à l'échéance de la concession.

²⁴ Les mandats des membres du directoire ont été renouvelés en avril 2017 puis en avril 2022.

dirigeait l'exploitation de l'aéroport (et du port) lorsque la CCIM en était concessionnaire. Il disposait d'un ancrage territorial fort en tant qu' élu de Fort de France, vice-président du conseil de surveillance du grand port maritime et a des liens étroits avec la collectivité territoriale de la Martinique. En 2017, il était le seul mandataire non salarié à diriger la société avec l'appui de deux directeurs (salariés) : le directeur des finances et le directeur opérationnel. Entre 2018 et juin 2022, le directoire ne comptait plus que deux membres : le président et le directeur des finances devenu directeur général adjoint. Il est repassé à trois membres avec l'arrivée mi-2022 d'un nouveau directeur des opérations²⁵. Pendant la période critique du chantier d'extension en 2019-2020 (*cf. infra*), le directoire était privé de l'expertise technique du directeur des opérations.

1.2.1 Des pouvoirs à mieux encadrer

Les statuts déterminent les responsabilités du directoire et le placent sous le contrôle du conseil de surveillance (art. 15 des statuts du 25 juin 2021). Il est investi des pouvoirs les plus étendus dans la limite de l'objet social de la société et sous réserve des dispositions légales et statutaires.

Pouvoirs du directoire : extrait article 16 des statuts du 25 juin 2021 :

À titre d'ordre interne et sans que ces limitations soient opposables aux tiers, le directoire ne peut sans l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance :

- adopter le plan stratégique pluriannuel ;
- adopter le plan d'investissement pluriannuel ;
- adopter les contrats pris en application de l'article L. 221-1 du code de l'aviation civile ;
- adopter le budget annuel ainsi que le programme annuel d'émission d'emprunts ;
- acquérir ou s'engager à acquérir ou à disposer de, à titre onéreux ou gratuit, à quelque titre que ce soit, toute entreprise, tout fonds de commerce, tout ou partie des titres d'une société ou toute participation dans tout groupement ;
- effectuer tout investissement d'un montant supérieur à 10 % du chiffre d'affaires réalisé par la Société au cours de l'exercice précédent ;
- effectuer toute dépense de quelque sorte que ce soit, d'un montant supérieur à 5 % du chiffre d'affaires, réalisé par la Société au cours de l'exercice précédent, et qui n'aurait pas été prévu au budget annuel.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du directoire qui ne relèvent pas de l'objet social à moins qu'elle ne prouve que les tiers savaient que l'acte dépassait cet objet ou qu'ils ne pouvaient l'ignorer, compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Une fois par trimestre au moins, le directoire présente un rapport sur la marche de la société au Conseil de surveillance. Dans les trois mois de la clôture de chaque exercice, il arrête et présente au Conseil de surveillance, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels, et, le cas échéant, les comptes consolidés ainsi que le rapport de gestion.

²⁵ Le président du directoire a négocié en septembre 2020 le départ du directeur des opérations, recruté en août 2018 en lui versant une indemnité de rupture conventionnelle. Il n'a été remplacé qu'en 2022.

Pour autant, les limites statutaires fixées au président n'existent pas vis-à-vis des tiers. Dans ce cas, les pouvoirs du président et ceux délégués aux autres membres du directoire sont sans limite. Les pouvoirs de signature bancaires²⁶ accordés aux membres du directoire ne sont en outre ni plafonnés ni soumis à un dispositif de double signature au-delà de certains seuils. La Cour n'a pas observé d'irrégularités dans les procédures internes d'engagement des dépenses ; toutefois, comme cela est pratiqué couramment dans les entreprises, elle recommande de fixer une obligation de double signature bancaire pour la validation par les établissements financiers des règlements dépassant des seuils significatifs à des fins de protection contre les risques d'usurpation d'identité et risques de fraude.

Recommandation n° 2. (SAMAC, APE ; 2024) Encadrer par des seuils et des obligations de double signature les pouvoirs bancaires délégués aux membres du directoire.

1.2.2 Un contrôle des rémunérations et avantages sociaux du directoire à renforcer

La rémunération des membres du directoire est assise sur une part fixe et une part variable. Pour autant, la Cour s'étonne que les directeurs salariés, membres du directoire, puissent cumuler les avantages collectifs négociés lors des négociations annuelles obligatoires (NAO), des augmentations individuelles négociées au cas par cas avec le président du directoire et la part variable proposée par le Conseil de surveillance²⁷. Dans le cas d'espèce contrôlé par la Cour, outre les dispositions négociées en NAO, le DGA (directeur général adjoint) administratif et financier a pu cumuler à partir du 11 juillet 2022 une prime exceptionnelle mensuelle pour la conduite du projet d'extension de l'aéroport²⁸ et une revalorisation de sa part variable assise également sur des objectifs liés au bon déroulement des travaux d'extension et de leur financement. Le caractère cumulatif et redondant de ces gratifications aurait pourtant justifié que cet avenant à son contrat de travail soit soumis au conseil et au CAR, d'autant que les missions de ce dernier ont été élargies le 16 juin 2022 à « *l'ensemble des rémunérations et avantages de toute nature dont bénéficient les membres du directoire et cadres de directions* ». La Cour s'étonne en effet que ni les rapports des CAR d'avril à septembre 2022, ni les procès-verbaux des conseils de surveillance ne mentionnent l'existence de cette prime exceptionnelle alors que sur la même période sont débattues les modalités de calcul des parts variables du directoire pour les années 2021 et 2022. Pour écarter toute ambiguïté, la Cour suggère que le CAR dispose lors de son examen des données sur trois ans distinguant les rémunérations fixes, les primes exceptionnelles et les variables accordées aux mandataires sociaux.

La Cour suggère par ailleurs que le CAR étende sa supervision aux frais de mission et de déplacement du directoire, qui ne se sont pas soumis à des plafonds comme les autres

²⁶ Ex. pouvoirs délégués au DGA auprès de la LCL, CRCA, BRED et CEPAC et délégation sous condition au DO.

²⁷ Révision de la part variable du DGA de 23 % à 30 % d'une part, et inscription à hauteur de 40 % d'un critère assis sur le bon déroulement des travaux d'extension et de leur financement.

²⁸ Avenant au contrat de travail du DGA daté du 11 juillet 2022 validant le versement d'une prime mensuelle exceptionnelle jusqu'à la fin du chantier d'extension.

salariés. Lors de son contrôle, la Cour a relevé quelques déplacements dont le lien avec l'objet social de la société n'est pas démontré (participation à des universités d'été d'une organisation patronale, mission sur la gouvernance de l'aéroport de la Guyane - cf. annexe n°5).

1.3 Un projet d'extension ambitieux poussé par le directoire

Sur la période 2017-2022, la SAMAC a réalisé 126,61 M€ d'investissements, soit une moyenne de 21,1 M€ par an, autofinancés à hauteur de 70,29 M€, le solde ayant été financé par des subventions pour 33,45 M€ et de nouveaux emprunts pour 35,26 M€. 25 % des investissements ont porté sur le périmètre des missions régaliennes et sont ou seront financés par la taxe sûreté sécurité (TSS) ; 55 % relèvent d'investissements de capacité.

Tableau n° 1 : Tableau de financement 2017-2022

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Ressources durables	17,10	30,35	22,07	26,67	24,51	37,60	158,30
CAF	11,63	11,91	15,12	5,72	7,32	11,55	63,24
Cessions d'immobilisations		0,05	4,05		0,75	2,20	7,05
Augmentation des fonds propres							0,00
Subventions d'équipement	0,05	11,94	0,34	7,90	4,95	8,27	33,45
Augmentation des emprunts	5,42	6,45	2,56	13,06	11,49	15,58	54,55
Emplois stables	22,12	17,16	17,33	11,13	30,38	50,43	148,54
Acquisitions d'actifs corporels et incorporels (investissements)	19,81	14,65	14,29	10,29	28,09	39,48	126,61
Dividendes mis en paiement	0,84	0,76	1,03				2,64
Remboursement d'emprunt	1,48	1,74	2,01	0,84	2,28	10,95	19,30
Variation du FR	-5,02	13,19	4,75	15,54	-5,87	-12,84	9,75

Source : Cour des comptes d'après les données SAMAC

1.3.1 Un projet qui répond à un besoin mais dont le dimensionnement reste à justifier

Le programme de modernisation et d'extension de l'aéroport explique la dynamique d'investissement depuis 2017. Ce programme est inscrit dans le plan stratégique 2015-2020, présenté en commission consultative économique (CoCoEco) en septembre 2016 et approuvé par le CS la même année. Il répond à trois objectifs :

- accroître les capacités d'accueil pour répondre aux problèmes récurrents de congestion de l'aéroport en période de pointe²⁹ ;
- satisfaire l'exigence réglementaire concernant les équipements de sûreté pour le contrôle des bagages ;
- dynamiser les recettes extra-aéronautiques en augmentant les surfaces commerciales (cf. partie 2.1.2.).

Comme décrit en annexe n°6, le projet prévoit des investissements sur les aires et pistes, l'extension de l'aérogare (extension Est comprenant la jetée régionale et extension Ouest pour les longs courriers), l'installation d'équipements d'inspection filtrage des bagages en soute au standard 3 (EDS 3 et système de convoyage) et la création d'une station d'arrêt pour le transport en commun en site propre (TCSP).

L'ambition affichée par la SAMAC avec ce projet est de porter la capacité maximale théorique de la plateforme de 1,7 millions à 3 millions de passagers. La Cour constate que selon les hypothèses retenues dans le schéma de composition générale (SCG) de 2016, ce niveau de trafic ne serait atteint qu'en 2038. Le SCG, dont l'objet est précisément de prévoir les besoins d'adaptation des infrastructures en fonction de l'évolution du trafic, prévoyait une adaptation progressive de l'infrastructure en trois phases : l'extension Est avec la jetée régionale, la modification de la zone de contrôle départ et le tri bagage à court terme (capacité portée à 1,8 M de passagers) ; l'extension Ouest à moyen terme, en 2025 (capacité portée à 2,4 M de passagers) ; la réalisation d'une piste secondaire à long terme, en 2038 (capacité portée à 3,2 M de passagers).

La Cour s'étonne donc que le projet approuvé par le conseil de surveillance en 2016 conduise à réaliser un programme d'investissement d'une ambition capacitaire comparable à celle du SCG en seulement cinq ans alors que ce dernier prévoyait 20 ans.

Lors de sa présentation à la direction du transport aérien (DTA) dans le cadre du schéma stratégique 2015-2020, le projet d'extension de l'aérogare a été jugé compatible avec les grandes orientations stratégiques (GOS) fixées par le ministre chargé de l'aviation civile, mais le dossier a été considéré incomplet. Parmi les demandes d'informations complémentaires faites à la SAMAC par la DTA on notera que figuraient des interrogations sur la cohérence du projet avec les prévisions de trafic, et sur l'analyse détaillée des coûts et la rentabilité du projet. Ces demandes qui portaient pourtant sur questions majeures d'opportunité et de coût sont restées sans réponse. Le projet a malgré tout été lancé par la SAMAC, donc sans l'approbation formelle du ministre de l'aviation civile, comme l'a constaté la DTA le 22 septembre 2016 en recevant une notification d'aide à l'investissement pour le PPI (cette demande d'aide a été jugée conforme aux dispositions du régime d'aide à l'investissement des petits et moyens aéroports français)³⁰.

²⁹ Lors de la CocoEco du 30 juin 2016, le représentant du DSAC encourageait les participants à réfléchir à la mise en place d'une coordination de l'aéroport sur les périodes de forte affluence compte tenu du dimensionnement de l'infrastructure et malgré les lourdes contraintes et coûts attachés à cette mesure.

³⁰ Les lignes directrices de 2014 sur les aides d'État aux aéroports et aux compagnies aériennes (communication 2014/C 99/03) autorisent les aides à l'investissement jusqu'à 50 % du financement du projet pour les aéroports recevant entre un et trois millions de passagers.

La Cour s'étonne du fait que la DTA a jugé le projet compatible avec les GOS alors que les questions complémentaires qu'elle posait portaient sur des questions majeures d'opportunité et de coût du projet.

Concernant le coût global du programme, il était évalué en 2016 lors de son approbation à 123,80 M€, soit un volume moyen de plus de 20 M€ d'euros d'investissement par an, avec une livraison de l'aérogare attendue pour le printemps 2020. Il était alors prévu de le financer³¹ sur ressources propres pour 44 M€, par emprunt pour 42 M€ et par des subventions pour 37,8 M€ (soit 30,5 %).

Tableau n° 2 : Coûts prévisionnels du chantier d'extension

<i>Détail des coûts en M€</i>	PPI 2015-2020
<i>Aérogare passagers - aile Ouest</i>	23,57
<i>Aérogare régionale - aile Est</i>	32,47
<i>Aérogares passagers (sécurité / sûreté)</i>	5,90
<i>Système Tri bagage/ EDS3</i>	16,68
<i>Aérogare et équipements</i>	78,62
<i>Infrastructures aires et pistes (renforcement taxiway, aire de sécurité, entretien)</i>	36,80
<i>Zone d'aviation générale / Fret</i>	1,83
<i>Desserte terrestre (TCSP)</i>	3,29
<i>Divers</i>	3,26
TOTAL	123,80

Source : Cour des comptes à partir de données SAMAC et DGAC

1.3.2 Une extension conduite avec une vigilance et une transparence insuffisantes

1.3.2.1 La conception et la réalisation de l'extension de l'aérogare a été confiée à un groupement dont le mandataire principal a rapidement fait faillite

Pour piloter le chantier de l'aérogare, la SAMAC a recours à un ATMO (assistant technique à maîtrise d'ouvrage) qui l'accompagne depuis la définition du besoin et qui désormais l'assiste dans la coordination du chantier et la conduite d'opération. Le volet aérogare et équipements a fait principalement l'objet de trois procédures de mise en concurrence : une

³¹ Source : PV de la Commission consultative économique de 2017.

pour le marché de conception réalisation des travaux d'extension³², et deux pour les marchés d'extension et d'intégration des systèmes de traitement et de livraison de bagages³³. Le coût d'extension et de modernisation de l'aérogare après dévolution des marchés a été évalué à 64,37 M€, dont 44,93 M€ pour le groupement en charge des travaux sur le bâtiment.

Conformément aux règles de la commande publique, le marché de conception-réalisation a fait l'objet d'une procédure négociée avec mise en concurrence préalable qui a été lancée en novembre 2016. Le marché, évalué à 40 M€ est composé d'une tranche ferme et de plusieurs tranches conditionnelles. La procédure formalisée restreinte est organisée en deux étapes : sélection des candidats admis à déposer une offre puis analyse des offres et négociations.

La SAMAC a reçu six candidatures. Lors de la phase d'examen des candidatures, l'appréciation des compétences techniques et professionnelles a été pondérée de 60% et celle des capacités économiques et financières de 40%. Pour apprécier ces dernières, l'ATMO a défini des données obligatoires³⁴ : les chiffres d'affaires des trois dernières années, réalisés à l'échelle mondiale et les chiffres d'affaires réalisés sur des opérations similaires aux prestations attendues par la SAMAC ; et a laissé aux candidats la possibilité de transmettre toutes autres éléments de nature à conforter l'appréciation (ex. bilans, notations financières...) conformément à l'arrêté du 29 mars 2016 fixant la liste des renseignements et des documents pouvant être demandés aux candidats aux marchés publics. La liberté donnée s'est traduite par une hétérogénéité dans les documents disponibles hypothéquant toute comparaison.

En s'en remettant à son ATMO pour l'analyse des candidatures et en acceptant comme principal indicateur de la capacité économique et financière le chiffre d'affaires, la SAMAC a fait preuve d'un défaut de surveillance de son prestataire. En tant que maître d'ouvrage, responsable du choix des candidats, elle aurait dû exiger une analyse de la situation financière des entreprises plus robuste.

Dès mai 2018, les suivis des comptes-rendus de chantier témoignent de difficultés opérationnelles et juridiques. Le 6 août 2018, la société mère d'INSO est mise en redressement judiciaire, suivie le 5 décembre 2018 par sa filiale.

Après discussions avec les commissaires en charge du redressement judiciaire, la résiliation du marché est décidée d'un commun accord et la recherche de solutions juridiques pour relancer le chantier est engagée³⁵ par la SAMAC.

³² Marché n° 2016-10-ITN-EEOBAT « Mission de conception-réalisation avec maintenance d'équipements techniques » attribué le 4 septembre 2017 à un groupement dont le mandataire est INSO spa, filiale de la société de BTP italien Società Italiana per Condotte d'Acqua SpA, elle-même partie au groupement.

³³ Marchés 2017-09-SITN-EEOBAG2 et 2017-05-SITN-EQSBAG attribués aux sociétés Alstef et HTDS et notifiés en 2018.

³⁴ Cf. l'analyse des candidatures et classement par l'ATMO. Document du 22 décembre 2016.

³⁵ Courriers des 15 et 16 avril 2019.

Recommandation n° 3. (SAMAC, 2024) Dans les procédures de la commande publique, fixer la liste des documents que les candidats doivent impérativement fournir pour l'évaluation de leur situation financière et limiter le rôle d'un éventuel ATMO à l'appréciation de leurs compétences techniques.

1.3.2.2 Une mise en chantier difficile, qui a conduit à reporter des investissements nécessaires

À partir de l'été 2019, les membres du conseil de surveillance, le CGefi, le DSAC insistent régulièrement lors des conseils de surveillance pour que les perspectives financières soient actualisées et que la relance du chantier permette d'isoler des tranches conditionnelles pour maîtriser les risques.

Synthèse d'extraits du procès-verbal du conseil de surveillance de juin 2019

En juin 2019, le Conseil de surveillance demande au directoire de lui produire une actualisation du PPI et insiste pour que le nouveau marché de travaux prévoie des tranches conditionnelles. Le CGefi insiste aussi sur la nécessité de reconstruire le plan d'affaires d'ici la fin de l'année et le DSAC souligne la nécessité de maintenir les investissements de mises en conformité (EDS 3 et les investissements nécessaires à la certification EASA (cf. chapitre sur les enjeux de sécurité-sûreté). Le financement du programme à cette date doit encore être finalisé et le DSAC rappelle aussi que le PPI était construit sur une hypothèse non validée de prise en charge d'une partie des investissements par la taxe d'aéroport.

Le 11 juillet 2019, le conseil de surveillance valide la poursuite du chantier avec les co-traitants d'INSO dans le cadre d'un groupement désormais restreint³⁶ et moyennant un surcoût de 1,94 M€³⁷. Le PPI 2015-2020 a alors été réactualisé pour prendre en compte ce surcoût et l'incidence des retards de livraison sur les autres prestataires et équipementiers. À l'été 2019, les fondations profondes sont finalisées pour un coût estimé autour de 17 M€. Le chantier est alors à l'arrêt, le temps de relancer un nouveau marché pour la coordination générale et la construction du bâtiment³⁸.

Au conseil de surveillance de décembre 2019, les membres du CS réclament au directoire une fiche de synthèse avec les coûts actualisés et les surcoûts détaillés, le détail des investissements et les dates limites prévues pour l'affermissement des tranches conditionnelles du nouveau marché en cours de préparation alors qu'à la même date, les réflexions sur le nouveau PPI (2021-26) s'engagent. Le débat conduit aussi les membres du conseil, le CGefi et le DSAC à rappeler les prérequis pour tout nouvel investissement : la réalisation d'études de rentabilité et de tests de sensibilité pour en mesurer la soutenabilité pluriannuelle (en tenant

³⁶ Le marché INSO est formellement résilié le 22 juillet 2019.

³⁷ AIA INGENIERIE devient le mandataire, avec notamment une mission de maîtrise d'œuvre et de rédaction du DCE du marché de construction à relancer.

³⁸ Le choix de maintenir un groupement restreint et de lancer un nouveau marché pour la coordination de chantier et les travaux l'a été sur la base d'une analyse juridique externe.

compte des pics d'investissement), la clarification des financements et l'identification en amont des adaptations possibles en cas de conjoncture défavorable.

Devant l'ensemble des surcoûts³⁹ annoncés et les impasses de financement, certains investissements sur les infrastructures aéronautiques et aires de pistes notamment sont reportés sur le futur programme pluriannuel, sans que les procès-verbaux des conseils permettent d'en retracer le contenu détaillé et les débats éventuels. A l'occasion de la réunion de la commission consultative économique (CoCoEco) d'octobre 2020, le président du directoire a indiqué aux compagnies aériennes : « *Afin d'équilibrer les masses financières sur la période 2021-2026, et en accord avec la DSAC, les opérations de travaux de sécurité-sûreté sur le système de piste et les aires ont été révisées, notamment dans leur phasage* ». Le report concerne notamment les travaux sur le taxiway Lima (cf. encadré) pour 1,2 M€ et le renforcement des postes de stationnement pour 10,2 M€⁴⁰. Compte tenu du caractère lacunaire des documents présentés à la Cour, et malgré des demandes réitérées faites par la Cour à la SAMAC, il n'a pas été possible dans le cadre de l'instruction de tracer de manière détaillée et chiffrées les reports ainsi actés.

Un taxiway partiellement opérationnel

Actuellement le taxiway pâtit d'un manque de fonctionnalité :

Le tronçon en son milieu (dénommé « Lima ») a été fermé il y a quelques années sur ordre de la DSAC pour non-conformité⁴¹. Sa rénovation estimée pour un coût de 1,2 M€ avait été décidée puis repoussée en 2017 suite au dépassement de l'enveloppe budgétaire quinquennale. Les services de la navigation aérienne soulignent la gêne occasionnée lorsqu'il y a beaucoup de trafic. Par ailleurs le tronçon étant fermé, il n'est pas entretenu et son état se dégrade.

De plus, le taxiway n'est pas aux normes pour l'accueil des gros porteurs qui doivent actuellement remonter toute la piste pour se positionner pour le décollage.

Pourtant, le rôle du taxiway Lima est primordial dans la fluidification et la gestion des pointes de trafic. Il aurait semblé pertinent de s'appuyer sur une quantification de l'enjeu avant d'en reporter la rénovation, report qui de surcroît pourrait se prolonger pour s'inscrire dans la rénovation de tous les tronçons du taxiway. Cette dégradation du réseau de voies de circulation pose d'autant plus question, que le renforcement et le prolongement du taxiway et sa mise aux normes pour l'accueil de gros porteurs, étaient inscrites dans les grandes orientations stratégiques (GOS), dans le schéma de composition générale (SCG) et dans le nouveau PPI.

³⁹ D'autres investissements imprévus impactent le coût du programme, comme la loi de programmation militaire (surcoût de 0,79 M€) et la conversion du certificat de l'aéroport (2,83 M€). Au Conseil d'octobre 2019, le DSAC rappelle aussi que cette conversion implique de lourds et indispensables engagements financiers à partir de 2025 et que la DGAC a validé le principe d'un report d'échéance pour le passage au standard 3 des EDS désormais fixé au 31 août 2022.

⁴⁰ Cf. note de la DGAC de février 2022.

⁴¹ Une partie de la piste s'affaisse. Une demande de dérogation avait été formulée lors de la conversion du certificat de sécurité mais avait été refusée. Un autre tronçon, le taxiway bravo est limite sur le plan de la sécurité mais a été inclus au certificat moyennant des mesures d'atténuation du risque.

1.3.2.3 La décision controversée de relancer le chantier de l'aérogare en pleine crise mondiale

Le 5 mars 2020, deux cas d'infection au Covid sont confirmés par l'agence régionale de santé de la Martinique et le 17 mars le confinement national est décrété. Le trafic aérien mondial s'effondre brutalement pour se limiter aux rapatriements sanitaires. Les aéroports activent alors leurs plans de continuité d'activité, engagent des plans d'économies drastiques en fonctionnement et en investissement⁴², sécurisent par des emprunts leurs liquidités pour écarter les risques de cessation de paiement.

C'est dans ce contexte délicat que se tient le 30 avril 2020 le conseil de surveillance de la SAMAC, qui doit examiner à la fois le plan de continuité de l'activité, les perspectives financières⁴³ et délibérer sur la décision, vivement soutenue par le directoire, d'attribuer sans attendre le nouveau marché de travaux. Si le bien fondé du projet n'est pas remis en question, les membres du conseil de surveillance demandent au directoire de travailler à l'hypothèse d'une configuration minimale du projet (sans tranche conditionnelle). À nouveau, ils réclament une présentation de la trajectoire des recettes et des charges et de la capacité d'autofinancement sur la période du plan d'affaires, et pas uniquement pour 2020-2021 comme présenté par le directoire. Ils demandent aussi une clarification des subventions et emprunts distinguant ceux acquis et ceux restant à obtenir. Malgré les arguments du directoire sur les risques d'un report de projet quant à la disponibilité des fonds européens et à la mise en conformité des installations, la notification du marché est ajournée dans l'attente d'éclaircissements sur le montage financier – 20 M€ de financements étant manquants⁴⁴ – et des lettres d'intention des financeurs demandées par le CS. Les débats ont été tendus et le directoire a indiqué lors du conseil suivant avoir été affecté par le « *manque de confiance, voire la méfiance* » des membres du CS.

Le 27 mai 2020, en réponse aux demandes du conseil de surveillance, des lettres d'intention de la collectivité territoriale de la Martinique (CTM) et des établissements bancaires sont produites ainsi qu'un plan d'affaires à horizon 2026 auquel est également jointe une note du directoire concluant à l'absence de risque de liquidité pour 2020 et 2021. En revanche, le calcul de la rentabilité intrinsèque du projet sur la durée de la concession n'est toujours pas réalisé. Le PPI 2015-2020 actualisé qui est soumis au conseil de surveillance est alors estimé à 145,25 M€⁴⁵ dans un scénario de base incluant les tranches ferme et conditionnelles TC0 et TC3 (cf. tableau ci-dessous). Le besoin de financement pour le PPI est évalué à un montant supérieur, de 153,2 M€, sans explication. Il doit être couvert par les emprunts (24,4 M€) et les subventions (26,6 M€) déjà contractualisées et par des subventions (26,6 M€) et des emprunts à obtenir (20 M€) ; le solde de 56 M€ serait financé par la capacité d'autofinancement (CAF) et la TSS pour les dépenses qui y sont éligibles.

⁴² Source : Rapport public annuel 2021 de la Cour des comptes.

⁴³ Scénario de base : diminution du trafic 2020 de -50 % par rapport à 2019 avec une reprise sous trois ans, qui se fera comme suit : 2020 : -50 % par rapport au trafic 2019 ; 2021 : -30 % par rapport à 2019 ; 2022 : -10 % par rapport à 2019 ; 2023 : trafic identique à celui de 2019. Pour mémoire, en mai 2021, Eurocontrol propose trois scénarios pour un retour au trafic de 2019 : en 2024, 2025 et dans le pire des cas 2029.

⁴⁴ Pour clore le débat, le président du conseil rappelle la nécessité de sécuriser les 20 M€ de financements manquants avant de s'engager pour éviter la cessation de paiement.

⁴⁵ Source : note remise par le directoire aux administrateurs lors du Conseil du 27 mai 2020.

Le directoire propose donc de notifier le marché au groupement Sogea Martinique-Eger Martinique pour 44,08 M€ conformément au scénario de base. Les autres tranches conditionnelles TC 1, 2 et 4 devront être affermies au plus tard dans les douze mois. Les tranches conditionnelles TC 1, TC 2 et TC 4 auront pour effet d'augmenter le montant total du marché, qui passe de 44,08 à 53,74 M€. Le conseil de janvier 2021 approuve l'affermissement de ces trois tranches conditionnelles.

La volonté constante du directoire de relancer ce projet dans un contexte d'incertitudes inédit pour le transport aérien contraste avec les priorités des grands aéroports de métropole à la même période. Ces derniers, comme l'a observé la Cour dans son rapport public annuel de 2022, ont immédiatement annulé, reporté *sine die* ou revu à la baisse leurs projets d'investissement pour sécuriser leurs ressources financières et écarter les risques de liquidité.

Tableau n° 3 : Analyse comparative des séquençages du projet entre le marché initial en 2017 et en 2020 en réponse à la demande du conseil de surveillance

<i>tranches</i>	En 2017	En 2020
<i>TF</i>	L'extension « Est » du bâtiment existant La construction de la jetée régionale La construction d'un bâtiment Tri-bagages	L'extension « Est » du bâtiment existant La construction de la jetée régionale La construction d'un bâtiment Tri-bagages
<i>TC0</i>		Dispositions complémentaires à la tranche ferme (études et travaux)
<i>TC1</i>	Extension « Ouest » du bâtiment	Extension « Ouest » du bâtiment
<i>TC2</i>	Construction d'une coursive devant les postes avions P11 et P12	Construction d'une coursive devant les postes avions P11 et P12
<i>TC3</i>	Contrats de maintenance des équipements prévus au marché (escaliers mécaniques, ascenseurs et monte-charge, portes piétonnes et industrielles automatiques, points lumineux et onduleurs, chauffage et climatisation)	Dévoisement du caniveau eaux pluviales au droit de la jetée régionale (études et travaux, mise en sécurité de l'existant)
<i>TC4</i>		Restructuration des sanitaires du niveau 2 et remplacement du revêtement du sol RdC et au niveau 2
<i>TC5</i>		Contrats de maintenance des équipements prévus au marché (escaliers mécaniques, ascenseurs et monte-charge, portes piétonnes et industrielles automatiques, points lumineux et onduleurs)

Source : Cour des comptes d'après les CCAP

En outre, la Cour observe que, contrairement à ce qui semblait être les attentes du CS, la manière de découper les tranches conditionnelles n'a pas eu pour effet de remettre à plat le séquençage du projet initial pour réduire la prise de risques immédiate. Il aurait sans doute été pertinent d'identifier et d'isoler des blocs autonomes de travaux dont le séquençage aurait pu être envisagé sans nuire ni au trafic ni au projet (en isolant par exemple la jetée régionale⁴⁶).

1.3.3 Le bilan provisoire de ce programme : dérive importante des coûts et du calendrier et fragilisation des capacités de financement de la SAMAC

Concernant l'aérogare, à l'origine, le coût du projet avant dévolution du marché de conception-réalisation en 2017 s'élevait à 61,52 M€ (64,37 M€ après dévolution des marchés). Comme retracé dans le tableau ci-dessous, son coût actualisé en 2022 est désormais de 110,26 M€, en hausse de 79 %, après l'affermissement des tranches conditionnelles TC 1, 2 et 4. Cette actualisation intègre les indemnités accordées à trois fournisseurs pour 10,61 M€ du fait du retard pris par le chantier et conformément aux recommandations prévues par la circulaire du Premier ministre ⁴⁷; elles sont également motivées par la volonté de respecter le délai de livraison désormais fixé au 23 décembre 2023.

Tableau n° 4 : Évolution des coûts du chantier de l'aérogare 2017-2022

<i>en M€</i>	coût après dévolution marchés en 2017	coût actualisé en mai 2020	coût actualisé fin 2022
Travaux d'extension aérogare	44,93	69,46	87,23
Tri bagages et livraison bagages	14,09	15,09	17,59
EDS3 et équipements de sécurité sûreté	5,35	5,44	5,44
AEROGARE	64,37	89,99	110,26

Source : Cour des comptes à partir de données SAMAC

Concernant le programme d'investissement complet, la traçabilité de l'évolution du coût global du PPI 2015-2020 approuvé fin 2015 par le Conseil de surveillance est complexe du fait de changements de présentation et de périmètre peu documentés. Pour autant, en tenant compte des investissements reportés au-delà de 2022⁴⁸, la Cour estime que le coût du programme 2015-2020 à périmètre constant s'établit à 178-179 M€ (184 à 185 M€ en intégrant les surcoûts liés

⁴⁶ Dans le PPI 2015-2020 initial, les études et travaux de la jetée régionale sont estimés à 32,4 M€ sur un total d'investissements de capacité de 52,7 M€ (61 %).

⁴⁷ Circulaire du Premier ministre n°6338/SG du 30 mars 2022 demandant aux ministères et aux opérateurs de l'État de veiller à ce que leurs services adaptent les modalités d'exécution des marchés en autorisant d'éventuelles indemnités sur le fondement de la théorie de l'imprévision.

⁴⁸ Sur la base des documents disponibles, la Cour estime à 29,5 M€ les investissements initialement prévus et qui ont été reportés sur le nouveau plan pluriannuel. Source : présentation du PPI 2023-27 (CAR du 7 mars 2023).

aux crédit-baux- cf. *infra*) contre 123,8 M€ à l'origine. Ce montant équivaut à la totalité du bilan de la société en 2021 (de 168,1 M€ - cf. chapitre 2).

La dérive des coûts conduit le directoire à rechercher des solutions de financement inhabituelles. Ainsi, en septembre 2022, le directoire propose de remplacer une part du financement par emprunt des systèmes de convoyage bagages et des EDS 3 par sept contrats de crédit-bail, soit un engagement de 20,6 M€ à rembourser sous forme de loyers pendant dix et quinze ans. Ce montage génère un surcoût estimé à 6 M€ qui, compte tenu du refus de la DTA de le couvrir au titre des services régaliens, ne sera pas couvert par la TSS⁴⁹.

1.4 La DGAC, des droits du concédant traités avec légèreté

La direction générale de l'aviation civile (DGAC) est représentée au conseil de surveillance par le DSAC en charge de la surveillance du trafic, en tant que censeur et donc uniquement avec une voix consultative⁵⁰. Néanmoins, comme régulateur et concédant, elle est liée à la SAMAC par un contrat de concession⁵¹ et son cahier des charges. La direction du transport aérien (DTA) de la DGAC est chargée d'en faire respecter les termes.

Le cahier des charges type annexé au décret n° 2007-244 du 23 février 2007 relatif aux aérodromes d'État prévoit ainsi la possibilité pour le ministre chargé de l'aviation civile de fixer des grandes orientations stratégiques (GOS). Celles-ci sont déclinées par un schéma de composition générale (SCG⁵²), approuvé par le ministre, identifiant les besoins d'aménagement et de développement des infrastructures à différents horizons. Les GOS de l'aéroport de la Martinique ont été approuvées par le ministre chargé de l'aviation civile le 29 janvier 2014 et le SCG le 6 avril 2016. La concrétisation du SCG se traduit par un plan stratégique mis à jour tous les cinq ans et un plan pluriannuel d'investissements (PPI) mis à jour chaque année.

1.4.1 L'approbation des investissements majeurs par la DGAC : une procédure essentielle du cahier des charges de la concession qui n'a pas été respectée

L'article 61 du cahier des charges et l'avenant au contrat de concession du 26 juillet 2012 disposent que si le concessionnaire envisage la réalisation d'un projet d'investissement dont le montant hors taxe excède 20 % du chiffre d'affaires des activités concédées, il le soumet, avant son lancement, au ministre chargé de l'aviation civile pour approbation. Le dossier d'investissement à présenter doit préciser la nature et la consistance du projet, sa localisation, les objectifs poursuivis, son impact sur l'exploitation de la plateforme et une estimation de son

⁴⁹ Courrier de la DTA du 24 janvier 2023.

⁵⁰ Ce positionnement satisfait une recommandation antérieure de la Cour demandant d'exclure la DGAC du processus de décision des sociétés aéroportuaire régionales compte tenu du fait que ses services assurent un rôle de régulation du secteur aéroportuaire.

⁵¹ La concession accordée à la SAMAC a comme échéance le 31 décembre 2049 et donne lieu au paiement d'une redevance domaniale symbolique (56 milliers d'euros sur la période cumulée 2017-2021).

⁵² Le SCG est élaboré par le concessionnaire et est mis à jour tous les cinq ans. Il précise les besoins et la stratégie d'aménagement et de développement retenue, à différents horizons et à partir d'un diagnostic étayé sur l'état de l'infrastructure existante, sur son insertion dans le territoire et à partir de prévisions de trafic aérien.

coût. Il est complété à la demande du ministre par l'avant-projet sommaire correspondant. En cas de manquements aux obligations du cahier des charges, l'article 77 prévoit des pénalités financières pouvant aller jusqu'à 2 % du chiffre d'affaires.

La direction du transport aérien (DTA) détaille dans une fiche de procédure les éléments à lui transmettre pour l'instruction de ces dossiers. L'examen vise à garantir les droits du concédant et à s'assurer de la cohérence du projet avec les GOS et le SCG de l'aéroport, à vérifier la soutenabilité et l'efficacité de la dépense, à comprendre la valeur intrinsèque du projet (TRI) et son impact sur l'économie de la concession, à appréhender le détail des coûts du projet et la part qui devra être supportée par la TSS, à s'assurer de la cohérence des hypothèses retenues avec les informations dont dispose la DGAC, à clarifier les objectifs en matière de qualité de service et de démarche environnementale et à s'assurer de la solidité de l'organisation du pilotage du projet.

Malgré des rappels de procédure réitérés par la DTA et la DSAC, l'instruction n'a pas pu être conduite par la DTA lors de l'adoption du programme d'investissement 2015-2020 ; le projet au cœur de cette programmation n'a donc pas été formellement approuvé par le concédant (*cf.* partie 1.3.1).

Après la relance du chantier, le 22 septembre 2020, au cours d'un entretien entre les membres du directoire et la DTA, il a été convenu que la SAMAC transmette une actualisation du dossier d'investissement, conformément à l'article 61 du cahier des charges. Après de multiples relances, la DTA n'a reçu des éléments que le 2 juillet 2021⁵³. À l'issue de leur instruction, elle a transmis le 16 septembre 2021 une liste de questions, auxquelles la SAMAC n'a répondu que partiellement le 25 octobre. Malgré de nombreuses relances, aucun complément d'information n'a plus été transmis par la suite. C'est donc tacitement du fait de l'absence de remarque formelle du ministre dans les trois mois que la validation du projet a été acquise. Si la DGAC n'a pas fait usage de son pouvoir de sanction malgré son insatisfaction, elle le justifie par l'intérêt du projet, dont elle partage les objectifs.

La Cour rappelle que les exploitants des aéroports d'État sont soumis à des obligations définies dans le cahier des charges des concessions et à des règlements sur le transport aérien (en matière de sécurité aérienne en particulier) qui rendent nécessaire un dialogue constructif entre le concédant, le régulateur, le concessionnaire et son actionnaire, a fortiori s'agissant de projets engageant la trajectoire financière de l'aéroport et les intérêts de l'État. Le contexte exceptionnel de crise sanitaire et son impact sur l'économie et les perspectives du transport aérien rendaient ce dialogue d'autant plus indispensable et il est donc regrettable qu'il n'ait pu être conduit en toute transparence dans une vision partagée des risques.

1.4.2 Une prise en compte trop lente des conclusions des audits de sécurité et de sûreté

Depuis 2017, le DSAC alerte de manière récurrente le conseil de surveillance sur les difficultés liées au traitement des enjeux de sécurité et de sûreté. Lors de ses entretiens avec la

⁵³ Dossier de la SAMAC daté de juin 2021.

DSAC, le préfet et les douanes, la Cour n'a pas relevé de signes de dysfonctionnements majeurs de nature à altérer la collaboration entre la SAMAC et les services de l'État⁵⁴. Elle a également observé le bon niveau d'implication des personnels sur ces sujets. Pour autant, le travail de mise en conformité de l'aéroport aux normes en vigueur s'avère laborieux et le niveau de maturité dans le traitement des enjeux de sûreté et de sécurité reste insuffisant. Un travail de structuration et de professionnalisation a toutefois été engagé.

1.4.2.1 La mise en surveillance renforcée sur le certificat de sécurité

En matière de sécurité, la SAMAC est soumise à la réglementation européenne (EU 139/2014) qui impose à l'ensemble des aéroports de convertir leur certificat de sécurité aux normes européennes au plus tard le 31 décembre 2017.

La SAMAC a obtenu ce certificat européen en décembre 2017, mais a été d'emblée mise en surveillance renforcée pendant un an à la suite d'un audit du système de gestion de la sécurité (SGS)⁵⁵. Au 1^{er} février 2019 la surveillance renforcée est levée à l'issue d'un nouvel audit⁵⁶. La SAMAC entre alors dans un cycle de surveillance de deux ans (au lieu de trois en régime nominal) qu'elle conservera en 2021, compte tenu des conclusions mitigées d'un nouvel audit de juillet 2021, qui souligne des carences en matière d'organisation, de formation et de gestion documentaire⁵⁷.

La SAMAC explique ses difficultés par un manque de ressources humaines, les équipes étant fortement mobilisées par la relance du chantier d'extension⁵⁸ (le traitement des sujets de sécurité a dû être en partie externalisé à partir de 2020).

Au conseil de surveillance du 25 juin 2021, le DSAC interpelle à nouveau le CS sur « *les questions de sécurité qui sont en souffrance* » et « *alerte sur la nécessité de recruter rapidement un directeur des opérations pour le suivi de ces questions* ».

En 2022, la SAMAC met enfin en œuvre la réorganisation, actée en novembre 2019, du pilotage du SGS, en recrutant en avril un nouveau responsable de la conformité et en créant un service qualité-sécurité-environnement. Celui-ci regroupe le responsable SGS (qui rapporte directement au président du directoire) et le responsable de la conformité. Cette organisation et

⁵⁴ Les PV du conseil de surveillance font état d'un suivi régulier des sujets sécurité / sûreté. La présidente n'hésite pas à alerter le directoire (exemple lors du conseil du 30 juin 2017) et invite régulièrement le DSAC à intervenir.

⁵⁵ L'audit de 2017 relève douze écarts de conformité dont quatre significatifs. Les retards pris pour mettre en œuvre les actions correctives ont entraîné la mise sous surveillance renforcée.

⁵⁶ Le « *rapport d'audit de suivi du SGS / suivi de certification* » du 7 juin 2019 constate la clôture des quatre écarts significatifs relevés en 2017 et relève quatorze écarts (dont un seul significatif) et une observation. Il note ainsi qu'un « *effort important a été fait* », et souligne la « *forte implication de l'ensemble des agents* » et « *l'effort notable déployé sur les formations liées à la sécurité* ». Il se félicite du « *développement du système informatique « RH* » et de l'amélioration de la tâche de report. Cependant, il souligne les progrès à réaliser en matière de « *gestion systématique des risques* » et de « *développement de la « culture juste* » » et de « *coordination entre les services* ».

⁵⁷ Cf. le « *Rapport d'audit interne – Audit de conformité EASA* » du 30 juillet 2021.

⁵⁸ Cf. PV du conseil de surveillance du 6 décembre 2019 : le DSAC alerte la SAMAC sur la nécessité de maintenir un certain niveau de vigilance et déplore les nombreux reports d'échéance. Le président du directoire invoque la mobilisation des personnels sur la relance du chantier d'extension suite à la défaillance d'INSO et le démarrage de la haute saison.

le profil du responsable de la conformité, les interactions entre le DSAC et le nouveau service sont perçus comme des signes positifs à confirmer dans le cadre de l'audit 2023. Les échanges de la Cour avec le responsable du service confirment la montée en compétence et la professionnalisation du suivi de ces enjeux. Les progrès, nécessaires, devraient se poursuivre avec le recrutement d'un responsable qualité et la structuration d'une méthodologie de suivi et de mise en œuvre des actions correctrices nécessaires.

1.4.2.2. La mise en surveillance renforcée sur le certificat de sûreté

La réglementation européenne, en particulier le règlement (CE) n°300/2008 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile et ses règlements d'application, ainsi que la réglementation nationale associée, constituent le référentiel réglementaire à respecter.

La SAMAC rencontre sur ces questions des difficultés récurrentes et anciennes et a été placée en surveillance renforcée en 2016 dans l'attente de la mise en place d'un système de détection anti intrusion par vidéosurveillance. La SAMAC a mis plus de deux ans pour normaliser la situation mais, une fois l'agrément de sûreté accordé, la DGAC a continué à détecter de nombreux écarts de conformité nécessitant un plan d'actions. Les problèmes persistent en 2023 avec des taux d'échec aux tests en situation opérationnelle encore trop significatifs. Dans ce domaine aussi, le manque de ressources humaines et d'expertise pour le pilotage des sous-traitants est avancé comme justification des difficultés.

Depuis 2021 néanmoins, la SAMAC a renforcé ses compétences et engagé une réorganisation de ses services en recrutant trois agents : un contrôleur sûreté et deux assistants intervenants sur les titres de circulation aéroportuaire et laissez-passer véhicules. L'effectif est désormais le même que celui d'avant la crise sanitaire. L'arrivée d'un responsable qualité mi 2023 viendra compléter la constitution de l'équipe chargée de ces enjeux. La volonté de reprise en main du pilotage de la sûreté est un signe favorable relevé par le DSAC et que confirme la récente inspection de l'aéroport par la TSA (*Transportation Security Administration* : administration américaine en charge de la sûreté) qui a notamment souligné la qualité de la coopération avec les services compétents de l'État. Les conditions opérationnelles de contrôle de la sûreté devraient également sérieusement progresser à partir de 2024 avec l'inauguration de la nouvelle aérogare et de ses équipements. Elle permettra en particulier la mise en conformité, bien que tardive, avec la réglementation européenne sur le passage au standard 3 des postes d'inspection des bagages de soute, dont l'échéance était initialement fixée au 1^{er} septembre 2020.

1.5 Des exigences environnementales tardivement prises en compte

Les GOS (2014) mentionnent dans leurs priorités, de manière succincte, le développement durable et la nécessité de réduire les émissions de carbone et de recourir aux énergies renouvelables. Pour autant, le SCG (2016) ne prévoit pas d'investissement sur cette thématique. En dehors de la création de la gare passagers pour le TCSP, aucun investissement majeur, en particulier concernant la transition énergétique, n'est prévu.

Pourtant avant 2017, et malgré le coût des équipements, la SAMAC a déployé un réseau électrique « 400 hertz » pour alimenter les avions en escale bien avant que la réglementation européenne ne l'impose. Elle a par ailleurs acquis trois véhicules électriques dès 2019 et se fixe comme objectif l'électrification de la moitié de son parc automobile (14 véhicules sur 30). Pour accompagner cette dynamique, elle prévoit aussi de déployer des bornes de recharge (88 d'ici 2025) pour ses besoins propres et sa clientèle. Toutefois, compte tenu du mix de production électrique martiniquais, fortement carboné, les gains en matière d'émission de CO₂ associés à l'électrification de l'alimentation des avions au sol et de la flotte de véhicules sont limités⁵⁹. Ces gains évolueront favorablement au fur et à mesure de la croissance de la part d'énergies renouvelables dans le mix, voire lorsque la SAMAC aura elle-même investi dans ses propres moyens de production d'énergie renouvelable (*cf. infra*).

Sur le plan de la maîtrise de la consommation énergétique, la société est certifiée ISO 9001 et ISO 50001 pour le management de l'énergie en novembre 2017 et son projet d'extension de l'aérogare conçu en 2016 prend en compte les exigences du référentiel « NF HQE – Bâtiments tertiaires – Démarche HQE »⁶⁰.

La SAMAC est également inscrite depuis septembre 2019 dans la démarche *Airport Carbon Accreditation* (ACA) qui vise à réduire l'empreinte carbone des gestionnaires d'aéroports et des acteurs de la plateforme. Elle a obtenu le niveau 1 (« mesurer l'empreinte carbone ») en 2021, le niveau 2 (« gérer et réduire et réduire ses émissions ») en janvier 2023 et vise le niveau 3 à court terme⁶¹. Elle ambitionne d'atteindre les niveaux supérieurs d'ici 2027.

Le dernier projet de plan stratégique 2022-2027⁶² se fixe un plan d'action à cinq ans pour traiter des enjeux de développement durable (énergie, déchets, eau, air, bruit, biodiversité, enjeux sociétaux) et l'assortit d'objectifs chiffrés (améliorer l'efficacité énergétique de 14 %, satisfaire 24 % de la consommation à partir d'énergies renouvelables, valoriser 50% des déchets, diminuer la consommation d'eau par passager de 40 %, diminuer l'empreinte carbone de 33 %).

La quasi-totalité des émissions de CO₂ étant liée à la consommation d'électricité, la SAMAC envisage d'installer des panneaux solaires photovoltaïques pour subvenir à une partie de ses besoins. Une étude sur la faisabilité et l'intérêt économique est en cours pour plusieurs sites (panneaux en toiture, sur ombrières ou au sol) avec un appel d'offres en 2024. Une des options envisagées repose sur un investissement estimé à 6,1 M€ qui conduirait à des économies

⁵⁹ Dans le tableau de collecte établi par l'APE au sujet des émissions CO₂, que la Cour a pu consulter pour les années 2016 à 2018, la ligne « Quantité d'électricité consommée pour alimenter les avions au sol » fait apparaître des quantités nulles ce qui pourrait laisser entendre que les équipements ne sont pas utilisés.

⁶⁰ Seule la « jetée régionale », nouvellement construite, obtiendra le label à proprement parler, les bâtiments existants ne peuvent s'y conformer pour des raisons structurelles mais les procédés employés pour leur rénovation tiennent compte des mêmes exigences environnementales.

⁶¹ D'après la présentation du 22 septembre 2022 faite par le directoire au CI, en Amérique latine – Caraïbes, il existe 31 aéroports (soit 22,1 % du trafic) certifiés au niveau 1 ; 19 aéroports (soit 16,6 % du trafic) certifiés au niveau 2 ; 1 aéroport (soit 1,1 % du trafic) certifié au niveau 3.

⁶² Chantiers de l'axe 3 : *Ancrer la performance environnementale au cœur de l'entreprise* :

- Maîtriser l'impact des activités aéroportuaires sur l'environnement
- Développer une politique de gestion de l'énergie renouvelable en anticipant les besoins et contraintes des clients et partenaires de la plateforme
- Développer une politique de gestion des déchets responsable
- Obtenir les certifications et accréditations environnementales et sanitaires

de 560 000 € HT par an (en moyenne sur 20 ans). Le temps de retour sur investissement serait de 13 ans et passerait à huit ans avec subventions (dans l'hypothèse d'aides octroyées pour 2,3 M€). Le taux de rentabilité interne (TRI) sur fonds propres est évalué à 5,6 % ou 12,6 % avec subventions. Le projet présente donc un intérêt financier pour la SAMAC. Il présente également un intérêt du point de vue collectif, en réduisant l'empreinte carbone de la plateforme d'un tiers par rapport à 2019 (un peu moins de 2 000 tonnes de CO₂ par an) et en diminuant d'autant l'énergie soutirée sur le réseau. Sur la base des informations disponibles, la Cour a réalisé une esquisse de bilan socioéconomique de l'investissement. Le bilan pour la collectivité fait apparaître une valeur actuelle nette (VAN) de l'ordre de 15,1 M€ et un TRI de 27,5 %. La baisse de la demande au réseau induirait une économie de subventions liée à la péréquation tarifaire⁶³ d'un peu plus de 700 000 € chaque année.

La SAMAC a montré un certain volontarisme en investissant tôt dans des équipements dont l'impact CO₂ n'était pas optimal en l'absence de moyens de production électrique décarbonés. Ce n'est que récemment que la société s'est fixée des objectifs environnementaux et dotée d'instruments afférents de suivi.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Plus de dix ans après sa transformation en société anonyme, l'aéroport de la Martinique a accompagné la croissance du trafic aérien jusqu'à atteindre les limites capacitaires de l'infrastructure. Face à une installation vieillissante créée en 1995, son conseil de surveillance a soutenu un programme d'investissement ambitieux, subventionné à 30%, visant à doubler les capacités d'accueil, à moderniser les équipements et à les mettre aux normes.

Un peu plus d'un an après le début des travaux d'extension de l'aérogare, le chantier a été brutalement interrompu suite à la défaillance du mandataire du groupement en charge de la conception et de la réalisation des travaux. Cette défaillance révèle un manque de vigilance dans l'appréciation de la solvabilité des entreprises candidates. Cette situation de crise s'est doublée d'un contexte mondial inédit avec la pandémie de Covid. C'est donc dans des conditions délicates que la décision de relancer le chantier a été prise, suscitant des inquiétudes de la gouvernance que le directoire n'est pas complètement parvenu à dissiper.

La nouvelle aérogare devrait être livrée en décembre 2023 avec trois ans de retard et pour un coût de 110 M€, soit un surcoût de 79 % par rapport aux prévisions initiales. Pour assurer la soutenabilité de son endettement, la SAMAC a dû reporter certains investissements initialement prévus sur les aires et pistes, limitant de ce fait l'accroissement attendu de la capacité d'accueil de la plateforme. L'exécution du projet depuis 2017 a pâti d'une vigilance et d'une transparence insuffisantes mais elle a également accaparé les moyens humains de la société, contribuant à détériorer la gestion de la sécurité et de la sûreté. Alors que l'aéroport était déjà placé, en début de période, en surveillance renforcée par la direction de la sécurité de l'aviation civile (DSAC), le travail de mise en conformité de l'aéroport aux normes en vigueur s'est avéré laborieux et le niveau de maturité dans le traitement des enjeux de sûreté et de sécurité reste insuffisant.

⁶³ Le système de péréquation tarifaire, financé sur le budget de l'État, permet de faire bénéficier les territoires non interconnectés au réseau électrique continental européen d'un niveau de tarif d'électricité similaire à celui prévalant en France métropolitaine.

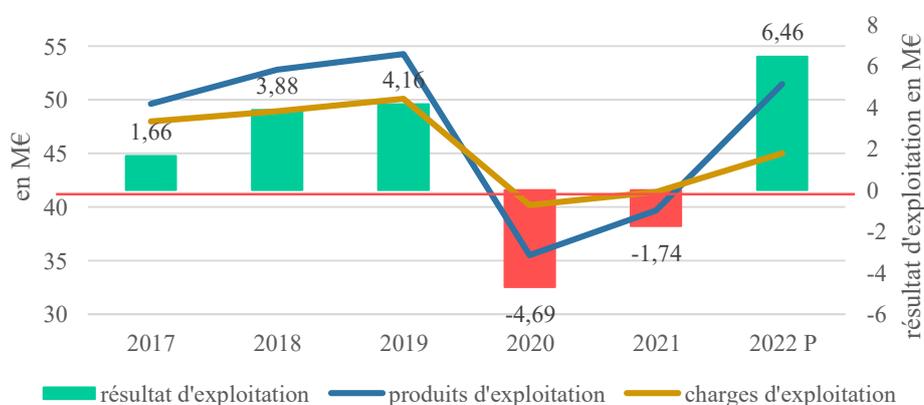
Dans ce contexte, la SAMAC n'a que tardivement commencé à prendre en considération les enjeux environnementaux et n'a toujours pas engagé de projet significatif dans la transition énergétique.

Les crises qui ont affecté la conduite de ce programme ont servi de révélateur à la faiblesse du pilotage financier des grands projets d'investissements. En particulier, aucun plan d'affaires permettant de s'assurer de la rentabilité de l'investissement sur le long terme n'a jamais été établi. Pour autant, si le cahier des charges de la concession avait été strictement respecté, la SAMAC aurait pu s'appuyer sur une procédure et une documentation, solides pour sécuriser et formaliser sa maîtrise des risques.

2 UN PILOTAGE FINANCIER A RENFORCER, UNE TRAJECTOIRE FINANCIERE A CONSOLIDER

L'industrie aéroportuaire est caractérisée par des coûts fixes élevés (amortissements des infrastructures, masse salariale et frais généraux) et des recettes fortement corrélées au trafic. La performance économique d'un aéroport dépend donc de sa capacité à exploiter pleinement ses infrastructures. En deçà d'un certain niveau de trafic, la baisse du chiffre d'affaires se traduit par des pertes. C'est ce qui s'est passé pendant la crise sanitaire (cf. graphique n°3 ci-dessous) malgré les aides d'État en faveur de l'emploi et l'ajustement des charges de sous-traitance pour s'adapter à la baisse d'activité.

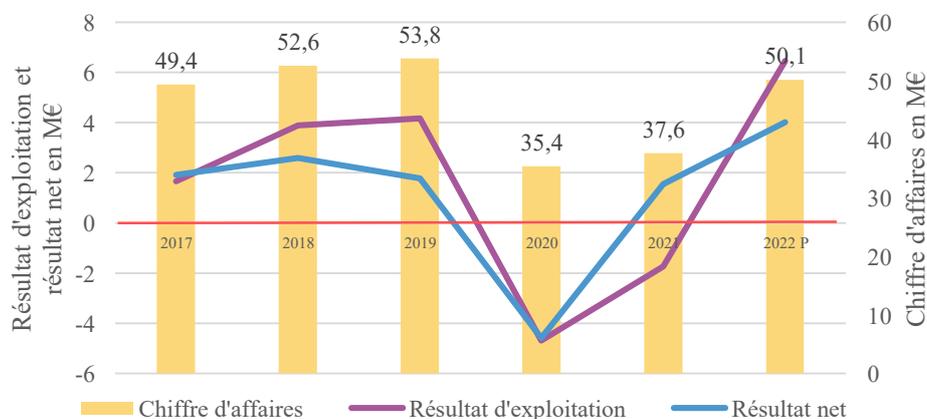
Graphique n° 3 : Évolution du résultat d'exploitation 2017-2022



Source : Cour des comptes d'après les états financiers de la SAMAC

Sans surprise, le redémarrage du transport aérien permet aussi à la SAMAC de renouer avec les bénéfices. Si ses indicateurs de résultats sont encourageants (graphique n°4), l'accroissement de l'endettement doit toutefois être surveillé (cf. partie 2.3. graphique n°9).

Graphique n° 4 : Évolution du chiffre d'affaires et des résultats 2017-2022



Source : Cour des comptes d'après les états financiers et les données SAMAC

Sur le plan du respect des normes, les comptes annuels de la SAMAC sont établis conformément au plan comptable général des entreprises (PCG). L'unique changement de méthode depuis 2017 est l'immobilisation à partir de 2021 de travaux en régie réalisés dans le cadre du projet d'extension et de modernisation. Les comptes de 2017 à 2022 ont été certifiés sans réserve par les commissaires aux comptes⁶⁴ (les données financières détaillées figurent en annexe n°7). Outre l'examen des commissaires aux comptes, la tenue de la comptabilité est assurée par les équipes de la SAMAC (6 ETP) mais les états financiers sont mis en forme par un expert-comptable⁶⁵ pour un coût forfaitaire annuel de 26 700 €.

La Cour s'étonne d'un tel doublon de dépenses, sans doute justifié les premières années de vie de la SAMAC pour accompagner la montée en compétences des équipes, mais y voit une forme de reconnaissance d'un manque d'expertise comptable en interne et à défaut le moyen de sécuriser l'opinion annuelle des CAC sur les états financiers. La SAMAC reconnaît que la société est désormais assez mature pour y renoncer.

2.1 Des recettes à diversifier, dominées par les redevances aéronautiques

En 2022, l'aéroport de la Martinique a accueilli 1,7 million de passagers, un niveau légèrement inférieur à son trafic de 2017, mais encourageant après l'effondrement de moitié que la plateforme a connu en 2020. Le chiffre d'affaires devrait ainsi s'établir à 50,15 M€ en 2022 contre 53,84 M€ en 2019, son point haut.

Les recettes aéronautiques (redevances sur les passagers et sur les mouvements d'aéronefs) représentent 40,9 % du chiffre d'affaires (CA) de la société et expliquent son net rebond en 2022.

Les recettes extra-aéronautiques (redevances domaniales et loyers) contribuent pour 22,6 % au CA, soit relativement moins que dans les plateformes métropolitaines comparables⁶⁶. Ces recettes constituent généralement un levier de croissance et de rentabilité pour les aéroports ; elles ont aussi joué un rôle stabilisateur pendant la crise.

Enfin, la taxe aéroportuaire⁶⁷ ou taxe de sûreté et de sécurité (TSS), est enregistrée en CA et représente 36,5 % des produits d'exploitation de la SAMAC sur la période contrôlée.

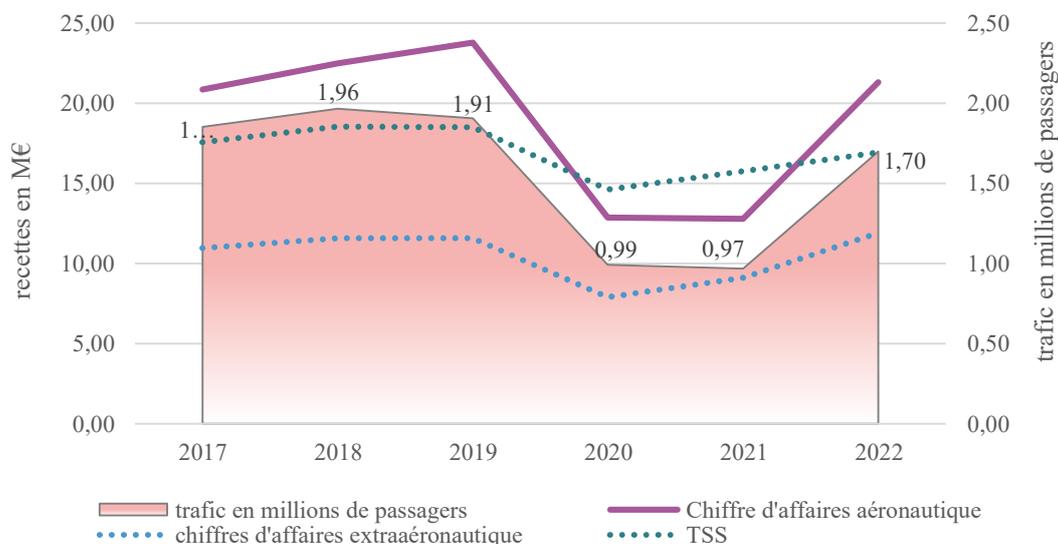
Le graphique n°5 ci-dessous illustre ces évolutions.

⁶⁴ Sur toute la période, l'audit de certification des comptes de la SAMAC a été réalisé par le cabinet KPMG.

⁶⁵ Il s'agit du cabinet EXCO ECE, en 2017, puis ensuite du cabinet MAZARS auquel la SAMAC a versé des honoraires d'un montant de 35 800 € en 2021 dont 26 700 euros pour le forfait de présentation des comptes.

⁶⁶ Elles représentent un tiers du CA pour les aéroports métropolitains de taille équivalente (accueillant un trafic compris entre 1 et 3 millions de passagers (PAX)). Pour ces aéroports, la répartition entre chiffre d'affaires aéronautique / extra aéronautique et taxe aéroportuaire (ou TSS) se ventile en trois tiers équivalents - Source : Enquête de la Cour des comptes sur le maillage aéroportuaire – 2023.

⁶⁷ Comptabilisée en chiffre d'affaires, la TSS enregistrée n'est en réalité qu'une écriture comptable destinée à neutraliser l'impact des charges de sûreté et de sécurité sur le compte de résultat. Les mécanismes de cette taxe et de sa majoration sont décrits en annexe n°8.

Graphique n° 5 : Évolution du chiffre d'affaires et du trafic (2017-2022)

Source : Cour des comptes d'après les états financiers de la SAMAC

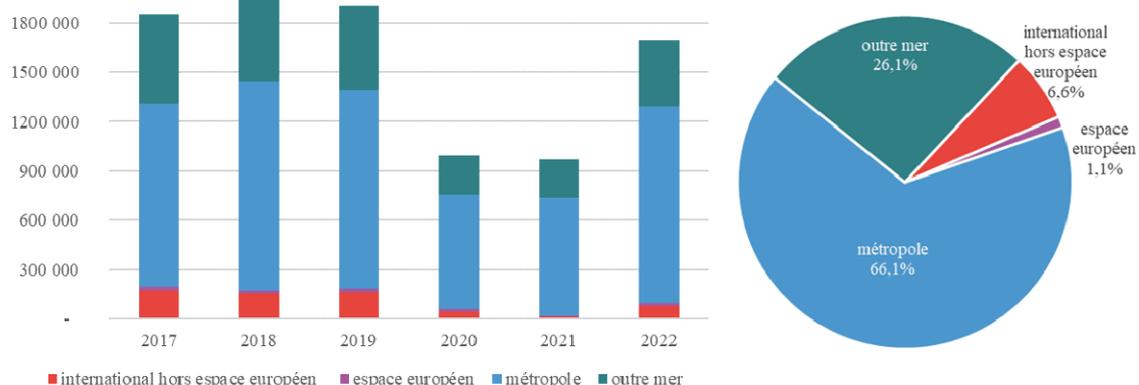
2.1.1 Un développement des recettes aéronautiques jusqu'ici contraint par la saturation des capacités de l'aéroport

Les redevances « passagers » représentent près de 84 % des redevances aéronautiques. Elles évoluent en fonction du trafic et des tarifs.

2.1.1.1 En 2022, la SAMAC a retrouvé près de 90 % de son trafic d'avant crise

Entre 2017 et 2019, le chiffre d'affaires aéronautique a progressé en moyenne de 6,8 %, puis cette dynamique a été brutalement interrompue. La crise sanitaire et le renforcement des contraintes sur les règles de déplacements internationaux (fermetures des frontières, vaccinations obligatoires ou tests de dépistage préalables) ont durablement pesé sur le transport aérien. En 2022, l'assouplissement des règles a relancé l'envie de voyager et a permis à la SAMAC de retrouver 89,6 % de son niveau de trafic d'avant crise, grâce aux échanges⁶⁸ avec la métropole et l'outre-mer (94,4 % du trafic). Le graphique n°6 ci-dessous illustre ces évolutions.

⁶⁸ Les principales compagnies qui opèrent sur Fort-de-France sont dans l'ordre Air Caraïbes (36 % du trafic en 2017 comme en 2022), Air France (33 % du trafic en 2017 et 41 % en 2022), suivi de Corsair et d'Air Antilles. La première destination est Orly, suivi de Pointe à Pitre, Cayenne et le hub international de Paris-Charles de Gaulle (au troisième rang depuis la crise sanitaire).

Graphique n° 6 : Évolution du trafic par zone géographique et en cumul 2017-2022(en passagers)

Source : Cour des comptes d'après les réponses de la SAMAC

La relation économique avec les compagnies aériennes sur le segment européen et ultra marin est favorable à l'aéroport. Ramené au passager, le montant des redevances aéronautiques s'élève à 12,47 € en 2019, un niveau sensiblement plus élevé que celui observé dans les aéroports métropolitains de taille comparable et estimé à 5,52 €⁶⁹ par passager. La SAMAC profite de l'attractivité touristique et intrinsèque du territoire, de son statut de porte d'entrée sur le territoire et de la prédominance des gros porteurs mobilisés pour sa desserte. La saturation des capacités d'accueil en période de pointe fait que jusqu'ici elle n'a pas eu besoin de développer une stratégie commerciale offensive, sur l'Europe en particulier. En revanche, elle doit veiller à développer la connectivité avec des territoires ayant des fuseaux horaires complémentaires pour lisser et optimiser l'occupation de la plateforme. Ses efforts ont en particulier ciblé la clientèle nord-américaine et canadienne avec des résultats limités (cf. graphique n°6). Pour conquérir cette nouvelle clientèle et en particulier les croisiéristes, la SAMAC s'inscrit dans la stratégie collective organisée par le Comité martiniquais du tourisme (CMT), émanation de la collectivité territoriale (CTM). Le CMT organise les campagnes de communication et de promotion de la destination Martinique dans les salons professionnels⁷⁰ où il est accompagné par les acteurs du tourisme martiniquais et en particulier du grand port maritime et de l'aéroport. Ces derniers ont adapté leur offre pour améliorer l'accueil et le transfert des passagers et de leurs bagages entre les deux plateformes⁷¹.

En doublant ses capacités d'accueil avec son programme d'investissement, la SAMAC risque de se retrouver en surcapacité et va donc devoir élaborer une stratégie commerciale de conquête dans un contexte devenu plus complexe. D'une part, le potentiel touristique de l'île

⁶⁹ Rapport public thématique de la Cour des comptes sur le maillage aéroportuaire français- 2023.

⁷⁰ Dans les salons professionnels dédiés aux croisières (Seatrade Cruise Global, Salon ITFM Top Résa), le démarchage commercial et les négociations avec les compagnies de croisières sont conduites conjointement entre le CMT, le Grand port maritime de la Martinique et la SAMAC qui défend cette destination comme tête de ligne pour une croisière dans les Caraïbes.

⁷¹ Des espaces dédiés peuvent ainsi leur être réservés au départ afin de fluidifier les formalités d'enregistrement et d'embarquement et, pour l'arrivée, leurs bagages peuvent être acheminés directement au port par camion tandis que les passagers peuvent être pris en charge par des navettes. Avec les travaux, l'enregistrement des passagers et de leurs bagages ont même été déportés sur le Grand port maritime.

reste contraint par la faiblesse des capacités d'hébergement et leur qualité⁷², d'autre part, sa démographie déclinante⁷³ risque progressivement de se répercuter sur le trafic affinitaire⁷⁴ (25 % du trafic passagers actuel). Enfin, le transport aérien est de plus en plus contesté à raison de son empreinte carbone et va être confronté à un renchérissement lié à la hausse du prix des énergies fossiles, la nécessité pour les acteurs de l'aérien de rembourser les dettes contractées pendant la crise Covid, et le durcissement des législations environnementales - à l'instar de la loi Climat et résilience du 22 août 2021 qui introduit à partir de 2025 un prix du carbone pour le transport aérien (art.142).

2.1.1.2 Un gel des tarifs accidentellement prolongé en 2022

La Cour a examiné la politique commerciale en matière d'aides incitatives⁷⁵ et d'aides marketing⁷⁶. Elles sont très limitées en volume, prévues dans les guides tarifaires et versées *a posteriori* au vu des trafics réalisés. Elles n'appellent pas d'observations quant à leur régularité.

Les propositions d'évolutions tarifaires doivent être présentées chaque année aux compagnies aériennes dans le cadre des CoCoEco, puis soumises au régulateur (DGAC) pour validation. L'évolution du tarif de la redevance passager est rappelée en annexe n°7 (tableau n°27). En 2022, la SAMAC a souhaité revoir à la hausse ses tarifs de 2 %, proposition validée par la CoCoEco d'octobre 2021. Toutefois, la demande d'homologation a été transmise trop tardivement au régulateur pour être jugée régulière (onze mois après la CoCoEco)⁷⁷. Le coût de cette négligence est estimé par la Cour à un manque à gagner de 0,36 M€.

2.1.2 Des recettes extra aéronautiques redynamisées

Les recettes extra-aéronautiques représentent un peu plus de 20 % du chiffre d'affaires de la plateforme (21,5 % en 2019). Elles sont composées à 37 % des redevances commerciales, à 34,3 % des redevances domaniales et à 20,4 % des recettes tirées des parkings visiteurs⁷⁸ (parts des recettes cumulées sur 2017-2022). Le graphique n°7 ci-dessous rappelle leur évolution.

Les recettes domaniales sont relativement stables et dépendent peu du trafic. Elles sont fixées à partir d'un prix au m² qui évolue comme l'indice ILAT (Indice des loyers des activités tertiaires).

⁷² Source : Stratégie Tourisme 2023 du Comité martiniquais du tourisme : 37 structures hôtelières et 2 300 meublés recensés.

⁷³ En diminution de 1 % par an entre 2014 et 2020 selon l'INSEE.

⁷⁴ Fait référence aux visites à la famille et aux amis, par opposition aux voyages touristiques de séjour ou croisières.

⁷⁵ Quatre compagnies en sont bénéficiaires pour un montant cumulé 2017-2022 de 253 000 €.

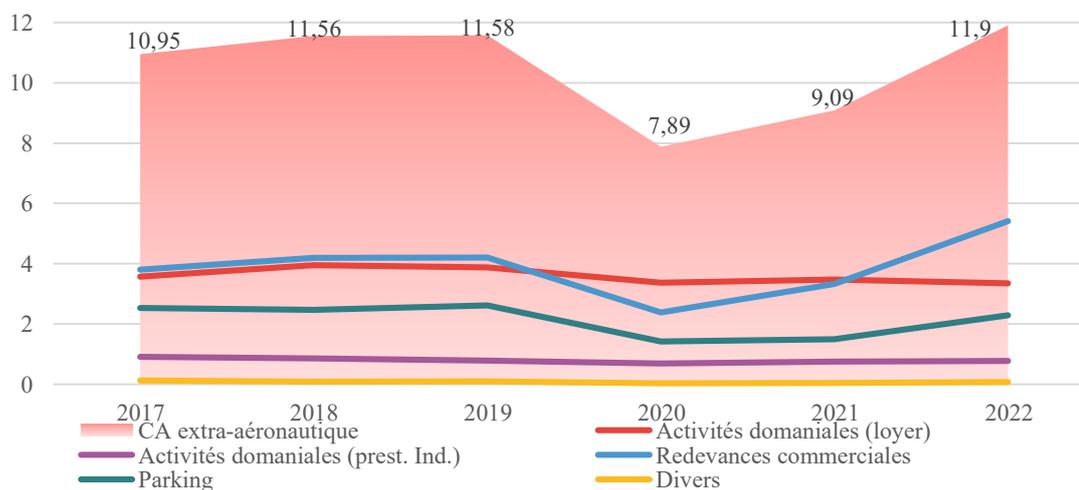
⁷⁶ Volume très marginal (en 2022 moins de 7 000 €).

⁷⁷ Courrier de demande datée du 10 décembre 2021 mais l'envoi postal et son A/R sont datés de septembre 2022.

⁷⁸ Les parkings sont gérés en régie.

Les redevances commerciales quant à elles sont déterminées proportionnellement au chiffre d'affaires du commerce et sont corrélées au flux de passagers⁷⁹ : l'unique *duty free* concentre 53 % de ces redevances sur la période 2017-2022, suivi des loueurs de véhicules (21 %).

Graphique n° 7 : Évolution du chiffre d'affaires extra aéronautiques par composant en M€



Source : Cour des comptes d'après les données SAMAC

Les recettes commerciales ont été redynamisées par l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) lancé en 2020/2021, qui a renouvelé l'ensemble des contrats avec les commerces de l'aérogare (*cf. infra*). Ainsi, depuis le 1^{er} juillet 2021, les commerçants et restaurateurs retenus installent progressivement leurs activités dans les nouveaux locaux. L'effet de la mise en concurrence dans le cadre de l'AMI, qui a permis à la SAMAC d'obtenir de meilleurs taux de redevances (*cf. partie 2.1.2.2.*), commence à se faire sentir en 2022 avec un niveau de recettes commerciales, tiré par le *duty free*, inégalé.

Tableau n° 5 : Principaux contributeurs à la redevance commerciale

En €	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total période
Duty Free (Dufry)	1 861 059	2 100 893	2 175 781	1 163 105	1 694 849	2 996 724	11 992 411
<i>part dans la redevance commerciale</i>	49%	50%	52%	50%	51%	64%	53,2%
Loueurs	930 523	968 426	883 303	484 819	535 839	898 007	4 700 918
<i>part dans la redevance commerciale</i>	24%	23%	21%	21%	16%	19%	20,9%

Source : Cour des comptes d'après les données SAMAC

⁷⁹ Toutefois une clause de facturation du minimum garantie est prévue. Elle a été actionnée notamment pour les loueurs de véhicules pendant la crise sanitaire (*cf. PV directoire du 23 février 2021*).

2.1.2.1 Une priorité stratégique clairement identifiée

Les GOS (2014) prévoient dans la partie II.4) « *la valorisation du foncier disponible* ». Elles soulignent l'intérêt des activités extra aéronautiques qui permettent de « *diversifier les sources de revenu et d'amortir d'éventuelles fluctuations du trafic aérien dans l'équilibre financier global de l'aéroport* » et de « *garantir la modération tarifaire des redevances aéronautiques* ». Cette orientation est déclinée dans le SCG (2016) par l'objectif à moyen-long terme de « *création d'un écosystème permettant d'accueillir des acteurs économiques dont l'activité nécessite une présence à proximité de l'aéroport* ». Cet objectif est traduit dans le plan à 5 ans (PPI 2015-2020) par l'« *extension de l'aérogare à l'est pour améliorer les conditions d'accueil des passagers du trafic régional pour une meilleure attractivité de l'outil (aménagement du hall public, salle de livraison bagages...) et une meilleure gestion des flux passagers* » et la « *création de surfaces commerciales pour augmenter la contribution économique des activités extra-aéronautiques, créatrices de valeur* » et dans le projet de PPI 2022-2027 par une « *offre extra aéronautique étendue* » et un « *aéropôle mis en service* ».

Pourtant, jusqu'ici la faiblesse des recettes extra-aéronautiques a été un sujet de préoccupation constant pour les membres du conseil de surveillance et a justifié des demandes récurrentes d'audits⁸⁰ pour y pallier, une faiblesse également remarquée par le CGEDD et le CGEFI⁸¹. En 2018, parmi les six risques ajoutés à la cartographie des risques, figure celui d'une « *offre commerciale insuffisante ou inadaptée* ».

2.1.2.2 La restructuration de la galerie commerciale accroît les recettes commerciales

En 2020, la SAMAC a lancé un appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour renouveler tous les commerces de l'aérogare, côté piste et côté ville (y compris sur les espaces extérieurs). Douze lots étaient concernés pour des contrats d'une durée allant de cinq à dix ans. Une partie des surfaces est concernée par les travaux liés à l'extension de l'aéroport à commencer par le lot n°1 destiné au *duty free* qui bénéficie d'un agrandissement (747 m² de surface contre 349 m² avant travaux) et d'un nouvel agencement rendant sa traversée obligatoire entre les postes de contrôle et la salle d'embarquement.

La délivrance des autorisations d'occupation temporaire, encadrée par les dispositions de l'ordonnance n° 2017-562 du 19 avril 2017 relative à la propriété des personnes publiques (code général de la propriété des personnes publiques), suppose d'organiser une procédure de publicité et de mise en concurrence selon des modalités définies librement. Par ailleurs, l'article 11 du cahier des charges type applicable aux concessions aéroportuaires de l'État⁸² prévoit que

⁸⁰ En décembre 2018, le conseil de surveillance décide de lancer un audit sur les recettes commerciales. En décembre 2019, un membre du conseil de surveillance évoque la nécessité de lancer un audit sur le parking. Le président du directoire indique alors qu'un audit sur l'activité des loueurs est prévue. Ces audits n'auront pas lieu du fait de la crise sanitaire. L'audit sur les parkings devrait être lancé au second semestre 2023, et celui sur les loueurs au plus tard au premier semestre 2024.

⁸¹ Cf. CGEDD/CGEFI, *Audit de la gestion du patrimoine foncier des aéroports régionaux*, (2016), page 63 : « *L'aéroport devrait accroître ses recettes domaniales et commerciales par une gestion plus dynamique* ».

⁸² approuvé par le décret n° 2007-244 du 23 février 2007 relatif aux aérodromes appartenant à l'État et portant approbation du cahier des charges type applicable à la concession de ces aérodromes.

le niveau de redevance déterminé dans le cadre de l'occupation du domaine public par un tiers doit prendre en compte « *les avantages de toute nature, procurés à ce tiers* ». Il stipule que « *les autorisations sont attribuées aux candidats présentant les offres économiquement les plus avantageuses pour la concession, selon des critères définis par le concessionnaire et communiqués aux pétitionnaires* ». Dans la mise en œuvre de cet AMI, la SAMAC s'est fait accompagner par un prestataire.

La Cour des comptes a examiné les pièces relatives à la procédure et à l'attribution de certains lots afin de vérifier que les dispositions précitées ont bien été respectées. Elle a également consulté l'analyse comparative menée par la SAMAC sur les redevances commerciales avant et après renouvellement des contrats. L'analyse montre qu'une fois les lots pleinement opérationnels, la valeur des redevances commerciales perçues, qui était de 2,8 M€ en 2019, devrait atteindre au minimum 5,2 M€ (montants garantis) et probablement 5,9 M€. Au vu de ces éléments, la Cour estime que la procédure suivie pour cet AMI s'est déroulée dans des conditions régulières, a respecté le principe de transparence et a permis de créer les conditions d'émergence d'une concurrence. Comme mentionné plus haut, les effets sur les redevances commerciales se sont déjà fait ressentir en 2022.

2.1.2.3 La situation perfectible de la desserte et des parkings aéroportuaires

L'aéroport est situé à 9 km de la ville de Fort-de-France, à laquelle il est relié par un seul axe routier, très souvent congestionné en heures de pointe. L'offre de mobilité depuis l'aéroport repose essentiellement sur l'automobile, avec un parking géré en régie d'une capacité d'environ 1 600 places⁸³ et la possibilité de louer des véhicules. Neuf sociétés de location agréées opèrent sur le parking de la SAMAC, dans le cadre d'une convention d'occupation temporaire (COT), et environ 130 taxis⁸⁴. Des taxis collectifs (dits « taxicos »), assez répandus en Martinique, peuvent également être empruntés.

Depuis le 13 août 2018, l'offre de mobilité a été complétée par la mise en service d'une desserte en transport collectif en site propre (TCSP), ligne de bus hybride à haut niveau de service (BHNS) entre Fort-de-France et Le Lamentin. La création de cette infrastructure complètement dédiée au bus vise à désengorger l'axe routier et donc faciliter et accélérer l'accès à l'aéroport. Les travaux d'adaptation des infrastructures de l'aéroport (modification des voiries et réseaux divers, modifications des parcs de stationnement, etc.) ont coûté 3,2 M€ (dont 1,8 M€ financé par la région⁸⁵). Toutefois, ce TCSP rencontre des difficultés d'exploitation consécutives à un problème technique sur les batteries électriques. Par ailleurs la concurrence potentielle exercée sur l'activité des taxis et des taxis collectifs crée des tensions sociales⁸⁶. À ce stade, la Cour déplore donc que les conditions de mise en service de la ligne TCSP n'aient

⁸³ Trois parkings sont disponibles : P0 (dépose minute), P1 (courte durée) et P2 (longue durée).

⁸⁴ En avril 2022, 133 taxis ont reçu un avis favorable de la commission d'habilitation, condition préalable à l'autorisation du préfet. Ils disposent de deux parkings d'attente : un de 96 places et un de 9 places, ainsi qu'un bâtiment de confort.

⁸⁵ Cf. Rapport du gouvernement d'entreprise du conseil de surveillance, 2017.

⁸⁶ Suite à l'expressions de revendications, les taxis ont été autorisés par la préfecture, de manière dérogatoire et temporaire, à emprunter la voie du TCSP (mais pas les taxis collectifs). Cette autorisation a été reconduite jusqu'à aujourd'hui.

donc pas permis d'atteindre le niveau de service attendu et que des incertitudes fortes continuent à peser quant à la possibilité d'y parvenir à brève échéance.

La création de nouveaux parkings surélevés (ou en « mezzanine ») a été inscrite dans le nouveau PPI. La SAMAC prévoit toutefois de réaliser une étude approfondie avant de lancer cet investissement. En effet, le taux d'occupation moyen des parkings n'est pas encore revenu à son niveau pré-crise sanitaire : en 2019, il était de 68 % contre 49 % en 2022. Par ailleurs, le retour à terme à un niveau de service normal du TCSP pourrait se traduire par une baisse de la fréquentation du parking, de l'ordre de 15 % d'après une étude d'impact⁸⁷.

En revanche, une réflexion est en cours pour améliorer l'utilisation des parkings « visiteurs » en mettant en œuvre une politique de *yield management*, consistant à moduler les tarifs en fonction des heures de la journée, du taux de fréquentation et en développant des offres de service spécifiques. L'activité de l'aéroport étant très concentrée sur l'après-midi et en soirée, les gains pourraient être opérationnels et financiers.

Concernant l'activité de location de véhicules, un problème de concurrence déloyale se pose avec des loueurs qui proposent sur leurs sites internet une remise de véhicule sur le parking comme s'ils étaient agréés, et signent les contrats de location « sur le capot ». La SAMAC a procédé à des constats d'huissier et a mené des actions avec la PAF.

Les loueurs de véhicules ayant été particulièrement affectés par la crise sanitaire, certains d'entre eux ont activé la clause de facturation du minimum garanti, prévue dans les conventions d'occupation temporaire⁸⁸. Les contrats étant arrivés à expiration (ils sont prolongés annuellement) et les conditions d'exercice de l'activité étant modifiées avec les travaux d'extension⁸⁹, la SAMAC s'apprête à remettre en concurrence l'ensemble des lots relatifs à la location de véhicules, ce qui pourrait contribuer à dynamiser les redevances commerciales.

2.1.2.4 Un projet d'Aéropôle dont l'intérêt stratégique et financier paraît fragile

Dans le cadre du développement des activités extra-aéronautiques, la SAMAC promeut un projet de création d'un centre d'affaires dénommé « Aéropôle », face à l'espace AéroServices (ancienne aérogare qui jouxte l'aérogare actuel et où sont logés les services administratifs de la SAMAC, des services de l'État et des entreprises tertiaires). Ce centre d'affaires comprendrait un hôtel, des bureaux, un pôle séminaire, et des activités de commerce et de restauration.

Ce projet est en gestation depuis 15 ans. La consultation pour l'attribution d'une convention d'occupation temporaire du domaine public constitutive de droits réels lancée en 2013 a été déclarée infructueuse suite au désistement des deux candidats. La SAMAC a alors

⁸⁷ *Étude d'impact de l'implantation du TCSP sur l'usage du parking public de véhicules de l'Aéroport Martinique Aimé Césaire*, SCET (Groupe CDC), août 2015

⁸⁸ Le directeur souligne que certains loueurs ne remplissent pas correctement leurs déclarations de chiffre d'affaires. Il a décidé de diligenter un audit sur activité location pour s'assurer de la correcte application des conditions attachées aux AOT.

⁸⁹ Zone box loueurs au sein de l'aérogare passagers, zone navettes, places de parking réservées pour les clients VIP, etc.

recherché des opérateurs motivés par le projet, dans l'hypothèse d'une procédure négociée. En 2016, un groupement Vinci-Caisse des Dépôts a fait une offre, que la SAMAC indique avoir retenue, et des discussions ont été engagées avec ce groupement. Les avancées ont toutefois été limitées jusqu'à ce que le conseil de surveillance donne mandat au directoire, en 2019, de négocier avec ce groupement⁹⁰. La SAMAC indique que Vinci s'apprêtait à déposer le permis de construire et avait engagé des démarches de pré-commercialisation, jusqu'à ce que le projet soit mis en sommeil durant la crise sanitaire. Les échanges auraient repris en 2022.

Le projet de convention d'occupation temporaire (COT) envisagé portait sur 50 ans et excédait le terme de la concession de la SAMAC. Il était par ailleurs constitutif de droits réels et devait donner lieu, conformément à l'article 12 du cahier des charge de la concession, à l'accord préalable du ministre en charge de l'aviation civile (représenté par la DTA)⁹¹. La DTA a indiqué à la Cour que « *le projet « Aéroport » n'a pas fait l'objet d'un courrier d'approbation car le projet n'a finalement pas abouti* ».

La Cour s'étonne de la faiblesse des redevances commerciales attendues sur ce projet. D'après les projections fournies par la SAMAC, les redevances annuelles sont estimées autour de 360 000 € durant les cinq premières années, puis augmenteraient pour atteindre 809 000€ au bout de vingt ans, pour un investissement par le groupement de plus de 50 M€ (pour rappel, le seul *duty free* de l'aéroport a rapporté 2,99 M€ de redevances commerciales en 2022). Le principal risque économique identifié dans le dossier de présentation à la DTA est celui de la « *cannibalisation des activités présentes sur la plateforme* » et que la SAMAC pense couvrir par un dispositif « *d'autorisation préalable des activités développées par la société projet et par les preneurs à bail* » afin « *d'éviter l'implantation d'activités qui nuiraient à l'image, à la sécurité ou aux autres activités présentes sur la plateforme* ».

Les tâtonnements qui affectent la concrétisation de ce projet d'Aéroport depuis au moins dix ans reflètent probablement les difficultés des porteurs de projet pour trouver une équation économique viable. La Cour s'inquiète, dans l'intérêt de la SAMAC, de l'équilibre entre le montant de redevances attendu et le risque que le projet fait porter sur les activités déjà présentes sur la plateforme – et qu'il s'agit de consolider –. A l'occasion du changement de directoire, le projet, s'il se poursuivait, devrait faire l'objet d'un réexamen en conseil de surveillance.

2.1.3 Des recettes de taxe de sûreté et de sécurité (TSS) majorées pour couvrir des dépenses régaliennes élevées

Sur la période contrôlée, la taxe de sûreté et de sécurité (TSS⁹²) perçue au profit de la SAMAC a suivi l'évolution du plafond défini pour les aéroports de sa taille, soit 14 € / passager

⁹⁰ La société projet est constituée d'un groupement composé de la Caisse des dépôts, de Vinci Construction DOM TOM, de la Caisse Agricole Martinique-Guyane et de la Caisse d'Épargne Provence Alpes Côte d'Azur (CEPAC). Elle a proposé un projet de « *Caribbean Trade Center* », constitué d'un ensemble de bureau, de deux hôtels sous l'enseigne IBIS et NOVOTEL, d'un pôle séminaire et de commerces. Ces acteurs associés au sein d'une Société Projet au capital de 4,005 millions d'euros, proposent une opération dont le coût total est de 53,4 millions d'euros.

⁹¹ Le cahier des charges prévoit également que le ministre contresigne le projet de COT.

⁹² ou taxe d'aéroport (TAP).

jusqu'en 2021, 15 € en 2022. Avec un trafic encore en deçà de 2 millions de passagers, elle bénéficie aussi d'une « majoration » destinée à couvrir le déficit entre ses recettes et ses dépenses sur les missions régaliennes (*cf.* rappel des fondements juridiques en annexe n°8). Le produit de la TSS perçue sur le trafic couvre, en dehors des périodes de crise, entre 69,3 % et 73,5 % des charges de sécurité/sûreté, soit un déficit structurel de 25 % environ. Contrairement aux aéroports métropolitains comparables d'un à trois millions de passagers, qui parviennent à se passer de la majoration, la SAMAC en a structurellement besoin. Ses coûts de sécurité-sûreté par passager sont sensiblement supérieurs à ceux des aéroports comparables (*cf.* tableau ci-dessous)⁹³.

Tableau n° 6 : Bilan TSS pour la SAMAC et comparaison avec des aéroports similaires

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Coût de sécurité (M€)</i>	3,97	3,97	4,06	3,68	3,79	3,42
<i>Coûts de sûreté (M€)</i>	12,02	12,80	12,83	9,74	10,86	11,60
<i>Quote-part de frais généraux (M€)</i>	1,59	1,67	1,68	1,34	1,65	1,56
<i>Total charges régaliennes (M€)</i>	17,58	18,44	18,57	14,76	16,30	16,58
<i>Produit de TSS comptabilisé (c) (M€)</i>	17,56	18,54	18,49	14,61	15,58	16,94
<i>Charges régaliennes (€/passager)</i>	9,49	9,38	9,74	14,89	16,65	9,74
<i>Coût des aéroports métropolitains comparables (b) (€/passager)</i>	5,80	5,70	5,60	10,60	8,10	
<i>Recettes de TSS de la SAMAC (M€)</i>	12,59	12,77	13,49	5,11	4,58	12,19
<i>Majoration de TSS (M€)</i>	13,12	4,81	4,03	1,78	0,82	4,28
<i>Avance remboursable (M€)</i>	-	-	-	7,30	3,31	7,21
<i>Total recettes perçues (M€)</i>	25,71	17,58	17,52	14,19	8,71	23,68
<i>Solde cumulé à régulariser pour atteindre la neutralité ⁹⁴ (M€)</i>	0,95	0,09	- 0,96	- 1,53	- 9,12	- 2,02
<i>Taux de couverture des coûts par le produit TSS</i>	71,6%	69,3%	72,6%	34,6%	28,1%	73,5%

Sources : *a) Cour des comptes d'après données DGAC ; b) Rapport public thématique de la Cour des comptes sur le maillage aéroportuaire – 2023 ; c) États financiers de la SAMAC*

Du fait de l'effondrement du trafic provoqué par la crise sanitaire, le mécanisme de couverture des charges régaliennes par les recettes de taxes sur les billets n'a pas permis d'assurer la couverture des coûts⁹⁵ et a contraint l'État à venir en aide aux aéroports en leur octroyant des avances de trésorerie remboursables sur 7 ans à partir de 2024. À fin 2022, la dette accumulée par la SAMAC s'élève à 17,82 M€ (ou 19,51 M€ en intégrant les intérêts). Au plus haut entre 2026 et 2030, les échéances annuelles de remboursement représenteront autour

⁹³ Rapport public thématique sur le maillage aéroportuaire - Cour des comptes 2023.

⁹⁴ Le solde cumulé intègre le solde à fin 2016 (si le signe est négatif, la SAMAC détient une créance sur l'État).

⁹⁵ Les recettes de TSS sont perçues sur les ventes de billets d'avion. L'effondrement du trafic à l'échelle mondiale s'est traduit par un effondrement de ces recettes pour tous les aéroports français alors que sur la période devaient être maintenu un niveau minimum de charges pour assurer la sécurité et la sûreté des installations.

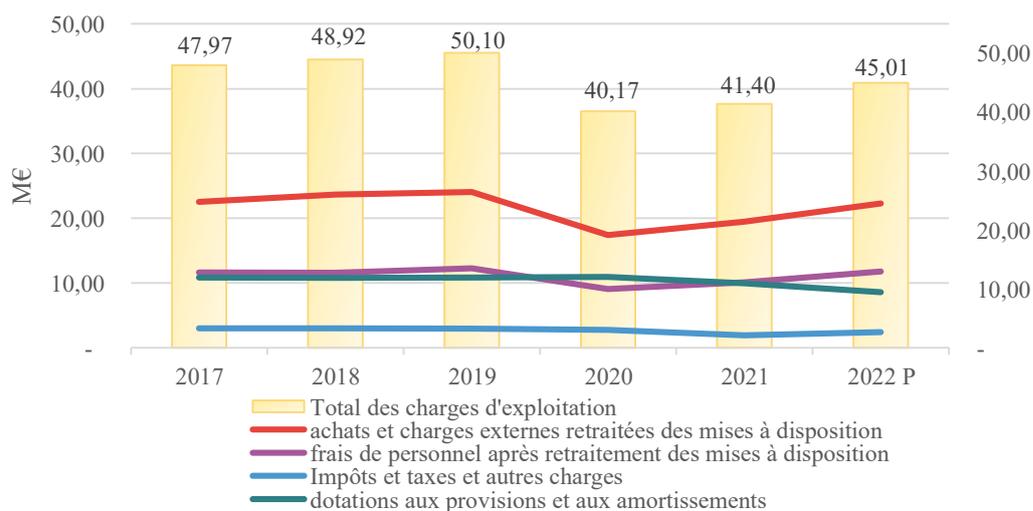
de 2,7 M€, soit l'équivalent d'1,30 € /passagers sur la base du trafic 2019 (pour une taxe plafonnée à 15 € en 2022) (cf. annexe n°8). Elles font peser essentiellement un risque de trésorerie et de compétitivité pour le transport aérien.

2.2 Des marges et une capacité d'autofinancement retrouvées en 2022

2.2.1.1 Des charges d'exploitation contenues depuis la crise

Les charges d'exploitation, qui représentent la quasi-totalité des charges de la SAMAC, diminuent de 6,2 %, entre 2017 et 2022 passant de 47,97 M€ en 2017 à 45,01 M€. Les charges courantes (achats et charges externes) en représentent la moitié, les charges de personnel et les dotations aux amortissements ou provisions entre un cinquième et un quart chacun selon les années (cf. graphique n°8 ci-dessous).

Graphique n° 8 : Évolution des charges d'exploitation par nature (2017- 2022)



Source : Cour des comptes d'après les états financiers de la SAMAC

Le reflux des charges d'exploitation s'explique par le plan d'optimisation mis en place au moment de la crise sanitaire et par les aides accordées par l'État pour préserver l'emploi. Ainsi, l'ajustement de l'armement des postes d'inspection filtrage pour coller aux besoins du trafic a permis une baisse des charges de « sous-traitance sûreté » en 2020 et 2021 ; de même, les contrats de maintenance ont pu être ajustés, comme le volume des achats de pièces détachées. En 2022, le redémarrage de l'activité s'accompagne d'une hausse de ces dépenses. Les charges de personnel (rémunérations, indemnités, charges sociales, etc.) après réintégration des mises à disposition de salariés de la CCIM (pompiers SSLIA- cf. *infra*) sont stables, grâce au dispositif d'activité partielle en vigueur depuis 2020. La fin de l'accord ALPD⁹⁶ en 2022, se

⁹⁶ Activité partielle de longue durée.

traduit mécaniquement par une augmentation des charges de personnel de 16 % (cf. partie 2.4.2.2). Les dotations aux amortissements et provisions baissent quant à elles de plus de 20 % entre 2017 et 2022 du fait du vieillissement des installations et du changement d'appréciation du risque client (cf. partie 2.3.1.2).

La Cour observe que la majorité des investissements réalisés dans le cadre du PPI 2015-2020 ont une durée de vie supérieure à l'échéance de la concession fixée à 2049. Leur amortissement accéléré d'ici la fin de la concession (dans le cadre des amortissements de caducité⁹⁷) va donc peser sur les résultats futurs de la société. Entre l'augmentation des coûts de fonctionnement liés à l'accroissement des capacités de l'aéroport et l'impact des amortissements de caducité, la SAMAC doit s'attendre à une augmentation de son « point mort » (seuil de trafic permettant d'assurer un résultat positif). Dans l'attente de retrouver une trajectoire commerciale et une marge en lien avec ses capacités, elle doit rester très vigilante quant à la maîtrise de ses charges.

2.2.1.2 Une capacité d'autofinancement retrouvée

Les produits d'exploitation sont composés à près de 100 % par le chiffre d'affaires (en incluant la TSS), à l'exception, depuis 2021, d'une partie des charges de personnel affectées au projet d'extension de l'aéroport, qui sont immobilisées au bilan (cf. annexe n°9)⁹⁸.

En 2022, l'excédent brut d'exploitation devrait retrouver un niveau comparable à celui de 2018, tout comme la capacité d'autofinancement (CAF) qui, pour cent euros de chiffre d'affaires, permettra de dégager un peu moins de 23 euros de ressources propres.

Tableau n° 7 : Évolution du compte de résultat, des taux de marge et de la CAF (2017-2022)

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Chiffre d'affaires (CA)	49,35	52,59	53,84	35,37	37,63	50,15	+1,6%
Valeur ajoutée retraitée	26,84	29,01	29,71	17,94	18,16	27,95	+4,1%
Excédent brut d'exploitation retraité	12,41	14,73	14,71	6,29	7,78	14,39	15,9%
EBE/CA	25,1%	28,0%	27,3%	17,8%	20,7%	28,7%	
Capacité d'autofinancement	11,63	11,91	15,12	5,72	7,32	11,55	-0,7%
Résultat d'exploitation	1,66	3,88	4,16	-4,69	-1,74	6,46	+290%
Résultat financier	-0,36	-0,40	-0,41	-0,33	-0,12	-0,90	
Résultat exceptionnel	2,70	1,33	-0,18	0,40	3,51	0,38	
Résultat net	1,91	2,59	1,77	-4,59	1,55	4,02	
CAF / Chiffre d'affaires	23,6%	22,6%	28,1%	16,2%	19,4%	23,0%	

Source : Cour des comptes d'après les états financiers de la SAMAC

⁹⁷ Pour rappel, les amortissements de caducité visent à ce que les « biens de reprise » acquis par l'exploitant soient restitués au concédant totalement amortis en fin de concession.

⁹⁸ La comptabilisation en production immobilisée permet d'étaler la charge sur la durée de vie de l'immobilisation et donc d'améliorer le résultat.

Le résultat financier est marginal (*cf.* annexe n°7), il supporte principalement les charges d'intérêts sur emprunts, conclus en période de taux d'intérêt bas. Enfin, le résultat exceptionnel est fluctuant. Il évolue avec les impôts différés calculés sur les amortissements de caducité (entre 0,5 et 1 M€ / an) et certaines opérations exceptionnelles : en 2017, la comptabilisation d'un gain net de 1,6 M€ suite à l'optimisation des bases fiscales sur les immobilisations ; en 2020, 2021 et 2022, de multiples écritures comptables (pénalités ou provisions) liées à la défaillance d'INSO, pour un impact net de 2,5 M€, liées aux pénalités perçues.

2.3 Des risques à surveiller au bilan

Le bilan de la SAMAC s'élève à 203,07 M€ au 31 décembre 2022, en augmentation de 89,3 % par rapport à 2017 (107,25 M€).

Tableau n° 8 : Bilan et hors bilan 2022 en M€

<i>En M€</i>	ACTIF		PASSIF
Actif immobilisé	141,53	Capitaux propres et droits du concédant	96,86
		Provisions pour risques charges	4,51
Actif d'exploitation	49,85	Dettes financières	60,30
Trésorerie	11,69	Autres dettes	41,40
TOTAL	203,07	TOTAL	203,07

<i>Hors bilan</i>	Engagements donnés		Engagements reçus
Travaux d'extension	36,71	Subventions Feder /CTM	0,05
Autres	3,26	Engagements de financement auprès de banques	36,28
		Garanties fournisseurs	12,74

Source : Cour des comptes d'après les états financiers 2022 de la SAMAC (Les données détaillées par année sont données en annexe n°7)

Entre 2017 et 2021, le fond de roulement⁹⁹ (FDR) est passé de 7,59 M€ à 35,19 M€ (en hausse de 27,60 M€) sous l'effet des dettes financières¹⁰⁰ contractées pour faire face aux investissements en cours. En 2022, le FDR retombe à 22,36 M€ suite à l'enregistrement des en-cours de travaux¹⁰¹ et de l'augmentation des fonds propres de la concession qui évoluent

⁹⁹ Le fond de roulement (FDR) correspond à l'excès de ressources de long terme mis à dispositions par les actionnaires, les établissements financiers ou créés par l'exploitation après financement des investissements (actifs immobilisés). Le FDR sert à financer le besoin de fonds de roulement (BFR) généré par l'exploitation et à défaut est affecté en trésorerie.

¹⁰⁰ En augmentation de 26,68 M€ par rapport à 2017.

¹⁰¹ Entre 2021 et 2022, la valeur nette comptable des immobilisations a progressé de 29,81 M€.

principalement sous l'effet des amortissements de caducité¹⁰² et des subventions d'investissements reçues essentiellement de la CTM et de l'Union européenne. Ces dernières sont reprises en résultat au fur et à mesure de la comptabilisation des amortissements sur les investissements financés (cf. tableau n°9).

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 4,51 M€ en 2022 contre 7,55 M€ en 2017. En 2022, elles couvrent principalement les charges d'impôt différé sur les amortissements de caducité (3,01 M€), les indemnités de départ à la retraite ou de fin de carrière (1,37 M€).

Tableau n° 9 : Évolution des fonds propres et quasi-fonds propres 2017-2022

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Évolution 2017/2022
capitaux propres	44,56	46,38	47,06	42,59	44,07	48,03	3,48
apport du concédant ¹⁰³	3,08	2,89	2,70	2,52	2,33	2,14	-0,94
droits du concédant sur les subventions reçues ¹⁰⁴	4,90	16,21	16,18	23,16	27,62	35,37	30,47
fonds de caducité ¹⁰⁵	3,64	5,13	6,65	8,21	9,81	11,30	7,66
autres fonds propres	11,62	24,23	25,53	33,89	39,76	48,81	28,14
Total fonds propres	56,18	70,61	72,59	76,48	83,83	96,84	27,66

Source : Cour des comptes d'après les états financiers de la SAMAC

Le besoin en fonds de roulement (BFR) a été multiplié par 1,2 entre 2017 et 2022 (hausse de 5,88 M€). L'augmentation des créances d'exploitation nettes de provisions pour 31,96 M€ est en partie neutralisée par la hausse des dettes d'exploitation pour 26,87 M€ : la créance de 21,7 M€ détenue sur l'État au titre de la TSS au 31 décembre 2022 (contre 2,93 M€ en 2017) est en effet en partie financée au bilan par les avances remboursables votées à partir de 2020¹⁰⁶ et qui s'élèvent à 17,82 M€ fin 2022 (cf. tableau n°6). Les créances client nettes de

¹⁰² A l'issue de la concession, les biens de retour et de reprise doivent réintégrer le patrimoine du concédant en pleine propriété. Ce transfert se fait, sauf disposition contraire, pour une valeur nette comptable nulle. Dans l'hypothèse où ces biens ne seraient pas techniquement amortis à l'échéance, des amortissements dits de caducité sont pratiqués et viennent s'inscrire au passif et non en diminution de l'actif. Ils permettront à la SAMAC de récupérer son investissement en fin de concession. Les biens propres en revanche resteront la propriété de la SAMAC.

¹⁰³ Ce poste correspond à la VNC des biens apportés gratuitement par le concédant et évolue au rythme des amortissements techniques enregistrés sur ces biens.

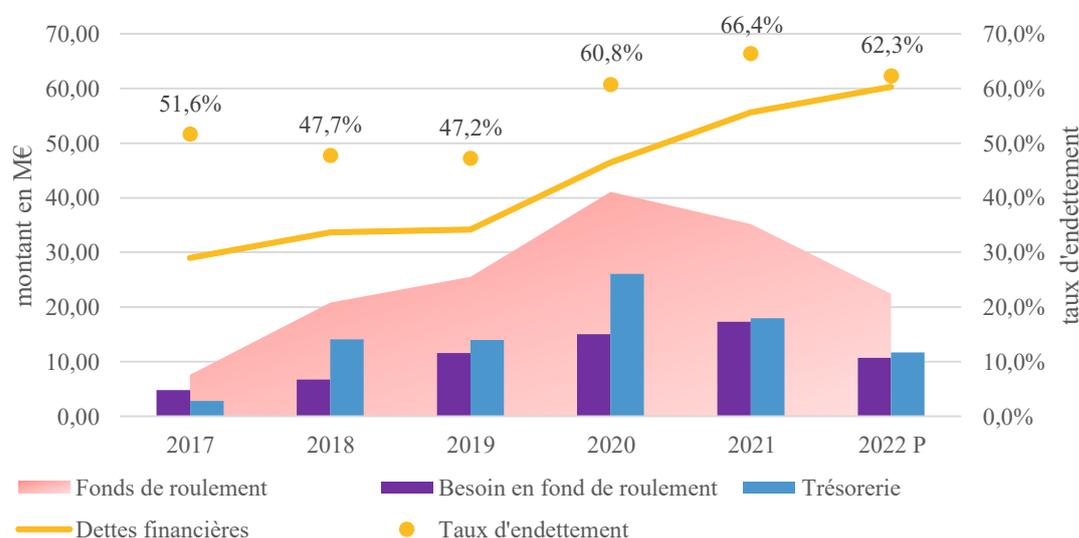
¹⁰⁴ Ce poste correspond aux subventions reçues pour le financement de biens immobilisés, diminuées de la quote-part de subvention virée au résultat. Cette quote-part de subvention vient compenser la dotation aux amortissements de caducité.

¹⁰⁵ Fonds d'amortissement de caducité des biens renouvelables : il s'agit de l'amortissement de caducité dit de "premier bien" sur les infrastructures et équipements spéciaux.

¹⁰⁶ Au passif, les dettes fiscales et sociales progressent de 10,36 M€.

provisions augmentent quant à elles de 5,78 M€ et ont plus que doublé sur la période (4,5 M€ en 2017) (cf. partie 2.3.1.2).

Graphique n° 9 : Évolution de la structure financière et de la dette (2017-2022)

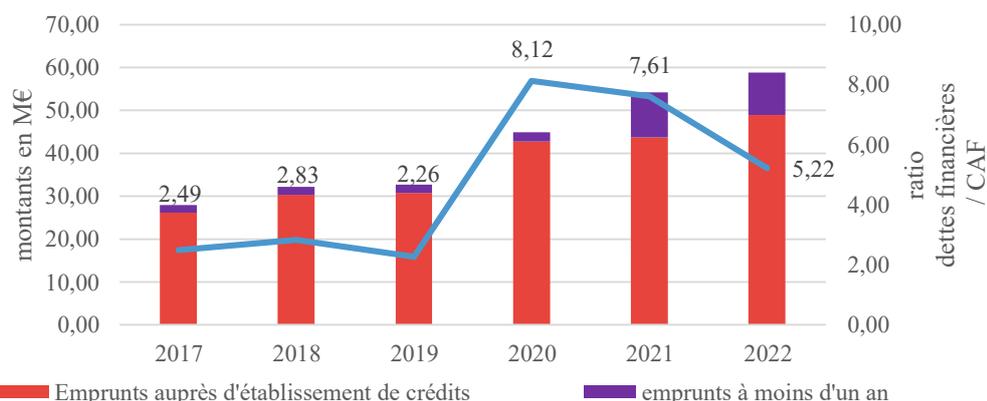


Source : Cour des comptes d'après les états financiers et données de la SAMAC. Le taux d'endettement est le ratio entre les emprunts (et les dettes assimilées) et les ressources propres (fonds propres et quasi fonds propres).

2.3.1.1 La nette dégradation du taux d'endettement¹⁰⁷

Les dettes financières ont doublé sur la période et culminent autour de 60 M€ en 2022, tandis que la trésorerie est progressivement consommée par les investissements réalisés et le besoin en fond de roulement (BFR). Le taux d'endettement (cf. graphique n°9) est en forte progression et la capacité de remboursement ou ratio des dettes financières sur CAF s'est dégradé passant d'un rapport de 2,49 à 7,61 en 2021 (cf. graphique n°10 ci-dessous). Grâce au rétablissement de la CAF en 2022, ce ratio est revenu à 5,22 en 2022 mais reste élevé.

¹⁰⁷ Le taux d'endettement correspond au rapport entre les emprunts ou dettes assimilées et les ressources propres (fonds propres et quasi fonds propres). Il permet de mesurer la solvabilité de l'entreprise.

Graphique n° 10 : Évolution des dettes financières 2017 à 2022

Source : Cour des comptes d'après les états financiers de la SAMAC.

Afin de s'assurer de la maîtrise effective des risques financiers à moyen-long terme (dix ans minimum), la Cour demande une mise à plat de la trajectoire financière¹⁰⁸, qui soit partagée avec le conseil de surveillance et la DTA. Celle-ci devra tenir compte d'hypothèses actualisées et documentées¹⁰⁹ sur les perspectives de trafic et de recettes et devra intégrer l'impact des investissements sur les charges futures d'exploitation (amortissements, y compris de caducité, coût de maintenance et d'entretien – cf. point 2.2.1.1) et les charges financières. Elles devront également proposer des scénarios d'investissements soutenables et de désendettement. Des analyses de sensibilité liées aux perspectives de trafic pourraient aussi utilement éclairer les futures décisions de gestion.

Plus généralement, en matière d'investissements, la Cour encourage la SAMAC à plus de sélectivité et de sobriété. Pour les investissements significatifs (plus de 10 % du CA) ne correspondant ni à une mise aux normes, ni à une mise en sécurité, le calcul du retour sur l'investissement envisagé devrait être systématisé. La Cour relève que la SAMAC s'est lancée dans une opération d'investissement majeure, qui représente un engagement équivalent au total de son bilan, sans avoir conduit d'analyse socio-économique et de rentabilité préalable. Ce faisant, elle s'est privée d'un outil de pilotage financier de projet qui lui a fait défaut depuis l'origine et qui aurait certainement facilité le dialogue de gestion avec son conseil de surveillance et son concédant pendant la période de turbulences que ce projet a traversé.

La Cour recommande donc que tous les investissements soumis à l'autorisation du CS, à savoir les investissements représentant plus de 10 % de son chiffre d'affaires (cf. point 1.2.1), fassent l'objet d'un pilotage spécifique en gestion permettant d'évaluer leur impact prévisionnel sur les charges de fonctionnement, d'assurer le suivi financier des risques et de tracer les arbitrages éventuels tout au long de sa mise en œuvre. Dans sa réponse au rapport provisoire, le Commissaire aux participations de l'État approuve ces recommandations.

¹⁰⁸ Les trajectoires financières présentées au CAR donnent au mieux des projections à cinq ans.

¹⁰⁹ A partir des données démographiques et socioéconomiques, des perspectives touristiques étayées.

Recommandation n° 4. (SAMAC, APE ; 2024) Établir sans attendre une trajectoire financière à long terme, en documentant les différents scénarios et les priorités en matière d'investissement, en concertation avec la DGAC.

Recommandation n° 5. (SAMAC, APE ; 2024) : Mettre en place une procédure et des outils de pilotage financier pour les projets d'investissement engageant la SAMAC à hauteur de plus de 10 % de son CA.

2.3.1.2 Des délais de recouvrement des créances clients en hausse

Les créances clients nettes de provisions qui s'élèvent à 10,27 M€ au 31 décembre 2022, ont plus que doublé par rapport à 2017 (4,50 M€). Le taux de dépréciation¹¹⁰ a fluctué sur la période, passant de 15,3 % en 2017, à 23,7 % en 2020 puis à 16,3 % en 2021 et 2022. À partir de 2020, la SAMAC a revu et assoupli sa politique de dépréciation des comptes clients, passant d'une dépréciation systématique selon l'antériorité des créances¹¹¹ à une dépréciation après analyse du risque de solvabilité au cas par cas¹¹². L'impact de cette modification sur le résultat n'a pas été mesuré et aucune analyse rétrospective du taux de recouvrement des créances douteuses n'a été réalisé pour motiver ce changement de méthode, alors que le délai de recouvrement des créances clients s'est globalement dégradé sur la période, passant d'environ un mois en 2017 à 2,4 mois en 2021 (cf. annexe n°7).

Tableau n° 10 : Évolution des créances clients et taux de dépréciation

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Créances clients (en brut)	5,31	6,76	6,47	7,16	11,20	12,28	131,2%
Provisions	0,81	0,85	0,79	1,69	1,82	2,01	146,9%
Taux de dépréciation	15,3%	12,5%	12,3%	23,7%	16,3%	16,3%	

Source : cour des comptes d'après les états financiers de la SAMAC

¹¹⁰ Rapport entre les créances clients en valeur brute et la provision pour dépréciation.

¹¹¹ Jusqu'en 2020, les taux de dépréciation des créances évoluent entre 10 % pour les créances de plus de 150 jours mais de moins d'un an, 50 % lorsque l'antériorité était d'un à deux ans (100 % pour les créances de tiers étrangers), 100 % au-delà de deux ans. Pour les créances douteuses (procédure collective en cours), la dépréciation sauf exception est de 100 %.

¹¹² À partir de 2021, les provisions pour dépréciation des créances douteuses s'apprécient en fonction de la situation du client. Elles représentent 100 % de la créance pour les clients étrangers ou en situation de procédures collectives. Pour les autres clients, le taux de provision varie selon la durée de l'impayé (10 % pour les impayés de plus de 150 jours, 50 % au lieu de 100 % précédemment pour les impayés de plus d'un an et 100 % pour les impayés de plus de deux ans).

2.3.1.3 Un suivi et une gestion des biens immobilisés à clarifier avec le concessionnaire

L'article 2 du cahier des charges de la concession et l'avenant n° 2 du contrat de concession de juillet 2012 distinguent les biens de retour, les biens de reprise et les biens propres. L'annexe n°9 détaille les principes comptables de la SAMAC appliqués aux différentes catégories de biens. Compte tenu de leurs différences de régimes, le code de la commande publique (article R. 3131-4) prévoit des obligations d'information à l'autorité concédante et en particulier la communication de données comptables sur l'inventaire des biens désignés au contrat comme biens de retour et de reprise du service concédé. Ces informations ne sont disponibles ni dans le rapport annuel à la DTA, ni dans les états financiers.

Par ailleurs, selon la SAMAC, le dernier recensement des grosses infrastructures a été réalisé au moment du transfert de la concession de la CCIM en 2012, sans qu'il s'agisse d'un réel inventaire physique des biens immobilisés. Depuis cette date, la société n'a jamais actualisé cet inventaire. Conformément à l'article 24 des statuts et en vertu du code de commerce¹¹³, la Cour demande à la SAMAC de réaliser un inventaire physique de ses immobilisations et de procéder, chaque année, au rapprochement de cet inventaire avec les fichiers comptables des immobilisations.

Recommandation n° 6. (SAMAC / DGAC ; 2024-2026) Réaliser périodiquement un inventaire physique des immobilisations pour le réconcilier avec l'inventaire comptable et spécifier en annexe aux comptes la répartition de l'actif immobilisé par statut (biens de retour, de reprise et biens propres).

2.4 L'évolution de la masse salariale, un point de vigilance

En application des dispositions de la loi du 20 avril 2005, le personnel affecté à la concession par la CCIM a été mis à disposition de la SAMAC pour une période de dix ans à compter du 1^{er} juillet 2012¹¹⁴. Les modalités de cette mise à disposition ont été précisées dans un accord de transposition signé entre la SAMAC et les organisations syndicales le 10 décembre 2014. L'ensemble des collaborateurs devait décider, au plus tard en juin 2022, de rejoindre les effectifs de la SAMAC et être statutairement rattachés à la convention collective nationale du transport aérien-personnel au sol (CCNTA-PS), ou de retourner à la CCIM. L'accord de transposition assurait le maintien du salaire net de tout collaborateur optant pour un statut CCNTA-PS afin de tenir compte de la différence de niveau de charges salariales entre les deux organismes (surcoût moyen de 10 %).

¹¹³ L'article L. 123-12 du code de commerce mentionne que « toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit contrôler par inventaire, au moins une fois tous les douze mois, l'existence et la valeur des éléments d'actifs et passifs du patrimoine de l'entreprise ».

¹¹⁴ L'arrêté du 7 juin 2012 autorise ce transfert.

2.4.1 Une grande stabilité des effectifs

En 2017, seuls 20 % des ETP étaient encore mis à disposition par la CCIM¹¹⁵. Les 26 pompiers du service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) n'ont levé leur option d'intégration qu'après avoir obtenu, suite à un contentieux, la reconnaissance par le Conseil d'État des spécificités de l'organisation de leur temps de travail et du calcul de leurs heures supplémentaires¹¹⁶. Un accord de transposition spécifique aux effectifs des SSLIA a été signé le 24 mai 2019, levant ainsi les derniers obstacles à leur intégration.

Tableau n° 11 : Évolution des effectifs de la SAMAC par statut (en ETP) – 2017-2022

<i>ETP moyen</i>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>SAMAC</i>	109,67	113,2	113,5	122,92	136,75	135,25	139,98
<i>MAD CCI M</i>	29	28,75	28	21,92	4,08	2,17	0,83
<i>TOTAL</i>	138,67	141,95	141,5	144,84	140,83	137,42	140,81

Source : Cour des comptes d'après les bilans sociaux et les réponses au questionnaire

En 2022, l'aéroport emploie 140,8 ETP contre 141,9 ETP¹¹⁷ en 2017. Cet effectif est stable sur toute la période. L'intégration des agents issus de la CCIM, la relative faiblesse du taux de rotation (autour de 3 % à 4 % avec un pic à 5,4 % en 2020), la maîtrise du taux d'absentéisme compressible¹¹⁸ (3,48 % en 2021 contre 2,91 % en 2017) témoignent probablement d'un attachement des salariés à leur entreprise et d'une satisfaction professionnelle. À fin 2021, 63 % des effectifs ont plus de 10 ans d'ancienneté et ont donc été sous statut de la CCIM dans leur carrière. En cinq ans, l'âge moyen des salariés est ainsi passé de 43,7 ans en 2017 à 47,4 ans en 2022. L'enjeu est donc moins une fidélisation des effectifs et le maintien des compétences que leur renouvellement : dans les cinq prochaines années, 17 % de ses salariés devraient partir à la retraite, 43 % dans les quinze ans (*cf.* annexe n°10).

2.4.2 Une politique de rémunération à moderniser

2.4.2.1 Une politique sociale favorable aux salariés

Comme la Guyane et la Guadeloupe, la grève générale « contre la vie chère » qui a secoué la Martinique en février 2009 a paralysé pendant un mois l'économie de l'île et provoqué des violences qui ont affecté l'image touristique des Antilles françaises. C'est dans ce contexte que la CCIM avait négocié l'accord d'entreprise qui sert aujourd'hui de socle aux relations sociales à la SAMAC.

¹¹⁵ En Guadeloupe, ce taux était encore de 48 % à fin 2017 (rapport Cour des comptes SAGPC - 2021)

¹¹⁶ CE n°414516- 26 mars 2018

¹¹⁷ Équivalent temps plein.

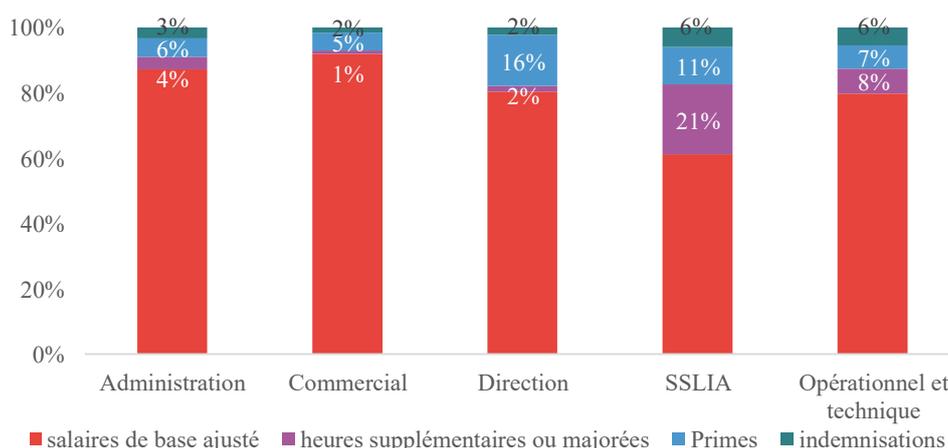
¹¹⁸ Inclut les arrêts maladie sauf longue durée et enfant malade, accident du travail, absence autorisée.

La politique sociale est encore fortement influencée par cet héritage. Le protocole d'accord signé en 2009 avec les organisations syndicales pour l'application de la convention collective CCNTA-PS à l'aéroport de la Martinique et l'accord de transposition de 2014 qui constitue le socle juridique de l'accord d'entreprise de la SAMAC ont contribué à pérenniser les régimes de primes, de temps de travail et les avantages sociaux dont bénéficient encore les personnels transférés. Ce cadre social s'enrichit au fil des ans par des dispositions négociées dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO). Depuis 2017, le dialogue social à la SAMAC n'a pas été perturbé par des revendications exogènes à la vie de l'entreprise et plusieurs accords de fin de conflit ou décisions unilatérales ont été conclus avant l'éclatement d'un conflit. En 2016 puis en 2017, des protocoles de fin de conflit ont ainsi été signés pour éviter des grèves dont les préavis avaient été déposés. En septembre 2020, la direction a aussi accordé par une décision unilatérale une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat dite prime Covid plafonnée à 1 000 € nets et fonction du temps de présence pendant les confinements. Cette prime reconduite dans son objet en 2021 et 2022 vise à limiter les pertes de salaires supportées du fait de l'activité partielle (elles-mêmes en partie couvertes par les aides de l'État).

Les avantages sociaux discutés en NAO sont constitués d'un empilement de primes : des primes générales (primes voyages forfaitaire, prime de juin ou prime vacances, primes d'éloignement), des primes catégorielles liées aux missions (primes de feu, de surveillance des pistes pour les pompiers, les primes de salissures pour certains opérationnels, les primes de caisse, les primes « vêtement chaud » pour les personnels en déplacement dans une zone en température hivernale. A ces avantages collectifs, s'ajoutent les primes variables du directoire approuvés par le CS et l'APE au titre de leur mandat social.

En 2022, les principales primes en valeur sont constituées de la gratification annuelle ou 13^{ème} mois (465 000 euros), de la prime d'ancienneté (377 000 euros), de la prime de juin (208 000 euros) et de la prime voyage (114 000 euros).

Graphique n° 11 : Décomposition de la paie 2021 par pôle d'activités



Source : Cour des comptes d'après les données du logiciel de paie de la SAMAC - le salaire de base ajusté intègre le 13^e mois et la prime d'ancienneté pour les non cadres.

Outre la comptabilisation de leurs primes spécifiques (feu, surveillance de piste...), l'intégration des pompiers s'est accompagnée du versement d'une prime exceptionnelle en

2019 et 2020 pour solder le contentieux, arbitré devant le Conseil d'État¹¹⁹. La part des éléments variables de paie de cette catégorie de personnel (heures supplémentaires et primes) représente 38 % de leur rémunération de 2021.

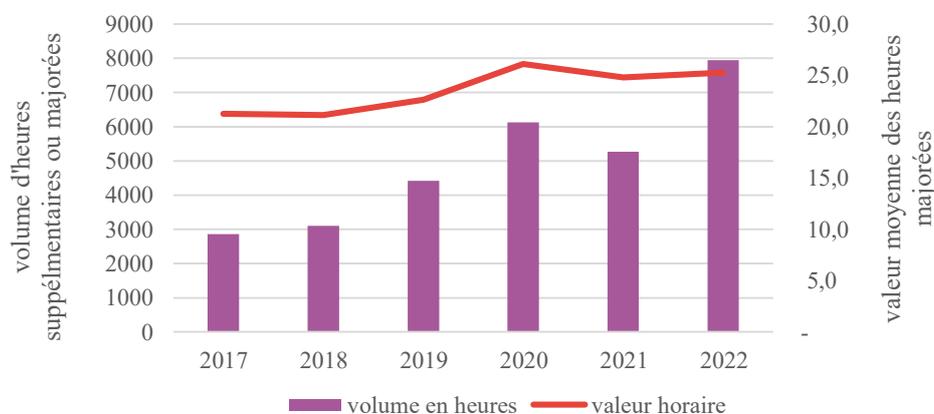
2.4.2.2 Un niveau d'absentéisme maîtrisé mais des heures supplémentaires à surveiller

La durée effective de travail est 35 heures hebdomadaires et chaque salarié a droit à 32 jours ouvrables de congés sur l'année civile, majoré de deux jours de fractionnement éventuels et d'un à deux jours au-delà de 15 ans d'ancienneté. L'accord de transposition prévoit aussi des congés exceptionnels pour événements familiaux (6 jours pour le mariage ou 4 en cas de pacs, 5 jours en cas de décès du conjoint, 3 jours pour une naissance, 1 jour pour le baptême ou la communion...). Tous les salariés de la SAMAC (hormis les cadres dirigeants) badgent dans un système de contrôle du temps qui permet de préparer les éléments variables nécessaires pour la paie (heures supplémentaires, primes, heures majorées...) et de suivre l'absentéisme. Seuls les salariés soumis au décompte horaire peuvent exécuter des heures supplémentaires. Les fonctions au forfait (fonctions support) ne peuvent exécuter des heures supplémentaires qu'après demande expresse et validation préalable de leur chef de service.

Selon les dispositions des accords collectifs, les majorations sont de 25 % du salaire horaire pour les huit premières heures supplémentaires ou pour les heures de travail effectuées le dimanche ; de 50 % du salaire horaire pour les heures supplémentaires au-delà de la huitième heure ou pour les heures effectuées entre 22 heures et 6 heures. Les heures de renfort pendant lesquelles un salarié est rappelé sur ses jours de repos sont majorées de 100 %. En 2022¹²⁰, plus de 200 000 euros d'heures supplémentaires ou de renfort ont été payées à plus de la moitié des salariés, majoritairement aux pompiers qui travaillent sur des cycles de sept jours sur sept, 24 heures sur 24, à l'aéroport ; cela représente un volume de 7 945 heures majorées, soit l'équivalent de 25 € l'heure supplémentaire toute catégorie.

¹¹⁹ CE n°414516 du 26 mars 2018- SAMAC et CCIM contre le syndicat CGTM des pompiers de l'aéroport de la Martinique portant l'interprétation d'une décision paritaire ayant conduit la SAMAC et la CCIM à refuser le paiement des heures supplémentaires au-delà de la 38^{ème} heure travaillée. Le pourvoi en cassation a été rejeté faute de moyens et les jugements de la Cour d'appel de Bordeaux et du tribunal administratif de la Martinique ont été confirmés au bénéfice du syndicat.

¹²⁰ En 2020, les heures de renfort ont représenté 49 % des heures supplémentaires réalisées (contre 8 % à 27 % les autres années).

Graphique n° 12 : Évolution du volume d'heures supplémentaires entre 2017 et 2022 et valeur horaire moyenne

Source : Cour des comptes retraité d'après les données SAMAC

Pour les pompiers, les heures supplémentaires représentent en volume plus d'un mois de travail supplémentaire (217 heures en 2022), soit un supplément de salaire de plus de 5 600 euros par salarié du SSLIA (jusqu'à 11 370 euros au plus).

Tableau n° 12 : Valorisation des heures supplémentaires en 2022 - en euros

	effectif	heures majorées à 1,25	heures majorées à 1,50	heures de renfort	heures complémen-taires	Total	%
<i>Administration</i>	12	10 375	2 146	-	-	12 521	6%
<i>Opérationnel et technique</i>	40	11 257	5 458	-	2 069	18 784	9%
<i>SSLIA</i>	30	113 206	280	55 307	-	168 794	84%
Total général	82	134 838	7 884	55 307	2 069	200 099	100%

Source : Cour des comptes retraité d'après les données SAMAC

Les salariés peuvent alimenter un compte épargne temps (CET) dans la limite de 22 jours par an. Ce CET lui-même n'est pas plafonné et les jours peuvent être échangés contre une rémunération financière assise sur le salaire de l'agent (et non au forfait). À fin 2022, le nombre de jours dus par la SAMAC était de 3 144 jours (soit une dette équivalente à 442 000 €). Douze salariés présentent des CET de plus de 60 jours (pour un total de 1 344 jours).

Le contrôle des rémunérations réalisé à partir d'un échantillon n'a pas révélé d'irrégularités. La Cour observe toutefois que l'empilement de primes et éléments variables de paie avec effet rétroactif des NAO au 1^{er} janvier de l'année complexifie la préparation et la validation des versements de salaires et constitue une source de fragilité pour la préparation et le contrôle de la paie. S'agissant de la rémunération variable du directoire, elle souligne aussi que le gestionnaire de paie devrait systématiquement disposer des courriers d'approbation de l'APE et non seulement des documents de calculs préparés par le DGA.

La Cour a étendu son contrôle aux remboursements des frais de mission et déplacements. Un barème de remboursement a été établi pour les salariés ; en revanche, il ne s'applique pas aux dirigeants, remboursés aux frais réels. Une analyse comparée du barème de remboursement mériterait d'être réalisée et l'encadrement des frais de missions pour les mandataires sociaux mériterait d'être formalisé et supervisé (cf. point 1.2.2).

2.4.2.3 Le recours à l'activité partielle jusqu'en juin 2022 a neutralisé ponctuellement la dynamique des dépenses de personnel

Les charges de personnel de la SAMAC (mis à disposition inclus) sont passées de 11,6 M€ à 12,3 M€ entre 2017 et 2019, soit une progression moyenne chaque année de +3,1 % avant de reculer sous l'effet de la crise sanitaire et du recours aux dispositifs d'activité partielle soutenus par l'État¹²¹. En 2020, le taux de chômage partiel a ainsi atteint 42 % avant de retomber à 22 % en 2021, année où un accord d'activité partielle longue durée (APLD) a été signé. Il a été activé jusqu'au 30 juin 2022.

Le coût moyen d'un ETP en 2022 hors charges est de 56 000 euros et avec charges de 83 500 euros.

Tableau n° 13 : Évolution des frais de personnel tous statuts confondus (2017-2022) en M€

<i>en M€</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Salaires de base</i>	5,3	5,5	6	6,3	6,4	
<i>Primes</i>	0,4	0,3	0,5	0,6	0,6	
<i>Indemnités et autres avantages</i>	0,3	0,3	0,3	0,2	0,4	
<i>Allocation activité partielle</i>				-1	-0,6	
Masse salariale	5,92	6,07	6,81	6,08	6,73	7,88
Cotisations sociales	2,95	2,99	3,53	2,69	3,16	3,87
Masse salariale chargée (b)	8,87	9,06	10,34	8,77	9,88	11,75
Personnel MAD par la CCIM	2,73	2,50	1,95	0,29	0,21	
Total des charges de personnel	11,60	11,55	12,29	9,05	10,10	11,75
<i>Évolution annuelle</i>		-0,4%	6,4%	-26,3%	11,5%	16,4%

Sources : Cour des comptes d'après le SIRH et les états financiers (b : cadrage avec les comptes en annexe N°7)

A ces charges de personnel, s'ajoute l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise tel que défini par les accords signés pour les périodes 2018-2020 puis 2021-2023. L'intéressement a été versé chaque année sauf en 2020, année où l'entreprise a enregistré des pertes. Entre 2017 et 2022, les salariés ont perçu 1,12 M€ d'intéressement en cumul, ce qui représente autour de 1 320 € par personne et par an. Enfin, des avantages en nature complètent les rémunérations : ils sont limités à trois véhicules de fonction pour les membres du directoire (valorisé autour de 12 000 € par an et par personne) et aux titres restaurant attribués à l'ensemble

¹²¹ La SAMAC a perçu des compensations financières de l'État au titre de l'activité partielle et des baisses de charges pour 1,2 M€ en 2020 et 0,5 M€ en 2021.

des personnels hors pompiers (ces derniers bénéficient d'une prime de panier pour tenir compte de l'organisation spécifique de leur temps de travail).

2.4.2.4 Une reconnaissance des mérites individuels limitée

Il ne peut y avoir de place à la reconnaissance de la performance individuelle par le salaire sans politique d'évaluation et inversement une politique salariale uniquement mue par de négociations collectives vide de sens une politique d'évaluation et de reconnaissance des performances et des parcours. Dès 2013, la SAMAC a organisé des campagnes d'entretiens annuels pour ses salariés, mais le taux de retour de ces évaluations a rapidement périclité pour tomber à 30 % en 2017. En 2018, la direction a décidé de reconstruire le dispositif en vue de sa relance en 2023.

Les augmentations individuelles sur la période 2017-2021 ont donné lieu à des avenants aux contrats de travail en nombre limité. Elles sont motivées par la reconnaissance de missions particulières (liées au chantier d'extension) ou d'une expertise et responsabilité revendiquée. Ces avenants sont signés du président du directoire et du salarié comme celui signé avec la directrice générale adjointe¹²² (cf. point 1.2.2).

2.5 Une fonction achat à structurer

Au sein du Service Juridique et Corporate, rattaché à la Direction administrative et financière, il existe un pôle en charge des achats composé de trois personnes. Les procédures de publication, consultation des entreprises et échanges avec les candidats se font à partir de la plateforme e-marchespublics.com.

2.5.1 La SAMAC est une entité adjudicatrice soumise aux règles de l'achat public

Au sens de l'article 12 de la directive européenne 2014/25/UE, par son objet (et son statut de personne morale de droit privé constituée de capitaux publics), la SAMAC entre dans la catégorie des entité adjudicatrices au sens du Code de la commande publique. Outre les obligations réglementaires¹²³ qui s'imposent à elle, la SAMAC s'est fixé quatre procédures internes¹²⁴ dont une procédure d'urgence pour gérer la passation de ses marchés en deçà des

¹²² Avenant du 11 juillet 2022 au contrat de la directrice générale adjointe accordant une prime mensuel exceptionnelle liée au chantier d'extension.

¹²³ Les seuils des marchés publics applicables aux entités adjudicatrices relevant de la directive 2014/25/UE en 2021 étaient de 428 000 € HT pour les marchés de fournitures et services et de 5,35 M€ HT pour les marchés de travaux.

¹²⁴ Trois sont déterminées en fonction du montant de l'achat de 0 à 2 500 Euros (autonomie du prescripteur), de 20 000 à 40 000 € (demande de 3 devis par les acheteurs) et au-delà de 40 000 € (procédure de consultation requise). Une s'applique aux achats urgents.

seuils réglementaires. Ces règles et le fonctionnement des outils dédiés aux achats sont formalisés dans des notes de procédures interne¹²⁵.

Une commission des achats, bien que non obligatoire pour une entité comme la SAMAC, statue en tant qu'organe consultatif sur tous les marchés dont les montants sont supérieurs aux seuils définis pour les procédures formalisées prévus au code des marchés publics¹²⁶. Elle donne également un avis sur les avenants portant sur une hausse de plus de 15 % du montant initial du marché, plus de 100 000€ HT ou sur les affaires considérées comme « sensibles », c'est-à-dire en cas de dépassement budgétaire. Elle est également consultée pour toutes les affaires pour lesquelles une dérogation aux procédures internes est demandée. Comme aucun formalisme ne s'impose à la SAMAC, cette commission n'est pas tenue d'établir un procès-verbal. Les membres avec voix délibérative sont les membres du directoire, le responsable du service en charge du projet présenté, le responsable du pôle achat et le responsable du service juridique-corporate. Pour les marchés supérieurs aux seuils des procédures formalisées, la DEETS¹²⁷ est représentée avec une voix consultative.

La SAMAC a également adopté en 2014 une charte Éthique achats dont le contenu souligne le caractère impératif du respect des grands principes de la commande publique, particulièrement dans le contexte insulaire où la proximité, l'enchevêtrement des relations sociales et professionnelles peuvent accroître les risques de dérives et de pression extérieure. L'engagement n°5 prévoit aussi une obligation de déclarations d'intérêts pour toute personne exposée à un risque de conflit dans le cadre d'une activité même temporaire au sein de la SAMAC (les déclarations de conflits d'intérêts s'adressent notamment aux personnes présentes au conseil de surveillance). Sont signataires de cette charte le président du directoire, les directeurs et chefs de service de l'époque à l'exception de deux personnes (le chef du service infrastructure et ingénierie et actuellement également chef du projet d'extension-modernisation de l'aérogare ainsi qu'un agent au service exploitation). La Cour recommande de faire signer à tout nouvel arrivant sur des postes exposés et pas uniquement aux chefs de service un récépissé de cette charte, et pour les membres présents au conseil de surveillance une déclaration d'intérêts.

Entre 2017 et 2022, la SAMAC a conclu 59 marchés et enregistré 17 procédures infructueuses. 59 % des marchés sont des marchés de services. 54 % ont suivi une procédure adaptée. Un marché a fait l'objet d'une procédure d'urgence. Sur les 17 marchés déclarés infructueux, dix l'ont été pour des motifs d'intérêt général, quatre en raison d'une redéfinition des besoins, un par absence d'offres et un pour fin de validité des offres. La Cour a souhaité examiner les procédures de passation de marché de la SAMAC sur la base d'un échantillon et n'a pas relevé d'irrégularités. Toutefois, elle recommande à la SAMAC de revoir sa procédure d'appréciation des risques de solvabilité des candidats. Elle recommande aussi de renforcer sa supervision des prestataires auxquelles elle délègue l'examen des capacités économiques et financières lors de l'attribution de marchés (*cf.* point 1.3.2.1).

¹²⁵ Manuels techniques d'utilisation de la plateforme de dématérialisation des marchés (Dematis) et dernièrement, le manuel d'utilisation d'OPC, outil en cours de déploiement pour le suivi et la programmation.

¹²⁶ Le quorum est fixé à 3 membres présents.

¹²⁷ Direction de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités.

2.5.2 L'absence du suivi formalisé de l'exécution des marchés

Les procédures internes et outils utilisés pour les achats sont formalisés dans des manuels ou fiches de procédures. En revanche, à la date du contrôle, il n'existe pas de suivi formalisé des consommations sur les marchés qui en permette la supervision, la maîtrise des risques de dépassement de seuils ou de non atteinte des minimas garantis. Ce suivi aurait aussi dû servir à préparer la programmation pluriannuelle, à anticiper les procédures (renouvellement, *sourcing*, groupements de commandes), en résumé à construire une stratégie d'achats. Pour sélectionner des marchés et les contrôler, la Cour a donc dû demander que lui soit produit un tableau de synthèse avec les consommations.

La SAMAC est consciente de l'existence de faiblesses puisqu'en 2018, l'entreprise a mandaté un cabinet externe pour auditer son processus achat. Le constat est sévère en matière de programmation comme de suivi de l'exécution. Parmi les dysfonctionnements identifiés, étaient mis en exergue l'engorgement des marchés au service achat, expliqué par un déficit de programmation, la faiblesse des procédures internes, l'absence d'outils collaboratifs et le manque de ressources. L'audit esquisse des pistes de progrès en matière de formation des prescripteurs et acheteurs aux techniques d'achats, de développement de nouvelles ingénieries contractuelles (accords cadre mixtes, carte d'achat...), de mise en place de solutions de suivi de l'exécution des contrats et de la programmation. Il préconise aussi le recours à un AMO pour purger le stock de dossiers en souffrance, une rationalisation des seuils et la mise en œuvre d'une solution d'analyse de données pour la computation des seuils. Il recommande également la mise en œuvre d'une solution pour le suivi de la relation fournisseurs (gestion des risques, documents légaux...) et un pilotage intégré avec les systèmes d'information de l'entreprise (achat, comptabilité, programmation, outils de gestion de la maintenance).

La SAMAC s'est engagée dans une voie d'amélioration avec son changement de logiciel financier dont un des modules concerne la gestion des achats. A la date du contrôle, cet outil était en phase de test, les actions de formations non finalisées et les premières versions d'extractions transmises à la Cour pour ses contrôles ont montré des anomalies révélatrices d'un environnement fragile. La Cour prend acte de la démarche de transformation engagée avec ce module dont les fonctionnalités devraient répondre aux insuffisances observées¹²⁸.

En réponse au rapport provisoire de la Cour, le directoire de la SAMAC a annoncé que le système est désormais opérationnel et qu'elle a réformé ses procédures, renforcé les compétences des services par des recrutements et des actions de formation et de sensibilisation. Elle prévoit de contrôler la robustesse de ce processus nouvellement en place par un audit dès 2024. La Cour prend acte de ces éléments, qu'elle n'a pu vérifier et maintient ses constats initiaux.

¹²⁸ Programmation dynamique des marchés, gestion documentaire à chaque étape de la procédure (y compris archivage), gestion des réunions, gestion de validations et d'auto-contrôles à chaque étape de la procédure, aide à l'affectation des dossiers achat, aide au *sourcing* et à la rédaction des DCE, production d'indicateurs de performance et de service, suivi et consolidation des dépenses achats, production d'indicateurs « métier » à partir de toutes données internes ou externe.

2.6 Des compétences et des outils de pilotage de la gestion et des risques à renforcer

Le pilotage de la gestion et des risques repose sur le service « Qualité, sécurité, environnement » créé en 2022 est rattaché au président du directoire. Renommé « Service Système de Management » (SSM), il compte quatre ETP fin 2023 pour un effectif cible de cinq ETP. Il est chargé de suivre les risques et audits notamment techniques (cf. point 1.3.2)

Les risques économiques et juridiques relèvent des équipes financières et comptables (23 ETP) et en particulier des services comptabilité, facturation, service juridique et de la commande publique et enfin du service contrôle de gestion. L'ambition depuis 2020-2021 est de renforcer cette dernière fonction en étoffant sensiblement les équipes. Les procédures étaient lancées lors de l'instruction de la Cour et la SAMAC, dans sa réponse au rapport provisoire, a indiqué que l'équipe était désormais composée de deux collaborateurs et avait vocation à s'enrichir d'un troisième membre en cours de recrutement à la date de clôture de l'instruction. Jusqu'en 2022, la fonction contrôle de gestion (1 ETP) consiste principalement en des missions de contrôle interne et de préparation d'éléments de reporting budgétaire et de reporting d'activités avec une structure analytique isolant simplement les missions régaliennes relevant du périmètre de la taxe d'aéroport (périmètre dit régulé)¹²⁹. L'ambition de la SAMAC est aujourd'hui de déployer une comptabilité analytique lui permettant d'analyser ses résultats selon huit secteurs d'activités. L'acquisition d'un nouveau logiciel financier intégré (incluant un module de comptabilité analytique, de suivi des inventaires d'immobilisations, de suivi des marchés) devrait l'aider à professionnaliser ses procédures et outils de pilotage. Le contrôleur de gestion nouvellement arrivé s'est jusqu'ici concentré sur la définition d'une nomenclature analytique, les règles de gestion et le paramétrage de l'outil. Une première maquette expérimentale a pu en donner un premier aperçu à la Cour. À terme, la SAMAC devrait donc être en capacité de produire des comptes analytiques détaillés pour suivre le prix de revient de ses services et contrôler notamment l'adéquation de sa politique tarifaire.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la SAMAC annonce que cet outil est désormais opérationnel et détaille les missions confiées à la nouvelle équipe du contrôle de gestion, notamment matière de prospective et de suivi des investissements.

Le renforcement du contrôle de gestion devra enrichir et stabiliser l'information du conseil de surveillance sur l'activité et les perspectives, information jusque-là assez sommaire (ventilation du chiffre d'affaires et des dépenses selon les rubriques comptables et analyses du résultat sur les périmètre régulés et non régulés, ainsi que quelques indicateurs de qualité de service¹³⁰). La détermination d'objectifs cibles pourrait utilement dynamiser la supervision de l'activité.

¹²⁹ L'aéroport de la SAMAC étant en « caisse unique » (cela signifie que l'ensemble de l'activité, y compris extra-aéronautique, est pris en compte pour établir le niveau des redevances), la disponibilité de cette information n'est pas obligatoire.

¹³⁰ Il s'agit des indicateurs suivants : disponibilité des équipements, taux d'occupation des parcs de stationnement, ponctualité des vols au départ et délais de livraison des bagages.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La crise sanitaire de 2020 et 2021 a fortement affecté les résultats de la SAMAC. Le retour du trafic en 2022 et les effets de la nouvelle mise en concurrence des commerces de la galerie commerciale ont permis le retour des bénéfices, une amélioration de la rentabilité et de la capacité d'autofinancement. Toutefois, ce redressement ne pourrait être qu'en trompe l'œil. L'augmentation de la dette et la hausse prévisible des charges de fonctionnement liée à l'extension de la plateforme et aux amortissements de caducité devraient peser sur les résultats de la SAMAC dès la mise en service de la nouvelle aérogare.

Dans ce contexte, le maintien des marges pourra difficilement être obtenu sans un accroissement du trafic et donc sans stratégie commerciale offensive dans un contexte rendu complexe par la baisse de la démographie de l'île, le renchérissement prévisible des billets d'avion et la contestation croissante de l'empreinte carbone du transport aérien.

La Cour encourage donc la SAMAC à poursuivre le renforcement de ses outils de pilotage des marchés et du contrôle de gestion, encore embryonnaires, afin de maîtriser sa trajectoire financière. Elle recommande vivement que la société élabore et partage avec son conseil de surveillance un plan d'affaires à long terme et qu'elle clarifie à cette occasion l'incidence sur ses comptes d'exploitation de sa politique d'investissement et de la fin de la concession en 2049 afin de sécuriser ses futures décisions de gestion.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Glossaire.....	65
Annexe n° 2.	Présentation du domaine aéroportuaire et de son aérogare	67
Annexe n° 3.	Le trafic commercial : évolution, caractéristiques et comparaisons	69
Annexe n° 4.	Comparaisons financières avec les grands aéroports métropolitains	74
Annexe n° 5.	Les frais de mission et de déplacement.....	78
Annexe n° 6.	Projet d'extension modernisation.....	79
Annexe n° 7.	États financiers	81
Annexe n° 8.	La Taxe de sûreté et de sécurité (TSS) et les dépenses de sécurité-sûreté.....	86
Annexe n° 9.	Traitement comptable des immobilisations et taux de vétusté.....	89
Annexe n° 10.	Les effectifs	91

Annexe n° 1. Glossaire

ACI : Airport Council International

AESA : agence européenne de sûreté aérienne

AMI : appel à manifestation d'intérêts

BFR : besoin en fond de roulement

CA : chiffre d'affaires

CAC : commissaire aux comptes

CAF : capacité d'autofinancement

CAR : comité d'audit et des rémunérations

CCIM : chambre de commerce et d'industrie de la Martinique

CET : compte épargne temps

CGefi : contrôle (ou contrôleur) général économique et financier

CI : comité d'investissement

CMT : comité martiniquais du tourisme

CoCoEco : commission consultative économique

CS : conseil de surveillance

CTM : collectivité territoriale de la Martinique

DGAC : direction générale de l'aviation civile

DSAC : direction (ou directeur) de la sécurité de l'aviation civile

DTA : direction du transport aérien

EBE : excédent brut d'exploitation

EDS 3 : *explosive detection system* normes 3 (système de détection d'explosifs approuvés pour la sécurité et sûreté de l'aviation civile)

ETP : équivalent temps plein

FDR : fond de roulement

GOS : grandes orientations stratégiques

IFBS : inspection filtrage des bagages de soute

IFPBC : inspection filtrage des personnes et des bagages de cabine

IFU : inspection filtrage unique

MAD : mis à disposition

OACI : Organisation de l'aviation civile internationale

PAX : passagers

PHMR : personne handicapée ou à mobilité réduite

PIF : poste d'inspection filtrage

PPI : plan pluriannuel d'investissement

ROCE : *return on capital employed* (rentabilité des capitaux investis)

SA : société anonyme

SAMAC : société aéroportuaire Martinique Aimé Césaire

SCG : schéma de composition générale

SGS : système de gestion de la sécurité

SIB : service incendie bâtiment

SPA : service public aéroportuaire

SSLIA : service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs

TAP : taxe aéroportuaire ou TSS : Taxe Sûreté Sécurité

TRI : taux de rentabilité interne

TCSP : transport collectif en site propre

VAN : valeur actuelle nette

VNC : valeur nette comptable

Annexe n° 2. Présentation du domaine aéroportuaire et de son aérogare

L'aéroport international Martinique Aimé Césaire dessert Fort de France, chef-lieu de la Martinique, et est le principal aéroport de l'île. Il est situé sur la commune du Lamentin, à 8km au sud-est de Fort de France. Il est de loin la première porte d'entrée et de sortie de l'île qui compte en 2019 selon l'Insee 365 000 habitants. D'une superficie totale de 1 128 km², la Martinique dispose de la troisième plus grande superficie après Trinidad et la Guadeloupe dans le chapelet d'îles qui constituent les Petites Antilles ou Îles du Vent.

L'Aéroport Martinique Aimé Césaire dispose d'infrastructures et d'installations qui lui permettent de traiter de façon performante les flux de trafic passagers et fret, à destination ou au départ de la Martinique. C'est aussi un aéroport de déroutement pour les aéronefs de la zone.

Il est desservi par la RN5 qui est l'un des principaux axes Nord-Sud de l'île.

Le domaine aéroportuaire s'étend sur une superficie de 246 hectares et s'organise de la façon suivante d'Est en Ouest :

- Une zone dédiée aux activités militaires avec une caserne, des locaux pour les différentes autorités et un parking avion ;
- Une zone dédiée aux activités de transport passager domestique appelée communément « Aviation Générale » ;
- Une zone dédiée aux activités de transports passagers internationaux qui correspond à la zone la plus importante développée réservée à un usage civil ;
- Une zone d'habitation avec des logements urbains.

Il dispose d'une unique piste de 3 000 m de long et de 45 m de large qui lui permet d'accueillir des gros porteurs. Il dispose aussi d'une voie de circulation parallèle de 1 800 m (taxiway) et de quatre bretelles de sortie. Le contrôle d'approche et du roulage est effectué par le service national de la navigation aérienne. L'aéroport a actuellement huit postes de stationnement pour les gros porteurs face à l'aérogare passagers et à l'aérogare de fret et 18 postes de stationnement petits porteurs (charters, aviation légère).

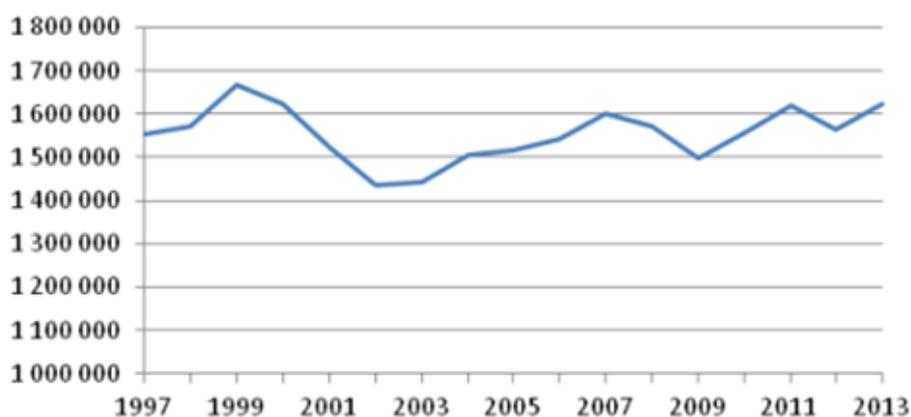
L'aérogare passagers construite en 1995 comporte un terminal passager d'une surface de 24 000 m². Côté piste l'aérogare offre cinq postes de stationnement aéronefs au contact desservis par passerelle télescopique, et deux postes en « faux-contact », ainsi que 10 postes de stationnement éloignés. Le traitement des vols internationaux et domestiques est réalisé par le même circuit passager. Le traitement du trafic régional à l'aéroport est cantonné à la partie Est de l'aérogare passagers avec un système de traitement bagages séparé. Les contrôles de sûreté et police départ sont communs aux passagers à destination des vols longs courriers. Cependant les portes d'embarquement des vols régionaux sont exclusivement situées dans la partie Est de la salle d'embarquement. La livraison des bagages ainsi que le passage des contrôles de douanes se font dans les espaces communs aux vols long-courriers ainsi que l'arrivée dans le hall public. L'aérogare dispose de 39 comptoirs d'enregistrement, cinq postes d'inspection filtrage, quatre postes de contrôle police au départ et quatre autres à l'arrivée ; trois tapis bagages, sept portes d'embarquement et cinq passerelles d'embarquement.

L'aérogare de fret (construite en 1993) d'une superficie de 9 400 m² est située à l'Ouest de la concession et abrite deux magasins et des bureaux pour les transitaires. Elle permet de traiter jusqu'à 30 000 tonnes de fret par an.

Annexe n° 3. Le trafic commercial : évolution, caractéristiques et comparaisons

Rappel historique du trafic et perspectives établies en 2015

Graphique n° 13 : L'évolution du trafic passager entre 1997 et 2013 :



Source : Schéma de composition générale – nov. 2015



Source : Schéma de composition générale – nov. 2015

En 2015, les prévisions de croissance du trafic par les instances internationales s'accordaient autour de +4,8 % / an entre 2018 et 2025 (IATA, OACI). Pour la Martinique, les scénarios de croissance établis dans le SCG reposaient sur des hypothèses de croissance par segment qui s'élevaient globalement entre 2015 et 2022 entre 1,67 % et 5,17 % par an)¹³¹.

¹³¹ Entre 2015 et 2038, le scénario moyen reposait sur un taux de croissance annuel de +2,81 % et l'hypothèse de trafic dépassait les 3,2 millions de passagers. (1,98 millions de passagers en 2019 selon le même scénario).

Perspectives commerciales

Tourisme : La crise pandémique a mis à l'arrêt le tourisme de croisière depuis 2020/21, le marché de la croisière redémarre doucement en Martinique : 2 280 croisiéristes selon les estimations 2022 contre 198 401 en 2019. En revanche, le tourisme de séjour (60,1 % des visiteurs en 2019) a retrouvé en 2022 près de 96 % de son niveau d'avant crise. Les Français de métropole constituent plus des deux tiers des visiteurs.

Mais au-delà des touristes qui représentent la moitié des passagers accueillis à l'aéroport, la SAMAC peut compter sur les retours périodiques de la diaspora martiniquaise (un quart des passagers) et sur la population de l'île (le dernier quart). Pour autant, la démographie de l'île, en déclin de 1 % /an depuis 10 ans, laisse présager une contraction probable de ce segment de marché.

Structure et évolution récente

Le trafic passager de l'aéroport de la Martinique se répartit schématiquement entre :

- Les passagers résidents martiniquais pour un quart
- Les affinitaires résidant hors de l'île mais ayant des attaches familiales justifiant des visites périodiques pour un quart
- Les touristes pour moitié, qu'ils séjournent sur l'île (pour loisirs, plaisance ou affaires) ou rejoignent une croisière.

Tableau n° 14 : Évolution du trafic passagers dans les aéroports d'outre-mer

<i>Trafic en milliers de PAX</i>	Martinique	Réunion	Guadeloupe
2017	1853	2294	2361
2018	1965	2475	2446
2019	1906	2488	2489
2020	991	1040	1270
2021	969	1180	1279
2022	1699	2345	2077
<i>Taux de croissance annuel moyen</i>	-2,5%	+0,4%	-2,5%
<i>Trafic 2022 / 2019</i>	-17,1%	-5,7%	-16,6%

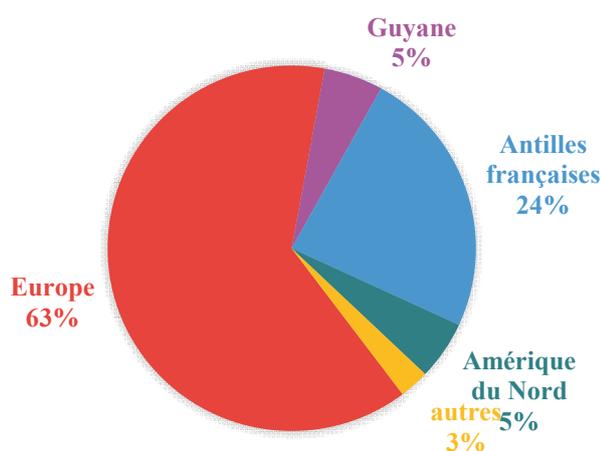
Source : Cour des comptes d'après les statistiques UAF et SAMAC pour la Martinique

Tableau n° 15 : Évolution du tonnage de fret et poste en tonnage dans les aéroports d'outre-mer

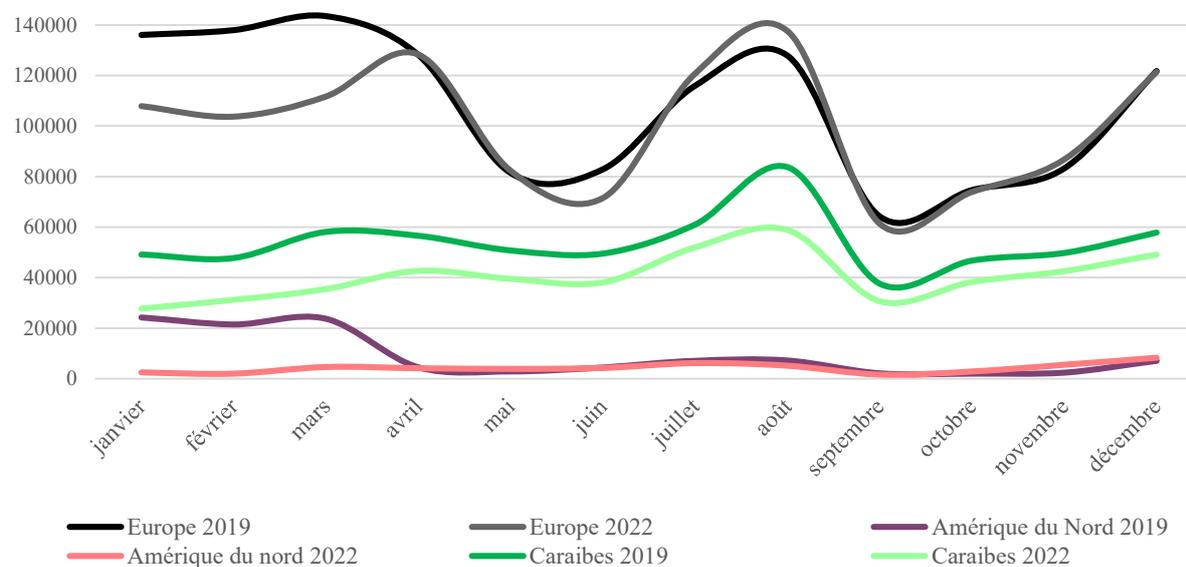
<i>fret et poste en tonnages</i>	Martinique	Réunion	Guadeloupe
2017	12 641	31 694	15 034
2018	12 641	34 101	14 279
2019	13 280	34 214	13 362
2020	12 807	28 716	11 669
2021	12 440	28 473	13 158
2022	12 726	31 649	12 997
<i>Taux de croissance annuel moyen</i>	0,13%	-0,03%	-2,87%

Source : Cour des comptes d'après les statistiques UAF et SAMAC pour la Martinique

La reprise du trafic passagers après la crise pandémique est moins dynamique qu'à la Réunion mais comparable à la Guadeloupe. Les trois premières destinations desservies en volume de passagers sont Paris (Orly et Charles de Gaulle), Pointe-à-Pitre et Cayenne. Le trafic touristique et affinitaires se concentre sur l'hiver et le mois d'août.

Graphique n° 14 : Répartition du trafic par zone géographique – 2019

Source : retraitement Cour des comptes d'après les données SAMAC

Graphique n° 15 : Comparaison 2019-2022 : saisonnalité et évolution du trafic par zone géographique

Source : retraitement Cour des comptes d'après les données SAMAC

Les avions en provenance d'Europe et de Métropole sont des gros porteurs (Boeing 747, Boeing 777 ou Airbus A330 ou A350) qui peuvent emporter entre 300 et 520 passagers. Les avions de ou vers Cayenne, les Antilles françaises ou l'Amérique du nord sont en général de moindre taille de type ATR, A 320 ou B737.

Tableau n°17 : Taille et taux d'occupation des aéronefs par zone géographique (année 2019)

<i>En 2019</i>	Capacité moyenne des aéronefs en nombre de passagers embarqués	Taux d'occupation moyen es aéronefs
<i>Europe</i>	395	88%
<i>Guyane</i>	169	55%
<i>Antilles françaises</i>	75	60%
<i>Amérique du Nord</i>	149	83%
<i>Toutes destinations</i>	148	76%

Source : retraitement Cour des comptes d'après les données SAMAC

Le projet d'extension en doublant les capacités de l'aéroport devra conduire à une politique commerciale plus conquérante pour trouver de nouveaux marchés et relancer les liaisons avec le continent américain et certains pays européens francophones notamment. Cette nouvelle dynamique commerciale intervient dans un contexte démographique défavorable en Martinique et dans contexte socio-économique complexe pour le trafic aérien confrontés à un renforcement des législations et traités environnementaux (ex. la loi Climat et résilience du 22 août 2021 crée à partir de 2025 un prix carbone pour le transport aérien (art.142), inscrit une

obligation de lutte contre la vente à perte des billets d'avions). En outre, le retour de l'inflation et le renchérissement prévisible des billets d'avion pour rembourser les dettes contractées pendant la crise Covid par les opérateurs de trafic aérien (transporteurs, plateformes) sont autant de défis.

Tableau n° 18 : Connectivité 2017 et 2022

classement des dix premières provenances et/ou destinations commerciales

2017			2022		
1	PARIS ORLY	1 049 109	1	PARIS ORLY	929 788
2	POINTE-A-PITRE	476 451	2	POINTE-A-PITRE	342 773
3	CAYENNE	94 829	3	PARIS CDG	250 268
4	PARIS CDG	74 206	4	CAYENNE	72 280
5	ST MARTIN GCASE	33 754	5	ST MARTIN GCASE	38 882
6	MONTREAL-TRUDEAU	32 340	6	MONTREAL-TRUDEAU	35 289
7	ST LUCIE	27 891	7	MIAMI	14 919
8	NEW YORK	25 630	8	NANTES	13 349
9	BARBADE	22 283	9	ST DOMINGUE	12 378
10	MIAMI	20 792	10	BRUSSELS-CHARL-	11 258

Source : SAMAC

Annexe n° 4. Comparaisons financières avec les grands aéroports métropolitainsRapport 2023 de l'autorité de régulation des transports (ART) sur le suivi économique et financier des aéroports

L'autorité de régulation des transports dans son rapport de suivi économique et financier des grands aéroports français fait état de taux de marge sur EBE compris entre 30 % et 50 % avant la crise (20 et 40 % en 2021). Publication ART - janvier 2023).

Les aéroports dans le champ de compétence de l'ART sont des aéroports de plus de cinq millions de passagers annuels (réf. 2019) et représentent 83 % de l'activité du transport aérien France : ACA (Nice), ADBM (Bordeaux), ADL (Lyon), ADP (Paris), AGO (Nantes), AMP (Marseille), ATB (Toulouse), EAP (Bâle Mulhouse). ADP avec plus de cent millions de passagers est hors normes, le reste du panel comptabilise entre 7 et 14 millions de passagers.

Tableau n° 19 : Résultats financiers consolidés des sociétés aéroportuaires¹³² entrant dans le champ de régulation par l'Autorité

<i>en M€</i>	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Chiffre d'affaires</i>	3 845	4 049	4 205	2 043	2 400
<i>Excédent brut d'exploitation</i>	1 625	1 791	1 839	257	624
Marge d'excédent brut d'exploitation	42%	44%	44%	13%	26%
<i>Résultat opérationnel</i>	997	1 149	1 110	(508)	(63)
Marge opérationnelle	26%	28%	26%	-25%	-3%
<i>Capitaux propres</i>	5 819	6 082	6 316	4 942	4 818
<i>Dette financière brute</i>	5 384	6 097	6 327	9 908	9 548
Ratio d'endettement	48%	50%	50%	67%	66%
<i>Trésorerie</i>	1861	1763	1672	3238	2648
Ratio de soutenabilité financière	2,17	2,42	2,53	25,95	11,06
Comparaison ratios SAMAC					
Marge d'excédent brut d'exploitation	25%	28%	27%	18%	21%
Marge opérationnelle	3%	7%	8%	-13%	-5%
Ratio d'endettement	34%	32%	32%	38%	40%
Ratio de soutenabilité financière	2,11	1,33	1,38	3,24	4,85

Source : ART, d'après les données transmises par les exploitants et pour la SAMAC, Cour des comptes d'après les données SAMAC/Utilisation des ratios de l'ART :

Marge d'exploitation : EBE/ CA et Marge opérationnelle : REX/ CA

Ratio d'endettement : dettes financières / (capitaux propres + dettes financières)

Ratio de soutenabilité financière : (dettes financières – trésorerie) / EBE]

¹³² Ces données indicatives sont à manier avec précaution en raison des effets d'échelles importants et la présence d'ADP et de Nice qui bénéficient d'un modèle dit en caisse double.

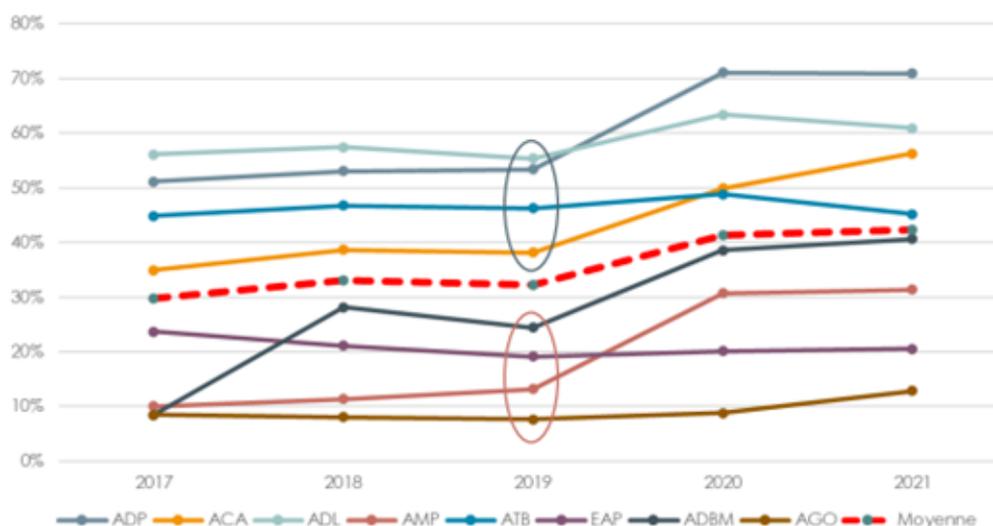
Marge opérationnelle (REX/ CA)

Bien que la crise ait lourdement affecté la rentabilité des sociétés aéroportuaires en 2020, ces dernières ont su rebondir dès l'année suivante sans toutefois rétablir leurs marges aux niveaux d'avant crise. Les sociétés aéroportuaires, fortement capitalistiques et qui investissent dans de lourdes infrastructures, réalisent structurellement des marges d'excédent brut d'exploitation élevées. Aussi, l'ensemble des aéroports régulés ont vu évoluer leur marge d'excédent brut d'exploitation dans une fourchette globalement stable comprise entre 30 % et 50 % sur la période 2017-2019.

Ratio d'endettement (la dette financière brute divisée par la somme de la dette financière brute et des capitaux propres) et **Ratio de soutenabilité financière** (la dette financière nette de trésorerie divisée par l'excédent brut d'exploitation).

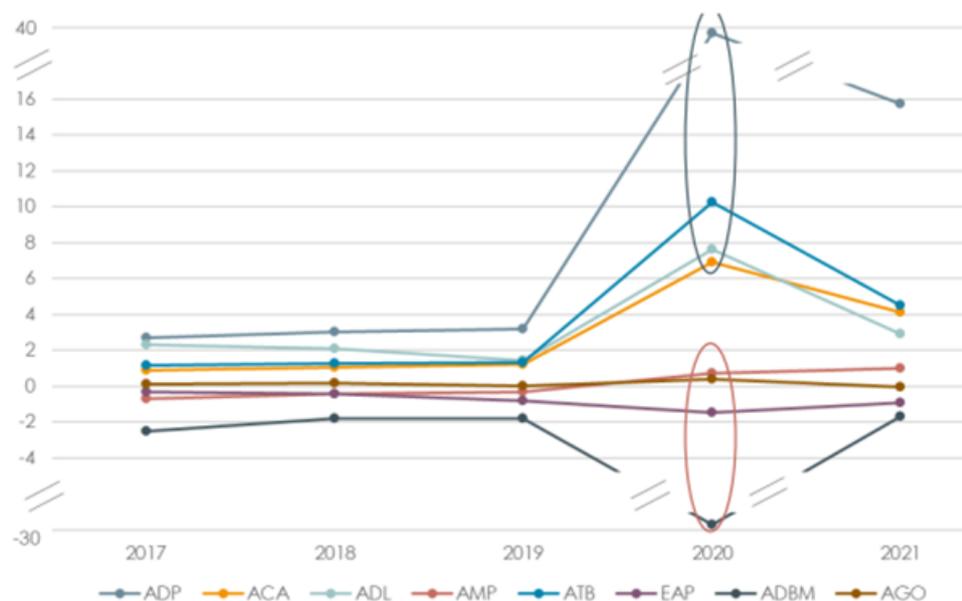
Le ratio de soutenabilité financière, en soustrayant, d'une part, la trésorerie à la dette financière et en comparant, d'autre part, ce niveau à la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie, permet d'évaluer sa capacité à faire face à ses engagements financiers. A fin 2019, l'endettement net des sociétés aéroportuaires régulées par l'ART était relativement faible eu égard à leur capacité de génération de trésorerie. La moitié des sociétés avaient une dette financière nette négative, c'est-à-dire qu'elles possèdent dans leurs comptes davantage de trésorerie disponible que d'emprunts à rembourser. Trois sociétés avaient une dette financière nette équivalente à moins d'une année et demie d'excédent brut d'exploitation (EBE) et une seule (ADP) était endettée à environ trois années d'EBE. L'impact de la crise a été majeur sur ce ratio dû à un « effet ciseau », l'endettement ayant globalement augmenté tandis que les EBE se sont effondrés. Le graphique ci-après fait clairement ressortir la situation des deux groupes évoqués précédemment : les premiers ont vu leur ratio bondir largement au-dessus de 6,0 x et restent à des niveaux très élevés en 2021 ; les seconds sont tous restés en dessous d'un multiple de 1,0 x en 2020 comme en 2021.

Graphique n°16 : Évolution du ratio d'endettement entre 2017 et 2021 pour les différentes sociétés aéroportuaires



Source : ART, d'après les données transmises par les exploitants

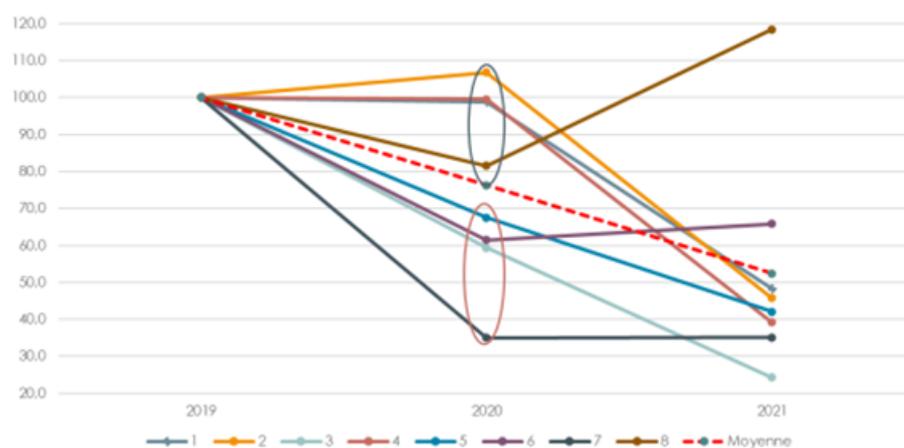
Graphique n°17 : Évolution du ratio de soutenabilité financière entre 2017 et 2021 pour les différentes sociétés aéroportuaires



Source : ART, d'après les données transmises par les exploitants

Une des conséquences directes du risque de solvabilité rencontré pendant la crise a été la réduction significative des dépenses consacrées aux investissements.

Graphique n°18 : Comparaison des évolutions des dépenses d'investissements des sociétés aéroportuaires par rapport à leur niveau respectif de 2019



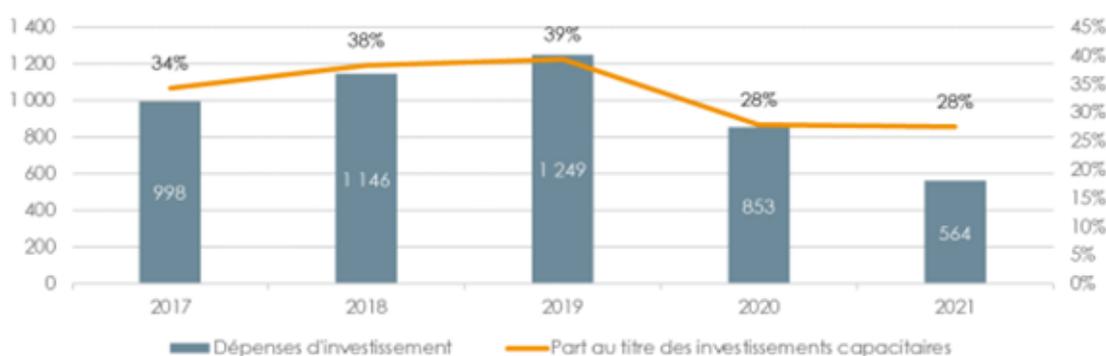
Source : ART, d'après les données transmises par les exploitants

Alors qu'ils engageaient collectivement plus d'un milliard d'euros par an sur les trois années précédentes, les exploitants ont investi environ moitié moins en 2021, après une année 2020 déjà en forte baisse. Cette évolution n'a pas été homogène au sein des aéroports relevant

du champ de compétence de l'autorité : en effet, certains aéroports ont fait le choix de maintenir les dépenses d'investissements prévues en 2020 plutôt que d'attendre la fin de la crise afin d'éviter des surcoûts à moyen terme. La part des dépenses consacrées aux investissements capacitaires s'est par ailleurs réduite relativement au reste des investissements sur ces deux dernières années, démontrant que ceux-ci ne sont plus la priorité des exploitants, tendance qu'il conviendra de confirmer avec la reprise du trafic sur les années à venir¹³³.

Le contexte de la crise sanitaire a mis un coup d'arrêt aux investissements par les gestionnaires d'aéroport, conduisant au report de ceux jugés non essentiels, afin de préserver leur trésorerie. Le retour à une croissance structurellement forte du trafic, facilitant le financement des investissements de capacité ne paraît pas acquis, singulièrement dans un contexte marqué par des dispositions législatives restrictives en la matière (*cf.* les dispositions de la loi « Climat et Résilience »).

Graphique n°19 : Évolution des dépenses d'investissements (en millions d'euros) des sociétés aéroportuaires et part relative au titre des investissements capacitaires



Source : ART, d'après les données transmises par les exploitants

¹³³ La société ADP a dénoncé, le 26 mai 2020, son troisième contrat de régulation économique (2016-2020) et annoncé la caducité du suivant (2021-2025), dont le processus de consultation avait été amorcé, alors qu'ils reposaient tous les deux sur des trajectoires d'investissements très ambitieuses. ADP prévoyait en effet respectivement 603 et 952 millions d'euros d'investissements sur le périmètre régulé en 2020 et en 2021 (source : dossier public de consultation du contrat de régulation 2021-2025).

Annexe n° 5. Les frais de mission et de déplacement

Les tests réalisés par la Cour sur la base d'un échantillon n'ont pas conduit à relever d'irrégularités formelles, en revanche la Cour observe que certains déplacements du président du directoire n'ont pas pour objet les intérêts spécifiques de l'aéroport de la Martinique, ainsi de sa participation aux universités d'été du MEDEF ou sa visite à la CCI Guyane en juillet 2018 pour parler de la gouvernance de l'aéroport. La Cour observe qu'une revue annuelle des ordres de mission et frais de missions du directoire par le service d'audit avec une revue par le CAR permettrait de limiter les risques juridiques liées à ses dépenses et procéder aux régularisations lorsque l'objet n'entre pas dans l'intérêt social de la SAMAC.

Annexe n° 6. Projet d'extension modernisation

Motivation du projet

Le projet porte la capacité maximale théorique de l'aéroport à 3 millions de passagers contre 1,7 millions antérieurement. Il permettra de traiter les problèmes de congestion de l'aéroport en période de forte affluence et les limites posées par le dimensionnement de l'infrastructure actuelle.

Tableau n° 20 : Capacités horaires par process – avant extension

<i>Process aéroportuaires</i>	<i>Capacité par process</i>	<i>Pointes</i>	<i>Marges</i>
<i>Hall d'enregistrement</i>	1 740 pax/h	1 071	62,5%
<i>Contrôle des passeports (Émigration)</i>	720 pax/h	671	7,3%
<i>Contrôle de sûreté (PIFs)</i>	670 pax/h	671	-0,1%
<i>Salle d'embarquement (niveau D)</i>	906 pax/h	1 071	-15,4%
<i>Portes d'embarquement</i>	2 880 pax/h	1 071	168,9%
<i>Contrôle des passeports (Immigration)</i>	1 800 pax/h	1 001	79,8%
<i>Tapis de livraison bagages</i>	1 217 pax/h	1 001	21,5%
<i>Contrôles de Douanes</i>	1 500 pax/h	1 001	49,9%

Source : SAMAC– dossier de notification du projet d'aides à l'investissement mis à jour en 2021

Description du projet

Le programme d'investissements se décline en quatre volets (cf. SAMAC, Dossier de Notification de Projet d'aide à l'investissement aéroportuaire aux autorités françaises, août 2016) :

- Les travaux d'**adaptation progressive et optimale des aires et pistes dans une optique de sécurité aéronautique et de mise en conformité** (EASA, RESA¹³⁴)

- La **modernisation de l'aérogare passagers afin d'accompagner les axes de développement économique du territoire**

o amélioration des conditions d'accueil et de traitement du *trafic passagers régional* (extension du bâtiment actuel de l'aérogare vers l'Est côté hall Départ et Arrivée, agrandissement de la salle d'embarquement, construction d'une « jetée » régionale...)

o augmentation des capacités d'accueil du *trafic long courrier* (extension du bâtiment actuel de l'aérogare vers l'Ouest et agrandissement de la salle de livraison bagages Gros porteurs, construction de deux postes de stationnement supplémentaires pour répondre notamment au développement de la « croisière tête de ligne », qui représente un des axes forts de la politique de développement touristique de la Martinique)

¹³⁴ European Aviation Safety Agency, Runway End Safety Area.

- La **mise en conformité réglementaire en matière de sûreté** (acquisition d'équipements d'inspection filtrage bagages de soute de type standard 3 et adaptation des infrastructures côté Trafic régional et côté Trafic Long courrier)
- L'**amélioration de la desserte terrestre** de la plateforme aéroportuaire en tirant profit de la concertation locale relative à l'accessibilité en transports collectifs.

Ce projet se traduira par la traversée du domaine aéroportuaire par le TCSP (Transport en commun en site propre) et la création d'une gare passagers à proximité de l'aérogare)

Annexe n° 7. États financiers

Compte de résultat

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Redevances passagers	17,08	18,99	20,41	10,51	10,40	18,13	6,1%
Redevances avions	3,77	3,50	3,37	2,36	2,38	3,18	-15,5%
Produits aéronautiques	20,85	22,49	23,77	12,86	12,78	21,31	2,2%
Activités domaniales	8,36	9,04	8,92	6,45	7,55	9,53	14,0%
Parking auto	2,53	2,47	2,62	1,42	1,49	2,29	-9,5%
Autres prestations	0,05	0,05	0,04	0,03	0,05	0,08	47,1%
Produits extra-aéronautiques	10,95	11,56	11,57	7,90	9,09	11,90	8,7%
Taxe d'aéroport	17,56	18,54	18,49	14,61	15,76	16,94	-3,6%
Chiffre d'affaires	49,35	52,59	53,84	35,37	37,63	50,15	1,6%
Production immobilisée					1,07	0,44	
Subventions d'exploitation	0,08	0,03	0,02	0,00	0,49	0,10	22,0%
Reprises sur provisions	0,17	0,15	0,28	0,09	0,38	0,67	297,5%
Autres produits de gestion courante	0,00	0,00	0,00	0,02	0,09	0,11	2621,7%
Transfert de charges	0,02	0,04	0,11	0,01	0,00		-100,0%
Produits d'exploitation	49,63	52,80	54,26	35,49	39,66	51,47	3,7%
Achats et variation de stock	0,07	0,14	0,15	0,08	0,12	0,33	349,7%
Autres achats de gestion courante	25,17	25,98	25,83	17,62	19,57	21,93	-12,9%
Impôts, taxes et versements assimilés	2,75	2,72	2,70	2,49	1,76	2,15	-21,7%
Charges de personnel *	8,87	9,05	10,34	8,77	9,88	11,75	32,5%
Dotations aux amort. et aux prov.	10,84	10,77	10,82	10,94	9,93	8,60	-20,7%
Autres charges	0,28	0,26	0,26	0,27	0,15	0,25	-10,2%
Charges d'exploitation	47,97	48,92	50,10	40,17	41,40	45,01	-6,2%
Résultat d'exploitation	1,66	3,88	4,16	-4,69	-1,74	6,46	290,4%
Autres intérêts et produits assimilés	0,03	0,03	0,06	0,11	0,38	0,03	-1,1%
Différence positive de change		0,00	0,00		0,00	0,00	
Produits financiers	0,03	0,03	0,06	0,11	0,38	0,03	-0,7%
Intérêts et charges assimilées	0,39	0,43	0,47	0,44	0,50	0,92	136,2%
Différence négative de change	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	579,9%
Charges financières	0,39	0,43	0,47	0,44	0,50	0,92	136,4%
Résultat financier	-0,36	-0,40	-0,41	-0,33	-0,12	-0,90	146,6%
Sur opération de gestion	2,21	0,04	2,85	0,06	0,12	0,05	-97,9%
Sur opération en capital	0,06	0,11	1,25	0,10	0,07	0,06	-14,4%
Reprises sur provisions	0,90	1,22	0,76	0,82	3,73	0,39	-56,4%
Produits exceptionnels	3,18	1,37	4,86	0,98	3,92	0,49	-84,4%
Sur opération de gestion	0,47	0,00	0,21	0,01	0,00	0,06	-87,4%
Sur opération en capital	0,02	0,04	1,26	0,19	0,39		-100,0%
Dotations aux amort. et aux prov.			3,56	0,38	0,02	0,05	
Charges exceptionnelles	0,48	0,04	5,03	0,58	0,41	0,11	-77,2%
Résultat exceptionnel	2,70	1,33	-0,18	0,40	3,51	0,38	-85,7%
Participation des salariés	0,20	0,31	0,27		0,10	0,24	19,2%
Impôts sur les sociétés	1,88	1,92	1,53	-0,02	0,01	1,70	-9,7%
TOTAL PRODUITS	52,84	54,20	59,18	36,58	43,96	51,99	-1,6%
TOTAL CHARGES	50,92	51,62	57,41	41,18	42,41	47,98	-5,8%
RESULTAT NET	1,91	2,59	1,77	-4,59	1,55	4,02	110,1%

* dont salaires, traitements et charges sociales

Bilan

Actif net – en M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Concessions, brevets, licences	0,10	0,07	0,06	0,03	0,14	0,20	93,4%
Immobilisations incorporelles	0,10	0,07	0,06	0,03	0,14	0,20	93,4%
Terrains et agencements	0,39	0,36	0,33	0,30	0,27	0,24	-37,6%
Constructions	57,43	58,16	52,14	46,88	42,99	38,92	-32,2%
Installations techniques	10,85	13,23	12,20	11,38	9,97	10,05	-7,4%
Autres immobilisations	1,34	1,04	0,83	0,65	0,50	0,79	-40,8%
Immobilisations en cours	10,50	11,67	20,37	22,42	47,42	83,49	695,2%
Avances et acomptes	4,00	4,89	1,03	6,23	8,82	6,23	55,7%
Immobilisations corporelles	84,51	89,35	86,89	87,87	109,98	139,72	65,3%
Prêts	0,22	0,22	0,22	0,24	0,24	0,24	6,0%
Autres immobilisations	1,25	1,27	1,30	1,32	1,36	1,38	10,2%
Immobilisations financières	1,48	1,50	1,52	1,55	1,60	1,62	9,5%
ACTIF IMMOBILISE	86,09	90,91	88,47	89,45	111,72	141,53	64,4%
Stocks et en-cours	0,85	0,65	0,64	0,65	0,53	0,53	-37,4%
Avances et acomptes versés	0,09	0,13	0,04	0,07	0,02	0,00	-98,0%
Créances clients et comptes rattachés	4,50	5,92	5,68	5,46	9,38	10,27	128,4%
État taxe d'aéroport	2,93	1,79	2,51	8,57	19,42	21,70	639,9%
Autres créances	9,70	13,61	13,15	15,95	8,83	17,12	76,5%
Créances d'exploitation	17,13	21,31	21,34	29,98	37,63	49,09	186,6%
Charges constatées d'avance	0,29	0,23	0,42	0,33	0,27	0,22	-24,0%
Disponibilités	2,81	14,05	13,95	26,07	17,92	11,69	316,6%
ACTIF CIRCULANT	21,17	36,37	36,39	57,10	56,37	61,54	190,7%
TOTAL ACTIF	107,25	127,28	124,86	146,55	168,09	203,07	89,3%
Passif en M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Capital	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,0%
Réserve légale	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,0%
Report à nouveau	42,25	43,40	44,95	46,72	42,13	43,68	3,4%
Résultat de l'exercice	1,91	2,58	1,77	-4,59	1,55	4,02	110,0%
Subventions nettes	0,23	0,23	0,18	0,29	0,23	0,18	-22,7%
CAPITAUX PROPRES	44,56	46,38	47,06	42,59	44,07	48,03	7,8%
Droits du concédant	11,63	24,23	25,54	33,88	39,75	48,82	319,9%
Provisions pour charges	7,55	6,33	5,71	5,21	4,77	4,51	-40,3%
Emprunts auprès des établissements de crédit	27,97	32,24	32,76	45,05	54,26	58,86	110,4%
Emprunts et dettes diverses	1,02	1,46	1,48	1,41	1,41	1,44	41,8%
DETTES FINANCIERES	28,99	33,69	34,24	46,46	55,67	60,30	108,0%
Dettes fournisseurs	7,17	7,60	6,38	5,13	5,20	5,72	-20,2%
Dettes fiscales et sociales	2,99	2,87	3,29	10,21	13,34	22,37	648,5%
Dettes sur immobilisations	4,28	5,83	2,41	2,87	5,09	12,47	191,4%
Autres dettes	0,09	0,35	0,23	0,20	0,20	0,84	814,5%
Produits constatés d'avance		0,00		0,00			
DETTES NON FINANCIERES	14,53	16,65	12,30	18,42	23,83	41,40	184,9%
TOTAL PASSIF	107,25	127,28	124,86	146,55	168,09	203,07	89,3%

Hors bilan

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Avals et cautions	0,11	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01	
Crédit-bail mobilier			1,10	1,33	1,11	0,88	
Bons de commande non réalisés	0,51	4,14	1,51	0,93		2,37	
Travaux extension		54,70	31,73	67,76	44,49	36,71	
EHB donnés	0,62	58,94	34,41	70,08	45,63	39,97	6330,4%
Subvention FEDER	19,00	10,03	9,86	6,79	4,11	0,04	
Subvention CTM	6,30	3,33	3,27	6,57	4,21	0,01	
Garanties reçues des clients	0,04	0,04	0,04	0,11	0,00		
Garanties reçues des fournisseurs	4,84	6,56	2,69	10,69	12,74	12,74	
Engagement de financement des établissements de crédit	27,98	24,38	21,98	21,98	39,40	36,28	
EHB reçus	58,16	44,34	37,83	46,14	60,46	49,07	-15,6%

Source : Cour des comptes d'après les états financiers

Détails sur le chiffre d'affaires**Tableau n° 21 : Évolution du CA aéronautique et extra aéronautique par passager 2017-2022**

Montant en €	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Redevances aéronautiques /passager	11,25	11,44	12,47	12,98	13,19	12,55	11,5%
Recettes extra aéronautiques / passager	5,91	5,89	6,07	7,96	9,39	7,01	18,6%

Source : Cour des comptes d'après les états financiers

Tableau n° 22 : Évolution du CA aéronautique 2017-2022

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2019
Redevances d'atterrissage	1,60	1,76	1,85	1,22	1,28	1,73	93,3%
Redevances de balisage	0,29	0,25	0,25	0,15	0,15	0,21	83,8%
Redevances de stationnement	0,25	0,28	0,25	0,31	0,21	0,25	98,4%
Redevances passagers	17,08	18,99	20,41	10,51	10,40	18,13	88,8%
Autres redevances	1,18	0,72	0,52	0,39	0,40	0,56	107,8%
Redevances carburant	0,46	0,49	0,51	0,30	0,34	0,45	88,7%
Produits aéronautiques	20,85	22,49	23,77	12,87	12,78	21,31	89,6%

Source : Cour des comptes d'après les états financiers

Tableau n° 23 : Évolution des tarifs passagers 2017-2022

<i>redevance/ passager en €</i>	2017	2018 ¹³⁵	2019	2020	2021	2022	variation 2022/2018
redevance Caraïbes	9,13	9,83	10,06	10,06	10,06	10,06	2,34%
redevance Guyane	9,93	10,63	10,89	11,09	11,09	11,09	4,33%
redevance Europe	21,96	23,06	23,6	24,06	24,06	24,06	4,34%
redevance internationale	23,48	24,65	25,23	25,72	25,72	25,72	4,34%
<i>évolution Caraïbes</i>		7,7%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	
<i>évolution Guyane</i>		7,0%	2,3%	1,9%	0,0%	0,0%	
<i>évolution Europe</i>		5,0%	2,3%	1,9%	0,0%	0,0%	
<i>évolution international</i>		5,0%	2,4%	1,9%	0,0%	0,0%	

Source : Cour des comptes d'après les guides tarifaires. Les tarifs sont applicables à partir du mois d'avril

Tableau n° 24 : Évolution du CA extra-aéronautique

en M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total période	% moyen période
Activités domaniales (loyer)	3,57	3,95	3,88	3,37	3,47	3,35	21,59	34,3%
Activités domaniales (prest. Ind.)	0,91	0,86	0,78	0,69	0,75	0,77	4,76	7,6%
Redevances commerciales	3,8	4,19	4,2	2,38	3,33	5,41	23,31	37,0%
Parking	2,53	2,47	2,62	1,42	1,49	2,29	12,82	20,4%
Divers	0,13	0,09	0,1	0,03	0,04	0,08	0,47	0,7%
CA extra-aéronautique	10,95	11,56	11,58	7,89	9,09	11,90	62,97	100,0%
<i>Évolution annuelle</i>		6%	0%	-32%	15%	31%		

Source : Cour des comptes d'après les données SAMAC

Indicateurs financiers (d'après les calculs Cour des comptes, données SAMAC)

Tableau n° 25 : Évolution du taux de vétusté des installations

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Actif brut	219,44	233,24	242,18	252,18	277,28	309,91	41,2%
Amortissement	134,83	143,82	155,23	164,28	167,16	169,99	26,1%
Taux de vétusté	61,4%	61,7%	64,1%	65,1%	60,3%	54,9%	

¹³⁵ Changement de périmètre entre 2017 et 2018 : la redevance passager 2018 intègre désormais la redevance Banques et Portes pour 0,70 € – Sans ce changement de périmètre, la redevance passagers a augmenté de 1,76 % vers l'Europe et l'international et a été gelé sur les caraïbes et la Guyane (Source PV de Coco éco 2019).

Tableau n° 26 : Évolution du taux de dépréciation des créances clients

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Créances clients (en brut)	5,31	6,76	6,47	7,16	11,20	12,28	131,2%
Provisions	0,81	0,85	0,79	1,69	1,82	2,01	146,9%
Taux de dépréciation	15,3%	12,5%	12,3%	23,7%	16,3%	16,3%	

Tableau n° 27 : Évolution du fond de roulement, du besoin en fond de roulement et de la trésorerie

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Fonds de roulement	7,59	20,78	25,52	41,06	35,19	22,36	+14,77
Besoin en fond de roulement	4,78	6,73	11,57	14,99	17,26	10,67	+5,88
Trésorerie	2,81	14,05	13,95	26,07	17,92	11,69	+8,88
En mois ¹³⁶	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Fonds de roulement	2,5	6,5	7,8	16,9	13,4	7,4	200,5%
Trésorerie	0,9	4,4	4,3	10,7	6,8	3,9	324,9%
Délais de règlement en mois	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Délai de paiement des clients	1,1	1,2	1,3	1,9	2,4	2,4	106,3%
Délais de paiement fournisseurs	3,4	3,5	2,9	3,5	3,2	3,1	-9,6%

Tableau n° 28 : Évolution du taux d'endettement et de la rentabilité des capitaux investis

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taux d'endettement ¹³⁷	51,6%	47,7%	47,2%	60,8%	66,4%	62,3%
ROCE ¹³⁸	1,8%	4,0%	4,2%	-4,5%	-1,4%	4,3%

Tableau n° 29 : Évolution du taux d'exécution budgétaire en dépenses et en recettes

Budget (en M€)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Recettes	49,79	52,31	52,99	34,40	43,32	45,97	-7,7%
Dépenses	49,14	51,25	51,72	40,00	42,19	44,78	-8,9%
Différence	0,64	1,05	1,27	-5,60	1,14	1,19	
Exécution (en M€)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Recettes	52,84	54,20	59,18	36,58	43,96	51,99	-1,6%
Dépenses	50,92	51,62	57,41	41,18	42,41	47,98	-5,8%
Différence	1,91	2,59	1,77	-4,59	1,55	4,02	
Écart sur recettes	6,1%	3,6%	11,7%	6,3%	1,5%	13,1%	
Écart sur dépenses	3,6%	0,7%	11,0%	2,9%	0,5%	7,1%	

¹³⁶ En mois de charges d'exploitation (hors éléments dotations aux amortissements et dépréciations)

¹³⁷ Taux d'endettement = Emprunts et dettes assimilées/Ressources propres

¹³⁸ ROCE = Résultat d'exploitation/(Immobilisations nettes + BFR)

Annexe n° 8. La Taxe de sûreté et de sécurité (TSS) et les dépenses de sécurité-sûreté

Rappel sur les fondements juridiques applicables

L'article L. 6341 du code des transports confie aux exploitants d'aéroports l'exécution des missions régaliennes de sécurité et de sûreté dont le financement est assuré par la taxe d'aéroport. La taxe d'aéroport (TAP) ou taxe de sécurité sûreté (TSS) est à la charge des transporteurs aériens qui la répercutent sur les billets d'avions et est donc supportée *in fine* par les passagers.

La TAP, créée par la loi de finances pour 1999, est due par toute entreprise de transport aérien public, proportionnellement au nombre de passagers et au fret embarqués sur les aérodromes français de plus de 5 000 unités de trafic (UDT¹³⁹). Elle est perçue au profit des personnes publiques ou privées exploitant ces aérodromes et son produit est affecté sur chaque aérodrome au financement des services de sécurité - incendie - sauvetage, de lutte contre le péril animalier, de sûreté et des mesures effectuées dans le cadre des contrôles environnementaux. Ses tarifs sont déterminés par un arrêté interministériel¹⁴⁰ dans une fourchette comprise entre 2,6 € à 15€¹⁴¹ / passagers au départ et 1€ / tonne de fret. Les passagers en transit bénéficient d'un abattement entre 40 % et 65 %.

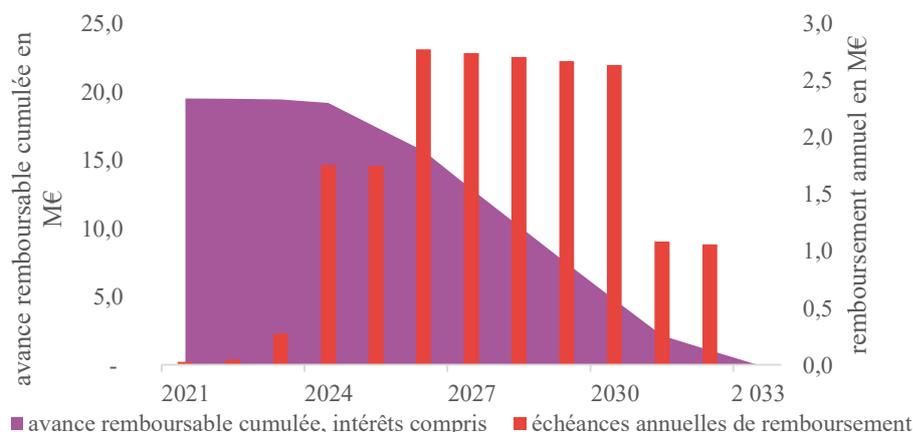
La taxe perçue au titre du trafic aérien de la plateforme n'est pas toujours suffisante pour couvrir les dépenses régaliennes, notamment pour les plus petits aéroports. La loi de finances pour 2008 a donc créé une majoration de la TAP par passager dont le produit est affecté aux « petits » aéroports dont le trafic est inférieur à 2 000 000 UDT. Cette majoration est versée par un fonds de péréquation alimenté par la TAP due sur l'ensemble du trafic aérien commercial et en particulier par les passagers des très grands aéroports. Le balance entre dépense et recettes peut être légèrement excédentaire ou déficitaire sur une année mais en théorie, le postulat est que l'ensemble des coûts sera couvert si nécessaire au cours des exercices suivants. Une partie de la majoration est également mise en réserve pour solder les fins de concessions déficitaires.

Avec la crise sanitaire, ce mécanisme d'autofinancement par le secteur aérien s'est enrayé et l'État a fait voter en lois de finances des aides sous forme d'avances de trésorerie pour 2020, 2021 et 2022. Ces avances portent intérêts et sont remboursables sur sept ans avec un différé de remboursement à compter de 2024 (dernière échéance 2032).

¹³⁹ Une UDT est égale à 1 passager ou 100 kg de fret ou de courrier.

¹⁴⁰ L'arrêté interministériel du 23 mars 2022 fixe au plafond de 15€/ passagers, (14 € jusqu'en 2021).

¹⁴¹ Arrêté du 23 mars 2022 fixant la liste des aérodromes et groupements d'aérodromes et le tarif de sûreté et de sécurité de la taxe sur le transport aérien de passagers applicable sur chacun d'entre eux, le taux de la minoration de ce tarif, ainsi que le tarif de péréquation aéroportuaire de cette même taxe.

Graphique n°20 : Profil des remboursements de la dette de la SAMAC sur la taxe d'aéroport

Sources : Cour des comptes d'après données DGAC provisoires

Pratique comptable :

Le produit de TAP ou TSS¹⁴² comptabilisé en chiffre d'affaires est une écriture technique dont le montant est calculé pour neutraliser au compte de résultat les charges supportées au titre des missions de sécurité-sûreté. Compte tenu du décalage entre la production des comptes annuels et la validation du bilan régalien par la DTA, des régularisations peuvent intervenir d'un exercice sur l'autre.

Décomposition des dépenses de sécurité sûreté comptabilisées par la SAMAC

Comme dans beaucoup d'aéroports, les missions de sûreté qui constituent les trois quarts des coûts des missions régaliennes sont majoritairement sous-traitées. Les missions de sécurité sont assurées par les équipes SSLIA.

Tableau n° 30 : Composition des coûts régaliens 2017-2021

<i>en M€ d'euros</i>	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Achats</i>	0,28	0,30	0,27	0,20	0,26
<i>Sous-traitance</i>	10,41	9,82	10,22	7,50	8,13
<i>Entretien / réparations</i>	1,48	1,34	1,50	0,81	0,88
<i>divers</i>	0,45	0,07	0,48	0,32	0,17
<i>S/Total achats et charges externes</i>	12,62	11,52	12,46	8,83	9,44

¹⁴² Extrait de l'annexe aux comptes annuels : ' Le niveau de la Taxe Aéroport est établi sur une base annuelle sur déclaration au 31 juillet N+1 délai de rigueur, des exploitants d'aérodrome des postes de charges éligibles au titre des missions concernées pour les périodes : N-I (données définitives) ; N (données prévisionnelles actualisées) ; N+1 et N+2 (données prévisionnelles). Celle-ci donne lieu à une validation par la Direction générale de l'Aviation civile au plus tard au 15 octobre N+1'.

<i>en M€ d'euros</i>	2017	2018	2019	2020	2021
<i>impôts et charges de personnel</i>	3,23	3,37	3,39	3,03	3,18
<i>dotations aux amortissements et provisions</i>	1,03	1,03	0,80	0,84	0,79
<i>Quote-part de frais généraux (10%)</i>	1,68	1,59	1,67	1,27	1,34
<i>charges financières</i>	-	-	-	0,72	0,91
<i>divers et exceptionnel</i>	0,08	0,05	0,18	- 0,08	0,10
Total charges sécurité/ sûreté	18,63	17,56	18,49	14,60	15,76

Source : Cour des comptes d'après les données SAMAC

Annexe n° 9. Traitement comptable des immobilisations et taux de vétusté**Tableau n° 31 : Évolution de l'actif brut et du taux de vétusté 2017-2022**

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Evol 17/22
Actif brut	219,44	233,24	242,18	252,18	277,28	309,91	41,2%
Amortissement	134,83	143,82	155,23	164,28	167,16	169,99	26,1%
Taux de vétusté	61,4%	61,7%	64,1%	65,1%	60,3%	54,9%	

Source : Cour des comptes d'après les états financiers

Biens propres / biens de reprise / biens de retour

La balance auxiliaire comptable des immobilisations distingue les biens propres, les biens de retour mis en concession par le concédant (CCI ou État) et les biens mis en concession par le concessionnaire (la SAMAC, il s'agit dans des « biens de reprise »). Les biens de retour se composent des terrains et constructions préexistantes à l'attribution de la concession et font naître un "droit du concédant" (d'un montant équivalent à celui des immobilisations concernées) constaté au passif du bilan. Les biens de reprise reçoivent un traitement comptable différent selon qu'ils sont ou non renouvelables¹⁴³ et que leurs renouvellements interviennent ou non avant la fin de concession.

Traitement comptable des biens de reprise

Lorsque le bien n'est pas renouvelable, il est constaté un amortissement de caducité au compte de résultat afin de rembourser au concessionnaire le financement apporté (objectif avoir une valeur nette comptable de zéro en fin de concession) et un amortissement technique sans incidence sur le compte de résultat mais permettant de déterminer la valeur nette comptable du bien à l'actif du bilan (sa contrepartie est enregistrée dans les droits du concédant au passif).

Lorsque le bien est renouvelable avant la fin de la concession (et dont la durée d'utilité ou durée de vie technique est inférieure à la durée résiduelle de la concession), alors un amortissement technique est comptabilisé en compte de résultat et un amortissement de caducité enregistré en résultat dès le premier bien (en divisant son coût d'acquisition par la durée résiduelle de la concession). Au renouvellement du bien, le stock d'amortissements de caducité est repris de manière linéaire, sur la durée résiduelle de la concession. Toutefois, cet amortissement de caducité "premier bien" est pratiqué uniquement pour les constructions, équipements spéciaux, réseaux, les installations complexes et balisages, les pistes et autres ouvrages d'infrastructures lourdes. Les autres biens feront l'objet d'un amortissement de caducité "dernier bien" lors de leur dernier renouvellement.

Les biens utilisés pour les missions de sûreté et de sécurité déléguées par l'État ne font pas l'objet d'amortissement de caducité. L'arrêté du 30 décembre 2009 relatif à la taxe d'aéroport prévoit le remboursement de la valeur nette comptable de ces investissements en fin de concession.

¹⁴³ Bien non-renouvelable en raison de leur nature (ex. terrain) ou parce que leur durée d'utilité dépasse la durée résiduelle de la concession).

Selon ces principes, les biens propres amortis au plus sur cinq années selon la balance auxiliaire restent au concessionnaire (valeur nette comptable (VNC) : 142 000 €) et le reste du patrimoine reviendra à l'État en fin de concession en 2049 avec une VNC nulle (à l'exception des biens affectés aux missions régaliennes qui ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'amortissements de caducité).

Selon les principes d'amortissement de la SAMAC, les durées d'amortissements techniques peuvent atteindre 40 ans pour les constructions et 30 ans pour les agencements. Selon l'inventaire comptable du patrimoine immobilisé de la SAMAC au 31 décembre 2021, les biens les plus récents amortissables sur plus de 30 ans ont été acquis ou construits au plus tard en 2018 (fondations des postes P14 et P15) et devraient tous être « techniquement » amortis avant 2049. Jusqu'à présent donc, aucun suramortissement n'a pesé sur le résultat. En revanche, à partir de 2023, tous les biens amortissables techniquement sur plus de 26 ans vont dégrader la performance économique annuelle de l'entreprise. Ce sera le cas dès 2024 avec la mise en service de la nouvelle aérogare.

Production immobilisée depuis 2021

En 2021, la SAMAC a procédé à un changement de méthode comptable avec la comptabilisation en production immobilisée d'une partie des charges de personnels affectées au projet d'extension-modernisation de l'aéroport. Ces charges portent sur deux volets du projet : le chantier de travaux ; la transition digitale de la SAMAC et facilitation (DBA¹⁴⁴, etc.). Réalisé de manière rétroactive, ce changement de méthode s'est traduit par une augmentation de 1,089 M€ du poste immobilisations en-cours et une amélioration du résultat¹⁴⁵ de 653 000€. Ce changement n'appelle pas de remarque particulière mais mérite d'être signalé car il se traduit par un étalement des charges de personnel et leur report sur les résultats d'exploitation des exercices futurs.

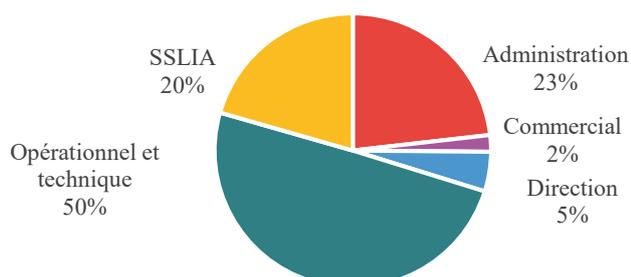
¹⁴⁴ Dépôts bagages automatiques

¹⁴⁵ Les périodes d'incorporation des charges de personnel entrant dans le coût de production de ces immobilisations commencent pour le chantier d'extension avec la date de notification du marché de conception-réalisation et avec la date de notification des marchés de facilitation pour l'autre volet.

Annexe n° 10. Les effectifs

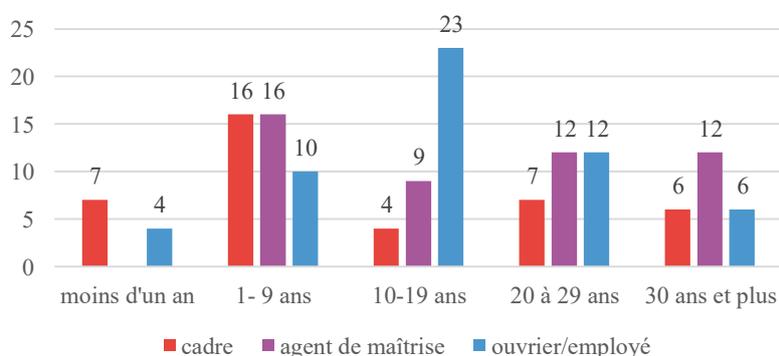
La SAMAC est une petite entreprise de 144 salariés à fin 2021. Le taux de féminisation évolue peu sur la période et plafonne autour de 25 %. La moitié du personnel assure des fonctions opérationnelles et techniques. Sur la période de contrôle, la SAMAC ne satisfait pas l'obligation de 6 % d'emploi de travailleurs handicapés est donc redevable d'une contribution financière à l'Agefiph (15 870 € en 2022).

Graphique n°21 : Répartition des effectifs par catégorie – données 2022

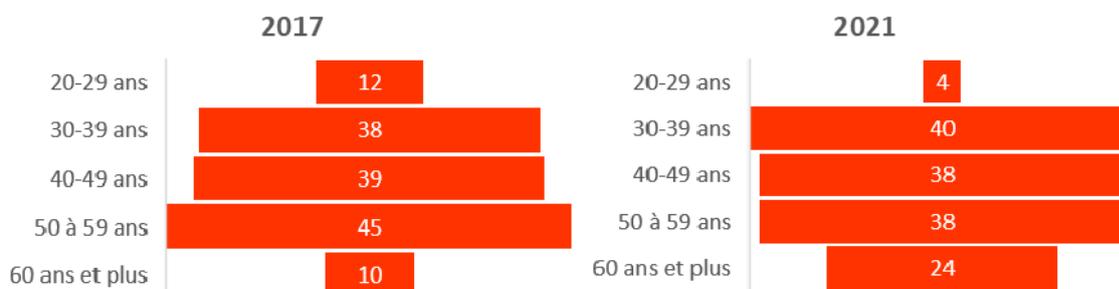


Source : Cour des comptes retraité d'après les données SAMAC

Graphique n°22 : Répartition des effectifs par ancienneté, par catégorie socio professionnelle -2021



Graphique n°23 : Évolution de la pyramide des âges 2021 vs 2017



Source : Cour des comptes d'après les bilans sociaux