Cour des comptes

DEUXIÈME CHAMBRE

PREMIÈRE SECTION

S2024-1496

RAPPORT PORTANT SUR UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

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

L'AÉROPORT DE LA RÉUNION ROLAND GARROS (SA ARRG)

Exercices 2011-2023

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la Cour des comptes, le 13 NOVEMBRE 2024.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE **5**

RECOMMANDATIONS **8**

RAPPELS AU DROIT **9**

INTRODUCTION **10**

1 UNE GOUVERNANCE SOLIDE, UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE 12

1.1 Une société anonyme à directoire et conseil de surveillance 12

1.1.1 Une société aéroportuaire créée en 2011 12

1.1.2 Un conseil de surveillance expérimenté et familier du contexte local 13

1.1.2.1 Composition et présidence 13

1.1.2.2 Une ancienneté et une assiduité variables, un taux de féminisation satisfaisant 14

1.1.2.3 Un appui actif au directoire 15

1.1.3 Une organisation progressivement adaptée aux exigences d'une société privée 16

1.1.3.1 Le directoire réunit les compétences clés nécessaires 16

1.1.3.2 Un organigramme resserré, une délégation de responsabilités assumée 17

1.1.4 Des relations constructives avec la DGAC 18

1.2 Une stratégie confrontée à des aléas 19

1.2.1 Les grandes orientations stratégiques et le schéma de composition générale approuvés en 2017 et 2021 19

1.2.2 Les plans stratégiques de la SA ARRG 20

1.2.3 Des perspectives assombries à court terme 23

1.2.4 Des décisions attendues sur les projets de transport collectif des collectivités 23

1.3 Une pause nécessaire dans les investissements après une séquence dynamique 24

1.3.1 Une qualité des programmations pluriannuelles en amélioration depuis 2021 24

1.3.2 Un premier cycle d'investissements (2011-2015) consacré aux infrastructures aéronautiques 25

1.3.3 Un second cycle (2016-2023) centré sur l'extension des capacités et la mise aux normes de l'aérogare passagers 26

1.3.4 La refonte sous contraintes du projet d'extension ouest de l'aérogare passagers (EOAP) 27

1.3.4.1 Des lacunes graves dans son pilotage conduisent à l'abandon du projet initial 27

1.3.4.2 Un projet restructuré pour tenir compte des contraintes budgétaires et sécuriser les financements européens ... 28
1.3.4.3 Un programme fortement réduit et une part substantielle du projet global reportée sur le prochain cycle d'investissement ... 29
1.3.5 Des capacités d'investissements désormais sous contraintes ... 31
1.3.6 Le non-respect de l'article 61 du cahier des charges ... 32
1.3.7 Des aides à l'investissement substantielles ... 33
1.4 Un management des questions écologiques engagé dès la création de la société et reconnu par des labels ... 35
2 LA GESTION DES MOYENS ET LA PERFORMANCE ... 40
2.1 Un environnement de contrôle interne structuré ... 40
2.2 Une capacité d'autofinancement et une profitabilité retrouvée en 2023 ... 41
2.3 Une structure financière robuste fin 2023 ... 43
2.3.1 Une politique d'investissements dynamique mais un inventaire du patrimoine à renforcer ... 43
2.3.2 Une forte hausse des dettes financières à fin 2023 mais sous contrôle ... 45
2.3.3 Le besoin en fonds de roulement : une nécessaire vigilance au risque de pertes sur créances ... 46
2.4 Une croissance du chiffre d'affaires trois fois supérieure à celle du trafic ... 48
2.4.1 Le rétablissement rapide du trafic après 2020, menacé par une nouvelle zone de turbulences ... 49
2.4.1.1 Un trafic record en 2023 très dépendant de la métropole ... 49
2.4.1.2 Une politique tarifaire favorable aux compagnies aériennes ... 51
2.4.1.3 Quatre compagnies assurent 88 % du trafic, dont deux sont en difficultés financières ... 52
2.4.2 Des recettes extra-aéronautiques en forte croissance ... 53
2.4.2.1 Des procédures d'attribution et de contrôle des recettes domaniales et redevances commerciales satisfaisantes ... 54
2.4.2.2 Le chiffre d'affaires réalisé sur les parkings : un renforcement des contrôles à poursuivre ... 56
2.4.3 Une activité atone pour le fret et des capacités sous employées ... 57
2.4.4 La taxe de sûreté-sécurité : un poids pour la trésorerie ... 59
2.5 Une augmentation des charges d'exploitation alignée sur la croissance du chiffre d'affaires ... 60
2.5.1 Une maîtrise des effectifs et de la masse salariale à renforcer ... 62
2.5.1.1 Une intégration des personnels de la CCI très progressive ... 63
2.5.1.2 Des points d'attention ... 65
2.5.2 Un pilotage des achats à renforcer ... 69
2.5.2.1 Des procédures de contrôles pour la passation des marchés satisfaisantes ... 70
2.5.2.2 Des déficiences de pilotage dans le suivi de l'exécution ... 71
ANNEXES ... 75
Annexe n° 1. Glossaire ... 76
Annexe n° 2. Plan ... 79
Annexe n° 3. Historique de l'aéroport de Saint-Denis Roland-Garros ... 81

Annexe n° 4. Évolution comparative de trois aéroports commerciaux d'outre-mer (2011-2023) 82
Annexe n° 5. La tutelle exercée par la DGAC sur la SA ARRG 84
Annexe n° 6. Aides publiques à l'investissement 86
Annexe n° 7. États financiers 90
Annexe n° 8. Le tourisme à l'île de La Réunion 94
Annexe n° 9. Gestion des ressources humaines 96

SYNTHÈSE

Plus de douze ans après sa transformation en société anonyme, l'aéroport de La Réunion Roland-Garros (SA ARRG), premier aéroport de l'outre-mer, onzième aéroport français en termes de trafic, a achevé l'année 2023 avec un trafic passager et un chiffre d'affaires record depuis 2011. Moins de deux ans après la pandémie de Covid qui avait mis le transport aérien en berne, il fait partie des rares aéroports français à avoir retrouvé et dépassé leur niveau de trafic de 2019.

Située à proximité de Saint-Denis de La Réunion, la plateforme est la principale porte d'entrée dans l'île. Elle est d'ailleurs la seule de l'Océan indien à être restée ouverte pendant la crise sanitaire, répondant ainsi aux impératifs de continuité territoriale et démontrant son caractère névralgique pour la gestion des rapatriements sanitaires et du fret en période de crise.

Une gouvernance solide et une stratégie ambitieuse

La SA ARRG s'est dotée d'une gouvernance opérationnelle structurée, unanimement saluée par ses partenaires. Le conseil de surveillance et le directoire ont mis en place les conditions d'exercice de leurs missions et insufflé à la société des objectifs et un niveau d'exigence comparables à ceux d'aéroports de taille supérieure. La dialogue avec les services centraux de l'État comme avec les services déconcentrés est fluide et constructif.

La stratégie poursuivie prend appui sur une politique d'investissement qui s'est d'abord concentrée sur la remise à niveau des infrastructures aéronautiques, en particulier pour pouvoir accueillir de très gros porteurs. Elle s'est poursuivie par une extension des surfaces commerciales pour développer le chiffre d'affaires extra-aéronautique jusqu'à la livraison début 2024 de la nouvelle aérogare bioclimatique destinée aux arrivées. Celle-ci répond au besoin de capacités d'accueil estimé à l'horizon 2030 et permet de satisfaire les impératifs réglementaires pour le contrôle des bagages. La gestion de ce projet a toutefois révélé de très sérieuses faiblesses lors de son lancement qui ont appelé une remise à plat du projet (calendrier et consistance) et de son dispositif de pilotage sous la vigilance renforcée du conseil de surveillance et du directoire. Au total, le coût du projet n'a pu être maintenu qu'au prix d'une réduction de 40 % des surfaces du nouveau bâtiment prévu.

Cette stratégie de développement, partagée avec les actionnaires et les tutelles, gagnerait à être soutenue par des politiques territoriales plus lisibles en matière de tourisme et de mobilité. L'ambition réelle du plan Run and Fly sur la période 2023-2028, qui est d'améliorer la connectivité de l'île avec d'autres destinations géographiques, doit ainsi être déclinée dans des plans d'action précis compte tenu du poids historique du trafic passager avec la métropole.

Un trafic record en 2023, une performance financière très bonne mais des risques de défaillances de ses principaux clients qui menacent sa solidité financière

La réforme aéroportuaire de 2005 a donné aux grands aéroports régionaux, propriété de l'État, un nouveau statut et de nouvelles règles de gestion. En clarifiant les rôles respectifs du concédant et du concessionnaire, elle donne une liberté de gestion aux exploitants et leur apporte la visibilité nécessaire pour planifier et financer leurs investissements sur des durées de concessions allongées. Elle les encourage aussi à développer leurs ressources et améliorer leurs résultats pour consolider leur capacité d'autofinancement et renforcer leur bilan.

L'évolution de la performance financière entre 2011 et 2023 est remarquable : le chiffre d'affaires (CA) progresse de 72,6 %, passant de 47,3 M€ à 81,6 M€ ; l'excédent brut d'exploitation (EBE) croît de 103,5% passant de 14,6 M€ à 29,8 M€ ; enfin, la capacité d'autofinancement (CAF) augmente de 167,6 %, passant de 9,5 M€ à 25,4 M€. L'endettement reste maîtrisé malgré un programme d'investissement ambitieux de 332 M€ sur la période, qui bénéficie aussi d'aides publiques significatives.

Ces bons résultats sont le fruit des efforts portés à la valorisation du domaine et au développement des recettes extra aéronautiques. En revanche, le développement commercial des routes aériennes en dehors de la liaison historique vers la métropole et le développement du fret, qui stagne à la moitié des capacités de l'infrastructure depuis 2011, restent modestes.

Cependant, le début de l'année 2024 est marquée par les incertitudes financières sur deux compagnies aériennes clés, Corsair et Air Austral, engagées dans des plans de restructuration. Elles représentent à elles seules la moitié du trafic, et assurent l'essentiel des dessertes régionales (Océan indien, Asie et Afrique). Face à ces incertitudes, le conseil de surveillance et le directoire ont mis en place des mesures conservatoires pour sécuriser la trésorerie et ont différé le calendrier et les priorités d'investissements pour assurer leur soutenabilité. Ces actions doivent être poursuivies et complétées par la rationalisation des dépenses de fonctionnement.

Une gestion perfectible

Depuis 2011, avec le soutien de son conseil de surveillance, l'organisation de la SA ARRG se structure et se professionnalise. Les procédures, cartographie des risques, organigramme, stratégie sont documentés. L'intervention de prestataires de conseil inscrit l'action dans un processus d'amélioration continue des procédures et des contrôles. La SA ARRG s'est aussi engagée sans attendre la loi PACTE[1] dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale au travers de ses politiques énergétiques et d'achats, qui sont reconnues et certifiées par des labels.

La Cour demande néanmoins à la SA ARRG de poursuivre les efforts en matière de contrôle interne par la réalisation d'inventaires physiques périodiques sur les immobilisations, le développement de contrôles de second niveau sur ses processus (achats, gestion des parking,

[1] LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises

gestion des ressources humaines), la mise en place des outils de suivi et de planification sur ses achats et l'incite à renforcer le suivi des droits à congés et de l'absentéisme. Elle appelle aussi à une vigilance sur la gestion de la masse salariale et observe que sa politique est encore fortement inspirée par les principes de gestion hérités de la CCIR avec une part d'individualisation limitée.

Enfin, le service d'assistance fret semble resté à l'écart du mouvement de modernisation de l'aéroport. Il est confronté à une forme de résistance au changement qui se traduit par un temps de travail non annualisé malgré la forte saisonnalité de l'activité, une modernisation des procédures d'enregistrement comptable, tardive et récemment engagée pour améliorer la traçabilité des prestations et sécuriser leur facturation. Les pratiques évoluent lentement mais la pyramide des âges, l'accidentologie, et le vieillissement des équipements justifient un chantier stratégique d'amélioration de la performance et de l'environnement de cette activité, que la direction peine à faire partager.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (SA ARRG, 2024) Bâtir un plan d'actions prenant en compte les risques liés à la situation financière de certaines compagnies aériennes.

Recommandation n° 2. (SA ARRG / DGAC ; 2025) Réaliser l'inventaire physique des immobilisations pour le réconcilier avec l'inventaire comptable.

Recommandation n° 3. (SA ARRG, 2025) Mettre en œuvre les contrôles de second niveau (hiérarchiques et indépendants) sur l'activité de stationnement.

Recommandation n° 4. (SA ARRG, 2025) Élaborer un plan de modernisation et d'amélioration de la rentabilité du fret.

Recommandation n° 5. (SA ARRG, 2026) Mettre en œuvre un plan d'actions pour réduire l'absentéisme et les accidents du travail.

Recommandation n° 6. (SA ARRG, 2025) Améliorer le pilotage des achats, la planification et le suivi de l'exécution des marchés, et partager les tableaux de suivi des risques avec les services utilisateurs.

RAPPELS AU DROIT

Rappel au droit n°1 : (SA ARRG, DGAC, 2024) : Respecter l’article 61 du cahier des charges de la concession pour les projets d’investissements.

INTRODUCTION

L'aéroport international de La Réunion Roland-Garros, antérieurement dénommé l'aéroport de Gillot, est inauguré en 1929. Sa première piste et la première aérogare sont construites juste après la Seconde Guerre mondiale (cf. rappel historique en annexe n°3).

En 1965, l'État confie son exploitation à la chambre de commerce et d'industrie de La Réunion (CCIR - voir le glossaire des sigles en annexe n°1) via un contrat de concession. Ce contrat est prolongé jusqu'en 2013 pour permettre son transfert à une société aéroportuaire, conformément à la loi n°2005-357 du 20 avril 2005 qui réforme le mode de gestion des aéroports régionaux. La société adopte alors de nouveaux statuts pour se transformer en société anonyme à directoire et conseil de surveillance, la société aéroportuaire La Réunion-Roland-Garros (SA ARRG), détenue par l'État , la CCIR et les collectivités locales.

Le nouveau contrat de concession[2], approuvé en 2011 pour une durée de 38 ans, et le cahier des charges[3] fixent les obligations de service public et les modalités du contrôle par l'État-concédant, représenté par la direction du transport aérien (DTA) de la direction générale de l'aviation civile (DGAC). Cette direction assure aussi une mission de régulation conformément à l'article R224-1 du code de l'aviation civile pour la fixation des redevances pour les services rendus par l'aéroport aux compagnies aériennes. À ce titre, elle homologue l'évolution des redevances aéronautiques proposés par la SA ARRG, après discussion avec les parties prenantes qui se réunissent annuellement en Commission Consultative Économique (CoCoEco).

La plateforme aéroportuaire est située sur la commune de Sainte-Marie, à 10 km à l'est de Saint-Denis, chef-lieu de La Réunion. Elle est de loin la première porte d'entrée de l'île, qui compte 885 700 habitants (chiffres INSEE en 2024). Le second aéroport international, situé au sud de l'île, l'aéroport de Saint-Pierre Pierrefonds[4], propriété des collectivités locales, accueille moins de 20 000 passagers[5] en 2023 et est en difficulté financière.

Le domaine aéroportuaire qui s'étend sur une surface de 279 hectares (Ha), est affecté à titre principal au ministère en charge de l'aviation civile et à titre secondaire au ministère des armées qui gère une base aérienne de 21 Ha. 252 Ha relèvent de la concession confiée à la SA ARRG et 6 Ha sont gérés directement par la DGAC (cf. plans en annexe n°2). L'infrastructure dispose d'une piste de 3 200 m de long et de 45 m de large qui lui permet d'accueillir des gros porteurs et d'une deuxième piste sécante de 2 670 m de long.

La SA ARRG est une PME de 281 salariés. Son chiffre d'affaires en 2023 s'élève à 81,62 M€ avec un trafic record de 2,64 millions de passagers[6]. L'aéroport Roland-Garros est depuis 2022 le premier aéroport d'outre-mer ou encore le onzième aéroport français. Il dessert

[2] Avenant du 20 juin 2011 renouvelant et prolongeant la concession jusqu'au 31 décembre 1948.

[3] Cahier des charges paru au décret n°2007-244 du 23 février 2007 relatif aux aérodromes appartenant à l'État.

[4] L'aéroport est géré par un syndicat mixte dont la Région est également actionnaire. La configuration de sa piste ne lui permet d'accueillir que des courts et moyens courriers, ce qui constitue un handicap pour le trafic commercial. En 2019, son trafic s'élevait à 99 000 passagers.

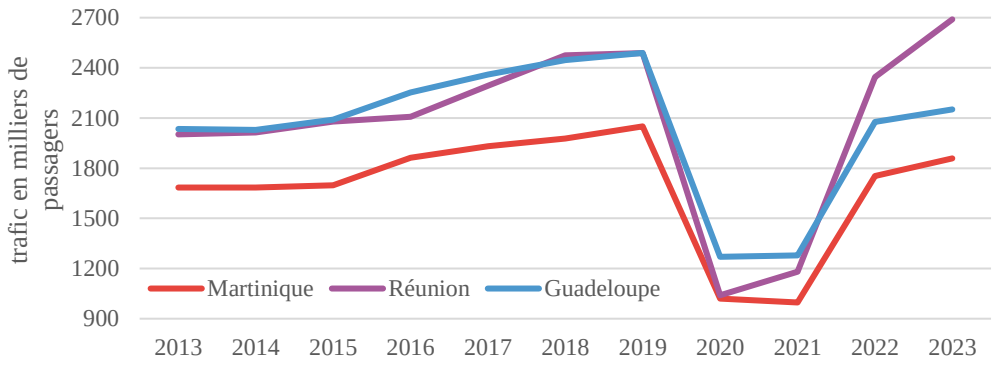
[5] Source : Union des aéroports français.

[6] En 2011, au lendemain de sa création, l'aéroport accueillait 2,08 millions de passagers annuels.

la zone Océan indien et l'Afrique mais très majoritairement l'Europe et la métropole. La plateforme est aussi de loin le premier aéroport de fret de l'outre-mer avec un tonnage moyen annuel de 26 000 tonnes de fret marchandises embarquées ou débarquées. Les marchandises sont quasi-exclusivement transportées via les soutes des avions commerciaux où l'import domine. Les synergies avec le grand port maritime, dont le contrôle par la Cour est concomitant, sont marginales voire inexistantes.

La reprise de l'activité, après le trou d'air lié à la crise Covid-19, est dynamique, et dépasse de 7,68 % le volume de 2019. Fin 2023, selon les statistiques publiées par la DGAC[7], le trafic passager en France était globalement en deçà de son niveau d'avant-crise (à 94,5 % du niveau de trafic 2019). Pour l'outre-mer, la situation est contrastée avec un dépassement du trafic 2019 dans les aéroports français de l'Océan indien (La Réunion-Roland-Garros, Mayotte-Marcel-Henry) et de Polynésie, et a contrario un trafic en retrait dans les Antilles et en Guyane (cf. graphique n°1 ci-dessous et annexe n°4).

Graphique n° 1 : Évolution du trafic 2013-2023 en milliers de passagers annuels



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

L'examen des comptes et de la gestion de la SA ARRG porte sur les exercices de 2011 à 2023, une période marquée par la crise sanitaire en 2020 et 2021 mais aussi par un vaste et ambitieux programme d'investissements pour augmenter ses capacités d'accueil et mettre aux normes ou moderniser ses équipements.

Début 2024, elle fait face à des incertitudes sur le volume de trafic à court terme et sur la connectivité de la plateforme.

Le présent rapport présente la mise en place et l'exercice de la gouvernance de la société depuis sa création en 2011, ses grandes orientations stratégiques en particulier en matière d'investissements (I) Il examine ensuite sa performance commerciale et sa situation financière, avec un éclairage sur la gestion des ressources humaines et des achats (II).

[7] Source DGAC - Tendanciel décembre 2023.

1 UNE GOUVERNANCE SOLIDE, UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE

La réforme aéroportuaire, portée par la loi du 20 avril 2005, a pour objectifs de :

- *« moderniser [la] gestion [des aéroports]de manière progressive ;*
- *de leur permettre de diversifier leurs sources de financement et leurs partenariats ;*
- *de donner aux concessionnaires une visibilité de long terme pour planifier leurs investissements ;*
- *de mieux associer à la gestion de ces grands équipements les collectivités territoriales »*[8].

Premier aéroport ultramarin à mettre en œuvre cette réforme, l'aéroport Roland-Garros a globalement réussi cette transformation.

1.1 Une société anonyme à directoire et conseil de surveillance

1.1.1 Une société aéroportuaire créée en 2011

En application des dispositions de la loi du 20 avril 2005[9], la société « Aéroport de La Réunion-Roland-Garros » a été créée sous forme de société par actions simplifiées (SAS) le 19 octobre 2010. Elle est transformée en société anonyme à directoire et conseil de surveillance par décision du 14 juin 2011 pour une durée de 99 ans et par une délibération du 11 mai 2011, la CCIR apporte sa concession de l'aérodrome de Saint-Denis-Gillot à la SA ARRG[10]. L'échéance de la concession est alors étendue au 31 décembre 2048[11].

Le capital de la société est réparti entre l'État (60 %), la CCIR (25 %), la région Réunion (10 %) et la ville de Sainte-Marie (5 %), commune d'assiette de l'aéroport. L'État et la CCIR ont souhaité signer un pacte d'actionnaires, le 20 juin 2011 qui précise les conditions de nomination des membres du directoire, du président du conseil de surveillance (cf. infra) et les conditions de cession par l'État ou la CCIR de tout ou partie de leurs actions. Ce dispositif traduit la volonté de l'État de surmonter les blocages potentiels de procédures et processus

[8] Source : Lettre de mission du ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et du secrétaire d'État, chargé des transports au préfet de La Réunion en 2010.

[9] 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 codifiée à l'article L. 6322-2 du code des transports.

[10] Le transfert de la concession de l'aérodrome de Saint-Denis Gillot de la CCIR à la SA ARRG a été autorisé par arrêté du 11 juin 2011.

[11] La concession initialement attribuée à la CCIR pour trente ans en janvier 1972 est arrivée à son terme fin 2001, elle est renouvelée dans un premier temps pour sept ans jusqu'en 2009 avant de l'être à nouveau jusqu'en 2013, pendant que se négocie le futur statut des aéroports. L'article 10 de l'avenant n°2 du contrat de concession fixe désormais son échéance à 2048.

d'installation de la nouvelle société aéroportuaire et de contrôler les éventuelles entrées au capital de la société.

Les statuts de la SA ARRG, adoptés par l'assemblée générale extraordinaire du 14 juin 2011, ont été révisés à quatre reprises. Les deux premières révisions, intervenues en 2016, ont pour objet d'accompagner le processus de renouvellement du directoire, engagé durant l'exercice, alors que l'État anticipe des difficultés dans sa mise en œuvre[12] (cf. infra). La révision approuvée le 25 avril 2017 introduit dans les statuts les dispositions de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014, relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique et précise que le représentant de l'agence des participations de l'État (APE), nommé par décret, est le représentant de l'État au sein du conseil de surveillance[13].

La révision approuvée le 14 juin 2022, intègre dans les statuts, en application de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE), la formalisation de sa raison d'être, traduction de sa responsabilité sociétale et environnementale (RSE). La SA ARRG a adopté comme raison d'être : « *nous sommes la porte de La Réunion, pour relier notre territoire au monde des possibles, dans un développement durable* ».

Les textes fondateurs et les règles de fonctionnement des organes de gouvernance n'appellent pas d'observation.

1.1.2 Un conseil de surveillance expérimenté et familier du contexte local

1.1.2.1 Composition et présidence

Le conseil de surveillance (CS) est constitué de quinze membres.

La présidence du CS est normalement dévolue à un administrateur représentant l'État. Il a été convenu, dans le cadre du pacte d'actionnaires signé entre l'État et la CCIR, que lors de la première mandature (2011-2014), la présidence reviendrait à la CCIR, l'État assurant la vice-présidence. Depuis 2014 la présidence a été assurée par quatre représentants de l'État successif[14], la vice-présidence revenant au président de la CCIR. Il appartiendra le moment venu de prévoir un plan de succession pour les membres du CS.

Le choix arrêté en 2011 des membres représentants les collectivités territoriales s'est porté sur deux représentants de la Région Réunion et un représentant de la commune de Sainte Marie. Il permet d'associer à la gouvernance de la société, le conseil régional, compétent en

[12] La première révision prolonge de six mois la durée des mandats des membres du directoire sortant pour les porter à 5 ans et six mois. Le conseil de surveillance ayant trouvé un accord sur la composition du futur directoire et la désignation de son président, à compter du 1er janvier 2017 (voir infra), la seconde révision ramène la durée du mandat des membres du directoire à cinq ans

[13] Les statuts révisés précisent qu'un représentant de l'État au conseil de surveillance est nommé par décret sur le fondement de l'article 4 de l'ordonnance, sept autres membres sont nommés, sur proposition de l'État, par l'assemblée générale des actionnaires, conformément à l'article 6.

[14] La présidente du CS est depuis juin 2023, Mme Dreyfus-Cloarec.

matière d'aménagement du territoire, de développement économique, d'environnement, de mobilité et depuis 2014, autorité de gestion des fonds européens.

La communauté intercommunale du Nord de l'Ile (CINOR), établissement public de coopération intercommunale qui comprend notamment la commune de Saint-Denis et celle de Sainte-Marie, compétente en matière d'aménagement, d'urbanisme, de tourisme et de mobilité a accepté dès l'origine un poste de censeur.

Le conseil départemental de La Réunion, compétent en matière de tourisme, a souhaité à la création de la société disposer d'un siège au conseil de surveillance. Il a finalement accepté un poste de censeur à compter de 2015.

Le troisième poste de censeur est occupé par le directeur de la sécurité de l'aviation civile de l'Océan indien (DSAC-OI). Enfin, la représentante du Contrôle économique et financier (Cgefi) participe aux travaux du conseil de surveillance depuis 2011.

1.1.2.2 Une ancienneté et une assiduité variables, un taux de féminisation satisfaisant

Les membres du CS ont des anciennetés très variables. Sur les quinze membres composant le CS en 2021, cinq étaient déjà administrateurs lors de la constitution de la société. Ainsi en est-il du représentant de l'État nommé par l'APE, par ailleurs directeur de la comptabilité et du contrôle de gestion de l'agence. Tel est aussi le cas de la présidente du CS, par ailleurs administratrice de l'aéroport de Montpellier, et qui dispose d'une forte expérience dans la direction financière d'entreprises de transport et de compagnies aériennes. Enfin le président du comité d'investissements (CI) est de retour au CS depuis 2019 ; DSAC-OI entre 2011 et 2014, il en était déjà administrateur. S'agissant des autres administrateurs de l'État, ayant rejoint le CS postérieurement, leurs mandats ont été régulièrement renouvelés et ils jouissent d'un recul sur l'activité et la trajectoire de la plateforme depuis plus de cinq ans. Cette stabilité confère aux administrateurs une bonne expérience de la vie de l'aéroport et de son environnement. L'articulation entre représentants des administrations centrales et administrations déconcentrées est assurée grâce à l'organisation par le préfet de réunions préparatoires à chacun des CS.

S'agissant du collège de la CCIR, deux administrateurs sur quatre ont vu leurs mandats renouvelés quatre fois sur la période 2011-2023.

L'assiduité aux réunions du CS est proche de 100 % pour les administrateurs de l'État désignés par les administrations centrales, comprise entre 60 et 70 % pour les représentants des administrations territoriales de l'État[15] et variable au sein des collèges de la CCIR[16] et des collectivités locales.

Quant à la participation des deux représentants de la Région Réunion au CS, celle-ci est irrégulière et ne concerne au maximum que l'un des deux titulaires. Compte tenu des compétences de la région en matière d'aménagement et de mobilité, la présence épisodique de ses représentants au CS est regrettable. La présidente du CS pallie cette faiblesse en rencontrant,

[15] Ces administrateurs sont systématiquement représentés.

[16] Les membres de la CCIR ont été présents dans les premières années de la société (2011-2015) et sont de nouveau assidus depuis 2022, après le renouvellement issu des élections consulaires d'octobre 2021.

périodiquement la présidente du conseil régional, en présence du président du directoire, avant les CS.

Les mandats longs et la présence assidue des représentants des administrations centrales ont été des atouts pour asseoir les fondements de l'entreprise et accompagner la montée en compétences des équipes de l'aéroport issues de la CCIR.

La société, bien qu'elle n'y soit pas contrainte du fait de sa taille, respecte les dispositions de l'article L225-69 du code de commerce qui prescrit « une représentation équilibrée des femmes et des hommes » au CS. À l'issue du dernier renouvellement en juin 2023, le taux de féminisation y est de 42 %.

1.1.2.3 Un appui actif au directoire

L'examen des procès-verbaux et des dossiers de séances montre que le CS exerce effectivement la plénitude de ses attributions et bénéficie pour ce faire du concours actif des membres du directoire et des directions de la société.

Il s'appuie aussi sur les travaux de deux comités, installés dès 2011, un comité d'audit et des rémunérations (CAR) et un comité d'investissements (CI). Leurs prérogatives sont inscrites dans des règlements intérieurs qui n'ont pas évolué depuis la création de la société.

Le CS, s'appuyant sur ses deux comités spécialisés, assiste le directoire dans la conduite générale de la société, dans son action de transformation progressive et dans la gestion des crises qu'elle a traversées, en particulier la crise sanitaire du Covid-19 et la restructuration, en 2020/2021, du programme d'investissements de l'extension ouest de l'aérogare passagers (cf. infra). Les entretiens conduits dans le cadre de l'instruction témoignent par ailleurs de relations professionnelles, fluides et fondées sur une confiance réciproque entre les membres du conseil de surveillance et du directoire.

L'article 6 du règlement intérieur prévoit que le CS procède, à l'initiative de son président, et une fois par année civile, à une évaluation de son fonctionnement, en s'adjoignant, le cas échéant, le concours de personnes extérieures à la société[17]. La seule évaluation réalisée a été présentée au CS du 13 mars 2018. Les résultats des questionnaires d'autoévaluation, renseignés par 50 % seulement des administrateurs font état d'un niveau de satisfaction globale s'agissant de la fréquence, de la durée et de la conduite des débats. Ils soulignent aussi les différences d'assiduité entre administrateurs et suggèrent des pistes d'amélioration que le directoire a mis en œuvre : compression des délais d'envoi des documents, mise en place de tableaux de bord d'indicateurs clés, études de parangonnage et amélioration du suivi des politiques d'investissement. Cette évaluation insiste aussi sur l'amélioration de la prévention des conflits d'intérêts et le respect des règles de confidentialité. Un livret d'accueil rappelle donc aux administrateurs les principes déontologiques à respecter, leur propose un modèle de déclaration annuelle d'intérêts et une formation. À l'ouverture de chaque CS, la présidente rappelle par ailleurs les règles de confidentialité.

[17] Le CS, à cette occasion, vérifie l'adéquation de sa composition et de son organisation à sa mission (notamment via ses comités) et évalue l'implication de chaque membre. Le conseil informe, dans un rapport ad hoc, l'assemblée des actionnaires, lors de la réunion relative à l'approbation des comptes annuels, des conclusions de l'évaluation.

Le contrôle des déclarations d'intérêts 2023 réalisé par la Cour conclut que seuls 7 des 15 administrateurs installés en juin 2023 satisfont leur obligation déclarative. La Cour demande aux huit autres de régulariser leur situation sans attendre. Elle encourage aussi le CS à réaliser régulièrement des évaluations sur son fonctionnement, par exemple sur un rythme triennal.

1.1.3 Une organisation progressivement adaptée aux exigences d'une société privée

1.1.3.1 Le directoire réunit les compétences clés nécessaires

La composition du directoire de la SA ARRG a connu une grande stabilité depuis la création de la société. Deux membres sur les trois sont présents depuis l'origine. Les deux présidents qui se sont succédés, ont su accompagner efficacement la création de la société et la transformation de l'organisation en entreprise publique de plein exercice.

Entre 2011 et 2016, le premier directoire pose les fondements de la société. La présidence est assurée par l'ancien directeur de la concession aéroportuaire au sein de la CCIR. Il dispose de l'expérience et de l'autorité nécessaire pour assurer la transition d'un service de l'établissement public vers une société publique. En application du pacte d'actionnaires, il peut s'appuyer sur deux agents de la CCIR en poste à l'aéroport, le directeur de l'exploitation et le directeur technique, qui disposent des compétences techniques et de l'expérience pour le seconder efficacement.

Les représentants de l'État au sein du CS font valoir dès l'origine, l'intérêt pour la société de disposer au sein du directoire, d'un représentant de la fonction finances et plaident, à juste titre, pour l'intégration de la directrice des affaires financières[18]. Les représentants de la CCIR s'y opposent durant un an mais devant l'insistance de la présidente du comité d'audit et des rémunérations (CAR), la directrice rejoint le directoire en septembre 2012[19].

Le président du directoire ayant décidé de faire valoir ses droits à la retraite à compter du 1er janvier 2017, une procédure de recrutement de son successeur est engagée en 2016, qui va être l'occasion de fortes tensions entre représentants de l'État et de la CCIR, dues en partie à l'ambiguïté du pacte d'actionnaires. Les représentants de la CCIR souhaitent privilégier une procédure de recrutement direct et des candidatures locales. La présidente du CAR réussit à convaincre le CS de la pertinence de passer par un comité de sélection, issu du CAR, pour choisir parmi les candidatures proposées par un cabinet de recrutement[20]. Le premier candidat retenu par le comité de sélection, non originaire de La Réunion, dispose de l'expérience de direction d'aéroports internationaux, mais décline la proposition la veille du CS qui doit entériner sa nomination. La procédure est relancée et soulève de nouveau de vifs débats entre les représentants de l'État et de la CCIR. Le choix final se porte sur le directeur technique de la société, membre du directoire sortant, originaire de La Réunion. Malgré sa relative jeunesse, celui-ci endosse progressivement ses nouvelles responsabilités managériales à la satisfaction de

[18] Fin 2020, la directrice de l'Économie/Finances, devenue directrice de la stratégie et des risques a souhaité quitter la société dans le cadre d'une rupture conventionnelle. Le directeur des finances, recruté en mars 2019 a alors intégré le directoire.

[19] Décision du conseil de surveillance en date du 19 juin 2012.

[20] Procédure détaillée lors du conseil de surveillance du 14 juin 2016.

toutes les parties. La Cour salue la fermeté des représentants de l'État, qui ont fait en sorte, dans l'intérêt de la société, que la procédure de recrutement fasse prévaloir les critères de compétence technique et managériale et passe par un processus ouvert, avec l'appui d'un cabinet de recrutement.

Le directoire, renouvelé pour cinq ans à compter du 15 juin 2021, associe de façon équilibrée les compétences managériales, techniques, d'exploitation et financières nécessaires au pilotage de la société. Le directeur des opérations, membre du directoire depuis l'origine, voit ses responsabilités progressivement élargies. Son action a été déterminante dans le maintien de la continuité de l'exploitation de la plate-forme durant la crise sanitaire en 2020-2021. Le directeur des finances et fonctions support, qui justifie d'une forte expérience des entreprises privées, accompagne la professionnalisation des équipes et les outils du contrôle de gestion et d'ingénierie financière.

1.1.3.2 Un organigramme resserré, une délégation de responsabilités assumée

Avant 2011, l'aéroport est exploité par le service de la concession aéroportuaire avec le soutien des directions supports de la CCIR. La SA ARRG s'est progressivement organisée pour exercer en propre toutes les missions d'une entreprise de plein exercice mais pendant la période de transition, jusqu'en 2022, elle continue de s'appuyer sur la CCIR dans le cadre d'un contrat de prestations de services[21]. Il couvre en 2011 la gestion administrative et la gestion des ressources humaines, l'accès aux outils informatiques et leur maintenance, la gestion des archives et l'accompagnement des services comptables. Son périmètre décroit progressivement avec la structuration des compétences au sein de la SA ARRG.

Pour conduire sa transformation, la SA ARRG suit la feuille de route définie par un audit externe réalisé en 2014[22]. L'audit, critique sur l'organisation de la société trois ans après sa création, préconise de traiter en priorité le développement de l'activité, la planification des investissements, l'ingénierie financière, les systèmes d'informations et les problématiques de sûreté.

D'une organisation en râteau qui rattache dix services au président du directoire, la SA ARRG se réorganise progressivement autour de cinq centres de responsabilité. Deux pôles sont dirigés par les deux autres membres du directoire, le pôle Opérations et celui des fonctions finances-support[23]. Les autres pôles qui sont directement rattachés au président du directoire sont le pôle Développement-relations commerciales et le Secrétariat général-Risques et conformité[24] et la direction de projet « Nouvelle aérogare Ouest » (NAO) ; depuis 2020 en raison de son caractère stratégique et des errements constatés au lancement du programme (cf. partie 1.3.3).

---

[21] D'un montant annuel initial de 398 000 euros en 2011, la facturation des services est révisée chaque année, en fonction de l'internalisation progressive des tâches par la SA ARRG.

[22] Audit organisationnel et fonctionnel réalisé par un cabinet de conseil et présenté au CS du 4 septembre 2014.

[23] Le pôle Finances-Fonction supports intègre la direction des ressources humaines et la direction des services informatiques ainsi que les missions de suivi de la régulation économique et des subventions.

[24] Le secrétariat général-Risques et conformité intègre les missions précédemment dévolues à la direction Stratégie-Risques et les missions du services juridiques-SG ainsi que les fonctions du responsable de la sécurité des systèmes d'information.

Au-delà de l'organisation par pôles, le directoire s'appuie sur un comité exécutif (Comex), un Comex élargi à tous les directeurs et un comité stratégique projets, aux compétences d'attribution clairement définies. En outre, un comité achats supervise la stratégie achats et les procédures de passation puis en rend compte au directoire (cf. infra partie 2.5).

Fin 2023, la SA ARRG dispose d'un organigramme et d'une organisation clarifiés et poursuit son processus de transformation et d'amélioration continue.

1.1.4 Des relations constructives avec la DGAC

La direction générale de l'aviation civile (DGAC) est représentée au conseil de surveillance par le DSAC en charge de la sécurité de l'aviation civile, en tant que censeur et donc uniquement avec une voix consultative[25]. Néanmoins, comme régulateur et concédant, elle est liée à la SA ARRG par le contrat de concession 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 dans le schéma de composition générale (SCG[26]), lui aussi approuvé par le ministre, identifiant les besoins d'aménagement et de développement des infrastructures à différents horizons. Les GOS de l'aéroport de La Réunion ont été approuvées par le ministre chargé de l'aviation civile en mars 2017 et le SCG en mars 2021. La concrétisation du SCG se traduit par un plan stratégique d'entreprise, mis à jour tous les six ans et un plan pluriannuel d'investissements (PPI) mis à jour au moins une fois par an.

En matière de sécurité[27], la SA ARRG est soumise à la règlementation 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. L'aéroport détient un certificat de sécurité délivré le 13 décembre 2016. Les points d'attention constatés à l'occasion des audits de la DSAC sont traités selon les services d'État, avec diligence. Les onze constats, non encore soldés par l'exploitant, à la fin de l'année 2023 étaient en cours de résolution dans les délais impartis.

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

[26] 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.

[27] La sécurité porte sur les mesures mises en œuvre pour protéger les biens et les personnes face à des accidents et catastrophes causées naturellement (incendies, aléas climatiques…). La sûreté, quant à elle, caractérise les mesures déployées pour prévenir les risques liés aux actes intentionnels de malveillance, pour protéger les biens et les personnes (vols, agressions, menaces…).

Dans le domaine de la sûreté[28], la SA ARRG dispose d'un agrément délivré en août 2023[29]. En raison de son trafic, la SA ARRG est soumise à un audit national et à des inspections annuelles. Fin 2023, les préconisations du dernier audit de 2019 sont satisfaites. Une attention particulière est portée sur les contrôles des antécédents préalables à l'embauche des personnels mettant en œuvre des mesures de sécurité.

Pour assurer une bonne réactivité dans les réponses aux audits, le responsable du système de gestion de la sécurité (SGS) rapporte directement au président du directoire, ce qui facilite la réactivité et la qualité du dialogue avec les services de l'État compétents.

1.2 Une stratégie confrontée à des aléas

Les grandes orientations stratégiques (GOS) et le schéma de composition générale (SCG), validés par le ministre de l'aviation civile (cf. supra) ont été traduits par la SA ARRG dans trois plans stratégiques couvrant les périodes de 2014 à 2016, de 2017 à 2022 et de 2023 à 2028.

La stratégie poursuivie doit tenir compte des forces et faiblesses intrinsèques de la plateforme pour les renforcer ou les dépasser. Parmi les handicaps à surmonter figurent notamment :

- la rareté du foncier disponible autour de l'aéroport, encerclé par l'océan et le port de Sainte Marie et la base aérienne ;
- la concurrence d'aéroports sous contrôle d'États souverains (Ile Maurice, Madagascar, les Seychelles) qui bénéficient pour certains d'une politique nationale de développement touristique affirmée ;
- la faible connectivité de la plateforme réunionnaise et plus encore sa dépendance à quelques compagnies aériennes, dont la compagnie régionale Air Austral qui représente 41 % du trafic passager de l'aéroport (cf. point 2.4.1.2).

1.2.1 Les grandes orientations stratégiques et le schéma de composition générale approuvés en 2017 et 2021

La SA ARRG a conduit la démarche prescrite par l'État en définissant quatre grandes orientations stratégiques qui servent de têtes de chapitre au Schéma de Composition Générale (SCG). Les quatre grandes orientations stratégiques (GOS), validées en mars 2017 portent sur l'optimisation de l'infrastructure existante, l'amélioration de la desserte terrestre, la valorisation du foncier disponible et le développement durable.

L'optimisation de l'infrastructure existante passe par des aménagements pour pouvoir accueillir les nouveaux gros porteurs tels que l'A380 et justifient la mise en œuvre d'aires de

[28] Règlement (CE) n°300/2008 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile et sa transposition dans la règlementation nationale.

[29] Agrément valide jusqu'au 30 août 2028.

sécurité de fin de pistes (les *Runway End Safety Area* ou RESA). La valorisation du foncier disponible s'appuie sur un recensement détaillé des zones à aménager et la stratégie en faveur d'un développement durable détaille les actions à mettre en œuvre en matière de management environnemental, pour la réduction des gaz à effet de serre, l'aménagement paysager ou le traitement des eaux usées.

Le schéma de composition générale (SCG), validé en mars 2021[30] est issu d'une démarche collaborative lancée fin 2019 qui associe l'ensemble des parties prenantes de l'aéroport, une démarche saluée par la DGAC. Il fixe un cap pour les politiques d'aménagement et de développement à l'horizon 2040. Bâti à partir d'un diagnostic sur les infrastructures existantes, de leur accessibilité terrestre à leur impacts socio-économiques, et à partir de prévisions de trafic en base annuelle et en pointes horaires, il projette sur trois horizons (2025, 2030 et 2040), la localisation et le dimensionnement des infrastructures aéronautiques et extra-aéronautiques. Le volet aéronautique du SCG repose sur le projet désigné sous le nom d'Extension Ouest de l'aérogare passagers (EOAP) qui fait l'objet de développement dans le chapitre 1.3.3. Le volet développement économique fixe comme objectif de libérer le front de piste au profit des activités aéroportuaires et souligne l'intérêt de développer un pôle aéronautique autour des activités de maintenance, d'innovation et de formation.

Les projections de trafic s'appuient sur les études de marché d'un cabinet externe spécialisé dans le transport aérien. La crise sanitaire a bouleversé les hypothèses et la Cour observe que la reprise dynamique du trafic conduit à l'atteinte de la cible de 2030 quasiment dès 2023 (cf. tableau n°1 infra).

Tableau n° 1 : Hypothèses de trafic pour le schéma de composition générale

En millions de passagers	2019	2020	*RE 2023*	Cible 2025	Cible 2030	Cible 2040
Métropole	1,5	0,8	*1,56*	1,4	1,6	2,4
Océan indien	0,9	0,2	*1,02*	0,7	1,0	1,3
International/autres	0,1	0,02	*0,06*	0,1	0,1	0,3
Total	2,4	1,0	*2,64*	2,2	2,7	4,0

Source : schéma de composition générale – mars 2021 (données SETEC) et données SA ARRG 2023

1.2.2 Les plans stratégiques de la SA ARRG

En complément des schémas d'aménagement et de développement arrêtés par l'État, la SA ARRG produit pour la période 2014-2028, trois plans stratégiques d'entreprise, validés par son CS (cf. tableau n°2 ci-dessous). Leurs objectifs évoluent à mesure que la société aéroportuaire se structure.

Ils tiennent compte de l'adaptation nécessaire des installations aux évolutions du trafic, et aux attentes des usagers, passagers et compagnies aériennes, un enjeu rappelé dans les trois

[30] Une première version a été transmise pour validation à la direction du transport aérien au mois d'août 2020. Son contenu a été actualisé en mars 2021 pour prendre en compte les impacts de la crise Covid-19.

plans successifs. Il en est de même des démarches en faveur du développement durable, engagées par la CCIR avant la création de la SA ARRG (cf. chapitre 1.4).

Tableau n° 2 : Objectifs retenus par les plans stratégiques d'ARRG

CAP 2016 *2014-2016*	WELCOME 2017-2022	RUN and FLY 2023-2028
1 - Réussir les projets d'aménagement et de redimensionnement de l'aéroport 2 - Passer d'une logique d'établissement public à un logique d'entreprise 3 Développer l'appartenance à une société aéroportuaire 4 - Décliner la satisfaction client dans tous les services de l'aéroport 5 - Conforter notre démarche éco-responsable	1 - Consolider et développer la desserte aérienne 2 - Diversifier l'offre de produits et de services 3 - Assurer la reconnaissance de la marque 4 - Développer les compétences 5 - Améliorer la qualité de traitement des passagers 6 - Réduire notre consommation de ressources naturelles	1 - Affirmer et renforcer notre connectivité au monde 2- Consolider notre engagement en matière de développement durable, valoriser notre capital humain 3 - S'investir dans une meilleure expérience de nos passagers 4 - Accélérer notre transformation digitale 5 - Renforcer la performance et l'efficience de l'aéroport et notre adaptabilité aux évolutions

Source : Cour des comptes d'après les plans stratégiques produits par la SA ARRG

Le premier plan stratégique, dénommé CAP 2016, couvre une période de trois ans 2014-2016). Préparé par une mission confiée en 2014 à un cabinet de conseil, il priorise la mise aux normes opérationnelles en matière d'investissements et les actions à conduire pour transformer l'ancien service de la CCIR en entreprise autonome, responsable de sa performance économique et de l'adhésion de ses collaborateurs à son projet. Son bilan, établi en 2017, identifie les objectifs qui devront être approfondis dans le prochain plan, dénommé WELCOME (2017-2022) :

- la diversification/dynamisation de l'offre commerciale ;
- la création de nouveaux produits de stationnement ;
- la réalisation d'une étude sur le potentiel du fret ;
- le développement des compétences des collaborateurs ;
- le développement de la connaissance client.

Le plan WELCOME, validé par le CS du 13 juin 2017, va être impacté par la crise sanitaire Covid-19. La SA ARRG est alors contrainte de revoir sa stratégie et la programmation de ses investissements (cf. chapitre 1.3.3). En 2022, le bilan commercial et financier peut être jugé globalement satisfaisant au regard des performances commerciales et économiques de la société et compte tenu de la période inédite de sortie de crise sanitaire. En effet, à cette date, l'association du transport aérien international (IATA) et Eurocontrol ne projettent un retour au niveau de trafic de 2019 qu'à horizon 2024 au mieux.

Tableau n° 3 : Bilan du plan stratégique WELCOME 2017-2022

	RE 2019	RE 2021	RE 2022	Cible Welcome	2022/ WELCOME
Trafic passagers locaux	2,45	1,16	2,3	2,6	↘
CA aéronautique/PAX locaux	11,8	15,4	12,8	10	↗
Taxe/aéroport/PAX locaux	6,8	10,7	6,9	6	↘
CA extra-aéronautique/PAX locaux	7,9	11	9,1	10	↘
Poids CA extra/CA total hors fret	30 %	31 %	32 %	40 %	↘
CA total hors fret	26,60 %	37,90 %	28,80 %	32 %	↘
Maitrise des consommations ressources naturelles					
Consommation d'eau (l/PAX)	24,95	37,6	30	30	↗
Consommation d'électricité (Kwh/PAX)	4	5,5	2,9	3	↗
Rendements financiers					
Marge brute – EBE/CA	35 %	27%	40 %	38 %	↗
CA/ETP en K€	259	198	285	300	↘

Source : Cour des comptes d'après document de Bearing Point présenté au Conseil de surveillance du 14 mars 2023 et après corrections de certains indicateurs financiers

Pour la construction du plan suivant, le plan Run and Fly (2023-2028), les collaborateurs interrogés par sondage, soulignent la nécessité d'améliorer la connectivité de la plateforme, un enjeu prioritaire à leurs yeux. Lancée en septembre 2022 par un atelier qui réunit l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise[31], ce plan met donc l'accent sur la connectivité, considérant que l'enjeu n'est plus de consolider la liaison avec la métropole mais de développer une offre diversifiée de destinations accessibles pour les réunionnais. La cible pour l'année 2028 est fixée à 200 connections au départ et vers La Réunion contre 165 en 2022, une cible qui peut être jugée ambitieuse au regard des résultats à ce jour et du contexte commercial (cf. chapitre 2.2.2). La transformation digitale apparaît aussi comme un axe nouveau. Elle vise à obtenir la certification Cybersécurité ISO 27001 en 2027.

La SA ARRG a développé une méthodologie pour construire une stratégie à la fois robuste et étayée qui satisfait l'ensemble des parties prenantes, ses clients, ses salariés et ses actionnaires. Le dernier plan stratégique est un document de qualité que se sont appropriés les directeurs et leurs équipes en charge de sa mise en œuvre. L'évolution du contenu des plans sur la période traduit également la maturité croissante de la société.

Ce plan est néanmoins ambitieux et son exécution devra être surveillée compte tenu des risques élevés qui pèsent fin 2023 sur l'activité. Le calendrier et la consistance des différents chantiers devront être ajustés et tenir compte de la situation financière de l'aéroport et des difficultés d'Air Austral et de Corsair (cf. infra).

[31] Le représentant de l'État, les collectivités territoriales, les chambres consulaires et comités consultatifs, les quatre compagnies régulières de la plateforme (Air France, Air Austral, Corsair et French Bee).

1.2.3 Des perspectives assombries à court terme

La fragilisation financière de certaines compagnies aériennes (cf. 2.4.1.) fait peser des risques très importants sur la situation financière de l'aéroport.

Compte tenu de leur poids direct et indirect dans l'activité de l'aéroport, les conséquences financières sur le résultat et sur la capacité d'autofinancement des investissements seraient importantes même si probablement temporaires. Le directoire et le CS y sont vigilants et ont mis en place une surveillance renforcée de la trésorerie de la SA ARRG et négocié avec Air Austral, soutenu par l'État, un protocole de règlement des dettes de fonctionnement courant (TSS incluse) qui stabilise le risque client à moins de 5 M€.

La planification des investissements a également été repensée par priorités opérationnelles et réglementaire pour étaler sur trois ans au lieu de deux leur exécution, en prévision d'une baisse de la capacité d'auto-financement et de tensions sur la trésorerie. Ce délai doit permettre de procéder aux ajustements nécessaires en fonction de l'évolution de la situation. Cette révision doit être poursuivie, en revoyant le programme d'investissements à la baisse, en l'étirant dans le temps et en ne sanctuarisant que les investissements liés à la réglementation, à la sûreté et à la sécurité. Il est également nécessaire de poursuivre l'examen, la rationalisation et l'optimisation des charges de fonctionnement, compte tenu des incertitudes portant sur l'avenir de certaines compagnies.

La Cour encourage la société à suivre et ajuster sa prospective au fil du temps et à identifier d'ores et déjà plusieurs scénarios d'économies en fonctionnement et en investissement.

Recommandation n° 1. (SA ARRG, 2024) Bâtir un plan d'actions prenant en compte les risques liés à la situation financière de certaines compagnies aériennes.

1.2.4 Des décisions attendues sur les projets de transport collectif des collectivités

Le GOS de mars 2017 fait de l'amélioration de la desserte terrestre un axe structurant pour le développement de la plateforme. Il constate la très faible part du transport collectif dans l'acheminement des passagers vers l'aéroport (moins de 5 %) et rappelle l'existence de deux projets portés par les collectivités territoriales[32]. En attendant leur réalisation, les cars jaunes régionaux et le Citalis (réseau urbain de la CINOR) offrent une solution de transport collectif mais avec une fréquence et des horaires insuffisants. Cette situation se traduit par le besoin de développer des parkings (qui génèrent néanmoins des recettes pour l'aéroport) sur un domaine aéroportuaire physiquement limité.

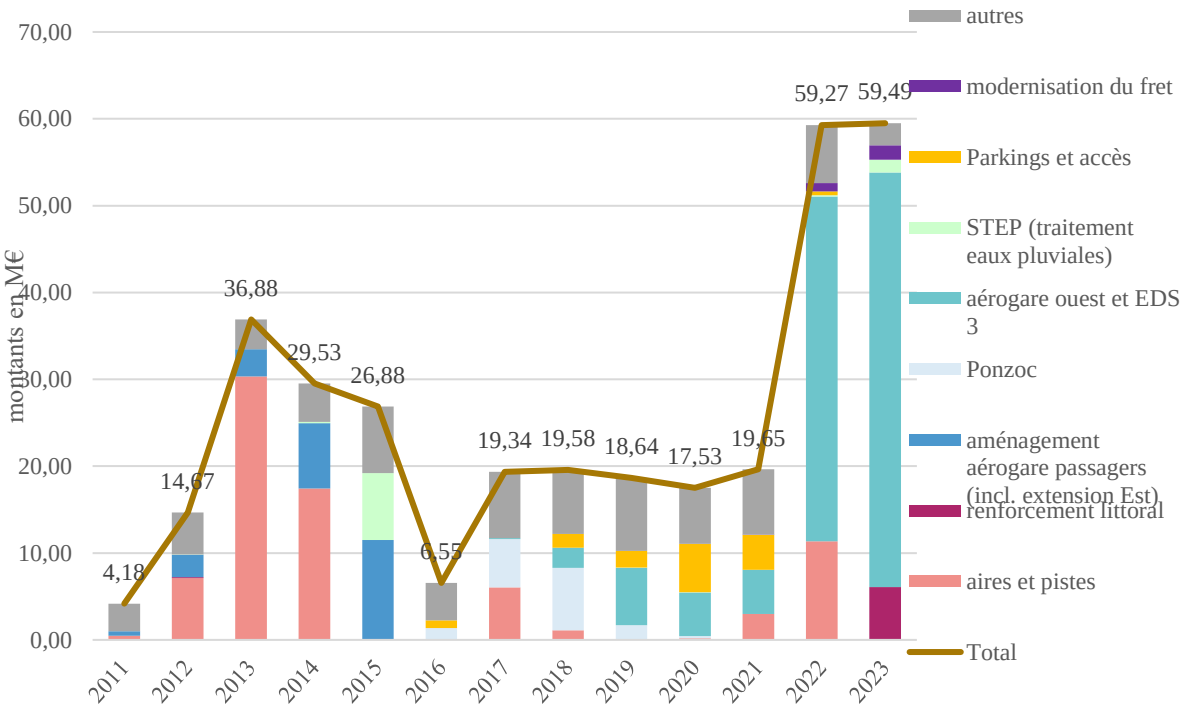
En attendant, la SA ARRG a aussi sanctuarisé des espaces pour accueillir ces infrastructures dans son schéma de desserte. Des orientations précises de la part des collectivités sont nécessaires pour affiner la stratégie foncière de la société.

[32] Un projet de transport collectif en site propre (TCSP) porté par la CINOR, inscrit au plan de déplacement urbain (PDU) de l'établissement public et un réseau régional de transport guidé (RRTG) prescrit dans le Schéma d'aménagement régional (SAR) porté par la Région Réunion.

1.3 Une pause nécessaire dans les investissements après une séquence dynamique

Entre 2011 et 2023, la SA ARRG a investi 332,20 M€, réparti sur deux cycles : 112,14 M€ sur la période 2011-2015 et 220,06 M€ entre 2016 et 2023. Elle a bénéficié du soutien d'aides publiques, en particulier de l'Union européenne, dans le cadre de deux programmes opérationnels FEDER 2007-2013 et 2014-2020 (cf. graphique n°2 *infra*).

Graphique n° 2 : Chronique des investissements de 2011 à 2023 en M€ par nature



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

1.3.1 Une qualité des programmations pluriannuelles en amélioration depuis 2021

L'analyse des procès-verbaux des CS et des comptes-rendus de CI durant les premières années de fonctionnement de la SA ARRG montre un processus de planification des investissements fragile et un degré de fiabilité dans l'exécution qui ne satisfait pas les administrateurs. Ces derniers critiquent la volatilité des PPI qui leurs sont communiqués, le faible degré de réalisation des budgets et vont jusqu'à refuser d'approuver les projets d'investissements et même le programme pluriannuel 2016-2020[33], qui leur sont soumis en 2014 et 2015. Ils reprochent des budgétisations d'investissements annuels significatifs qui n'ont

[33] Source CS du 15 septembre 2015 : *« le comité d'investissement invite le directoire à affiner son programme en corrélation avec la maquette financière et en particulier sa capacité à pouvoir financer ce programme ».*

pas été anticipés[34], l'absence d'analyse de rentabilité[35], ou encore l'absence de garantie sur leur financement.

Les observations régulières du CI du CS et le renforcement progressif de la fonction financière de l'entreprise se traduisent par une amélioration de la qualité des programmes pluriannuels d'investissements (PPI) et depuis 2021, de leur exécution sous la surveillance du CS.

Tableau n° 4 : Évolution des taux d'exécution des budgets d'investissements 2018-2023

en M€	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Budget d'investissements	26,17	35,92	34,98	26,52	54,93	66,68
Investissements réalisés	19,58	18,64	17,53	19,65	59,27	59,49
Écart sur investissements	**-25,2 %**	**-48,1 %**	**-49,9 %**	**-25,9 %**	**7,9 %**	**-10,8 %**

Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

Par ailleurs, le CS et le CI[36] demandent au directoire de produire des PPI glissants sur dix ans et de projeter la programmation jusqu'à la fin de la concession en 2048. Ces demandes sont mises en œuvre dès 2022 (cf. 2.1). La programmation décennale intègre également les besoins en matière de gros entretiens sur les infrastructures et s'accompagne d'une programmation quadriennale détaillée.

La Cour soutient l'initiative de la SA ARRG de projeter sa programmation pluriannuelle jusqu'à la fin de la concession pour anticiper les impacts de ses décisions sur les équilibres financiers de long terme.

1.3.2 Un premier cycle d'investissements (2011-2015) consacré aux infrastructures aéronautiques

À la création de la SA ARRG, l'état des infrastructures aéronautiques est considéré comme médiocre. Des investissements sont donc nécessaires pour les remettre en état et pour adapter les chaussées aux gros porteurs de nouvelle génération (aéronefs de classe F), pour créer aussi des parkings pour les avions commerciaux et en particulier pour la flotte basée d'Air Austral. Il s'agit également de mettre les installations en conformité avec la loi sur l'eau et de construire une nouvelle centrale électrique.

[34] Source : CR du CI de juin 2014, ces investissements concernent la construction de deux parkings pour gros porteurs.

[35] Source : PV du CS de 16 juin 2015 : *« le CAR demande que les investissements de capacité soient désormais assortis de TRI et d'indicateurs qui lui permettent d'en valider la réalisation ».*

[36] Source : PV du CS du 9 mars 2021 : *« sur le PPI, le CI a noté qu'il restait un important travail à conduire et a ainsi demandé au directoire de prolonger l'analyse au-delà de 2027 jusqu'à 2030, afin d'améliorer la visibilité budgétaire sur les différents projets envisagés, de rendre le plan glissant sur 10 ans, en réponse à une demande du CAR de projeter la programmation sur une trajectoire de long terme ».*

Si en 2011 les capacités de l'aérogare Fret[37] sont considérées comme suffisantes à moyen et long terme, l'aérogare passagers, d'une capacité nominale de 2 millions par an, connaît en revanche des pointes quotidiennes le matin et le soir sur la liaison métropole-Réunion, aggravées par le couvre-feu sur les aéroports parisiens qui contraint les créneaux au départ de Roland-Garros. Cette saturation est particulièrement sensible pour le traitement des bagages à l'arrivée et pour le contrôle des passagers au départ. Une adaptation des capacités sera donc nécessaire à brève échéance. Les perspectives de développement des recettes extra-aéronautiques, enjeu clé du modèle économique des aéroports, sont limitées par les taux d'occupation des zones commerciales et professionnelles, déjà louées à 99 %, et par des espaces stationnement limités. Les priorités d'investissements vont donc répondre à ses enjeux.

Le premier cycle d'investissements, de 112,14 M€, s'étend sur la période 2011 à 2015. La reprise du patrimoine en gestion se concrétise par un effort de remise à niveau des aires et pistes et par une extension des infrastructures. Les travaux d'élargissement et de renforcement des pistes et taxiways anticipent aussi l'accueil de deux A380 par Air Austral. Les travaux d'extension de l'aérogare passagers vers l'est (13,29 M€), l'aménagement des parkings avions à l'est (12,53 M€) et la construction de deux parkings pour gros porteurs (P10 et P11 pour 5,26 M€) sont livrés en 2015. C'est également le cas de la construction de la centrale électrique de secours (3,26 M€) et de la réhabilitation du système de traitement des eaux pluviales (STEP pour 8,11 M€).

Au terme de ce cycle, les capacités d'accueil des passagers se sont légèrement améliorées, permettant un traitement de 2 à 2,1 millions de passagers par an, avec le maintien de points limitants, en particulier au niveau de la salle d'embarquement.

1.3.3 Un second cycle (2016-2023) centré sur l'extension des capacités et la mise aux normes de l'aérogare passagers

Ce nouveau cycle d'investissements intègre les aménagements de sécurité rendus nécessaires pour la conversion du certificat de l'aérodrome aux normes européennes EASA[38], avec un investissement structurant aux extrémités des pistes, les RESA[39], condition indispensable pour l'accueil des longs courriers et la pérennité des vols directs, à défaut de pouvoir prolonger les pistes. Il tire aussi les enseignements des projections de trafic en termes capacitaires, en termes d'exigences clients et construit les conditions pour atteindre les objectifs de développement des recettes extra-aéronautiques.

Entre 2016 et 2023, 220,06 M€ d'investissements sont réalisés. Ils se traduisent par un ralentissement des investissements sur les aires et pistes à l'exception des travaux de renforcement en bout de piste et la construction du lit d'arrêts (7,76 M€) et sont surtout marqués par deux projets structurants : le « programme d'optimisation des nouvelles zones opérationnelles et commerciales » (PONZOC) pour dynamiser les recettes extra aéronautiques et le projet d'extension ouest de l'aérogare passagers (EOAP).

[37] Inauguré en 2002, l'aérogare fret à une capacité de traitement de 40 000 tonnes par an à l'import et à l'export.

[38] European Aviation Safety Agency (Agence européenne pour la sécurité aérienne).

[39] Runway End Safety Area (Aires de sécurité aux extrémités des pistes).

Les investissements liés au programme PONZOC s'élèvent à près de 15 M€ et comprennent la refonte du circuit passagers (6,07 M€), la construction d'une mezzanine dans l'aérogare (5,77 M€) et la modernisation / extension de la zone commerciale (3,00 M€). Dans la même logique, des investissements sur les parkings et accès à hauteur de 13,62 M€ sont décidés. À l'issue de ces travaux, mis en œuvre entre 2016 et 2019, l'aéroport est en capacité de traiter 2,3 millions de passagers dans des conditions de confort amélioré.

Or dès 2019, l'aéroport accueille 2,45 millions de passagers contraignant à nouveau l'exploitation et le traitement des passagers avec des saturations aux heures de pointe, des temps d'attente à l'enregistrement, et un système de traitement des bagages en limite de capacité fonctionnelle. La SA ARRG se lance donc dans un projet d'extension qui doit porter ses capacités d'accueil à 3,5 millions de passagers par an[40] à l'horizon 2030. Ce projet comprend la construction d'un nouveau bâtiment dédié aux arrivées et la restructuration de l'aérogare actuelle recentrée sur la gestion des départs. La mise en œuvre de ce projet d'extension ouest de l'aérogare passagers (EOAP) est percutée par la crise sanitaire qui conduit à sa reconfiguration (cf. infra).

1.3.4 La refonte sous contraintes du projet d'extension ouest de l'aérogare passagers (EOAP)

1.3.4.1 Des lacunes graves dans son pilotage conduisent à l'abandon du projet initial

Les études de programmation engagées à partir de 2017 visent la réalisation d'une nouvelle aérogare, bioclimatique[41], de 20 500 m^2 dédiée aux arrivées, suivi du réaménagement de l'aérogare existante consacrée aux départs, ainsi que la création de deux jetées (Est et Ouest) permettant l'accostage des avions et l'intégration des superficies et infrastructures nécessaires pour l'installation du nouveau système de tri bagages (STB) au standard 3 qui doit être mise en œuvre avant août 2022[42].

Un cabinet d'architectes est retenu pour la mission de maitrise d'œuvre pour « l'extension Ouest et Sud et la restructuration partielle de ARRG » (EOAP)[43]. Le projet, reçoit un avis positif unanime des compagnies aériennes et des opérateurs de la plateforme lors de la commission consultative économique (CoCoEco) de juillet 2019. Le CS de septembre 2019 donne un avis favorable pour l'engagement des opérations d'aménagement de la jetée Est, la construction de la nouvelle aérogare ouest et l'extension du système de tri bagages[44]. Le président du directoire demande en octobre 2019, l'approbation préalable du projet global à la direction du transport aérien, évalué alors à 136,04 M€.

[40] Le business plan de l'aéroport retient un scénario intermédiaire de croissance du trafic : 2,5 millions de passagers en 2020, 3 millions de passagers en 2025 et 3,5 millions de passagers en 2030.

[41] Les consommations totales du bâtiment sont réduites de 30 % par rapport à une aérogare climatisée équivalente.

[42] La SA ARRG obtient des dérogations successives jusqu'en septembre 2024, pour une mise en service effective en avril 2024.

[43] Par contrat en date du 11 juin 2018.

[44] L'approbation des opérations de reconfiguration de l'aérogare existante et de construction de deux parkings avions et d'une jetée Ouest sont renvoyées à une décision future.

Un directeur de projet est recruté le 5 mars 2018, il est placé sous l'autorité du directeur technique-environnement mais présente sa démission le 2 juillet 2019 (elle devient effective en octobre 2019 après la réalisation de son préavis). Une procédure de recrutement d'un nouveau directeur de projet est lancée immédiatement tandis que l'intérim, entre octobre 2019 et février 2020, est assuré par le président du directoire et trois de ses directeurs.

La phase de consultation des entreprises est lancée en décembre 2019. À l'ouverture des plis en juillet 2020, les offres reçues sont très supérieures aux estimations économiques établies par le maître d'œuvre, avec des surcoûts[45] allant de 54 % à 62 % sur le bâtiment, le système de tri-bagage ou les aménagements bâtimentaires côté ville. La première consultation des entreprises est déclarée sans suite.

Pendant la phase d'intérim, le directoire découvre et s'alarme du manque de documentation et de traçabilité des décisions dans la gestion du projet. Il mandate un cabinet de conseil pour conduire un audit organisationnel dès février 2020. Celui-ci met en évidence des défaillances graves dans le pilotage du projet, au niveau stratégique comme opérationnel, des difficultés d'organisation et de coordination des intervenants, et une maitrise insuffisante des aspects techniques et règlementaires. Le directoire confie alors une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) à ce même cabinet pour qu'il accompagne la nouvelle direction de projet à partir de juin 2020. Cette mission sera prolongée jusqu'en janvier 2024.

Cet audit est doublé d'une revue des processus internes conduite par le commissaire aux comptes (CAC), entre octobre et novembre 2020. Elle met en évidence une défaillance globale qui touche à la fois le maitre d'œuvre et la direction de projet : le MOE est incapable de produire les hypothèses justifiant ses estimations économiques, les échanges et ajustement de programmes entre le MOE et le directeur de projet ne sont pas documentés[46]. Le CAC pointe par ailleurs un suivi budgétaire lacunaire par la direction administration/finances et des suivis des marchés, des facturations et des fiches de travaux modificatifs insuffisamment formalisés.

Le CS et son CI renforcent dès lors leur vigilance sur la conduite de cette opération en suivant la mise en œuvre des recommandations des audits, en apportant au directoire son expertise et expérience du pilotage de grands projets d'investissement et en incitant à un rééquilibrage des pouvoirs dans le rapport avec le maître d'œuvre. Chaque CS est en outre l'occasion d'un échange direct avec l'équipe projet sur le déroulé des opérations.

1.3.4.2 Un projet restructuré pour tenir compte des contraintes budgétaires et sécuriser les financements européens

La direction de l'entreprise fait face à une double contrainte temporelle et financière. Un programme d'investissements doit être réengagé rapidement pour respecter les échéances réglementaires de mises aux normes du système de tri bagages, pour répondre aux enjeux de

[45] Source : audit Mazars présenté le 21 avril 2021 au CAR.

[46] *« Il a été impossible de comprendre et mesurer comment les estimations financières avaient été produites, analysées, challengées, confirmées ou modifiées au sein de l'équipe projet (MOE, MOA, COP et si (et dans quelle mesure) le travail réalisé sur ces données avait donné lieu à l'intégration d'aléas et de sécurités dans les différentes estimations partagées entre octobre 2019 (OS 16) et mars 2020 (fin de la consultation des entreprises) ».*

saturation de l'aérogare et ne pas perdre les subventions européennes[47] indispensables au bouclage du plan de financement. La dégradation de la situation financière de l'entreprise, conséquence de la crise sanitaire mondiale conduit également la SA ARRG à solliciter une augmentation de l'intensité du taux des aides à l'investissement (cf. infra).

Ce faisceau de contraintes exclut l'option d'une relance du concours de maitrise d'œuvre. Pour autant, la dérive des coûts conduit à une restructuration importante du contenu et du phasage du projet global. Entre l'été 2020 et l'été 2021, la SA ARRG va profondément réviser le projet initial, et désormais se concentrer sur les travaux de la « nouvelle aérogare ouest » (NAO) (cf. schéma n°1 ci-dessous).

Le maître d'œuvre maintenu est néanmoins placé sous contrôle resserré[48] du directoire, qui n'exclut pas si nécessaire de conduire des actions contentieuses. Ce dernier exige par ailleurs que la mission soit désormais assurée par les équipes centrales[49]du cabinet d'architectes avec envoi de collaborateurs sur place dans un cadre structuré et non par son mandataire local. Entre septembre et novembre 2020, le maître d'œuvre doit proposer un nouveau DCE conforme dans ses principes aux objectifs du contrat initial. Le nouveau directeur de projet travaille parallèlement à l'identification de pistes d'optimisation dans la conception du programme.

Suite aux audits, le pilotage interne du projet est repensé. Le directeur du projet est directement rattaché au président du directoire. Il est entouré d'une équipe projet de sept personnes, dont un chef de projet tri bagages, un juriste et une contrôleuse de gestion. Les instances de pilotage mobilisant l'ensemble des directions de la SA ARRG se réunissent régulièrement depuis le lancement des travaux à l'automne 2021 pour valider les relevés de décisions. La mise en œuvre des recommandations de l'audit de processus du cabinet Mazars a été suivie[50].

À la demande du CS, un tableau de bord mensuel commenté sur l'avancement du projet est transmis au président du CI, qui échange systématiquement avec l'équipe projet à chacun de ses déplacements.

1.3.4.3 Un programme fortement réduit et une part substantielle du projet global reportée sur le prochain cycle d'investissement

L'estimation des coûts du projet global, actualisée en janvier 2021 s'établit à 187,97 M€, en dépassement de 51,93 M€ par rapport à l'estimation initiale de 136 M€ arrêtée

[47] Les dernières factures doivent être transmises à l'autorité de gestion avant le 31 décembre 2023 pour être prises en compte au titre du programme opérationnel FEDER 2014-2020.

[48] Par lettre du 4 septembre 2020, le président du directoire rappelle au maître d'œuvre l'étendue de sa mission, constate une dérive des coûts supérieure au seuil de tolérance de 4 % défini dans le CCAP qui justifie la déclaration sans suite des procédures de consultation et la reprise des études, du DCE, pour aboutir à un projet entrant dans l'enveloppe, sans rémunération supplémentaire du maitre d'œuvre.

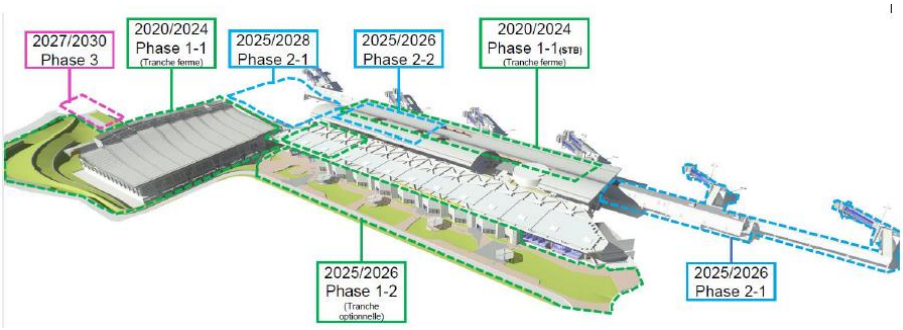
[49] Il a été mis fin à la mission du représentant local du maître d'œuvre.

[50] Des réunions entre MOE et services de l'aéroport sont organisées à un rythme bimensuel. Le suivi budgétaire conçu en concertation avec la DAF, via une base documentaire commune à l'ensemble des directions impliquées dans le projet, utilise une plateforme informatique interne qui traite des marchés, avenants, budget, fiches de travaux modificatifs (FTM) et facturations. La direction NAO assure un contact quotidien avec les entreprises dans le respect des compétences de la conduite d'opération et de l'OPC.

en octobre 2019, soit un surcoût de 38 %. Il doit donc être restructuré, phasé et sa réalisation terminale repoussée de 2025 à 2030.

Pour tenir dans l'enveloppe de crédits votée par le CS, le programme d'investissements maintenus est réduit essentiellement à la construction de la première tranche de la « Nouvelle Aérogare Ouest » (NAO) » ce qui ramène l'objectif d'accueil de passagers de 3,5 à 3 millions à l'horizon 2030 et réduit le format du nouveau bâtiment destiné aux arrivées de 40 % du volume initialement prévu : le nouveau bâtiment peut néanmoins accueillir l'intégralité du nouveau système de tri des bagages à l'arrivée et au départ. L'option retenue préserve les capacités d'extension future du bâtiment mais les réalisations de la deuxième tranche du NAO et des autres phases du projet sont reportées au-delà de 2025 (cf. schéma n°1 ci-dessous).

Schéma n° 1 : Nouveau découpage du projet



Source : SA ARRG

L'attribution des marchés pour la phase une du NAO a été autorisée par le CS le 15 juin 2021 pour un coût révisé de 49,9 M€ pour la tranche ferme et 13,5 M€ pour le STB (système de tri bagages), soit 63,4 M€. Le budget de référence de cette phase est, après attribution des marchés, de 64,19 M€, hors aléas et révisions de prix (73,5 M€ en tenant compte des aléas et révisions de prix). Cette première tranche, en intégrant le budget d'investissements de 5,87 M€ prévu en 2024, devrait être soldée pour 71,84 M€, avec un dépassement par rapport à l'estimation initiale de 2019 mais un respect de l'enveloppe budgétaire révisée. La nouvelle aérogare dédiée aux arrivées est mise en service le 26 mars 2024, dans le respect des coûts révisés et des délais. Les installations permettent d'accueillir trois millions de passagers par an, chiffre qui pourrait être atteint avant la fin de la décennie.

La construction de la tranche 2 de l'aérogare arrivées (NAO) est prévue quant à elle pour un montant de travaux de 20 M€ hors aléas et révisions de prix et devrait être réalisée entre 2025 et 2031.

Pour le total du projet NAO dans ses deux tranches, le surcoût de l'aérogare passagers par rapport à l'estimation initiale de 2019 sera de 57 % (estimation du coût à fin juin 2024 : 91,85 M€ *vs*. estimation d'octobre 2019 : 58,42 M€) (cf. tableau n°5 ci-dessous).

Toutefois, l'achèvement du projet EOAP inclut aussi la restructuration de la salle d'embarquement, le déplacement et l'extension des zones d'enregistrement au départ et la construction de deux jetées à l'est et à l'ouest de l'aérogare afin de connecter de nouvelles passerelles pour les avions au contact. Ces phases ont été reportées pour tenir dans l'enveloppe révisée de juin 2021. Néanmoins, le rythme de réalisation de ces travaux dépendra des capacités

financières de la SA ARRG, menacées par les difficultés financières de ses clients majeurs. Dans les dernières hypothèses, les jetées Ouest et Est sont reportées à 2041-2042.

Au total, le coût global du projet EOAP est revu en 2024 à 200,1 M€ contre 136 M€ envisagés en 2019 et 188 M€ en 2021, soit 64 M€ de plus (+ 47 %) par rapport à 2019. La dérive du projet a donc été très importante, dans un contexte il est vrai marqué par l'inflation forte des coûts dans le BTP. L'aéroport a apporté en 2020 des mesures correctrices pour remédier aux insuffisances graves dans le pilotage de ce projet, ce qui a permis la livraison de la première tranche de l'aérogare arrivées en 2024.

Tableau n° 5 : Budget actualisé du programme EOAP en juin 2024

Opérations – montants en M€	*Est. Oct 19*	*Est. Fév 21*	*réalisé fin 2023*	*budget revu 2024*	*Est. 2025-2030*	*Est. après 2030*	*Coût global actualisé du projet*
Date terminaison du projet global	***2025***	***2030***	***2030***			***2041/ 2042***	***2041/ 2042***
Études/aléas/révisions de prix	*30,45*	*38,20*	29,02	3,66	8,20		40,88
Bâtiment Ouest Arrivées (NAO) + livraison bagages et STB départ	***58,42***	***91,35***	**65,97**	**5,87**	**20,01**		**91,85**
Déplacement façade sud + départ et enregistrement en zone publiques	*7,14*	*10,78*		0,06	13,82		13,88
Extension Salle d'enregistrement zone publique	*7,97*	*9,66*		1,17	8,05		9,22
Jetée Est (intégrée ci-dessous en février 2021)	*3,70*						0,00
Jetée Ouest (jetées Est + Ouest en février 2021)	*13,30*	*22,42*	2,62	0,05		26,41	29,08
Équipement signalétique	*8,03*	*15,56*	2,78	1,77	4,55		9,10
S/Total	*129,01*	*187,97*	100,39	12,58	54,63	26,41	194,01
Équipements de sûreté financés par la TSS (ED3)	*7,03*		1,17	1,49	4,14		6,80
TOTAL EOAP	***136,04***	***187,97***	**101,56**	**14,07**	**58,77**	**26,41**	**200,81**

Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

1.3.5 Des capacités d'investissements désormais sous contraintes

La poursuite du programme est prévue pour un montant de travaux 58,33 M€ à réaliser entre 2025 et 2031 (source : PPI de novembre 2023).

Néanmoins, le rythme de leur mise en œuvre dépendra des capacités financières de la SA ARRG menacées par les incertitudes sur l'avenir de deux compagnies, Air Austral et Corsair (cf. partie 2.4.1.2). En juin 2024, les CI a donc examiné le plan pluriannuel d'investissements actualisé pour alléger les dépenses prévues en 2024, qui sont réduites de

44 M€ à 30 M€ (lissage des opérations sur les trois années à venir ou reports en liaison avec le PO-FEDER 2021-27). À la demande du CI, les services ont également évalué les opérations pouvant, si nécessaire, être suspendues ou abandonnées même si pour celles déjà notifiées, le risque indemnitaire conduit à les écarter à ce stade. Un volume d'opérations pour 8 M€ est déjà identifié. Les grosses opérations liées à l'ancien programme EOAP comme l'extension capacitaire des aérogares arrivées et départs ne sont pas planifiées avant 2028 et pourront donc être requestionnées en fonction des circonstances.

Le CI suggère aussi au directoire *« de définir et mettre en place un processus d'examen et de validation du lancement des opérations, qui regrouperait les fonctions exploitation, travaux et finances, et qui serait systématiquement mis en œuvre avant chaque notification de marché, afin de s'assurer que ce dernier reste soutenable sur toute sa durée prévue de financement, en fonction des circonstances du moment et de l'état de trésorerie, ainsi que de ses prévisions d'évolutions existants à la date du lancement »*[51] (cf. point 2.6).

La Cour ne peut qu'appuyer ces mesures de précaution et encourage la SA ARRG à aller plus loin dans l'identification des opérations susceptibles d'être reportées voir annulées en tant que de besoin en les hiérarchisant en fonction de leur criticité. Elle observe aussi que la programmation 2025-2028 reste encore très volontariste (plus de 110 M€).

1.3.6 Le non-respect de l'article 61 du cahier des charges

L'article 61 du cahier des charges type de 2007 applicable à la concession de l'aéroport, et précisé par l'article 7 de l'avenant n°2 au contrat de concession demande au concessionnaire de soumettre à l'approbation préalable du concédant, la DGAC, les projets d'investissements, d'un montant supérieur à 20 % du chiffre d'affaires des activités concédées.

Un seul programme a fait l'objet d'une demande de validation préalable de la part de la SA ARRG : le projet EOAP. *« Le projet d'extension-reconfiguration de l'aérogare passagers et de création de parkings avions connectés »* est soumis à la DTA en octobre 2019. L'instruction du dossier perturbée par la crise sanitaire se traduit par un accord de principe de la DTA donné en avril 2020, accord par lequel il est néanmoins demandé à la SA ARRG d'approfondir les impacts de la crise sur le projet et de sécuriser son financement. Le dossier actualisé est transmis à la DTA en février 2021 fait l'objet d'une décision implicite d'acceptation[52] (cf. annexe n°5).

La première consultation des entreprises a été engagée en décembre 2019 sans attendre la validation du concédant. Elle n'est pas allée à son terme compte tenu des résultats de la mise en concurrence.

En outre, les opérations qui auraient dû faire l'objet d'une validation au titre de l'article 61 en raison de leur montant ne l'ont pas été, même si la DTA a pu échanger sur ces investissements en d'autres occasions (ex. approbation de financements européens). Il s'agit de :

[51] PV du CI du 11 juin 2024.

[52] Le dossier précise la nature et la consistance du projet, sa localisation, les objectifs poursuivis, son impact sur l'exploitation de la plate-forme et une estimation de son coût. En l'absence de réponse du ministre chargé de l'aviation civile dans un délai de trois mois, son approbation est réputée acquise.

- le « programme d'organisation des nouvelles zones opérationnelles et commerciales » (PONZOC), pour un montant de 15 M€ (27 % du CA) ;
- le programme « parkings et accès », pour un montant de 13,62 M€ (20 % du CA) ;
- le programme « renforcement du littoral », pour un montant de 20,72 M€ (29 % du CA).

La SA ARRG, en réponse aux questionnements de la Cour valide ce constat et indique son intention d'être plus vigilante dès 2024 pour se conformer strictement au cahier des charges. Elle en a l'occasion dès 2024 avec un investissement de 32 M€ projetés sur les aires de trafic. La SA ARRG comme la DGAC ont confirmé cette saisine et leur volonté à l'avenir de se conformer à cette disposition du cahier des charges.

Rappel au droit n°1 : (SA ARRG, DGAC, 2024) : Respecter l'article 61 du cahier des charges de la concession pour les projets d'investissements.

1.3.7 Des aides à l'investissement substantielles

Dans le cadre du régime des aides d'État, la SA ARRG bénéficie d'aides nationales à l'investissement de la part de l'État et du Conseil régional et de subventions européennes (cf. annexe n°6).

Les lignes directrices sur les aides d'État aux aéroports et aux compagnies aériennes (Communication 2014/C 99/03) autorisent des aides à l'investissements aux aéroports compris entre un et trois millions de passagers jusqu'à 50 % du montant des investissements aéronautiques. Ce taux maximal d'aide est majoré de 20 % pour les « régions ultrapériphériques »[53]. La Réunion entre dans cette catégorie. Les lignes directrices fixent les critères de compatibilité permettant de juger ces aides conformes avec le fonctionnement du marché intérieur. La France, via la DGAC[54], contrôle cette conformité pour le compte de la Commission.

La Région Réunion est quant à elle l'autorité de gestion du programme opérationnel du fonds européen de développement régional (PO-FEDER) 2014-2020. Elle instruit les demandes d'aides transmises par les porteurs de projet, propose un montant de subvention au comité régional d'engagement des fonds européens. Elle valide l'éligibilité des dépenses sur la base des factures transmises et engage le mandatement.

Dans le cadre d'un protocole signé le 14 octobre 2010, l'État et la région Réunion ont décidé de participer au co-financement des infrastructures aéroportuaires[55] sur la période 2011- 2030, à hauteur respectivement de 20 M€ et 10 M€. Ces aides bénéficient aux deux aéroports internationaux de Roland-Garros et de Pierrefonds. Au 31 décembre 2023, 13,9 M€ ont été engagés par l'État dont 11,9 M€ pour l'aéroport Roland-Garros.

[53] Au titre de l'article 349 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE).

[54] La France a notifié un « dispositif d'aide à l'investissement des petits et moyens aéroports français », approuvé par décision de la Commission européenne le 8 avril 2015 (Aides d'État SA.38938 (2014/N) – France - Régime d'aide au démarrage de nouvelles lignes aériennes au départ des aéroports français).

[55] Le protocole traite du financement des investissements routiers (Nouvelle route du littoral), du réseau de transports collectifs à haut niveau de service (Trans-Eco Express) et des investissements aéroportuaires.

L'État s'est par ailleurs engagé à financer la modernisation de l'aérogare fret pour 4 M€ dans le cadre du contrat de convergence et transformation 2019-2023. La SA ARRG a perçu à ce titre une avance de 1,2 M€ en décembre 2022.

La SA ARRG a bénéficié d'aides à l'investissement, octroyées dans le cadre du programme opérationnel FEDER (2007-2014) pour le financement de la phase 1 de son programme de développement (2011-2015)[56] et du PO-FEDER (2014-2020) pour la phase 2 (2016-2023)[57]. Les montants sont détaillés dans le tableau n°6 ci-dessous.

L'ensemble des dossiers mentionnés dans ce tableau sont clôturés à l'exception du grand projet NAO (le solde des subventions à recevoir devrait être réglé d'ici juin 2024) et du projet de modernisation du fret en cours[58].

Sur les 332,20 M€ d'investissements réalisés depuis 2011, les dépenses éligibles[59] aux aides publiques s'élèvent à 255 M€. La SA ARRG a su mobiliser près de 132 M€ d'aides publiques pour les financer, soit un taux de 52 % d'intensité des aides depuis 2011.

Tableau n° 6 : Subventions d'investissement par origine et intensité des aides

Opérations en M€	Montants éligibles	FEDER	ÉTAT	Région	Total subventions
Cycle 1 (2011-2015)		***PO Feder 2007-2013***			
Études de conception des aménagements	*3,69*	*1,84*	*0,92*		*2,76*
Adaptation des chaussées	*4,56*	*2,22*	*0,76*		*2,98*
Adaptation des parkings avions gros porteurs	*1,51*	*0,76*	*0,33*		*1,08*
Accotements pistes et taxiways	*51,61*	*19,03*	*2,98*		*22,01*
Aménagement des infrastructures zone Est	*16,30*	*6,04*	*4,88*		*10,92*
Déplacement centrale électrique	*3,02*	*1,13*			*1,13*
Extension aérogare Est + réseau eau de pluie	*17,84*	*5,41*		*1,84*	*7,25*
Ajustements		*-0,25*	*-0,10*	*-0,06*	*-0,42*
S/Total	**98,53**	**36,17**	**9,77**	**1,78**	**47,72**
% subventions sur les dépenses éligibles		37%	10%	2%	49%
Cycle 2 (2016-2023)		***PO Feder 2014-2020***			
Grand Projet NAO	*113,35*	*62,45*			*62,45*
Accès et Grand Prado	*6,73*	*1,62*			*1,62*
Resa et littoral	*26,54*	*7,53*	*2,89*		*10,42*
Aménagements complémentaires	*4,51*	*2,51*			*2,51*
Modernisation du fret	*5,66*		*4,00*		*4,00*
Ajustements		*0,07*			*0,07*
S/ Total	***156,79***	***74,18***	***6,89***		***85,07***
% subventions sur les dépenses éligibles		*47%*	*4%*	*0%*	*54%*
Total en M€	**255,32**	**110,35**	**16,66**	**1,78**	**132,79**
Taux de soutien public sur les dépenses éligibles		43%	7%	1%	**52%**

[56] Validé par la décision de la Commission européenne le 10 décembre 2014.
[57] Validé par la DGAC le 2 octobre 2020, dans le cadre du régime d'aide nationale notifié.
[58] Les dépenses pour être éligibles doivent être engagées avant janvier 2025
[59] Les dépenses non éligibles sont les dépenses affectées à la sûreté-sécurité financées par la taxe de sûreté-sécurité et les dépenses non affectées aux services aéronautiques (dépenses sur les commerces principalement).

Source : conventions de financement et données SA ARRG

Le niveau de l'intensité de l'aide témoigne du soutien de l'État et de la Région à une infrastructure essentielle pour le territoire et leur confiance en un opérateur capable de conduire dans les délais impartis des projets ambitieux (cf. annexe n°6). L'opération « aménagements complémentaires » a ainsi fait l'objet de décisions modificatives de la Région Réunion, jusqu'à la fin de l'exercice 2023 pour garantir un niveau de subvention FEDER maximal.

Par ailleurs, dans le cadre de la mission d'audit du FEDER, exercée pour le compte de la Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), la Région a pratiqué un taux de réfaction de 25% sur le coût des travaux pour non-conformité des procédures de marché[60]. Le tribunal administratif de Saint-Denis a, par décision du 5 mars 2024, confirmé la position du Conseil régional. L'impact de cette réfaction pour la SA ARRG est de 2,7 M€, qui ont été provisionnés.

1.4 Un management des questions écologiques engagé dès la création de la société et reconnu par des labels

La SA ARRG n'a pas attendu ni la loi PACTE, ni la charte de l'APE en 2021 sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) pour s'emparer des problématiques environnementales. Dans son premier plan stratégique 2014-2016, elle fait d'une démarche éco-responsable l'un des cinq piliers de sa stratégie. Il s'agit à la fois de se conformer à la réglementation s'agissant des réseaux de traitement de l'eau mais surtout d'une démarche volontaire où se conjuguent des objectifs de baisse des consommations d'eau, d'énergies ou de production de déchets ; de réduction des nuisances aéroportuaires[61] (émissions sonores et rejets aqueux ou atmosphériques) et de protection de la biodiversité[62]. Cet engagement est réaffirmé dans les Plans stratégiques « Welcome » et « Run and Fly ».

Il prend aussi une autre dimension avec le défi climatique et la stratégie nationale bas carbone issue de la « loi Climat et Résilience » n° 2021-1104 du 22 août 2021 avec l'objectif d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Cet objectif pour le secteur du transport aérien passera par des innovations technologiques dans la motorisation des aéronefs, progrès que les aéroports devront accompagner par leurs investissements pour les opérations au sol (avitaillement). En attendant ces innovations de rupture, la SA ARRG s'est fixée comme ambition d'atteindre la quasi-neutralité carbone de la plateforme dès 2028[63] (cf. graphique n° 3 ci-dessous). Pour cela, elle articule sa politique autour de trois objectifs-clés : la décarbonation de ses besoins énergétiques et l'autonomie électrique ; une gestion des déchets appliquant les

[60] Cette réfaction concerne les travaux des opérations RESA et de protection littorale mais pas les travaux de NAO. La décision est fondée sur l'absence de mise à disposition de DCE aux soumissionnaires dès l'avis de publicité.

[61] Le rapport d'audit de l'ACNUSA 2022 souligne que les conditions pour un développement durable et équilibré de l'activité de l'aéroport sont rassemblées à La Réunion même si des points d'améliorations sont à envisager.

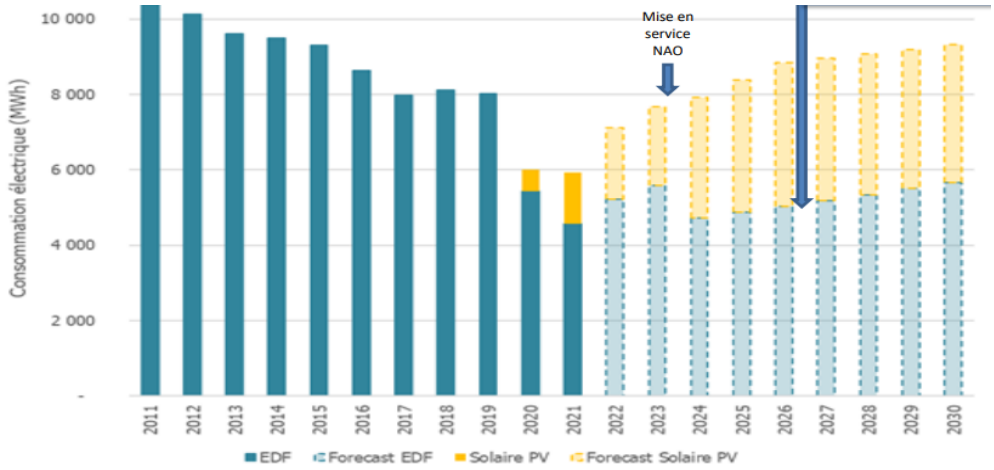
[62] Nichage de Petits Molosses et de Taphien de Maurice.

[63] En 2022, 35 % de l'énergie consommée sur la plateforme est produite sur place sous forme ENr (la cible pour 2028 est de 55 % grâce à l'équipement du terminal de fret).

principes de l'économie circulaire ; la préservation des ressources naturelles et de la biodiversité.

La recherche de l'autosuffisance énergétique vise la réduction de la consommation (par exemple, la NAO est bioclimatique), la production des énergies non renouvelables (ENr) grâce au solaire (centrales photovoltaïques en toiture et sur ombrières) et la transformation de la consommation en réduisant le recours aux énergies fossiles (installations de recharges de véhicules électriques pour sa clientèle et ses besoins propres, investissements dans une flotte de véhicules de fonction électriques).

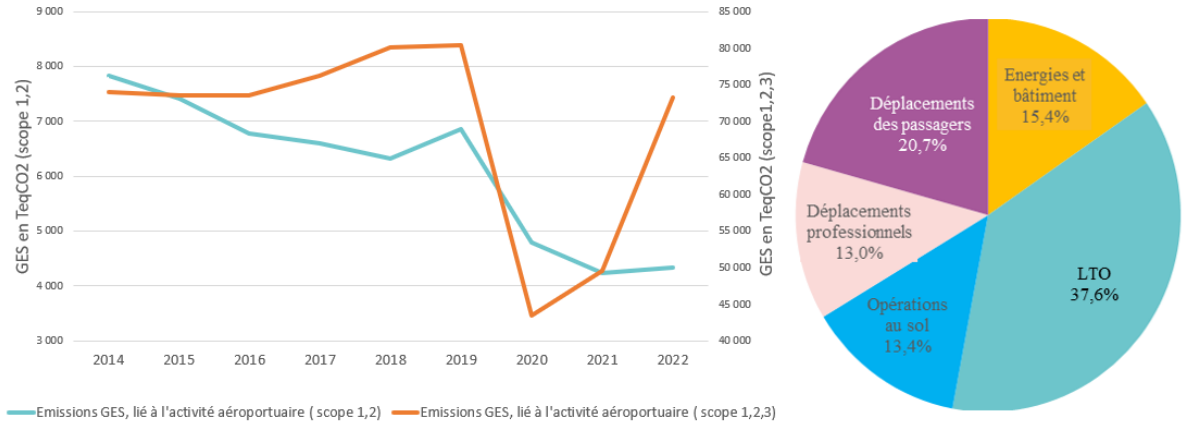
Graphique n° 3 : Évolution des consommations d'électricité 2011-2021 et projections à 2030



Source – Présentation de la SA ARRG à la commission consultative environnement du 15 novembre 2022.
Vers 2026, la SA ARRG devrait atteindre l'objectif de -55% par rapport à 2011.

La neutralité carbone porte sur les périmètres 1et 2 définis dans la procédure *Airport Carbon Accreditation (ACA)*, donc strictement liés aux activités aéroportuaires. Entre 2012 et 2021, la SA ARRG évalue la baisse des émissions des gaz à effet de serre par passager à 23 %). (cf. graphique n°4 ci-dessous).

Graphique n° 4 : Émissions carbone ARRG en tonne équivalent CO2[64] (2014-2022) et répartition des émissions de GES par origine en 2019

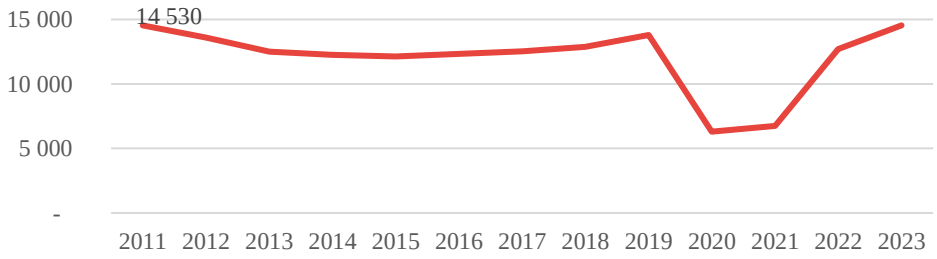


Source : Bilan carbone 2014-2022 (SA ARRG - Les périmètres 1 et 2 excluent les émissions liées aux opérations d'approche ou de départ des aéronefs, les déplacements domicile-travail des visiteurs, salariés et les activités des clients hébergés, contrairement au scope 1,2,3).

Pour autant, la transition climatique repose également sur une évolution des modes d'accès à la plateforme qui ne dépend pas que de l'aéroport mais aussi des collectivités territoriales : en 2019, les émissions de GES liés à l'accessibilité à la plateforme pour les passagers et salariés représentaient plus du tiers des émissions en TeqCO2.

Les émissions induites par le trafic d'avions pendant le cycle LTO[65] représentent également plus d'un tiers des émissions dont la performance repose principalement sur les progrès de l'industrie aéronautique et sur le rythme de renouvellement de leur flotte par les compagnies aériennes. La croissance de l'activité sur la plateforme Roland-Garros s'est toutefois faite sans augmentation du volume des mouvements d'avions ce qui a permis de contenir l'impact des émissions dues au cycle LTO (cf. graphique n° 5- ci-dessous).

Graphique n° 5 : Évolution des mouvements d'avions (2011-2023)



Source : Cour des comptes d'après les données de l'Union des aéroports français

[64] Un TeqCO2 représente un ensemble de gaz à effet de serre ayant le même effet sur le climat qu'une tonne de dioxyde de carbone.

[65] Cycle comprenant l'approche, la circulation au sol (= roulage), le décollage et la phase de montée. Pour l'approche et la montée : limite à 3 000 pieds (915 mètres d'altitude)

Enfin, la préservation des ressources[66]concerne en particulier l'eau : la SA ARRG évalue à 40 % les économies d'eau réalisées par passager entre 2012 et 2021. Elle couvre aussi la protection de la faune et de la flore pour lesquelles la société s'est inscrite en 2019 dans la démarche du label Aérobio[67] afin de faire reconnaître son action.

Les efforts et résultats de cette politique sont reconnus et validés par des audits externes de certifications : ISO 14 000 et ISO 50 001 pour le management environnemental et de l'énergie entre 2014[68] et 2020, puis par le label *Airport Carbon Accréditations (ACA)* [69] pour lequel le niveau 3 est atteint en 2021. L'aéroport de la Réunion est le seul aéroport[70]d'outre-mer à ce standard. Il satisfait ainsi l'objectif de certification environnementale prévu à l'article 54 du cahier des charges de la concession. La SA ARRG a fait de son engagement environnement un élément d'identification et aspire à atteindre le niveau ACA 4 en 2028.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La SA ARRG s'est dotée depuis 2011 d'une gouvernance opérationnelle avec un conseil de surveillance qui bénéficie de l'expérience et de l'ancienneté d'administrateurs présents depuis sa création. Le directoire est composé de trois personnes au profil et expériences complémentaires qui couvrent l'ensemble des compétences nécessaires à la gestion dynamique et réactive d'une plateforme aéroportuaire.

La stratégie est formalisée dans les documents de planification prévus par le contrat de concession, validés par le ministre de l'aviation civile : les grandes orientations stratégiques (2017) et les schémas de composition générale (2021).

Les trois plans stratégiques produits par l'entreprise depuis 2011 ont permis de conduire la transformation d'un service intégré à la CCIR en une entreprise publique de plein exercice, d'orienter les cycles d'investissements successifs, tout en s'engageant de manière volontaire dans une politique environnementale ambitieuse. Elle s'est en effet fixée pour objectif d'atteindre la quasi-neutralité carbone dès 2028.

Si la qualité de la planification interne des investissements s'est notablement améliorée sur la période, en particulier depuis 2022, la Cour observe néanmoins que l'ensemble des investissements relevant de l'article 61 du contrat de concession n'ont pas formellement respecté le processus de validation par le Ministre chargé de l'aviation civile. Elle relève aussi que la politique d'investissements soutenue sur la période (332 M€), s'achève avec la livraison

[66] Présentation de la SA ARRG à la CoCoEco du 15 novembre 2022.

[67] Le label Aérobio est délivré par l'association Aéro Biodiversité en partenariat avec le Museum national d'Histoire naturelle. Il comporte trois niveaux : Niveau 1 : Connaître la biodiversité – Niveau 2 : Suivre et améliorer mieux la biodiversité – Niveau 3 : Intégrer durablement et promouvoir la biodiversité.

[68] Premier aéroport français dont la politique énergétique est reconnue conforme à la norme ISO 50001 (source : AFNOR magazine 2015).

[69] Source : Airport Council International (ACI) – le programme ACA est un programme de certification de gestion carbone pour les aéroports mis en place par ACI Europe. Cette certification évalue et reconnait la démarche entreprise par les aéroports afin de réduire leurs émissions en gaz à effet de serre. Cette démarche volontaire comprend quatre niveaux : cartographie des sources d'émissions (1), réduction (2), optimisation en intégrant à la démarche les tiers présents sur la plateforme (3), neutralité en intégrant des mesures de compensation (3%), de transformation pour atteindre une réduction absolue des émissions (4), transition (4+).

[70] Troisième de la zone Afrique.

en mars 2024 d'une nouvelle aérogare bioclimatique[71] dédiée aux arrivées. Cet investissement permet de relever les capacités d'accueil de passagers jusqu'à 3 millions et de répondre à des exigences réglementaires. La conduite du projet a néanmoins révélé des faiblesses graves de pilotage lors de son lancement, obligeant la SA ARRG a une profonde restructuration de son ambition[72] : réduction des surfaces de la nouvelle aérogare de 40 % pour tenir dans l'enveloppe budgétaire et report de certains investissements entre 2025 et 2030 pour que sa politique soit soutenable financièrement. La reprise en main du pilotage de ce projet, déficient dans la phase initiale, s'est appuyée sur l'implication conjointe et coordonnée du conseil de surveillance et de ses comités spécialisés, des membres du directoire, et d'une équipe projet renforcée, qui ont mis en œuvre les conclusions sans complaisance de deux audits organisationnels. Le rythme de poursuite du programme d'investissements doit néanmoins être ajusté pour tenir compte du contexte incertain dans lequel la SA ARRG se retrouve en 2024 du fait des fragilités financières de deux compagnies aériennes majeures qui, à elles deux, représentent près de la moitié du trafic passager de la SA ARRG et la grande majorité de ses liaisons hors métropole.

Le conseil de surveillance et le directoire ont négocié des modalités financières pour poursuivre leurs opérations avec ces compagnies en plafonnant leur risque de crédits. Ils ont également mis en place une procédure de suivi de la prospective et de la trésorerie et ajusté la programmation des investissements pour maîtriser la trajectoire financière en attendant d'avoir une meilleure visibilité. Il n'en reste pas moins que la situation financière de l'aéroport est fragilisée par les difficultés de ces deux compagnies.

---

[71] Le projet recentré sur le bâtiment de la nouvelle aérogare arrivées intègre aussi un système de tri des bagages à l'arrivée et au départ, conforme aux derniers standards européens.

[72] Le projet a aussi pâti d'un contexte défavorable avec la crise sanitaire puis de la guerre en Ukraine qui ont conduit à une inflation des coûts des matières premières et du fret.

2 LA GESTION DES MOYENS ET LA PERFORMANCE

Plus de douze ans après sa transformation en société anonyme, l'aéroport de la Réunion Roland-Garros a connu un fort développement malgré les crises traversées (gilets jaunes, Covid). Si 2023 est une année record en termes de trafic et de chiffre d'affaires, 2024 s'annonce déjà comme une année contrastée entre d'une part, la mise en service de la nouvelle aérogare d'arrivées qui lui permet d'accroître et d'améliorer ses capacités d'accueil et, d'autre part, les difficultés financières de certaines compagnies aériennes, en particulier la compagnie régionale Air Austral, seule compagnie basée, qui représente 41 % du trafic opéré à l'aéroport Roland-Garros.

2.1 Un environnement de contrôle interne structuré

Le pilotage des risques et du contrôle interne est coordonné par le pôle secrétariat général (SG) (onze ETP). Outre les missions classiques[73] d'un secrétariat général et le suivi juridique des assurances et contentieux, il est responsable du déploiement du processus de gestion des risques auprès des services, de son évaluation par les auditeurs internes, et en rend compte au comité des risques. Il suit la cartographie des risques et coordonne la formalisation du guide de contrôle interne. Il fait approuver le plan d'audit annuel[74], en suit la réalisation, évalue le dispositif de maîtrise des risques et propose des plans d'actions pour les atténuer ou en corriger les faiblesses détectées.

Sa mission d'animateur et de promoteur d'une culture partagée du risque et du contrôle auprès des services couvre un ensemble large de champs : du règlement général pour la protection des données (RGPD), au système de gestion de la sécurité (SGS[75]), à la prévention des risques de Probité-Déontologie, à la Cybersécurité jusqu'aux risques financiers en collaboration avec la direction des finances. Les responsables du SGS, de la DPO et de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) lui sont directement rattachés.

Les risques déontologiques et de conflits d'intérêts font l'objet d'une vigilance, en raison du caractère insulaire du territoire. Le SG organise par exemple des sessions de sensibilisation aux risques pénaux en matière de commande publique ou de conflits d'intérêts et a également ouvert une plateforme d'alerte ou de signalement[76].

Le SG coordonne aussi les analyse en risques et opportunités sur les projets d'investissements (cf. Kerval, club hippique du Bourbon ou NAO).

Au-delà de ses ressources internes, la SA ARRG mobilise également des prestataires externes dans le cadre de missions complémentaires confiées aux commissaires aux comptes

[73] Organisation et fonctionnement des conseil de surveillance et des instances de gouvernance prévus par le règlement intérieur, obligations légales de la société.

[74] En 2023, 19 audits ont été planifiés. Ils peuvent porter sur des processus, des contrats des services. Ils sont complétés par les audits sur les systèmes d'informations.

[75] Le SG supervise directement les résultats des audits de conformité du SGS conformément aux normes définies par l'agence européenne pour la sécurité aérienne (AESA).

[76] En application de la loi du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte.

(CAC), de missions d'assistance technique à maîtrise d'ouvrage pour l'analyse des candidatures sur les marchés, pour suivre certains projets ou encore contrôler l'activité des commerces (audits financiers et comptables de certification des chiffres d'affaires déclarés par les commerces et analyse de leur rentabilité).

Les états financiers sont également contrôlés et certifiés par les commissaires aux comptes, qui réalise dans le cadre de son mandat une revue de l'environnement comptable. Sur la période considérée, la société a eu deux commissaires aux comptes : le cabinet EXA jusqu'en 2016 puis le cabinet Mazars. Ses comptes ont été certifiés sans réserve ou observation.

Le rapport financier et de gestion s'est régulièrement enrichi grâce au déploiement d'un système financier et comptable[77], interfacé avec des logiciels métiers[78]. Les états financiers synthétisés sont dans l'annexe n°7, ils sont transmis annuellement pour contrôle au concédant et régulateur (la DTA) conformément au cahier des charges de la concession (art. 75), ainsi qu'une présentation analytique (art.72). Ils sont accompagnés d'un rapport financier et de gestion sur l'activité de l'année et les perspectives de la société.

En matière de prospective, la SA ARRG a mis en place un outil de modélisation du plan d'affaires jusqu'à l'échéance de la concession. Cet outil est articulé avec le suivi du plan pluriannuel d'investissements, lui-même détaillé par axe stratégique[79] et composants. Le plan d'affaires permet aussi, sur un horizon de dix ans, de simuler le tableau de financement pour s'assurer du respect des clauses prévues dans les emprunts (ratios financiers à respecter selon covenants bancaires). Ces outils de prospective à moyen et long terme sont complétés par un tableau de suivi de la trésorerie infra annuelle.

2.2 Une capacité d'autofinancement et une profitabilité retrouvée en 2023

Depuis sa création, la SA ARRG a été confrontée à deux crises majeures : en novembre 2018 en pleine saison touristique, l'aéroport a été bloqué par le mouvement social des gilets jaunes pendant deux semaines, et surtout, entre le printemps 2020 et la fin 2021, il a dû faire face à la pandémie de Covid 19, crise inédite dans sa durée et par son impact durable sur les déplacements. Au plus fort de cette crise, l'aéroport a assuré la continuité de l'exploitation devenant parfois le seul aéroport de l'Océan indien ouvert au trafic, aux vols de rapatriements sanitaires, à l'approvisionnement par le fret de médicaments, masques et autres biens indispensables. L'effondrement du trafic s'est traduit pour la première fois par des pertes significatives (cf. graphique n°6 *infra*). Le rebond en 2023 souligne la résilience de son modèle de développement mais ce rapide rétablissement est menacé dès 2024 par la fragilité de deux de ses principaux clients (cf. partie 2.2.1).

Entre 2011 et 2023, la croissance du chiffre d'affaire atteint 72,6 %. La faible élasticité des charges d'exploitation dans un aéroport permet de préserver cette performance au niveau de l'excédent brut d'exploitation (EBE), qui double sur la période (hausse de 103,5 % soit

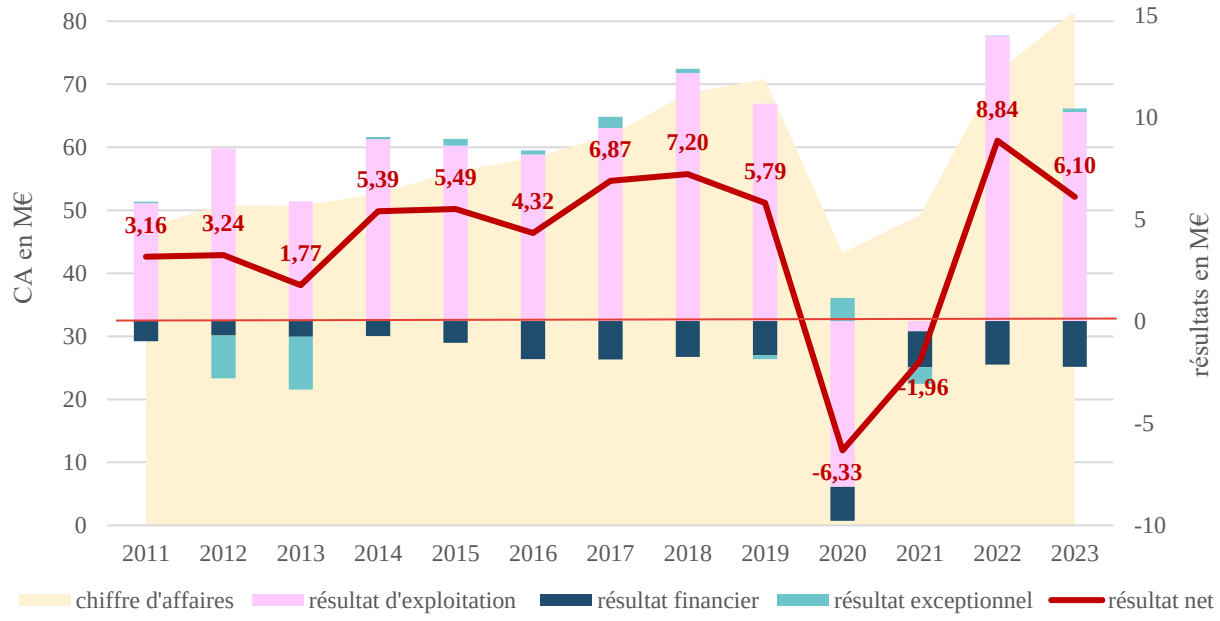
[77] Jusqu'en 2016, le logiciel comptable utilisé était celui de la CCIR (avec une prestation de service facturée).

[78] Logiciels de facturation, de gestion des immobilisations, de la paie, des achats, du contrôle de gestion.

[79] NAO et reconfiguration de l'aérogare existante, parcs et accès, développement durable, autres projets, programme d'entretien annuel, investissements réglementaires, investissements de renouvellement.

6,10 %/an). Ces résultats permettent à la SA ARRG d'afficher une capacité d'autofinancement (CAF) en hausse de 158,4 % depuis 2011 (cf. tableau n° 6 ci-dessous).

Graphique n° 6 : Évolution du résultat net et des grands agrégats du compte de résultat en M€



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

Cette performance est comparable voire meilleure que celle d'aéroports qui opèrent pourtant des volumes de trafic trois fois supérieurs comme Toulouse ou Bordeaux[80].

Tableau n° 7 : Évolution de la valeur ajoutée (VA), de l'EBE, du taux de marge sur EBE et du taux de marge opérationnelle, et de la CAF depuis 2011

En M€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VA	17,89	22,17	27,77	30,19	34,19	37,42	41,14	47,80	48,62	26,70	33,37	51,49	56,55
EBE	14,64	15,70	16,39	16,96	18,65	19,38	21,06	25,32	24,72	6,00	13,36	28,77	29,78
R. Net	3,16	3,24	1,77	5,39	5,49	4,32	6,87	7,20	5,79	-6,33	-1,96	8,84	6,10
EBE/CA	**30,9%**	**30,9%**	**32,3%**	**32,2%**	**33,2%**	**33,2%**	**34,0%**	**36,9%**	**34,9%**	**13,9%**	**27,1%**	**40,0%**	**36,5%**
REX/CA	**12,2%**	**16,6%**	**11,6%**	**16,9%**	**15,3%**	**14,0%**	**15,3%**	**17,7%**	**15,0%**	**-18,8%**	**-1,0%**	**19,4%**	**12,6%**[81]
CAF	9,50	8,74	12,73	11,82	14,64	14,90	16,46	19,90	19,72	5,34	10,40	24,55	25,39

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

[80] Source : site internet de l'autorité de régulation des transports (ART).

[81] En 2023, la provision de 3,3 M€ sur les créances Air Austral explique la dégradation du taux de marge sur REX.

2.3 Une structure financière robuste fin 2023

Le bilan s'élève à 340,60 M€ au 31 décembre 2023 contre 101,23 M€ fin 2011.

Tableau n° 8 : Bilan et hors bilan 2023 en M€

En M€	ACTIF		PASSIF
Actif immobilisé	264,79	Capitaux propres et droits du concédant	213,38
		Provisions pour risques charges	3,14
Actif d'exploitation	56,43	Dettes financières	76,77
Trésorerie	19,38	Autres dettes	47,31
TOTAL	**340,60**	**TOTAL**	**340,60**

Hors bilan	Engagements donnés		Engagements reçus
Travaux d'extension	11,76	Garantie d'emprunts (Région, Caisse d'épargne)	23,74
Engagements de retraite	2,78	Garanties fournisseurs	6,22
Crédit-bail mobilier	0,25	Garanties reçues des clients	2,12

Source : Cour des comptes d'après les états financiers 2022 de la SA ARRG – A ces engagements, s'ajoutent les garanties de passifs apportées lors du transfert du contrat de concession de la CCIR à la SA ARRG et le droit de l'État de racheter la concession avant son échéance en 2048.

Entre 2011 et 2023, le fonds de roulement[82] (FDR) est passé de 23,01 M€ à 30,79 M€ (soit une hausse de 7,78 M€). Les principaux mouvements sont retracés dans le graphique n°6 ci-dessous. Les provisions pour risques et charges sont en baisse continue sur la décennie (de 14,88 M€ en 2011 à 3,14 M€ en 2023), elles couvrent principalement les charges d'impôts différés sur les amortissements de caducité (2,88 M€).

Le besoin en fonds de roulement est passé de 8,45 M€ en 2011 à 11,41 M€ en 2023 (soit une hausse de 2,96 M€), une évolution maîtrisée compte tenu de la croissance de l'activité.

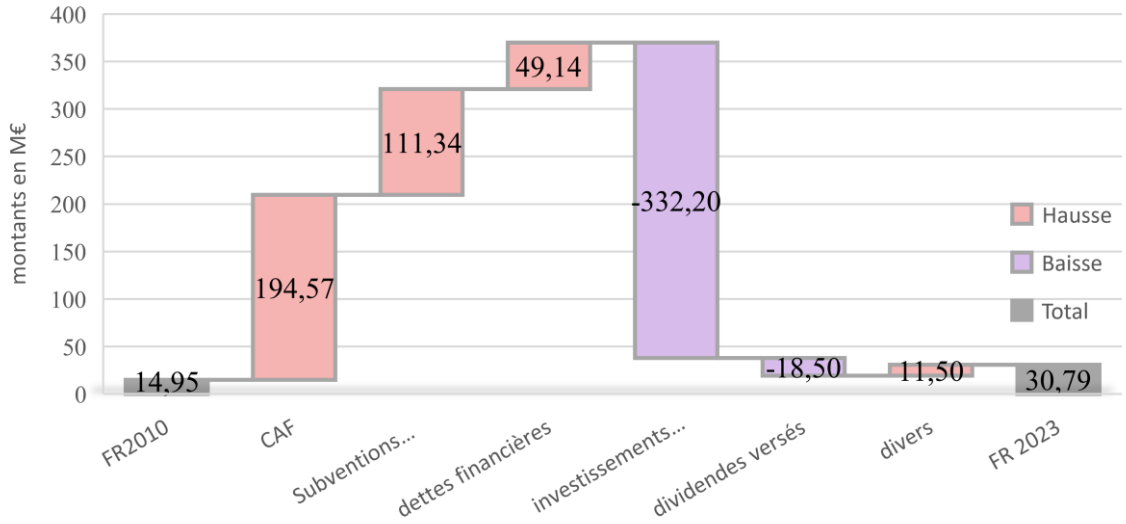
2.3.1 Une politique d'investissements dynamique mais un inventaire du patrimoine à renforcer

Les investissements réalisés depuis 2011 s'élèvent à 332,20 M€ et portent pour un tiers sur l'extension de l'aérogare Ouest et de ses équipements (système de tri bagages et EDS3) et pour un quart sur les travaux de renforcement des aires et pistes (y compris construction du lit d'arrêt et l'extension des parkings avions à l'Est). Ils ont été financés en grande majorité sur fonds propres et pour un tiers, grâce aux subventions perçues essentiellement de l'Union

[82] 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.

européenne (Feder), de l'État (Accord de Matignon, contrat de convergence et de transformation, CPER) et de la Région (cf. partie 1.3).

Graphique n° 7 : Évolution du fonds de roulement (FR) 2011-2023 en M€



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

Si l'essentiel des investissements relèvent de la catégorie des biens de retour ou de reprise[83], deux opérations ont été acquises sur les biens propres de la société aéroportuaire et leur statut devra donc être clarifié avant l'échéance de la concession au plus tard en 2048.

En 2022, la SA ARRG saisit l'opportunité d'étendre son domaine, relativement contraint, en se portant acquéreur du terrain du club hippique de Bourbon pour 3,64 M€. Cette parcelle doit accueillir un nouveau de parking de stationnement. La DGAC a donné un avis favorable à cette acquisition et ce bien pourrait être réintégré au domaine aéroportuaire avant l'échéance de 2048.

L'autre acquisition est une société immobilière (projet Kerval) qui construit et exploite des bureaux, hôtel et commerces à l'entrée de l'aéroport et dont la SA ARRG détient 33 % du capital (à la dissolution éventuelle de la société en 2048, cette participation reviendra à l'État à hauteur de sa participation de 60 % si aucune décision n'est prise d'ici là). Une partie des bureaux créés doivent être occupés par les services centraux de la SA ARRG. La Cour n'a pas procédé à l'examen de la procédure de sélection du lauréat de l'appel à manifestation d'intérêt lancé entre 2018 et 2019.

Par ailleurs, selon la SA ARRG, le dernier recensement des grosses infrastructures a été réalisé au moment du transfert de la concession fin 2010, sans qu'il s'agisse d'un réel inventaire physique des biens immobilisés. Depuis cette date, la société n'a jamais actualisé cet inventaire.

[83] 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 sont disponibles dans le rapport financiers et annexes aux comptes depuis 2023.

Conformément à l'article 24 des statuts et en vertu du code de commerce[84], la Cour a demandé à la SA ARRG de réaliser un inventaire physique de ses immobilisations et de procéder, chaque année, au rapprochement de cet inventaire avec les fichiers comptables des immobilisations.

Celle-ci a indiqué vouloir remédier à cette lacune dès 2025.

Recommandation n° 2. (SA ARRG / DGAC ; 2025) Réaliser l'inventaire physique des immobilisations pour le réconcilier avec l'inventaire comptable.

2.3.2 Une forte hausse des dettes financières à fin 2023 mais sous contrôle

L'endettement net a plus que doublé sur la période (cf. graphique n°8 ci-dessous). En 2017, la SA ARRG a en particulier contracté un emprunt de 100 M€ auprès de la banque européenne d'investissement (BEI), en bénéficiant de la garantie du fond européen pour les investissements stratégiques (FEIS). Cet emprunt, affecté au financement du programme d'investissements 2011-2022, a été débloqué par tranches. La SA ARRG a mobilisé par anticipation la dernière tranche de 30 M€ pour financer la nouvelle aérogare et profiter de conditions de taux très favorables. Cet emprunt est venu conforter la trésorerie et le solde des emprunts historiques contractés auprès de la CDC en 2013 pour un montant de 45 M€.

L'endettement reste toutefois maîtrisé, la SA ARRG ayant pu s'appuyer sur les subventions publiques pour compléter les ressources propres[85] de la société er financer sa politique d'investissements.

Tableau n° 9 : Capacité de remboursement en années et capacité d'autofinancement en % du CA

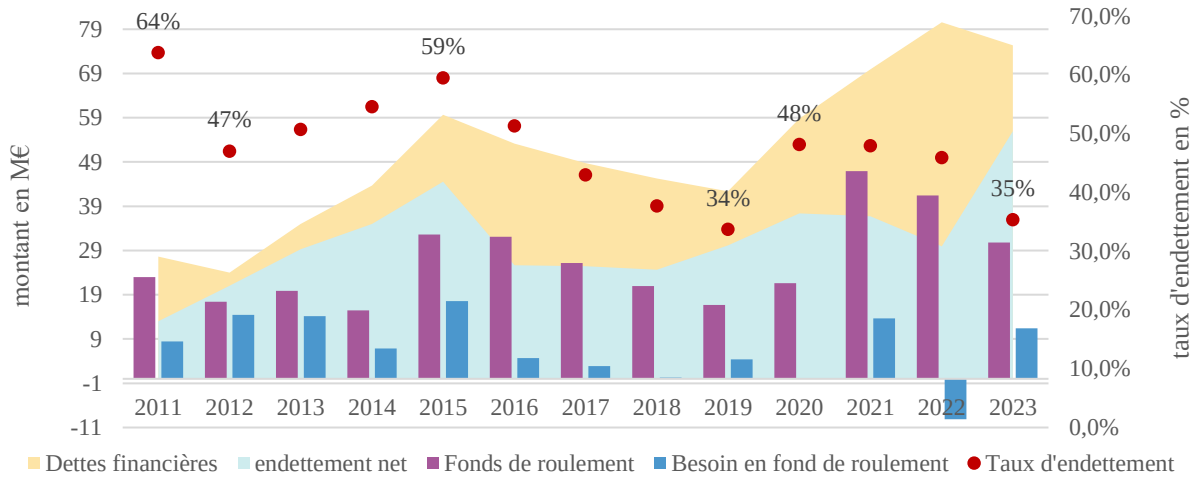
En années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Endettement net /CAF	1,37	2,41	2,30	2,96	3,05	1,72	1,54	1,24	1,53	7,00	3,53	1,22	2,20
CAF / CA	20,1%	17,2%	25,1%	22,4%	26,0%	25,5%	26,6%	29,0%	27,9%	12,3%	21,1%	34,1%	31,1%

Source : Cour des comptes d'après les états financiers de la SA ARRG (CA : chiffre d'affaires)
NB : En 2020 et 2021, l'effondrement du chiffre d'affaires et des résultats du fait de la crise Covid dégrade mécaniquement la capacité d'autofinancement, donc les ratios d'endettement.

[84] 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 »*.

[85] Fin 2023, les droits du concédants s'élèvent à 148,51 M€ pour 64,87 M€ de capitaux propres.

Graphique n° 8 : Évolution de la structure financière et de la dette



Source : Cour des comptes d'après les états financiers de la SA ARRG. Le taux d'endettement est le ratio entre les emprunts (et les dettes assimilées) et les ressources propres (fonds propres et quasi fonds propres qui incluent les droits du concédants).

Si l'endettement net (dettes financières nettes de la trésorerie à l'actif) de la SA ARRG ne représente que 2,2 années de CAF en 2023, ratio tout à fait acceptable, les risques qui pèsent sur l'activité avec certaines compagnies, fragilisées par la crise, pourraient rapidement dégrader la situation, tout au moins temporairement (cf. chapitre 2.4 sur le chiffre d'affaires).

2.3.3 Le besoin en fonds de roulement : une nécessaire vigilance au risque de pertes sur créances

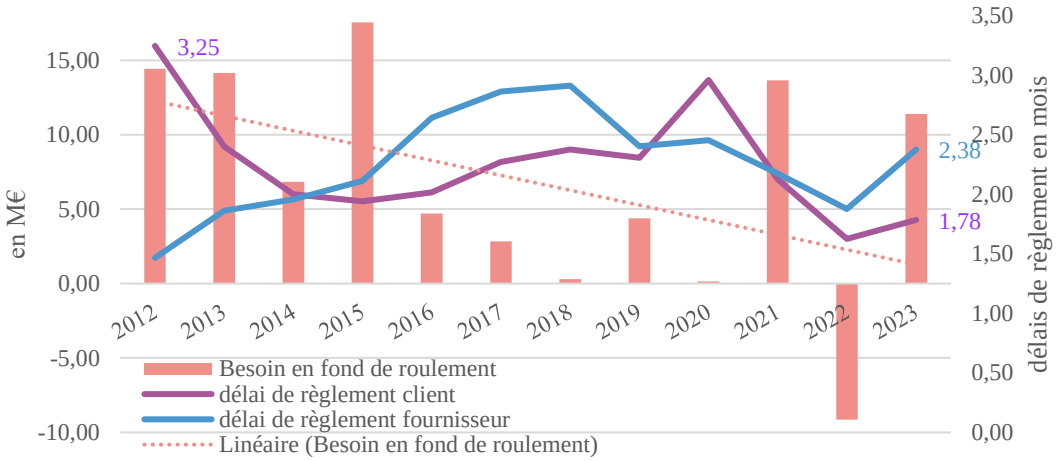
Depuis 2016, (à l'exception de 2021), le besoin en fonds de roulement (BFR) n'excède jamais deux mois de chiffre d'affaires (contre plus de quatre mois au début de la décennie).

Cette évolution reflète l'effort porté au recouvrement des créances clients (cf. graphique n° 9 ci-dessous). La situation se dégrade légèrement en 2023 puisque le BFR supporte aussi à l'actif la créance de taxe de sûreté-sécurité (TSS ou taxe d'aéroport) détenue sur l'État à hauteur de 28,28 M€, créance qui n'est que partiellement couverte par l'avance remboursable de 20,73 M€ inscrite au passif (cf. partie 2.2.4). L'écart s'explique par les impayés de TSS.

À fin 2023, le BFR intègre aussi 11,79 M€ de subventions à recevoir (en hausse de 7,06 M€/ 2022), l'échéance pour la liquidation des subventions Feder 2014-2020 étant fixée au 30 juin 2024.

À fin 2022, l'évolution du BFR reflète également la forte hausse des dettes sur immobilisations liées aux travaux en cours d'exécution pour la nouvelle aérogare et du versement pour 8,87 M€ d'une nouvelle avance de TSS.

Graphique n° 9 : Évolution du BFR en M€ et des délais de règlement client et fournisseurs en mois



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

La politique de dépréciation des créances client est le résultat d'une appréciation du risque au cas par cas au regard de l'antériorité de la créance et de la qualité du client[86]. Jusqu'en 2022, le taux de dépréciation des créances clients est relativement stable autour de 7,7 % en moyenne mais il grimpe à 27,1% en 2023, conséquence des difficultés financières d'Air Austral. À fin 2022, les créances échues représentent un risque de 6,75 M€ mais pour celles échues depuis plus de 30 jours, le risque est limité à 1,25 M€, une situation cohérente avec les règles fixées dans le guide tarifaire[87].

Tableau n° 10 : Dépréciation des créances clients

En M€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Créances clients (en brut)	15,57	11,95	8,33	9,20	8,99	10,63	12,79	14,38	12,83	8,51	8,93	10,57	13,71
Provisions	1,48	0,78	0,63	0,65	0,72	0,73	0,77	1,13	1,08	1,27	0,46	0,43	3,72
Taux de dépréciation	**9,5%**	**6,5%**	**7,6%**	**7,1%**	**8,0%**	**6,8%**	**6,0%**	**7,9%**	**8,4%**	**15,0%**	**5,1%**	**4,1%**	**27,1%**

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

Fin 2023, les créances détenues sur la compagnie réunionnaise et par contagion, celles en cours de facturation ont été provisionnées à 100 %, soit pour un montant de 3,30 M€ (sur un total de provisions clients 3,71 M€). À fin février 2024, la créance détenue sur Air Austral

[86] Pour Corsair qui bénéficie de moindres facilités de paiement, les créances échues s'élèvent fin février 2024 à 0,5 M€, non provisionnées.

[87] Selon le guide tarifaire 2023, les créances sont par principe payables au comptant les redevances aéronautiques sont dues avant le décollage. Pour autant, un client peut demander une ouverture de compte, la SA ARRG se réserve alors le droit d'y pourvoir et dans cette hypothèse les facture sont exigibles au plus tard 30 jours après l'émission de la facture. La SA ARRG se réserve aussi le droit d'exiger d'une compagnie aérienne la souscription d'une garantie à première demande auprès d'un établissement bancaire français de premier rang.

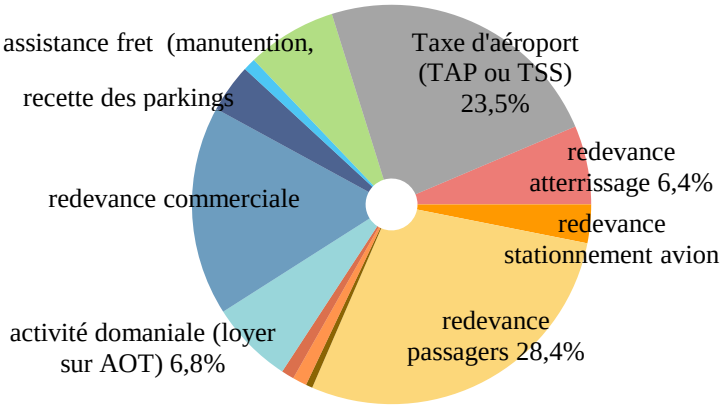
s'élevait à 5,5 M€[88] avant un règlement d'un million d'euros courant mars. Ce volume représente aussi 37,4% du chiffre d'affaires aéronautique de la SA ARRG ou encore 1,22 fois le résultat net de la SA ARRG 2022.

2.4 Une croissance du chiffre d'affaires trois fois supérieure à celle du trafic

En 2023, l'aéroport a accueilli 2,64 millions de passagers (hors transit) contre 2,08 millions en 2011 (soit une croissance de 26,7 %). La croissance moyenne annuelle depuis 2011 est de près 2% et s'est faite sans augmentation du nombre de mouvements d'avions sur la plateforme mais grâce à une augmentation des capacités des aéronefs et de leur taux de remplissage, avec en moyenne 182 passagers par avion en 2023 contre 143 en 2011.

La SA ARRG a su valoriser le potentiel commercial des passagers puisque le chiffre d'affaires est passé de 47,30 M€ en 2011 à 81,62 M€ en 2023, soit une croissance moyenne annuelle de 4,65 %, plus du double de celle du seul trafic. Il se compose des recettes aéronautiques, extra-aéronautiques et de la taxe de sûreté- sécurité (TSS[89]) (cf. graphe infra).

Graphique n° 10 : Répartition du chiffre d'affaires 2023 : recettes aéronautiques (33,15 M€), extra aéronautiques (23,39 M€), manutention fret (5,94 M€), TSS (19,14 M€)



Source : Cour des comptes d'après la SA ARRG (comptes 2023)

*Les **recettes aéronautiques** payées par les compagnies aériennes pour la mise à disposition des infrastructures aéroportuaires et de services au sol : redevances par passagers, redevances par mouvement d'avions ou pour leur stationnement.*
*Les **recettes extra-aéronautiques** tirées de la gestion du domaine aéroportuaire : location d'espaces à des entreprises, à des commerces, recettes tirées des parkings de stationnement), des recettes tirées des prestations de manutention et de stockage du fret opéré via la plateforme.*

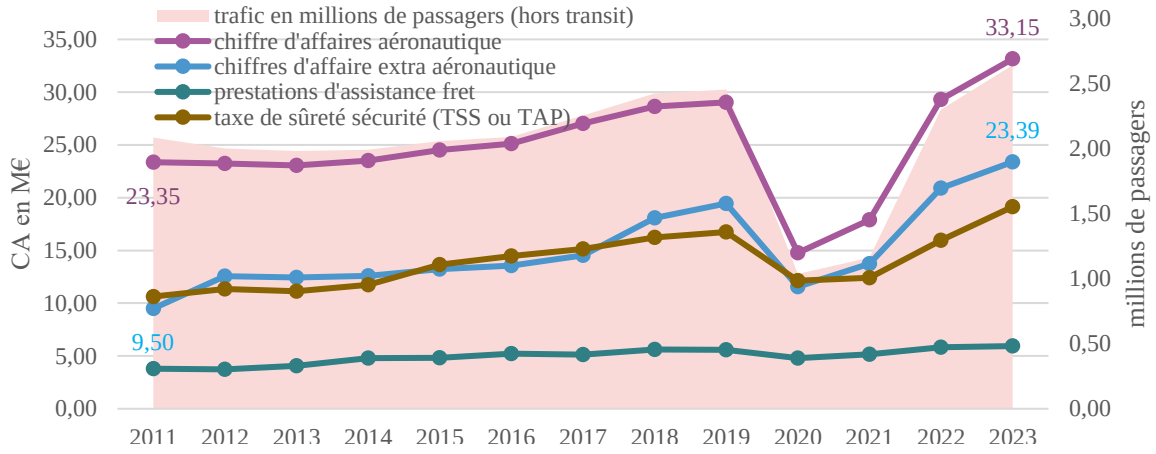
Il est dopé par le chiffre d'affaires aéronautique tiré des redevances payées par les compagnies aériennes, en hausse de 42,0 %, et surtout par les recettes extra aéronautiques en croissance de 146,1 % (cf. graphique n°11 ci-dessous). Cette évolution confirme les effets positifs de la réforme de 2005 dont l'un des enjeux était de donner plus d'autonomie de gestion aux aéroports pour favoriser leur réactivité et leur efficacité économique. Sur le volet des recettes, le pari est relevé, modulo l'activité du fret qui plafonne à un peu plus de la moitié de

[88] Avec le soutien de l'État, le directoire a convenu avec Air Austral un étalement du paiement de la créance résiduelle et la reprise de paiements mensuels réguliers (source : PV du CAR du 11 juin 2024).

[89] La TSS, était jusqu'en 2022 dénommée taxe aéroportuaire (TAP). Par construction, la TAP ou TSS est sans impact sur le résultat opérationnel.

ses capacités de traitement (25,92 milliers de tonnes de fret (hors fret postal) traités en 2023 contre 28,48 milliers de tonnes en 2011, soit une baisse de 9,0 %).

Graphique n° 11 : Évolution du trafic et des chiffres d'affaires (2011-2023)



Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

Ces résultats récompensent les efforts réalisés pour développer les recettes extra aéronautiques tirées des commerces (en hausse de 291 % par rapport à 2011), des parkings (en hausse de 127,1 %), et de la mise à disposition du domaine (en progression de 63,5 %) (cf. graphique n°11 ci-dessus).

2.4.1 Le rétablissement rapide du trafic après 2020, menacé par une nouvelle zone de turbulences

2.4.1.1 Un trafic record en 2023 très dépendant de la métropole

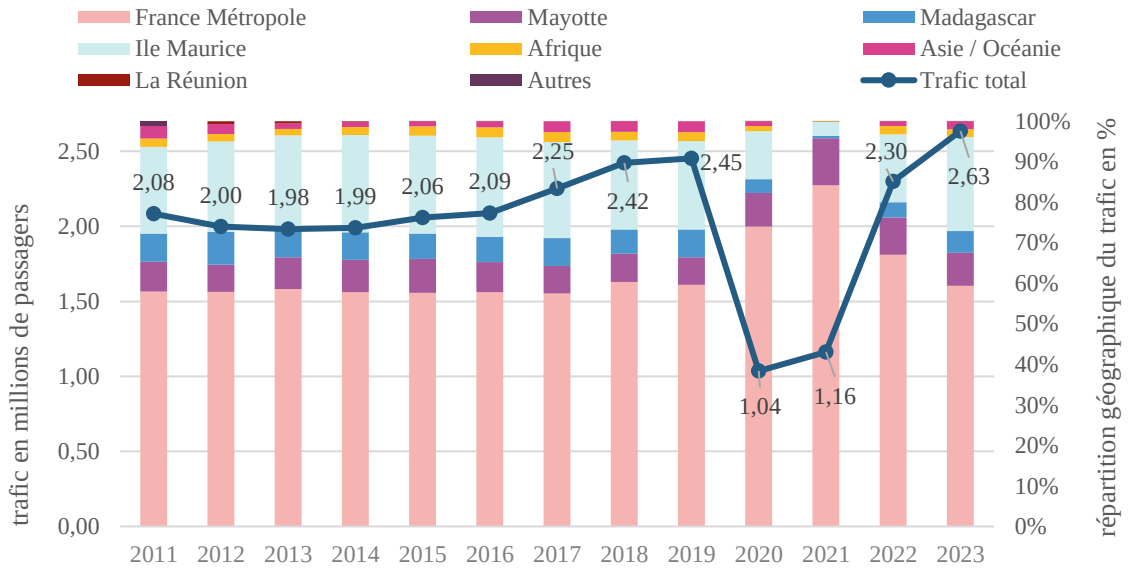
Le trafic passagers progresse régulièrement depuis sa création jusqu'à son effondrement en 2020 (chute du trafic de 57,8 %). Le redémarrage post Covid 19 est rapide : en 2023, l'aéroport Roland-Garros est un des rares aéroports d'État à dépasser son niveau de 2019 (+7,6 %).

Le trafic avec la métropole domine et représente en moyenne 62 % des parts de marché de la plateforme (cf. graphique n°12 ci-dessous), proportion qui atteint 74 % et 84 % en 2020 et 2021 dans le contexte de fermeture prolongée des frontières[90]. Cette dépendance à la métropole, facteur de résilience pendant la pandémie, constitue aussi une faiblesse du modèle de développement commercial de l'aéroport qui repose principalement sur la démographie réunionnaise, forte de ses 860 000 habitants et de leurs affinitaires. Cette clientèle privilégiée bénéficie en outre d'aides publiques à l'achat des billets d'avion via le dispositif de soutien à la

[90] En 2020 et en 2021, l'île Maurice et Madagascar ont restreint durablement l'accès à leur territoire.

« continuité territoriale »[91], co-financés par l'État, les collectivités locales et l'Union européenne.

Graphique n° 12 : Évolution du trafic depuis 2011 en millions de passagers par destination



Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

Pour consolider ses résultats et dans un contexte de raréfaction des crédits publics, la SA ARRG doit miser sur la diversification de sa connectivité[92], objectif clairement identifié dans ses plans stratégiques mais qui reste problématique. En matière de tourisme, la destination touristique réunionnaise[93] est en concurrence frontale avec d'autres îles comme Maurice[94] ou l'archipel des Seychelles, qui jouissent d'une image balnéaire plus attractive et d'une offre d'hébergement quantitativement et qualitativement mieux adaptée. Entre 2005 et 2016, le nombre de touristes dans la zone sud-ouest de l'océan indien a progressé de 5,6 % / an contre

[91] Tous les résidents domiciliés à La Réunion peuvent bénéficier d'un bon de réduction sur le billet d'avion tous les trois ans. L'aide financière représente en 2024, entre 200 € et 575 € par billet après l'abondement de la Région. Cette dernière a toutefois revu ses financements sensiblement à la baisse depuis 2019 et milité auprès du Comité interministériel des outre-mer (CIOM) pour une prise en charge supplémentaire par l'Etat, approuvée en LFI 2024 et qui permet le financement d'un deuxième billet d'avion pour les néo-bacheliers ultra marins étudiant dans l'hexagone.

D'autres allocations ciblées (aides à la mobilité des étudiants, aide d'urgence obsèques) financées par l'Etat, la Région, le Département et le fonds social européen (FSE) peuvent aussi augmenter ce pouvoir d'achat en faveur du transport aérien.

[92] Sur la période du contrôle, outre la liaison avec la métropole, le trafic régional assure l'essentiel du trafic passagers : 21 % avec l'île Maurice ; 6 % avec Madagascar et 8 % avec Mayotte avec des variations selon les années.

[93] En 2022, plus de 495 000 touristes extérieurs ont ainsi été accueillis (en retrait de 7,1 % par rapport à 2019). Moins de la moitié de ces touristes (48,4 %) relèvent d'un tourisme d'agrément, les autres étant constitués d'affinitaires (41,9 %) ou de la clientèle d'affaires (source : Observatoire régional du tourisme de l'institut régional du tourisme (IRT)).

[94] En 2019, le tourisme représente 3,3 % de la valeur ajoutée créée à La Réunion contre 9,1 % à l'Ile Maurice (source : Comptes Économiques Rapides pour l'Outre-mer (CEROM) - juillet 2022)

1 % pour la Réunion (cf. annexe n°8). En outre, si l'idée d'intégrer la destination Réunion dans des routes aériennes pour longs courriers desservant plusieurs îles touristiques de l'océan indien est séduisante, elle reste économiquement contrainte par les temps de repos obligatoires imposés aux équipages. Pour conquérir de nouvelles clientèles, la SA ARRG devrait pouvoir s'appuyer sur une politique régionale touristique ambitieuse mais cette perspective reste de moyen terme, la Région vient en effet de lancer la révision de son schéma d'aménagement régional (SAR).

La SA ARRG s'efforce donc de promouvoir par ses propres moyens les liaisons aériennes vers sa plateforme en participant aux forums internationaux ou régionaux du transport aérien entre 2016 et 2019 ; puis en prospectant directement des compagnies, d'abord en concevant elle-même ses outils marketing[95] avec des retombées limitées et des moyens sous exploités (base de données et logiciel de simulation de trafic), puis à partir de 2023, en externalisant ses études de trafic. À ce jour, le défi de la diversification des liaisons reste entier[96], d'autant que la croissance démographique ralentit (progression de 0,3 %[97]). C'est donc par sa politique tarifaire que la plateforme tente d'attirer de nouvelles compagnies aériennes et de diversifier sa desserte.

2.4.1.2 Une politique tarifaire favorable aux compagnies aériennes

Entre 2012 et 2019, les recettes tirées des redevances aéronautiques ont progressé de 24,86 % en ligne avec l'augmentation du trafic de 22,64 %. Contrairement à ce que laisse penser les débats en CoCoEco, l'évolution des redevances aéronautiques est très modérée et ne couvre pas l'inflation[98], sauf pour sa principale composante, la redevance passagers[99], en progression de 30,55 %.

En 2022 et 2023, confronté aux effets de la crise sanitaire et à la nécessité d'investir pour maintenir les infrastructures, le directoire a mis en place une sur-redevance exceptionnelle de 1 €, puis de 1,50 € par passager pour sécuriser le financement de ses investissements, tout en promettant aux compagnies, sa suppression dès le retour du trafic au niveau de 2019 et même sa restitution partielle (0,50 €) dès 2023 en cas de retour au trafic de 2019, condition atteinte en 2024.

Outre cette mesure exceptionnelle, la politique commerciale vis-à-vis des compagnies s'est enrichie en 2018 de mesures incitatives pour encourager le développement de nouvelles routes aériennes. Ces mesures, versées sous forme de réductions dégressives de tarifs de 50 % en moyenne sur trois ans, peuvent être accompagnées d'aides marketing négociées de gré à gré, plafonnées et payées sur justificatifs de dépenses. Les contrôles conduits par la Cour n'ont pas

[95] Le service marketing, composé de six personnes est également en charge des études de satisfaction clients.

[96] En 2023, Mayotte n'est plus desservie par la filiale d'Air Austral (EWA – à compter de septembre), l'Inde n'est pas desservie depuis Avril et Air Madagascar ne dessert plus La Réunion depuis novembre.

[97] Source : INSEE – données 2020

[98] Source INSEE : l'indice des prix à la consommation a progressé de 13,67 % et la redevance passagère de la SA ARRG vers la métropole et l'international de 13,52 %.

[99] La redevance passagère est la principale redevance aéronautique et représente entre 2012 et 2023, 67 % des redevances payées par les compagnies aériennes.

révélé d'irrégularités par rapports aux règles européennes et la SA ARRG s'est assurée pour chaque nouveau contrat que le trafic généré était bien créateur de valeur pour elle-même.

Après la crise Covid 19 et dans le souci de retrouver sa connectivité antérieure, la SA ARRG a également approuvé des mesures incitatives spécifiques[100] de relance du trafic sur certaines lignes en particulier vers Madagascar, l'Inde, l'Afrique du Sud, la Thaïlande et les « îles Vanille[101] » de l'Océan indien.

Ces mesures incitatives (nouvelles routes, croissance du trafic, aides marketing) triplent entre 2019 et 2022 mais restent mesurées, à 0,45 M€ en 2019 contre 1,59 M€ en 2022, soit respectivement 2,34 % et 7,91 % des redevances passagers totales.

2.4.1.3 Quatre compagnies assurent 88 % du trafic, dont deux sont en difficultés financières

Cinq compagnies assurent 99 % du trafic depuis la réouverture des frontières avec l'île Maurice en 2022 (cf. tableau n°11 ci-dessous).

Tableau n° 11 : Parts de marché dans le trafic passager par compagnie aérienne

	2011	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Air Austral	52%	46%	45%	45%	40%	30%	37%	41%
Air France	20%	19%	17%	18%	23%	34%	25%	20%
Air Madagascar[102]	3%	1%	1%	2%	1%	0%	0%	0%
Air Mauritius	10%	12%	11%	11%	6%	1%	8%	11%
Corsair	14%	12%	11%	10%	12%	18%	15%	14%
French Bee	0%	6%	12%	12%	18%	16%	13%	13%
Xl Airways[103]	0%	4%	3%	2%	0%	0%	0%	0%
Autres	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%

Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

Sur les quatre compagnies qui desservent la métropole, deux, Corsair et Air Austral, sont sorties de la crise sanitaire très fragilisées et ont dû engager des programmes de restructuration et solliciter des plans d'aides en cours d'examen par la Commission européennes.

[100] Source : guides tarifaires 2022 et 2023
[101] Les Comores, Madagascar, Maurice, Mayotte, La Réunion, Les Seychelles.
[102] Depuis novembre 2023, Air Madagascar en difficultés ne dessert plus la plateforme réunionnaise.
[103] La compagnie à bas prix XL Airways a été placée en redressement judiciaire puis liquidée fin 2019.

Si la desserte de la métropole n'est pas menacée du fait de la pluralité de l'offre existante, la situation est néanmoins préoccupante car la compagnie réunionnaise Air Austral[104] est la seule compagnie basée sur l'aéroport Roland-Garros et représente 41 % des parts de marchés de la plateforme (cf. tableau n°11 ci-dessus). Avec sa filiale mahoraise EWA, Air Austral assure également entre 75 % et 95 % du trafic opéré de Roland-Garros vers les îles de l'Océan indien ou l'Asie, et est l'acteur clé pour la diversification de la connectivité de la plateforme. Ses difficultés ont déjà conduit à l'arrêt de la desserte de Mayotte par EWA (depuis septembre 2023), et à la fermeture de la route vers l'Inde (depuis avril 2023 – condition imposée par le plan de restructuration signé en 2023).

En termes de chiffres d'affaires, Air Austral représente un tiers des redevances aéronautiques de la SA ARRG et un cinquième du chiffre d'affaires hors TSS. Pour Corsair, les proportions sont respectivement de 16 % et 9 % (données 2022).

À la date de publication de ce rapport, il n'est pas possible d'ignorer ces menaces sur les perspectives financières à court terme de l'aéroport. Ceci l'a amené à revoir son programme d'investissements à la baisse. Cette révision doit être poursuivie et complétée par la rationalisation des charges de fonctionnement.

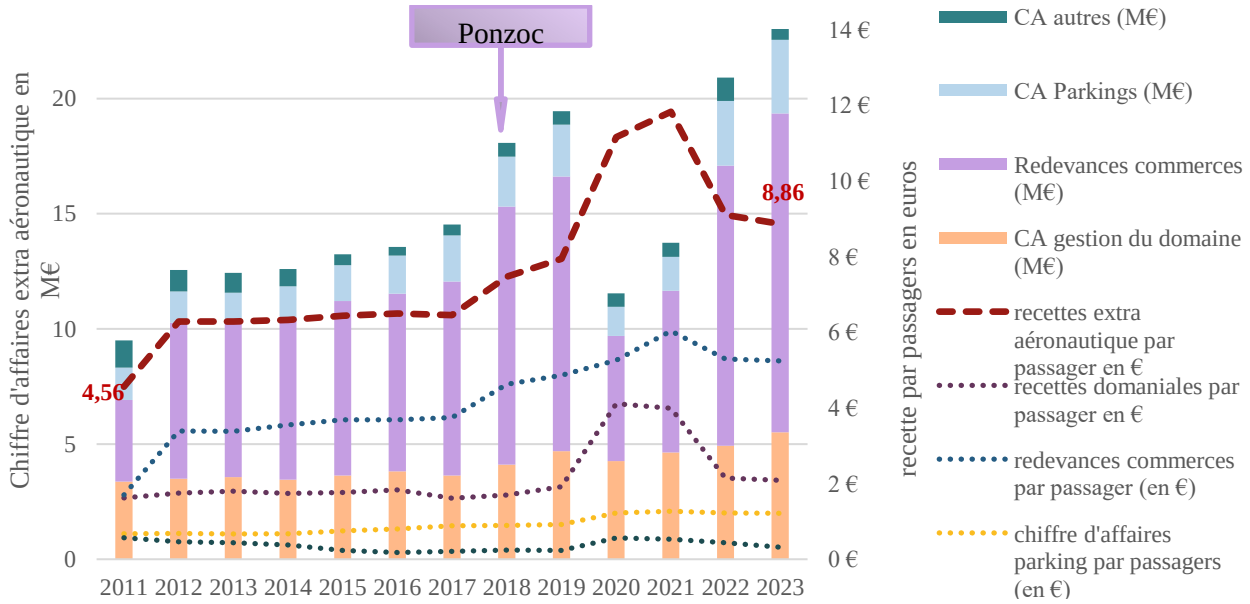
2.4.2 Des recettes extra-aéronautiques en forte croissance

En 2023, les recettes extra-aéronautiques (à l'exclusion du chiffre d'affaires fret liés aux prestations de manutention logistique) s'élèvent à 23,39 M€ contre 9,50 M€ en 2011 (cf. graphique n°13 ci-dessous).

Elles sont composées à plus de 59 % des redevances tirées des commerces contre 37 % en 2011 ; tandis que les redevances ou loyers tirés des activités aéronautiques représentent moins d'un quart de ces recettes et le chiffre d'affaires des parkings entre 10 % et 14 %.

[104] Air Austral a été créée en 1982 par le réunionnais Gérard Ethève. Initialement concentrée sur les liaisons régionales, elle s'est peu à peu intéressée aux liaisons long-courrier (Paris, puis quelques points en Asie).

Graphique n° 13 : Évolution des recettes extra aéronautiques par nature (M€) et par passager en € (2011-2023)



Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

2.4.2.1 Des procédures d'attribution et de contrôle des recettes domaniales et redevances commerciales satisfaisantes

La croissance des recettes tirées des commerces, de 7,8 % en moyenne annuelle depuis 2011, reflète l'évolution du trafic et la stratégie poursuivie pour optimiser le rendement économique de l'infrastructure : augmentation des surfaces commercialisables et refonte de la politique tarifaire. Le retour économique sur chaque passager a ainsi quasiment doublé depuis la création de la société : un passager rapporte à la SA ARRG 8,86 € de recettes extra-aéronautiques en 2023 contre 4,56 € en 2011(cf. graphique n°13 ci-dessus).

En 2011, les surfaces commercialisables s'établissaient à près de 300 m² en zone réservée, 500 m² en zone publique et à un restaurant gastronomique d'un peu plus de 300 m². En 2017, la SA ARRG engage un projet de modernisation et d'extension, le programme PONZOC (Projet d'organisation des nouvelles zones opérationnelles et commerciales) avec la construction d'une mezzanine dans l'aérogare qui permet de clarifier le flux passagers et d'augmenter les surfaces commerciales de plus de 700 m² (tout en supprimant le restaurant gastronomique[105]). Le duty-free en particulier voit sa surface plus que tripler (de 200 à 700 m²) et devient un passage obligé pour tous les passagers rejoignant la salle d'embarquement.

En novembre 2023, sur les 32 000 m² de l'aérogare passagers, 4100 m² sont commercialisables et commercialisés, soit un taux de 100 %. Pour l'aérogare fret, sur les

[105] Cet espace est désormais proposé à la location pour de l'événementiel.

5400 m² à l'aérogare de fret[106], 3500 m² sont proposés à la commercialisation dont 60 % sont occupés.

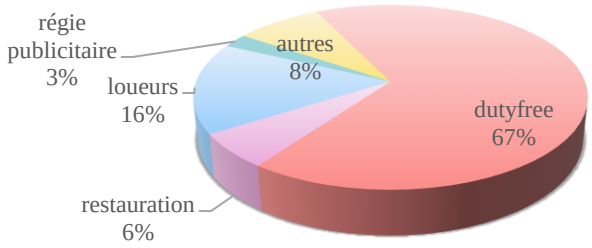
La délivrance des autorisations et conventions d'occupation temporaires (AOT et COT) qui sous-tend les recettes commerciales et domaniales est encadrée par les dispositions de l'ordonnance n° 2017-562 du 19 avril 2017 relative à la propriété des personnes publiques (code général de la propriété des personnes publiques) et par l'article 11 du cahier des charges type applicable aux concessions aéroportuaires de l'État. Ce dernier prévoit que *« sauf accord préalable du directeur de l'aviation civile et sauf les occupations qui concernent les usagers aéronautiques bénéficiant d'un agrément ou d'une autorisation administrative, ainsi que les administrations de l'État et ses établissements publics, les autorisations d'occupation sont délivrées à l'issue d'une procédure permettant une mise en concurrence effective »*. Les autorisations sont alors attribuées aux candidats présentant les *« offres économiquement les plus avantageuses pour la concession, selon des critères définis par le concessionnaire et communiqués aux pétitionnaires »*.

S'agissant des redevances fixes (assimilables à un loyer), elles progressent de 63,5 % depuis 2011 pour une progression de l'indice des loyers tertiaires (ILAT) de seulement 29 %. L'écart s'explique par l'augmentation des surfaces.

Les AOT octroyées aux opérateurs de services aéronautiques (compagnies aériennes, transitaires, agents d'escales, prestataires de l'aéroport, réseaux télécom…) sont réglementées et ne donnent pas lieu à une mise en concurrence. Elles constituent la majorité des redevances fixes (autour de 78 % en moyenne entre 2018 et 2021). Cette proportion baisse à 71% en 2022 en raison de deux opérations : la mise à disposition d'une parcelle de terrain à bâtir de 15 000 m² à la société Kerval SAS et la mise à disposition d'une parcelle à un centre hippique .

Les redevances sur les commerces sont quant à elles constituées d'une part fixe pour l'occupation de l'espace et d'un intéressement assis sur le chiffre d'affaires. Les primes variables ont fortement progressé entre 2011 et 2022 passant de 2,87 M€ en 2011, à 12,15 M€[107] en moyenne de 2018 à 2023.

Graphique n° 14 : Répartition des redevances sur les commerces par nature d'activité en 2022



Les locomotives commerciales sont le duty-free, la restauration, et les loueurs de véhicules de tourisme.

Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

[106] L'aérogare de fret compte 7510 m² de magasins et d'entrepôt, certains frigorifiques, une station animalière, et un bâtiment tertiaire 5400 m² de bureaux et locaux commerciaux en partie occupés par les services supports de la SA ARRG.

[107] Neutralisation des années 2020 et 2021 à cause de la pandémie.

La SA ARRG a repensé son modèle économique sur les commerces en négociant des contrats « prime » pour le duty-free et la restauration. Le contrat « prime » confie pour une durée de 10 ans et à un seul prestataire, l'exploitation de plusieurs points de vente avec des identités différentes. Cette durée, en théorie justifiée par les niveaux d'investissements demandés, paraît néanmoins longue pour des activités commerciales sensibles aux effets de mode et techniques de merchandisage.

S'agissant des loueurs de véhicules, les redevances sont passées de 0,56 M€ en 2011 à 2,50 M€ en 2022. La dernière mise en concurrence réalisée est concomitante avec la relocalisation des parkings loueurs en 2018. Les contrats attribués pour huit ans à onze prestataires portent sur l'exploitation de 275 places de stationnement.

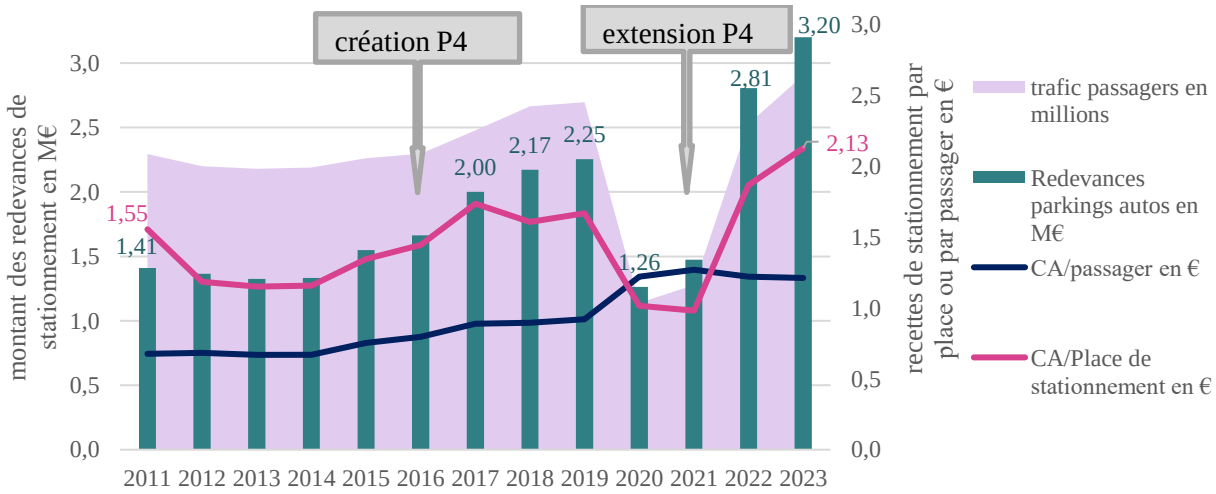
La Cour a examiné sur la base d'échantillons la conformité de la procédure d'attribution des COT et AOT depuis 2018 sans relever d'irrégularités.

Dans le cadre de ses contrôles prévus contractuellement, la SA ARRG mandate des auditeurs externes pour vérifier la bonne exécution des obligations contractuelles, contrôler les données annuelles d'activités, apprécier l'organisation et le niveau de performance des commerces. Elle l'a fait avec sa régie publicitaire et a résilié par anticipation son contrat en 2018 pour non-conformité. Elle l'a fait avec ses loueurs de véhicules en 2015 et en a tiré des enseignements pour le renouvellement des COT. Elle vient de le faire avec l'exploitant des points de restauration et en a partagé les conclusions pour qu'il améliore sa performance et corrige les insuffisances observées.

2.4.2.2 Le chiffre d'affaires réalisé sur les parkings : un renforcement des contrôles à poursuivre

S'agissant des recettes de stationnement, elles progressent de 127,1 % depuis 2011 pour une création de nouvelles places limitée à 42 %. Le chiffre d'affaires par place s'établit en 2023 à 2,13 €, soit une progression de 37 % (cf. graphique n°15 ci-dessous).

Graphique n° 15 : Évolution des recettes de stationnement en M€ depuis 2011



Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

En 2011, la plateforme compte autour de 1000 places de stationnement : 750 places publiques sont gérées en régie et 200 places réservés aux abonnés sont commercialisées par un courtier. À fin 2022, les 1 426 places sont gérées en régie : 400 places réservées aux abonnés (P2 et P3, tous les deux saturés) et 1 026 places publiques se répartissent entre le dépose-minutes P0 ouvert en 2021 (26 places), le parking public P1 dit de proximité (600 places), et le P4 de longue durée (400 places) (cf. annexe n°2). Ce dernier a été créé en 2016 avec 200 places puis agrandi de 200 nouvelles places en 2021.

Le besoin croissant de stationnement est la conséquence d'un aéroport principalement accessible par la voiture individuelle malgré l'espace réservé sur le domaine (et sa gare routière) prévu pour accueillir les projets de TCSP que porteraient la Région et la CINOR. Ces projets identifiés comme stratégiques pour le développement de l'aéroport, n'en sont encore qu'au stade d'ambitions (cf. partie 1.2.3). La SA ARRG porte donc à court terme d'autres projets d'extension de parkings avec le projet Kerval et la conversion de la parcelle occupée par le centre hippique en P5 dès 2024 ou encore la création ou le réaménagement des P6 et P7[108](cf. annexe n°2).

Le cabinet Mazars a réalisé un audit comptable sur le processus des ventes en 2018 puis un audit de suivi en 2022. S'agissant des recettes de stationnement, le rapport 2018 souligne de grosses faiblesses dans le contrôle interne de nature à faciliter les détournements de fonds ou l'octroi d'avantages indus. L'audit de suivi en 2022 souligne les efforts de sécurisation des procédures réalisées : renforcement des contrôles d'accès au système Multipark, traçabilité des opérations, sécurisation des mises à jour des barèmes tarifaires. Pour autant, des progrès doivent être faits en matière de formalisation des procédures et de contrôles de second niveau. La SA ARRG est en particulier incitée à renforcer ses contrôles sur les gratuités et les abonnements. La Cour recommande de suivre sans attendre ces recommandations.

Recommandation n° 3. (SA ARRG, 2025) Mettre en œuvre les contrôles de second niveau (hiérarchiques et indépendants) sur l'activité de stationnement.

2.4.3 Une activité atone pour le fret et des capacités sous employées

La SA ARRG réalise en régie, avec une cinquantaine des salariés, des prestations de manutention, de conditionnement et d'entreposage des marchandises à l'import comme à l'export. Ce mode de gestion est une singularité de l'aéroport de la Réunion-Roland Garros par rapport aux autres aéroports d'outre-mer (cf. l'annexe n°4).

Les magasins et entrepôts de fret sont calibrés pour traiter une capacité de 40 000 tonnes de marchandises, une capacité largement sous employée puisque l'aéroport traite en moyenne depuis 2011, 26 000 tonnes de marchandises par an[109]. Ce volume est relativement stable même

[108] Les espaces de stationnement près de l'aérogare de fret ne font aujourd'hui pas l'objet de contrôle d'accès.

[109] Le trafic de marchandises est étroitement lié à l'activité passagers puisque que celles-ci circulent dans les soutes des avions commerciaux, l'accueil d'avions cargos reste très exceptionnel. Ce tonnage n'intègre pas le fret postal.

si certaines années comme en 2022, l'activité a pu bénéficier d'une conjoncture géopolitique favorable dans sa concurrence avec le fret maritime.

Le fret aérien reste surtout adapté aux produits fragiles, à durée de vie limitée ou aux biens à forte valeur économique. À la Réunion, l'activité d'exportation concerne les exportations de fruits locaux comme les letchis et ananas Victoria, activité à la fois saisonnière et sensible à la conjoncture météorologique. Le fret d'importation[110] constitue les deux tiers des volumes traités. Les échanges sont réalisés pour 79 % avec la métropole et de manière plus limitée avec l'Ile Maurice (13 %) et Mayotte (4 %).

L'organisation et les méthodes de travail ont peu évolué depuis la création de la SA ARRG en 2011 et la moitié des accidents de travail concernent ces salariés (cf. partie 2.5.1 sur la gestion RH). Les manutentionnaires assurent le dégroupage des marchandises et la manipulation des palettes sur des équipements en grande partie amortis[111]. La performance économique reste contrainte par la concentration de l'activité sur les mois de novembre et décembre (un quart des volumes traités), par le cadre d'emploi non annualisé et par une certaine résistance au changement éprouvée périodiquement. Le projet de réforme organisationnelle construit en concertation avec les équipes aurait dû être mis en place entre 2022 et 2023 mais il est à l'arrêt. Au-delà de l'objectif d'amélioration de la productivité et de la qualité de services client, il prévoit une refonte de l'organigramme favorisant la construction de parcours professionnalisant, la reconnaissance des compétences, et une amélioration des conditions de travail. Outre ce volet organisation et GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences), des investissements dans les outils et les locaux sont envisagés et en partie réalisés. Leur acceptation par les équipes n'est pas instantanée comme l'illustre l'adoption frileuse des convoyeurs multidirectionnels à roulettes acquis en 2023 et qui ont pourtant comme but d'alléger l'effort physique lors de la manutention des palettes, donc d'améliorer la sécurité au travail en sus de la productivité.

La direction du fret est l'un des derniers services encore fortement inspirés par la gestion CCIR. Il se modernise lentement. Le déploiement en 2019 de tablettes et du logiciel Easyfret[112] a permis un saut qualitatif de l'environnement comptable. L'automatisation de la tarification des opérations et des mouvements sur stocks était nécessaire et répond à une recommandation de l'audit réalisé par le cabinet Mazars sur le processus des ventes. Cette solution numérique apporte une amélioration sensible à la sécurité des enregistrements comptables comme le constate l'audit de suivi réalisé en 2022. L'automatisation des traitements des réceptions et chargements par les transitaires, conjuguée à la réalisation de contrôles hiérarchiques confortent aussi le processus de facturation et enfin, cette numérisation du process permet d'organiser la séparation des tâches dans la chaine de traitement via la gestion des droits et donc l'autocontrôle du service sur les opérations. L'audit de suivi en 2022 reconnaît ces avancées mais préconise quelques améliorations s'agissant de la formalisation des procédures (en cours) et des contrôles sur la saisie des grilles tarifaires dans l'outil. Il souligne également, comme les rapporteurs ont

[110] Le coût du transport et du stockage et donc la rentabilité de l'activité de fret est un enjeu pour la gestion de l'aéroport mais aussi pour la compétitivité des exportations et le coût de la vie.

[111] Le projet de modernisation du terminal de fret prévoit une réhabilitation et mises aux normes des bâtiments et des chambres froides ainsi qu'un renforcement des normes de sécurité au travail et de sécurisation du terminal fret (PARIF, espaces de circulation et des quais) pour un coût estimé à 12,5 M€ (TF : 7,06 M€ financée sur fonds propres pour 0,99 M€ et le reste par subvention ou aides financières) (source : Présentation stratégie achat).

[112] Traitement automatisé et informatisé des flux

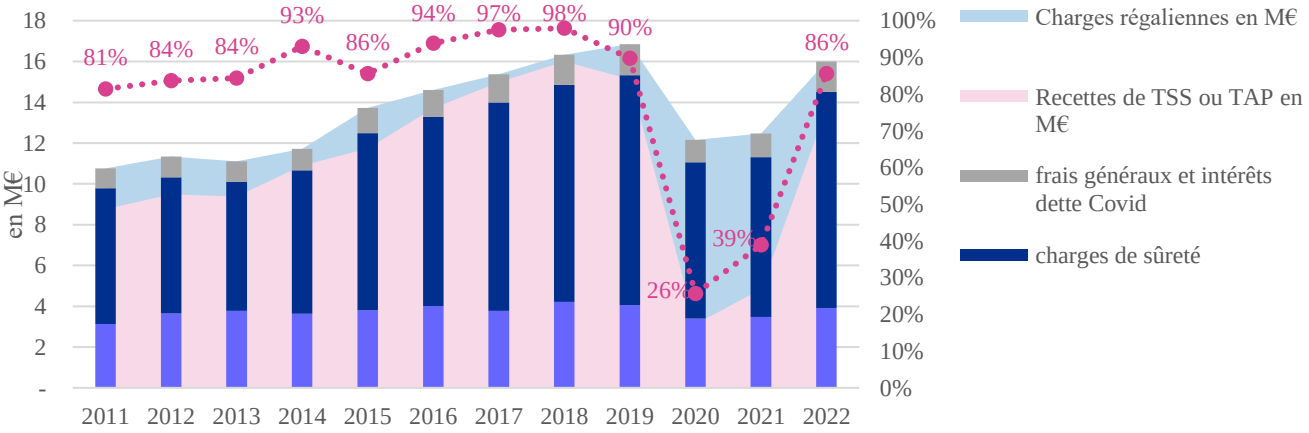
aussi pu l'observer, un accès à la zone de fret (et aux quais) encore insuffisamment sécurisé malgré la mise en place d'un schéma de circulation[113]. Le contrôle d'accès reste visuel et mériterait d'être physiquement renforcé.

Recommandation n° 4. (SA ARRG, 2025) Élaborer un plan de modernisation et d'amélioration de la rentabilité du fret.

2.4.4 La taxe de sûreté-sécurité : un poids pour la trésorerie

La taxe de de sûreté et de sécurité (TSS ou anciennement TAP) comptabilisée 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 régaliennes. Elle est régie par le code des impositions sur les biens et services (art L.422 du code des impositions sur les biens et services) qui fixe annuellement son plafond par classe d'aérodrome. Le produit de la TSS perçue sur le trafic couvre depuis 2016 entre 90 % et 98 % des charges régaliennes, l'équilibre[114] est quasiment atteint les meilleures années (cf. graphique n°16 ci-dessous). Si les dépenses de sécurité progressent en moyenne de 2,02 % par an, les dépenses liées à la sûreté sont beaucoup plus dynamiques avec une croissance moyenne annuelle de 4,32 %. Cette évolution n'est pas spécifique à l'aéroport de la Réunion. Les charges régaliennes par passager, en neutralisant les années de crise pandémique, s'établissent autour entre 13 et 14 € par passager, un niveau sensiblement supérieur aux aéroports métropolitains de trafic comparable qui s'élève entre 2017 et 2019 autour de 5,7 € par passager [115].

Graphique n° 16 : Bilan TAP ou TSS pour la SA ARRG



Source : Cour des comptes d'après les données DGAC

[113] Il a eu pour effet de réduire l'accès de la zone de stockage aux transitaires.

[114] Avec un trafic au départ en deçà de 2 millions de passagers, la SA ARRG peut être éligible au dispositif de « majoration » dans le cas où elle enregistre un déficit entre ses recettes et ses dépenses, ce qui s'est produit en 2014, 2016 et 2017.

[115] Source : Rapport public thématique de la Cour des comptes sur le maillage aéroportuaire – 2023

Du fait de l'effondrement du trafic provoqué par la crise sanitaire, le mécanisme de couverture des charges régaliennes par les recettes de TSS n'a pas permis d'assurer la couverture des coûts[116] 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[117]. À fin 2022, la dette accumulée par la SA ARRG s'élève à 20,73 M€, ou 23,02 M€ avec les intérêts. Au plus haut entre 2026 et 2030, les échéances annuelles de remboursement représenteront autour de 3,2 M€, soit l'équivalent 2,6 € /passagers au départ sur la base du trafic 2019 (pour une taxe de 13,9 € par passager en 2022[118]). C'est essentiellement un risque de trésorerie pour l'aéroport et aussi un risque de perte compétitivité pour les transporteurs aériens exposés à la concurrence internationale.

Le bilan financier des missions régaliennes de la SA ARRG est également impacté par les impayés des compagnies aériennes (plus de 7,5 M€ à fin 2023). En l'absence de règlement, ces impayés sont supportés en trésorerie par l'aéroport jusqu'à la fin de la concession en 2048, date à laquelle sera établi le bilan définitif des dépenses régaliennes. En théorie, le fond de péréquation[119]couvrira les impayés résiduels.

Entre les avances Covid et les risques d'impayés de TSS, l'aéroport de la Réunion doit donc préfinancer pour 30,5 M€ de dépenses régaliennes. Pour honorer les échéances de remboursements des avances, l'aéroport a augmenté sa TSS (16,50 € en 2024 contre 13,90 € en 2019), une augmentation qui risque de se poursuivre.

2.5 Une augmentation des charges d'exploitation alignée sur la croissance du chiffre d'affaires

En 2023, les charges d'exploitation s'élèvent à 72,58 M€, en hausse de 71,9 % par rapport à 2011, évolution strictement en ligne avec le chiffre d'affaires malgré la faible élasticité supposées des coûts dans le modèle économique d'un aéroport. En neutralisant les dotations aux amortissements et provisions, la croissance est de 60,9 %.

Elles se décomposent principalement en prestations et dépenses courantes, en charges de personnel et en dotations aux amortissements et provisions (cf. graphique n°17 ci-dessous).

[116] 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.

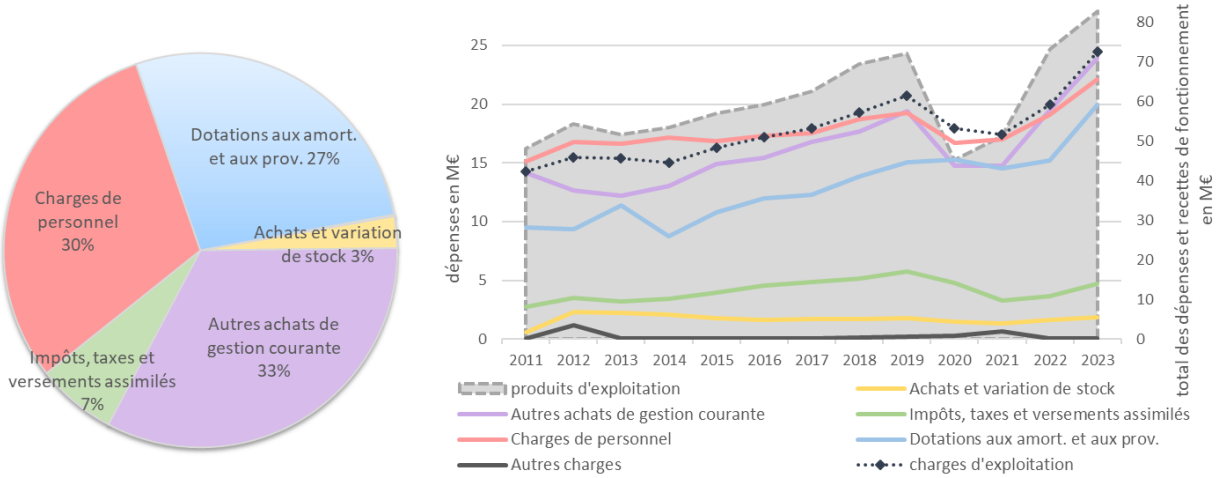
[117] Lois de finances pour 2020, 2021, 2022. Le rapport général du Sénat sur le projet de loi des finances 2023 chiffre le montant cumulé des avances à 700 M€ pour l'ensemble des aéroports français.

[118] En 2023, le barème pour l'aéroport de La Réunion Roland-Garros est fixé à 14,90 € (plafond pour les aérodromes de classe 3 : 16 €) puis en 2024 à 16,50 € (plafond pour les aérodromes de classe 3 : 17,20 €) (sources : arrêtés du 15 mars 2023 et du 29 mars 2024).

[119] Ce fonds, principalement alimentés par les passagers d'ADP, sert à majorer les ressources des aéroports dont le bilan des dépenses régaliennes est déficitaire.

Les prestations et charges courantes en hausse de 68,6 % (soit de 4,45 % /an) sont composées aux trois quarts de dépenses de sous-traitance pour la sûreté[120], le nettoyage, l'entretien et la maintenance des équipements et infrastructures[121].

Graphique n° 17 : Répartition des charges d'exploitation en 2023 et évolution (2011-2023)



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

Les charges de personnel, en réintégrant les charges refacturées par la CCIR au titre des mises à disposition de personnel, progressent en moyenne annuelle de 3,18 %. L'analyse de la masse salariale est développée en partie 2.5.1.

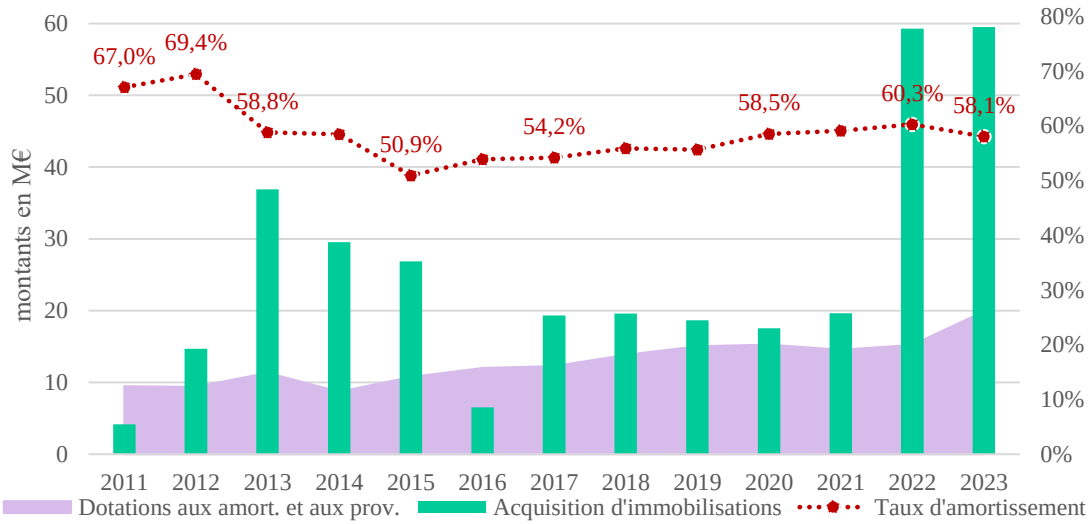
L'évolution des dotations aux amortissements et provisions affichent la croissance la plus dynamique depuis 2011, en progression moyenne annuelle de 6,37 %. Cette évolution reflète une politique d'investissement soutenue avec une remise à niveau des infrastructures lors de la reprise de la concession (cf. graphique n°18 ci-dessous) : le taux d'amortissement des installations est ainsi passé de 67% en 2011 à 58,1% fin 2023. La dynamique d'investissements reste soutenue et les travaux et équipements de la nouvelle aérogare commenceront à être amortis en 2024.

Enfin, les provisions pour dépréciation des créances clients sont également en forte hausse fin 2023, les créances Air Austral ayant été provisionnées à 100 % (cf. partie 2.3).

[120] Les dépenses de sûreté subissent notamment le renforcement des normes : conversion des certificats nationaux en certificats européens (règlement d'exécution UE 139/2014), déploiement des EDS de standard 3, etc.

[121] Impact des augmentations de surfaces et équipements à maintenir en conditions opérationnelles.

Graphique n° 18 : Évolution des dotations aux amortissements, des investissements et du taux d'amortissement du patrimoine[122]



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

Les résultats financiers et exceptionnels appellent peu de commentaires. Le résultat financier est composé des intérêts d'emprunts, il suit l'évolution de l'endettement net (55,96 M€ en 2023) et reflète des taux d'intérêts bas[123] sur la période (cf. partie 2.3.2 sur l'endettement).

Le résultat exceptionnel n'est pas significatif (cf. annexe n°7), à l'exception :

- en 2012, le provisionnement des charges de restructuration pour licenciement éventuel des agents de la CCIR pendant la période de transition ;
- en 2013, le passage en pertes des valeurs nettes comptables des infrastructures aéronautiques suite aux travaux de renouvellement ;
- en 2020, une opération de régularisation sur la taxe d'aéroport 2016-2018.

2.5.1 Une maîtrise des effectifs et de la masse salariale à renforcer

Les effectifs de la SA ARRG en 2023 s'élèvent à 281 salariés et sont désormais tous soumis au statut de la convention collective nationale des personnels au sol des transports aériens (CCNTA-PS), depuis la fin de la période de transposition échue en 2021. En retraitant en 2011 les agents mis à disposition par la CCIR, cet effectif est stable sur la période.

A la création de la société en 2011, la gestion des ressources humaines et de la paie est assurée par la CCIR dans le cadre d'un contrat de prestations, qui seront progressivement assumées par la SA ARRG. Une responsable des ressources humaines, juriste de droit social à

[122] Le taux d'amortissement est déterminé par le rapport entre les amortissements cumulés et la valeur brute des immobilisations au bilan.

[123] Le taux de l'OAT à 10 ans est quasiment resté en deçà de 1% entre 2015 et 2022.

la CCIR, est mise à disposition de la SA ARRG en avril 2012 pour poursuivre les négociations de l'accord d'entreprise et en avril de la même année une directrice des ressources humaines est recrutée pour finaliser cet accord, procéder à l'internalisation de la paie en 2015 puis structurer le service qui compte en 2023 six salariés et qui assure l'ensemble des prestations de gestion du personnel.

Les relations sociales au sein de la SA ARRG sont apaisées. Les deux mouvements de grève qui ont touché la société se sont déroulés en 2014[124] et 2017[125].

2.5.1.1 Une intégration des personnels de la CCI très progressive

Un enjeu fort de la nouvelle société aéroportuaire est de disposer le plus rapidement possible d'un personnel relevant d'un seul statut. En application des dispositions de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005, les agents mis à la disposition par la CCIR ont dix ans pour opter ou non pour leur intégration dans les effectifs salariés de la SA ARRG. Un accord national du 28 septembre 2007[126] fixe les garanties entourant ce droit d'option, notamment le maintien des avantages acquis.

L'accord d'entreprise signé le 30 novembre 2012 qui régit l'organisation du temps de travail, les classifications et les conditions de rémunération au sein de la SA ARRG, reflète les obligations légales, les dispositions de la CCNTA-PS et l'héritage de la gestion des ressources humaines par la CCIR. Sa négociation a duré plus d'un an[127].

Pour encourager les agents à demander leur intégration dans les effectifs de la SA ARRG, son annexe 7 prévoit le versement d'une prime de 1500 euros bruts à ceux qui exercent leur droit d'option avant le 31 mars 2013 et d'une prime d'ancienneté, pour ceux qui exercent leur droit d'option dans les douze mois suivant la signature de l'accord. Cette dernière est constituée de la prime d'ancienneté de la SA ARRG augmentée d'un complément mensuel, qui augmente chaque année et qui est intégré dans le salaire de base à la date de fin de période de mise à disposition par la CCI[128]. Près d'une centaine de salariés vont répondre favorablement à cette incitation (cf. graphique n° 19 ci-dessous). Pour autant, l'accord de fin de conflit signé en 2014, crée, à la demande des partenaires sociaux, une prime exceptionnelle pour les agents mis à disposition par la CCIR afin de compenser les versements prévus par l'accord d'intéressement, réservés aux seuls personnels de la SA ARRG. Cette prime a pour effet de neutraliser le caractère incitatif de l'intéressement sur les demandes d'intégration. Elle est abandonnée en 2016, lors du renouvellement de l'accord d'intéressement, d'un commun accord entre direction et partenaires sociaux qui prennent acte de l'importance d'un statut unique[129].

---

[124] En 2014, un préavis de grève est déposé pour dénoncer le climat général malsain sur l'aéroport, compte tenu de la coexistence de deux statuts et les difficultés spécifiques de management au service fret.

[125] En 2017, la grève vise à peser sur les négociations annuelles obligatoires en cours et à obtenir le passage du service maintenance au régime de 37H00 hebdomadaire.

[126] L'accord national garantie le maintien effectif du niveau de rémunération et des avantages résultant du statut social à l'agent mis à disposition. À la date de la conclusion du contrat de travail, la rémunération annuelle nette de l'intéressé ne pourra être inférieure au salaire net annuel antérieur. La reprise des années d'ancienneté acquises au sein de la CCIR et le transfert du compte épargne temps sont assurés.

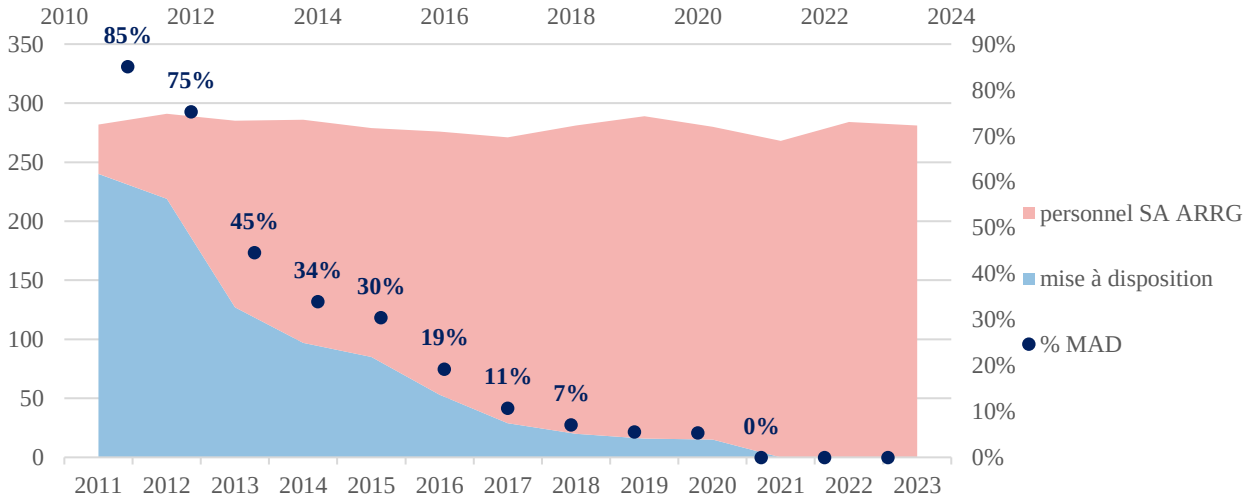
[127] Un accord de cadrage des négociations a été conclu entre les parties le 24 novembre 2010.

[128] Soit le 6 juin 2021.

[129] Cinq ans après création la SA ARRG, 78 agents sont toujours rattachés à la CCIR.

L'accord précise qu'en cas de levée d'option avant le 1er avril 2017, une augmentation de 2 % du salaire de base sera appliquée, ce qui motive une vingtaine d'agents supplémentaires.

Graphique n° 19 : Évolution des effectifs et de la répartition entre les agents mis à disposition CCIR (MAD) et les salariés de SA ARRG depuis 2011



Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

À l'été 2021, terme du délai d'intégration prévu par la loi, quinze agents, relevant toujours du statut CCIR, font l'objet d'une procédure de licenciement. L'indemnité moyenne qui leur versée par la CCIR, remboursée par la SA ARRG, s'élève à 123 000 € pour un total de 1,84 M€.

L'accord d'entreprise de novembre 2012 définit par ailleurs sept régimes de temps de travail (cf. annexe n°9).

Le régime appliqué aux pompiers et chefs de manœuvre du service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA) reprend les stipulations de l'accord négocié en juin 2011 avec la CCIR et repose sur un cadre d'emploi organisé par garde de 24 heures sur la base d'un temps de travail annuel de 1 800 heures, soit 1 607 heures effectives et 193 « heures supplémentaires structurelles ». Le temps de travail au service d'exploitation passagers est fixé à 1 607 heures par an sur des plages horaires différentiées en haute et basse saison[130].

Le temps de travail des agents de l'exploitation du fret[131] est quant à lui de 37 heures par semaine et au-delà de 35 hebdomadaires, leur rémunération est majorée par le paiement d'heures supplémentaires réelles et des majorations horaires comprises entre 25 % (nuits), (50 % nuits et dimanches) et 100 % (jours fériés). Ce régime ne permet pas de lisser sur l'année les périodes de suractivité et de sous-activité, et génère mécaniquement des heures

[130] Six heures à 23 heures en basse saison et de 4 heures à minuit en haute saison.

[131] Le temps de travail à la SA ARRG est décompté par le biais d'un système de badge, processus audité par le cabinet Mazars en 2021 qui n'a pas relevé de dysfonctionnements.

supplémentaires et majorées[132] qui pourraient être partiellement évitées dans un régime annualisé.

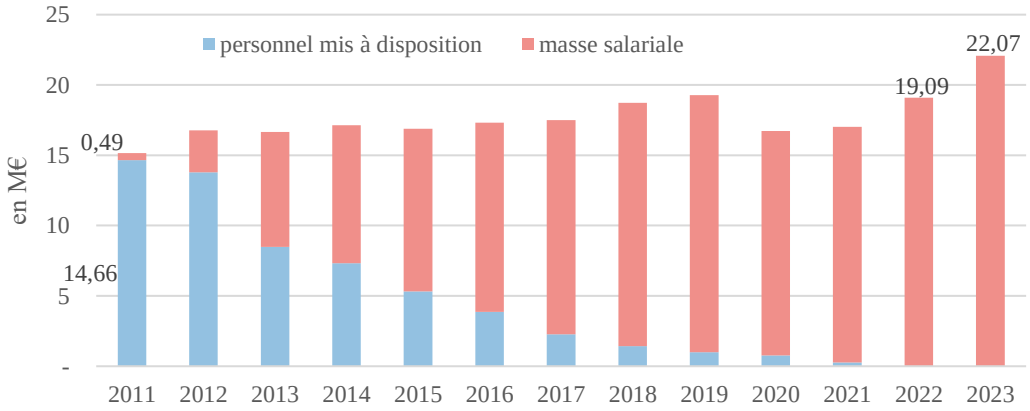
2.5.1.2 Des points d'attention

2.5.1.2.1 Une masse salariale en forte croissance en 2022 et 2023

En 2011, les charges de personnel s'élèvent à 15,15 M€ et sont essentiellement composées de la refacturation par la CCIR des personnels mis à disposition (14 ,66 M€). Sur la période 2011-2023, la masse salariale augmente de 45,7%, soit 3,18% /an (cf. graphique n°20 ci-dessous).

La masse salariale est constituée du salaire de base, qui évolue en fonction des avenants à la convention collective nationale et du résultat des négociations annuelles obligatoires, de primes, de compléments liés à l'intéressement[133], de primes de pouvoirs d'achat et aux accords de partage de la valeur.

Graphique n° 20 : Évolution de la masse salariale et du coût des personnels mis à disposition en M€



Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

[132] Trois services mobilisent les plus gros contingents d'heures supplémentaires et d'heures majorées : le service sécurité/SSLIA, le service d'exploitation Fret et le service d'exploitation passagers. Sur la base des années 2019, 2022 et 2023 (et neutralisation des années Covid), le poids des heures supplémentaires ou majorées payées représente respectivement 2,8 % et 3,6 % de la masse salariale. Le SSLIA perçoit 55% des heures supplémentaires et 36 % des heures majorées soit 577 milliers d'euros en moyenne par an, ou encore près de 8 000 euros d'heures supplémentaire par pompier et 6 800 € d'heures majorées. Le service d'exploitation passagers représente 11 % des heures supplémentaires et 25 % des heures majorées payées, soit au total près 6 800 € par agent, chiffre justifié par la forte activité de ces exercices. S'agissant du fret, le paiement des heures supplémentaires représente 26 % des heures supplémentaires totales et 14 % des heures majorées, soit 251 milliers d'euros en moyenne par an, ou plus de 3 100 euros en heures supplémentaires et de 2 000 € en heures majorées par agents.

[133] La SA ARRG met en œuvre des accords d'intéressement depuis 2013.

En 2022 et 2023, le volume des augmentations générales et le niveau des primes de partage de la valeur sont jugés suffisants par les partenaires sociaux et le directoire pour différer les négociations d'un nouvel accord d'intéressement en 2024.

Le recours au dispositif d'activité partielle, financé par l'État pour un total de 1,47 M€, a partiellement neutralisé la dynamique des dépenses de personnel en 2020, 2021 et marginalement en 2022. La fin de ce dispositif conjuguée au dernier protocole d'accord annuel se traduit par une croissance de la masse salariale de 15,59 % en 2023 (cf. tableau n°12 ci-dessous).

Tableau n° 12 : Évolution et composition des coûts salariaux 2018-2023 en M€

En M€	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Salaires et traitements	11,66	12,81	11,95	12,03	13,4	15,72
Charges sociales	5,27	5,22	4,78	4,89	5,32	5,94
Comité d'entreprise	0,37	0,26	0,26	0,27	0,38	0,41
S/ total	*17,30*	*18,29*	*16,99*	*17,19*	*19,10*	*22,07*
Mis à disposition CCIR	1,42	0,99	0,76	0,26	0	0
S/total	18,72	19,28	17,75	17,45	19,10	22,07
Activité partielle			-1,02	-0,43	-0,02	0
TOTAL	**18,72**	**19,28**	**16,73**	**17,02**	**19,08**	**22,07**

Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

Si l'analyse comparative de l'évolution des coûts salariaux et de l'inflation à la Réunion entre 2017 et 2023 conclut à une hausse de ceux-ci en ligne avec la hausse des prix à la consommation (cf. annexe n°9), une vigilance est nécessaire pour le pilotage de la masse salariale des prochains exercices.

2.5.1.2.2 Une contribution des personnels au chiffre d'affaires faible par rapport aux autres aéroports ultra marins

Le chiffre d'affaires moyen par salarié de la SA ARRG reste très en deçà du niveau observé dans les aéroports français des Antilles et se singularise par le maintien d'un service d'assistance fret doté de 51 ETP en 2019, une activité fret peu contributive en chiffre d'affaires (cf. tableau n°13 ci-dessous) : le chiffre d'affaire généré (hors TSS) est de 198 000 € par ETP à la Réunion contre 241 000 € en Guadeloupe et 244 000 € à la Martinique. En neutralisant l'activité fret en chiffre d'affaires comme en effectif, l'écart se réduit mais reste encore supérieur de 10 %.

Tableau n° 13 : Comparaison des chiffres d'affaires réalisés par ETP en 2019

	Guadeloupe	*Martinique*	*Réunion*
ETP	188	145	273
ETP hors fret			222
Chiffre d'affaires (CA total) / ETP en K€	332 000	371 000	259 000
CA hors TAP / ETP en €	**241 000**	**244 000**	**198 000**
CA hors TAP et hors fret / ETP hors fret en K€			**218 000**

Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

2.5.1.2.3 La faible reconnaissance des mérites individuels par le salaire

Les enveloppes allouées aux augmentations individuelles versées sur la base des performances de chaque agent, négociées dans le cadre des NAO, sont peu importantes en volume. En 2019, a été prévue une enveloppe de 0,4 % de la masse salariale sur laquelle ont été imputées les primes versées aux collaborateurs ne bénéficiant pas des dispositions relatives à la loi n° 2018-1213 du 24 décembre 2018 sur le pouvoir d'achat. La situation semble évoluer en 2022 ; le directoire et les partenaires sociaux signent un accord mettant en place une politique de rémunération individuelle variable et assise sur des objectifs sur trois ans. Son budget est fixé à 0,5 % minimum de la masse salariale et a bénéficié à 96 salariés en 2022. Néanmoins, dès 2023, les organisations syndicales demandent son abrogation.

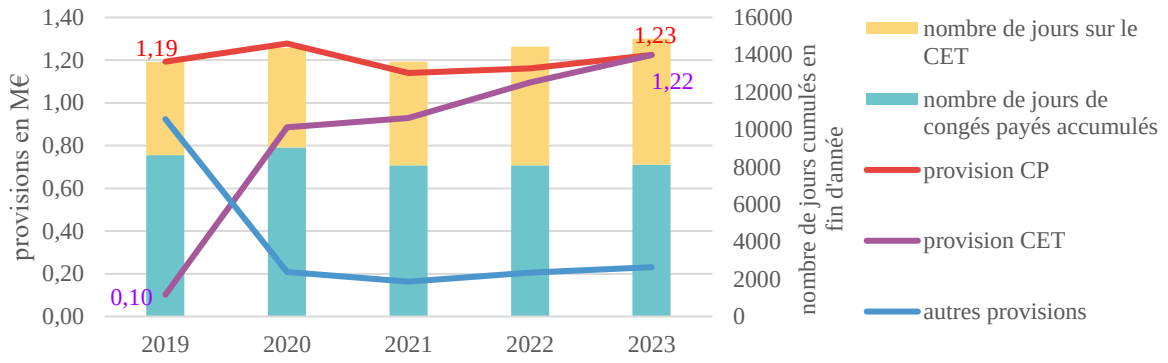
2.5.1.2.4 Un suivi des droits à congés à renforcer

Le stock total de jours placés sur les comptes épargne temps (CET) n'est pas plafonné. Les jours accumulés sur les CET[134] et en congés payés non pris sont provisionnés. La provision pour charges au titre des droits constatés s'élève à 2,68 M€ fin 2023 (soit 12,14 % de la masse salariale, dont 45,67 % pour le CET) (cf. graphique n°21 ci-dessous).

En 2020, alors que la SA ARRG se trouvait en activité partielle de longue durée, les agents ont massivement alimenté leurs comptes CET en y plaçant les heures supplémentaires à récupérer de l'année précédente et les congés payés qu'ils ne pouvaient pas prendre. Certains services pourraient être fragilisés en cas de mobilisation simultanée par plusieurs agents des jours accumulés : au service informatique, les agents présents en 2023 disposent de 863 jours (soit en moyenne 144 jours par agent), au service achats, sur six agents, trois ont accumulé à la fin de l'année 2023, 398 jours sur le CET (soit 133 jours en moyenne par agent). La Cour attire l'attention sur les risques opérationnels qui pourraient toucher ces services.

[134] L'accord d'entreprise prévoit pour tous les salariés en contrat à durée indéterminé, la possibilité d'ouvrir un compte épargne temps (CET). Les primes, heures supplémentaires, gratifications annuelles et une fraction maximale de 5 % de la rémunération annuelle peuvent être convertis et placés dans le CET en sus des jours de congés annuels non pris dans la limite de sept jours par an, des congés d'ancienneté et des JRTT dans la limite de cinq jours par an.

Graphique n° 21 : Évolution des provisions pour congés et CET, nombre de jours accumulés en fin d'année (2019-2023)



Source : Cour des comptes d'après données SA ARRG

En outre, une grande majorité des salariés a pu accumuler des jours de congés avec une antériorité supérieure à un an, parfois deux ans. La SA ARRG a lancé une campagne pour apurer les jours de congés de plus de deux ans qui a porté ses fruits même si fin 2023, sept ETP sont encore concernés (contre 26 en 2019). S'agissant des congés de plus d'un an, ils concernent 60 % de l'effectif fin 2023. La Cour encourage la SA ARRG à renforcer son suivi des consommations effectives des droits à congés sur l'année en cours en demandant aux salariés de prendre leurs congés de façon régulière afin d'éviter de telles accumulations de droits au-delà d'une année.

2.5.1.2.5 Un taux d'absentéisme et d'accidents du travail à surveiller

Le taux d'absentéisme pour maladie, accident du travail et maladie professionnelle s'établit en 2022 à 8,28%, soit l'équivalent de 25 ETP, en progression depuis la crise sanitaire (7,70 % en 2020). La SA ARRG justifie ce taux élevé par l'absence en longue maladie et invalidité d'un salarié.

Les accidents du travail touchent en moyenne près de 22 salariés par an depuis 2018, 45 % d'entre eux travaillent au fret, 21 % au service technique et 14 % à la sécurité (cf. tableau n° 14 ci-dessous). Les accidents du travail représentent en 2022, 19,4 jours d'arrêt en moyenne pour les salariés touchés.

La définition d'un plan d'actions pour réduire l'absentéisme et les accidents du travail fait partie des priorités que s'est fixé l'aéroport pour 2025.

Tableau n° 14 : Évolution des accidents du travail de 2018 à 2022

Accidents du travail	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de salariés concernés	14	28	25	14	27
Nombre de jours d'arrêts	245,5	427	242,5	124	523
Nombre de jours moyen par salarié	17,5	15,3	9,7	8,9	19,4
Répartition des salariés concernés par l'accidentologie par service					
Fret	50%	39%	36%	50%	48%
Opérations	7%	11%	4%	7%	0%
Technique	7%	18%	40%	14%	26%
Sécurité	14%	18%	8%	14%	15%
Autres	21%	14%	12%	14%	11%

Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

Recommandation n° 5. (SA ARRG, 2026) Mettre en œuvre un plan d'actions pour réduire l'absentéisme et les accidents du travail.

La Cour a également procédé sur les exercices 2018 à 2022 au contrôle des rémunérations des membres du directoire et des éléments variables de salaires et d'un échantillon aléatoire de salariés sans relever d'irrégularités.

2.5.2 Un pilotage des achats à renforcer

La SA ARRG est une entreprise publique exerçant une activité de réseaux[135], elle est donc considérée comme une entité adjudicatrice au sens de l'article L. 1212-1 à L.1212-3 du code de la commande publique.

En 2022, la direction achat a piloté 90 consultations pour un montant de 45,8 M€ (dont 28,2 M€ de fournitures et services). Elle gère une base de 395 fournisseurs actifs et a passé 1264 bons de commandes pour un montant de 8,9 M€[136].

Comparativement aux autres aéroports d'outre-mer, la direction des achats de la SA ARRG se partage entre la fonction achats (six ETP) et la fonction logistique et approvisionnement (trois ETP) qui gère les stocks, bons de commandes et factures. En ajoutant son directeur arrivé en août 2022, sept salariés sont impliqués dans la programmation, le *sourcing*, la passation et le suivi des marchés et l'animation du réseau des référents achats des directions. Ce service a été affecté par un certain turnover mais a récemment été renforcé avec

[135] Article L.1212-1 du code de la commande publique : *« Les entités adjudicatrices sont : 1°) Les pouvoirs adjudicateurs qui exercent une des activités d'opérateur de réseaux définies aux articles* L. 1212-3 *et* L. 1212-4 ».

Article L.1212-3 « *Sont des activités d'opérateur de réseaux (…) 3° Les achats ou les activités d'exploitation destinés à l'organisation ou à la mise à la disposition des transporteurs des aéroports*. ».

[136] Source : SA ARRG (document de présentation de la direction des achats)

l'arrivée de deux acheteurs. Pour piloter les procédures de passation de ses marchés, la SA ARRG se fait régulièrement assister par des prestataires externes.

L'activité de la société en matière de commande publique s'illustre aussi par le recours à des marchés globaux : un marché de conception-réalisation d'une mezzanine dans l'aérogare en 2018, un marché de conception et réalisation de lits d'arrêts en bout de piste en 2017 et des marchés de performance énergétique pour la construction et l'exploitation/maintenance de centrales de production électrique par énergie photovoltaïque sur la toiture de l'aérogare et sur les parkings. Les deux marchés de conception réalisation ont en commun des contraintes opérationnelles fortes conduisant à une réalisation des travaux en six ou sept mois, sans interruption de l'activité. La stratégie de passer par des marchés dérogatoires à la règle de l'allotissement mériterait toutefois d'être documentée et validée formellement et systématiquement par le Comité achats.

2.5.2.1 Des procédures de contrôles pour la passation des marchés satisfaisantes

Au-delà du respect des règles imposées par le code la commande publique, la SA ARRG à l'image des autres aéroports, s'est dotée de procédures internes plus contraignantes pour les marchés en deçà des seuils réglementaires. Celles-ci sont formalisées dans un guide de procédures (dernière mise à jour en juin 2023) qui rappelle les règles communes applicables aux marchés publics, précise les processus pour les marchés à procédures adaptées (MAPA[137]) et leurs circuits de validation[138].

Pour sécuriser la prise de décisions, la SA ARRG s'est aussi dotée d'une commission achats, présidée par la secrétaire générale et composée de quatre membres. Elle supervise le respect de la procédure et examine les rapports d'analyse des offres avant que les décisions d'attribution ne soient soumises aux signataires des marchés. Ce comité doit être saisi pour tous les marchés de plus de 40 000 € HT et tous les avenants de plus de 5 % par rapport au montant du marché.

Pour gérer ses marchés, la société s'appuie sur des processus en grande partie dématérialisés et sur des logiciels[139] de gestion des achats qui permettent de traiter et de tracer les étapes du cycle de passation des marchés jusqu'à leur exécution et archivage. La dématérialisation des processus participe à la sécurisation des achats et à l'optimalisation des temps de traitement des commandes et factures. Pour autant, la complétude de la documentation archivée mérite une vigilance accrue comme l'examen des procédures de passation l'a parfois révélé.

Outre la traçabilité des procédures, la triangulation du contrôle entre le(s) rédacteurs des rapports d'analyse des offres, l'avis de la commission achats, la décision de d'attribution signée

[137] Décret n°2016-360 du 25/03/2016 (article 27)

[138] La responsabilité d'attribuer et de signer les marchés incombe par principe au Président du Directoire. En cas d'absence ou d'empêchement, sa suppléance est assurée par un membre du Directoire. Néanmoins, pour les marchés de moins de 90 000 €, il a donné délégation de sa signature aux Directeurs du pôle Opérations et pôle Développement ainsi qu'à la Secrétaire Générale.

[139] Liaweb, e-attestation, synapse, Fast-parapheur

par le président du directoire ou son représentant, et enfin la charte éthique[140] diffusée auprès des chefs de services constituent un cadre de prévention des risques de conflits d'intérêts ou de fraude offrant un cadre formel d'attention satisfaisant quant aux risques déontologiques attachés à la commande publique.

Pour structurer sa démarche qualité et sa recherche de performance, la SA ARRG s'est inscrite dans une démarche de labellisation RFAR[141] qui récompense les pratiques d'achats responsables socialement et environnementalement (RSE). La dématérialisation des circuits de visas, des procédures d'achats et de facturation par leur impact sur les délais de traitement et de paiement font partie de cette stratégie. Les délais de paiement de fournisseurs ont baissé depuis 2018 et sont à un niveau acceptable. L'analyse réalisée à partir du logiciel de facturation lors du dernier audit RFAR en 2022 évalue ce délai à 25 jours en deçà du délai de 30 jours prévu par l'article L1441-10 du code de commerce. Cette démarche RSE satisfait par anticipation les attentes exprimées par l'APE dans un courrier d'octobre 2023[142] par lequel, elle demande aux entreprises de son portefeuille de formaliser leur stratégie achats pour réaliser les engagements de l'État s'agissant des enjeux écologiques, du soutien à l'industrie et à l'innovation durable locale.

La Cour a examiné les procédures de passation des marchés sur une base d'échantillonnage sans relever d'irrégularités. Pour autant, elle constate que l'analyse des candidatures sur les marchés à enjeux repose parfois exclusivement sur des critères techniques et de moyens qui ne permettent pas de prévenir les cas de défaillance financières des soumissionnaires. Elle incite la SA ARRG à prévenir ce risque sur les marchés à forts enjeux y compris lors qu'elle recourt à un ATMO.

2.5.2.2 Des déficiences de pilotage dans le suivi de l'exécution

Les tableaux de suivi des risques liés à l'exécution des marchés ne sont pas harmonisés entre les acheteurs, ni consolidés pour permettre une supervision efficace des risques liés à l'exécution des marchés, l'anticipation des échéances de renouvellement et la surveillance des risques de dépassements de seuils.

La Cour a demandé une analyse des bons de commandes émis par famille d'achat dont le cumul annuel excède les seuils[143]des marchés que la SA ARRG autorise sans publicité ni mise en concurrence. L'analyse, synthétisée dans le tableau ci-dessous montre que certains achats auraient toutefois dû suivre les procédures définies en interne en raison du volume

[140] La charte éthique rappelle les principes et règles de bonne conduite de manière très concrète et illustrée. Mise en place en 2018, elle est une réponse à la situation exceptionnelle qui avait conduit deux salariés de l'aéroport à des condamnations en correctionnel en 2016 pour des agissements délictuels sur des marchés de sûretés avant 2012 (abus de confiance, corruption et délits de favoritisme).

[141] RFAR : Label relations fournisseurs et achats responsables, label français et international adossé à la norme ISO 20400 relative aux achats socialement responsables. Le label RFAR repose notamment sur un travail d'enquête auprès des fournisseurs. L'absence de requête en annulation de marché ou référé précontractuel depuis 2017 tend aussi à confirmer la transparence et traçabilité des procédures et plus généralement le respect des règles déontologiques et grands principes de la commande publique (liberté d'accès, égalité de traitement des candidats et transparence des procédures). La SA ARRG a obtenu ce label pour les prestations uniquement.

[142] Elle y clarifie la cible vers laquelle tendre pour atteindre les objectifs du plan national d'achats durables (évalué autour de 10 % des achats).

[143] 25 000 euros puis 40 000 euros à partir de 2020.

d'achats annuels constatés. La Cour demande donc à l'entreprise de renforcer son contrôle du respect des seuils à partir des bons de commande émis.

Tableau n° 15 : Analyse des bons de commandes d'après la SA ARRG (2018-2023)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total bons de commande en unités	1 178	1 350	724	890	597	1 281
Total montant annuel cumulé en M€	3,76	4,13	2,24	5,43	3,16	8,61
Dont non conforme aux procédures selon l'analyse de la SA ARRG (en M€)	*0,44*	*0,31*	*0,33*	*0,21*	*0,18*	*0,45*

Source : SA ARRG

La Cour a aussi examiné plus en détail la situation des achats réalisés par bons de commande en 2023 qui dépassaient les seuils prévus pour les entités adjudicatrices (431 000 €). Sur les quatre cas identifiés (prestations de services d'entretien de locaux et extérieurs ; de gardiennage, de sécurité de de service d'accueil ; d'équipements mécaniques (ascenseurs, monte-charges…) ; et d'équipements de réseaux informatiques), les marchés ont été notifiés dans l'année. Pour autant, l'absence d'anticipation dans le renouvellement du marché de nettoyage a conduit à des prestations par avenant au-delà de la marge de tolérance autorisée (cf. encadré ci-dessous).

Marché de nettoyage n° 2017-ACH066
(procédure négociée avec mise en concurrence 3 lots pour 5,5 M€)

Ce marché sur 48 mois a donné lieu à des avenants jusqu'à son renouvellement en Août 2023. Les cinq avenants conclus sur le lot 1 entre 2022 et 2023 conduisent à un dépassement de plus de 29 % du montant du marché initial. Ces avenants dérogatoires aux règles de la commande publique ont été autorisé par le directoire afin d'assurer la continuité du service eu égard aux risques et enjeux attachés à cette prestation qui repose sur des salariés habilités à accéder à la zone réservée (habilitation octroyée sous couvert de leur employeur et donc non transmissible à un nouvel employeur).

S'agissant des contrats de maintenance, la SA ARRG a spontanément signalé avoir été en situation irrégulière en 2018 lors du renouvellement de ses marchés (cf. infra). L'absence d'anticipation de la charge de travail liée à l'élaboration des pièces des marchés de maintenance par les services opérationnels s'est traduite par une multiplication de prestations hors marchés pour des montants significatifs, une situation qui n'a pu être résorbée qu'avec l'appui d'un prestataire externe (cf. encadré ci-dessous).

Les marchés de maintenance

En 2018, La SA ARRG s'est retrouvée dans l'incapacité de renouvellement ses marchés de maintenance conformément aux règles des marchés publics. Elle justifie cette situation exceptionnelle par la réorganisation en cours au service maintenance en 2018.

Pour faire face à cette désorganisation et dans l'urgence, la SA ARRG a dû renforcer l'équipe chargée de préparer les marchés et recourir à des assistants à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour l'aider à rédiger les pièces de marchés et gérer les procédures de passation.

En 2019, sur la cinquantaine de prestations identifiées à risque, une trentaine étaient couvertes par un contrat mais la quasi-totalité des contrats étaient échus. Pour résorber les stocks de procédures à lancer, la SA ARRG a priorisé les marchés à forts enjeux financiers ou les marchés critiques pour l'activité ou la conformité.

À la date de l'instruction, la situation est en voie de normalisation (quatre ans plus tard). Fin 2023, les contrats de maintenance principaux ont été renouvelés : système de tri des bagages, conduite et maintenance des passerelles télescopiques, EDS et RX, ascenseurs et escaliers mécaniques, SSI, entretien des espaces verts et élagage.

La maintenance des équipements critiques est également contractualisée : équipements techniques de data centers ; équipements d'enregistrement et d'embarquement, onduleurs, vidéosurveillance (système informatique et logiciel).

Restent à traiter les marchés pour l'installation de climatisation/ ventilation (plus de 400 K€ par an) et de plus petits marchés de moins de 80 K€ par an (prestation de travaux et maintenance pour les caméras de vidéosurveillance, pour les installations de distribution électriques et de contrôle d'accès). Les autres contrats concernent des prestations de moins de 40 000 € /an et sont traitées par bons de commande.

Pour la maintenance des principaux équipements dans la NAO, elle a été intégrée aux marchés de fournitures et pour les autres équipements, les contrats de maintenance ont été confiées aux entreprises titulaires des marchés de travaux afin de simplifier et faciliter la gestion des périodes de garanties de construction (GPA / GBF). Des marchés négociés sans mise en concurrence sont donc en cours d'élaboration, pour des périodes limitées à 2 ans, afin de couvrir cette période transitoire.

À l'horizon 2026, l'objectif est de s'engager dans des marchés de maintenance sous forme d'accords-cadres pluriannuels et couvrant l'ensemble des équipements et infrastructures de la SA ARRG (en 2023, les contrats pluriannuels de maintenance représentent 70 % des dépenses d'entretien et de maintenance).

La Cour prend note des explications apportées, constate la régularisation progressive des dysfonctionnements les plus graves (non-respect des seuils de la commande publique applicables aux entités adjudicatrices) mais elle demande à la SA ARRG de renforcer sans attendre ses outils de pilotage et de suivi de l'exécution et les contrôles sur la computation des seuils.

Depuis 2022, le nouveau directeur des achats, la SA ARRG s'est fixé l'objectif d'améliorer la planification pluriannuelle des achats (sur trois ans) en partageant chaque année avec les services opérationnels un tableau de bord des achats et un point de situation sur l'état des consommations sur les marchés. L'audit interne des achats réalisé en 2023 appuie cette initiative et recommande que cette procédure soit institutionnalisée, que le plan soit notifié formellement aux services et que le tableau qui lui sert de support soit simplifié. Ces préoccupations rejoignent donc celles de la Cour s'agissant de la standardisation du suivi des risques dans un document commun à tous les acheteurs, consolidé et partagé avec les services utilisateurs.

Recommandation n° 6. (SA ARRG, 2025) Améliorer le pilotage des achats, la planification et le suivi de l'exécution des marchés, et partager les tableaux de suivi des risques avec les services utilisateurs.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Depuis l'application de la réforme aéroportuaire à l'aéroport de la Réunion, le trafic passagers a connu une croissance régulière de 2 % par an, passant de 2,08 à 2,64 millions de passagers entre 2011 et 2023. Le niveau record de 2019 a même été dépassé dès 2023, une performance qui contraste avec l'atonie de l'activité le fret, qui plafonne quant à elle, à 26 000 tonnes par an, soit à un peu plus de la moitié de la capacité théorique de 40 000 tonnes.

La société a su convertir le potentiel du trafic passagers en doublant quasiment son chiffre d'affaires, passé de 47,30 M€ à 81,62 M€ entre 2011 et 2023. Ce résultat est atteint grâce aux efforts portés à la valorisation des espaces commerciaux et de stationnement de véhicules.

Cette performance a permis de dégager des marges de manœuvre financières que le directoire a investi pour accompagner les équipes dans leur montée en compétences, structurer son organisation et transformer un service de la CCIR en société anonyme. Elle a également dégagé des ressources pour financer une politique d'investissement soutenue, avec l'appui substantiel des financeurs publics et un recours à l'emprunt maîtrisé.

Pour autant, si la transformation est positive, la Cour appelle à la vigilance sur le pilotage des achats, en cours de structuration, et sur la gestion des effectifs et de la masse salariale. Elle relève aussi les défis commerciaux et financiers auxquels la société va être confrontée dès 2024 avec la fragilisation financière de deux compagnies aériennes, dont la compagnie régionale basée à la Réunion, et qui, à elles deux, représentent près de la moitié des parts de marché de la SA ARRG et la grande majorité du trafic hors métropole. Le conseil de surveillance et le directoire ont négocié des modalités financières pour poursuivre leurs opérations avec ces compagnies en plafonnant leur risque de crédits. Ils ont également mis en place une procédure de suivi de leur prospective et de leur trésorerie, et ajusté la programmation des investissements pour maîtriser la trajectoire financière en attendant d'avoir une meilleure visibilité.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Glossaire	76
Annexe n° 2.	Plan	79
Annexe n° 3.	Historique de l'aéroport de Saint-Denis Roland-Garros	81
Annexe n° 4.	Évolution comparative de trois aéroports commerciaux d'outre-mer (2011-2023)	82
Annexe n° 5.	La tutelle exercée par la DGAC sur la SA ARRG	84
Annexe n° 6.	Aides publiques à l'investissement	86
Annexe n° 7.	États financiers	90
Annexe n° 8.	Le tourisme à l'île de La Réunion	94
Annexe n° 9.	Gestion des ressources humaines	96

Annexe n° 1. Glossaire

ACA : *Airport Carbon Accreditation*

ACI : Airport Council International

APE : Agence des participations de l'État

ARRG : Aéroport de la Réunion Roland-Garros

AESA : Agence européenne de sûreté aérienne

AMI : Appel à manifestation d'intérêts

AOT : Autorisation d'occupation temporaire

BA 181 : Base aérienne 181

BFR : Besoin en fonds de roulement

CA : Chiffre d'affaires

CAC : Commissaire aux comptes

CAF : Capacité d'autofinancement

CAR : Comité d'audit et des rémunérations

CCE : Commission consultative de l'environnement

CCIR : Chambre de commerce et d'industrie de la Réunion

CET : Compte épargne temps

CESER : Conseil économique, social et environnemental régional

Cgefi : Contrôle (ou contrôleur) général économique et financier

CI : comité d'investissements

CINOR : Communauté Intercommunale du Nord de la Réunion

CIRI : Comité interministériel de restructuration industrielle

Comex : Comité exécutif

CoCoEco : commission consultative économique

CS : conseil de surveillance

DGAC : direction générale de l'aviation civile

DSAC-OI : direction (ou directeur) de la sécurité de l'aviation civile de l'Océan Indien

DPO : délégué à la protection des données

DSNA : Direction des services de la navigation aérienne

DTA : direction du transport aérien

EASA : *European Aviation Safety Agency*

EBE : excédent brut d'exploitation

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

EOAP : extension Ouest de l'aérogare passagers

ETP : équivalent temps plein

FEDER : Fonds européen de développement régional

FDR : fonds de roulement

GES : Gaz à Effet de Serre

GOS : grandes orientations stratégiques

IATA : *International Air Transport Association*

IFBS : inspection filtrage des bagages de soutes

IFPBC : inspection filtrage des passagers et des bagages de cabine

IFU : inspection filtrage unique

ILS : Instrument Landing System

MAD : mis à disposition

NAO : Nouvelle Aérogare Ouest ou Négociations annuelles obligatoires

OACI : Organisation de l'aviation civile internationale

PACTE (loi) : loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises

PARAFE : Passage Automatisé Rapide aux Frontières Extérieures

PARIF : Poste d'accès routier d'inspection filtrage

PAX : passagers

PEB : plan d'exposition au bruit

PEM : Pôle d'échange multimodal

PHMR : personne handicapée ou à mobilité réduite

PIF : poste d'inspection filtrage

PONZOC : Projet d'organisation des nouvelles zones opérationnelles et commerciales

PPI : plan pluriannuel d'investissements

RESA *: Runway End Safety Area* (aires de sécurité de fin de pistes)

RFAR : Relations fournisseurs et achats responsables

RGPD : règlement général sur la protection des données

RSE : responsabilité sociale et environnementale

RSSI : responsable de la sécurité des systèmes d'information

SA : société anonyme

SBA : Stratégie du Bon Achat

SCG : schéma de composition générale

SGS : système de gestion de la sécurité

STB : système de tri bagages

SIB : service incendie bâtiment

SNIA : Service National de l'Ingénierie Aéroportuaire

SPA : service public aéroportuaire

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

STEP : Station d'épuration

SWAC : *Sea Water Air Conditioning* (Système de refroidissement de l'air par l'eau de mer)

TSS : Taxe de sûreté et de sécurité (ex TAP : taxe d'aéroport)

TRI : taux de rentabilité interne

TCSP : transport collectif en site propre

VAN : valeur actuelle nette

VNC : valeur nette comptable

Z.A.A. : Zones d'activités aéroportuaires

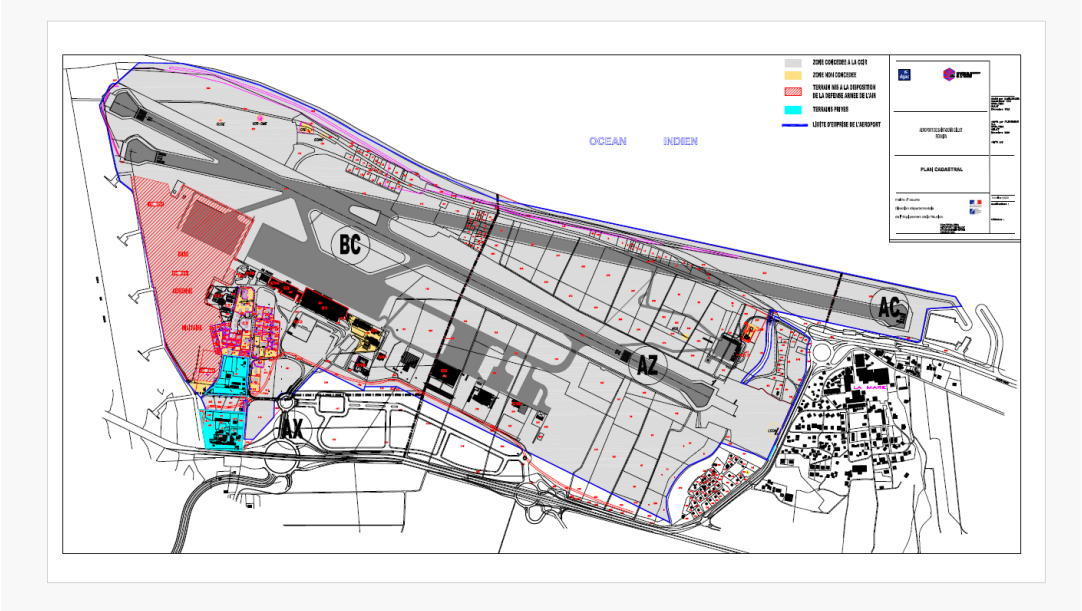
ZCP : Zone coté piste

ZCV : Zone coté ville

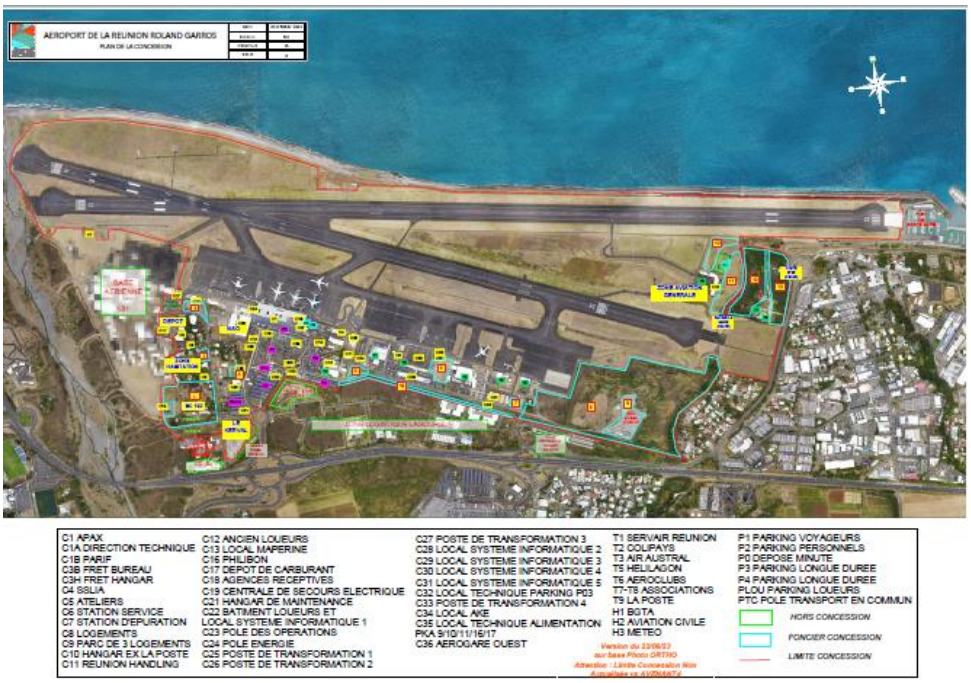
Annexe n° 2. Plan

La zone aéroportuaire s'étend sur une surface de 279 hectares (Ha) dont 252 Ha relèvent la concession confiée à la SA ARRG. Les 27 Ha hors périmètre de la concession se composent de 21 Ha gérés par les militaires (en rouge dans le schéma n°1) et 6 Ha gérés par l'aviation civile (DSAC, DSNA). En bleu figurent les zones d'habitation.

Plan de la concession en 2011



Plan de la concession en 2022



Accessibilité et espaces de stationnement

LEGENDE :

- Infrastructures
- Parcs ARRG
- Projets parcs ARRG
- Pôles TC et accueil touristique
- Parcs tiers

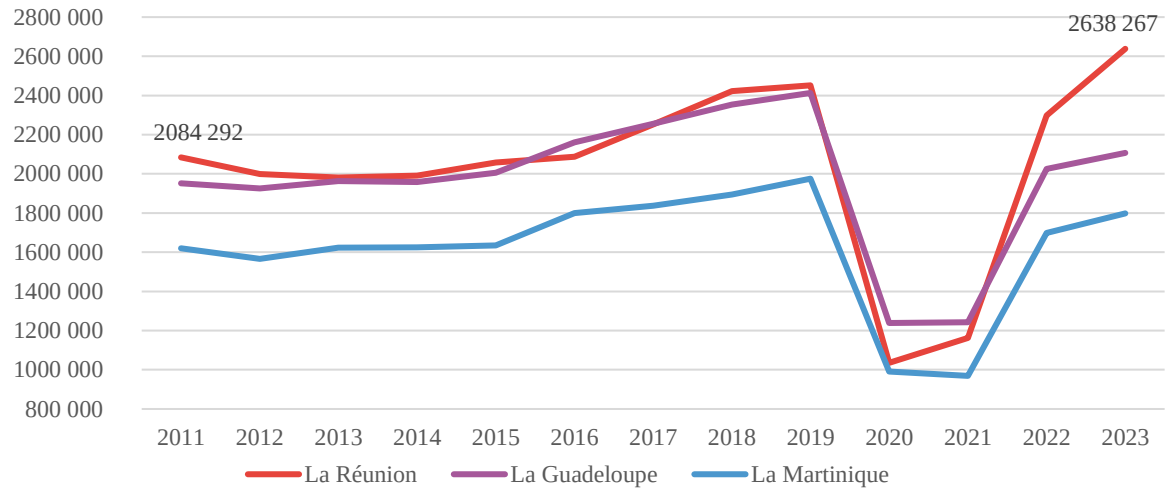
PLV : parkings loueurs
UU : siège d'Air Austral
Nb : Hôtel Hilton est en construction

Annexe n° 3. Historique de l'aéroport de Saint-Denis Roland-Garros

- 1929 : L'aviateur Marcel Goulette accomplit la première liaison aérienne entre la métropole et La Réunion. Son Farman se pose dans un champ appartenant à M. Gillot. A partir de 1933, le site est utilisé par l'aéro-club Roland-Garros.
- 1946 : Après la deuxième guerre mondiale, la desserte aérienne de l'île s'organise. Le terrain de Gillot devient l'aéroport de La Réunion, une piste revêtue de 1 870 m y est construite.
- 1951 : Une première aérogare est édifiée près de la mer, dans le prolongement du quartier de Maperine de la commune de Sainte Marie.
- 1965 : L'État confie la gestion de l'aéroport à la CCIR. Le trafic aérien se développe entre la métropole et La Réunion, via Madagascar.
- 1967 : La piste est portée à 2 670 m pour permettre l'atterrissage des quadriréacteurs. Le premier B 707 d'Air France se pose à Gillot, dont l'aérogare est agrandie.
- 1976 : Les installations de l'aéroport sont déplacées au sud de la piste.
- 1990 : Création d'Air Austral. La compagnie réunionnaise développe une activité moyen-courrier sur l'océan Indien, qui s'étendra au long-courrier et à la desserte de la métropole à partir de 2003.
- 1991 : La société d'assistance aéroportuaire, Réunion Air Assistance propose des services à toutes les compagnies aériennes en complément de l'offre d'Air-France.
- 1994 : Une deuxième piste de 3 200 m est mise en service qui permet aux avions de décoller à pleine charge et d'effectuer des vols sans escale vers la métropole. L'aérogare est rebaptisée « Aéroport de La Réunion Roland-Garros ».
- 2002 : Une nouvelle aérogare fret est mise en service dans la partie est.
- 2002 : Après cinq années de chantier, la surface de l'aérogare passagers passe de 11 500 m2 répartis sur 3 niveaux à 29 500 m2 répartis sur 5 niveaux.
- 2008 : Ouverture d'une liaison régulière entre La Réunion et l'Asie (Bangkok) par Air Austral.
- 2009 : Un Airbus A 380 se pose le 11 novembre 2009 en vol d'essai.
- 2010 : Le cap du million de passagers entre la métropole et la Réunion est franchi.
- 2011 : La concession de l'aéroport est transférée à une société aéroportuaire dans le cadre de la loi du 20 avril 2005.
- 12 décembre 2011 : L'aéroport accueille pour la première fois son deux millionièmes passagers.
- Mars 2013 : agrandissement de la salle d'arrivée et mise en service d'un troisième tapis à bagages.
- Mai 2014 : fin du chantier de renforcement des pistes et d'élargissement des accotements.
- 12 juin 2015 : inauguration de l'extension Est de l'aérogare passagers.
- Novembre 2017 : mise en service du nouveau circuit des passagers au départ.
- 2020 : crise sanitaire COVID-19, chute du trafic à 1 million de passagers.
- 8 septembre 2021 : lancement du chantier de construction de la nouvelle aérogare Ouest.
- 26 mars 2024 : mise en service de la nouvelle aérogare Ouest.

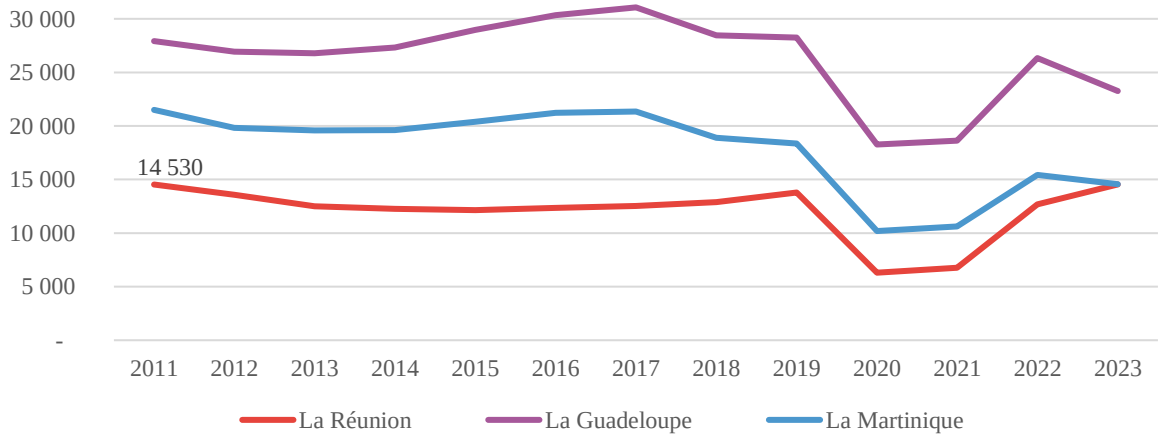
Annexe n° 4. Évolution comparative de trois aéroports commerciaux d'outre-mer (2011-2023)

Graphique n° 22 : Évolution du trafic passagers (2011-2023)



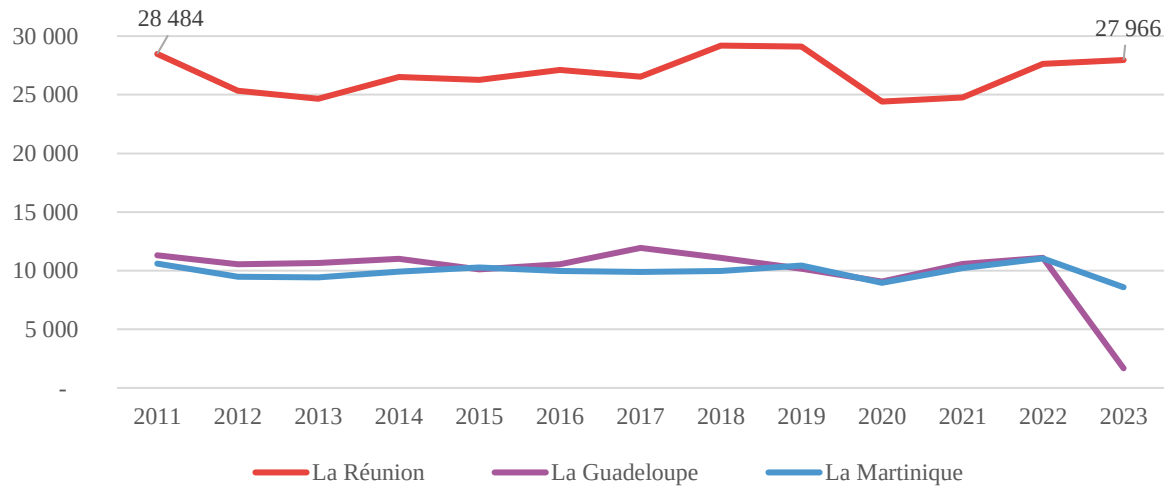
Source : Cour des comptes d'après les données de l'Union des aéroports français

Graphique n° 23 : Comparaison de l'évolution des mouvements d'avions (2011-2023)



Source : Cour des comptes d'après les données de l'Union des aéroports français

Graphique n° 24 : Comparaison de l'évolution du tonnage de fret (2011-2023)



Source : Cour des comptes d'après les données de l'Union des aéroports français

Tableau n° 16 : Comparaison des infrastructures entre les trois aéroports d'outre-mer (2019)

Aéroport	Guadeloupe Pôle Caraïbes (SA)	La Réunion - Roland-Garros (SA)	Martinique - Aimé Césaire (SA)
CA 2019 (K€)	62,6	70,8	53,8
Collaborateurs (2019)	188	273	145
Part des MAD	20%	6%	15%
Nombre de parkings avion	7 pour gros porteurs + 7 régionaux	8 pour gros porteurs	8 pour les gros porteurs et 18 pour les petits porteurs
Nombre de pistes	1	2	1
Capacité pax/an (UAF)	2,5 millions	2,7 millions	3 millions
Nb de banques d'enregistrement	52	28	34
Surface aérogare passagers (UAF)	27 000 m^2	27 000 m^2	44 000 m^2
Capacité/an (fret)	20 000T	40 000T	30 000T
Surface aérogare fret	3 500m^2	8 000 m^2	9 400 m^2
Niveau SSLIA	9	9	9

Source : rapports de la Cour des comptes sur l'aéroport de la Guadeloupe SAGPC et de la Martinique

Annexe n° 5. La tutelle exercée par la DGAC sur la SA ARRG

1 – Approbation préalable des investissements au titre de l'article 61

L'article 61 du cahier des charges type de 2007 applicable à la concession de l'aéroport, précisé par l'article 7 de l'avenant n°2 au contrat de concession, dispose que les projets d'investissements, d'un montant supérieur à 20 % du chiffre d'affaires des activités concédées au titre du dernier exercice clos, font l'objet d'une approbation préalable par la DGAC.

Sur la période 2016-2023, un seul projet « le projet d'extension-reconfiguration de l'aérogare passagers et de création de parkings avions connectés » (EOAP) a fait l'objet d'une demande par la SA ARRG. L'instruction du dossier[144] est conduite par la DTA de novembre 2019 à février 2021. La première demande d'approbation est transmise par la SA ARRG le 29 octobre 2019[145] pour un projet de 136,04 M€. La DGAC constate en avril 2020, la pertinence opérationnelle et financière du projet. Elle accepte, après analyse, une surcapacité temporaire[146], cette solution étant moins couteuse qu'une alternative consistant à créer un bâtiment spécifique pour le système tri bagages[147]. Elle constate que l'obtention d'un haut niveau d'aides publiques à l'investissement est cruciale pour que le projet soit rentable tout en modérant son impact sur les redevances aéroportuaires. Elle demande néanmoins que le projet soit réexaminé pour prendre en compte les effets de la crise sanitaire liée au Covid-19.

Aux termes de réflexions conduites au 1er semestre 2020, marquée par les incidences de la crise sanitaire du COVID sur l'évolution du trafic et de sa capacité d'autofinancement, la SA ARRG confirme son projet[148] en juin 2020, pour répondre au déficit de capacité anticipé dès 2023, à la mise aux normes du système de tri bagages qui doit intervenir règlementairement avant août 2022 et à la date butoir de décembre 2023 pour la justification des dépenses au titre des subventions du FEDER. La SA ARRG transmet un dossier révisé en février 2021, après actualisation des coûts et modification du périmètre, à 187,97 M€.

Considérant que le projet est fondé sur une augmentation de capacité justifiée[149], permettant une amélioration de la qualité de service et le respect des normes européennes en matière de sécurité, la DGAC prend acte de la réalisation en deux phases[150] et de la révision de

[144] Le dossier précise la nature et la consistance du projet, sa localisation, les objectifs poursuivis, son impact sur l'exploitation de la plate-forme et une estimation de son coût. Il est complété, à la demande du ministre par un avant-projet sommaire (APS). En l'absence de réponse du ministre chargé de l'aviation civile dans un délai de trois mois, l'approbation de celui-ci est réputée acquise.

[145] Le projet comprend des travaux d'extension et de réaménagement de l'aérogare, la mise en conformité du système de tri bagages (STB) avec le standard 3, la création de deux jetées (Est et Ouest), ainsi que la création de surfaces commerciales supplémentaires permettant d'améliorer l'attractivité et la compétitivité de la plateforme.

[146] La nouvelle aérogare permet d'accueillir 3,2 millions de passagers en 2023, trafic anticipé pour 2034.

[147] Variante – bâtiment séparé pour le système de tri bagages de standard 3 – surcoût de 3,8 M€.

[148] Dossier modificatif + addendum transmis à la DGAC le 24 juin 2020

[149] La reprise du trafic est effectivement plus rapide après la crise sanitaire sur les dessertes Métropole-Réunion que sur les autres lignes françaises.

[150] Une première phase consiste en la construction de la nouvelle aérogare Ouest (NAO) pour les arrivées, amputée de 40 % de la surface initiale, l'extension de l'aérogare Départ sur la partie Sud, permettant d'atteindre une capacité de 3 millions de passagers annuels à l'horizon 2024. Une seconde phase – extension de la NAO vers le nord, construction des jetées Est et Ouest, reportée au-delà de 2026, sera réalisée si l'évolution du trafic le justifie.

son coût[151]. Le plan de financement révisé pour la période 2019-2025 tient compte de la baisse des capacités financières de la société en raison de la crise sanitaire.

La validation du programme global par la DGAC est intervenue de façon tacite.

Trois projets d'investissements conduits par la SA ARRG ont des montants qui excédent le seuil de 20 % du chiffre d'affaires. Ils auraient dû faire l'objet d'une demande d'approbation formelle par la DGAC en application de l'article 61 du cahier des charges type applicable à la concession :

- Le « programme d'organisation des nouvelles zones opérationnelles et commerciales » (PONZOC), pour d'un montant de 15 M€ ;
- le programme « parkings et accès », d'un montant de 13,62 M€ ;
- le programme « renforcement du littoral », d'un montant de 20,72 M€.

2 - Certifications de Sécurité- Sûreté

L'aéroport met en œuvre des mesures de sureté, ayant pour objet la prévention des actes de malveillance et des mesures de sécurité, visant la prévention des accidents des aéronefs et l'intervention de ses agents si nécessaire. Il dispose d'un responsable du système de gestion de la sécurité (SGS), directement rattaché au président du directoire, d'une responsable de la sureté et d'une direction de la sécurité rattachée au directeur du pôle opérations.

L'aéroport détient un certificat de sécurité délivré par l'agence européenne de la sécurité aérienne (EASA) depuis le 13 décembre 2016. Des audits de sécurité sont régulièrement conduits par les services de la DGAC. Les onze constats relevés au cours de ces audits, non encore soldés par l'exploitant, à la fin de l'année 2023 devaient faire l'objet de mesures correctives dans des délais non expirés à la date du contrôle sur place de la Cour.

La SA ARRG dispose d'un agrément de sureté délivré par le préfet de la Réunion le 21 Août 2023[152]. En raison de son trafic, la SA ARRG fait l'objet d'un audit national conduit régulièrement par les équipes nationales de la DGAC et d'inspections de surveillance annuelles[153]. Le plan d'actions correctives mis en œuvre après le dernier audit de 2019 s'est traduit par des mises en conformité à la date du contrôle de la Cour. Une attention particulière est portée sur les contrôles des antécédents préalables à l'embauche des personnels mettant en œuvre des mesures de sécurité.

[151] Le projet initialement estimé à 136,04 M€ sur la période 2019-2025 est désormais estimé à 187,97 M€ dont 119,37 M€ pour la période 2019-2025 et 68,6 M€ pour la période 2026-2030.

[152] Agrément valable jusqu'au 30 août 2028.

[153] Sauf l'année de l'audit national.

Annexe n° 6. Aides publiques à l'investissement

1 – Financement par des aides nationales

- Au titre du protocole État – Région du 14 octobre 2010[154]

350 M€ de financement sont identifiés au bénéfice des deux aéroports internationaux de Roland-Garros et de Pierrefonds[155], pour la période 2011-2030, répartie comme suit :

Tableau n° 17 : Objectifs de financement des aéroports de la Réunion – 2011-2030

Sources de financement	Montants en M€
État	20
Programme opérationnel européen 2007-2013	20
Région Réunion	10
Programme opérationnel européen 2014-2020	80
Participation de la société aéroportuaire 2015-2030[156]	220
Total	**350**

Source : Protocole de Matignon signé le 14 octobre 2010.

L'État prévoit d'investir 20 M€ et la Région Réunion 10 M€ sur la période.

Au 31 décembre 2023, l'État a engagé 11,9 M€, au bénéfice d'ARRG :

- 3 M€ pour le renforcement et l'élargissement des chaussées aéronautiques[157] ;
- 5,4 M€ pour des travaux divers (aménagement des infrastructures zone Est et le déplacement et redimensionnement de la centrale électrique)[158] ;
- 3,5 M€ pour les aires de sécurité en extrémité de piste et le renforcement de la zone littorale[159].

- Au titre du contrat de convergence et de transformation 2019-2023 :

[154] Protocole d'accord concernant la réalisation et le financement d'infrastructures de transport et de déplacement signé entre M. François Fillon, Premier ministre et M. Didier Robert, président du conseil régional.

[155] Pour Pierrefonds, 2 M€ ont été programmés pour l'aménagement de l'aire de stationnement Bravo par convention du 21 avril 2022, modifiée par avenant du 13 octobre 2022

[156] Emprunts, capacité d'autofinancement et redevance.

[157] Convention du 18 décembre 2012, modifiée par avenant du 28 juillet 2015.

[158] Convention du 10 décembre 2013, modifiée par avenant du 11 Août 2015.

[159] Convention du 4 décembre 2015, modifiée par avenants du 25 septembre 2018 et du 9 juillet 2021 portant la date d'éligibilité temporelle des dépenses du 18 octobre 2016 au 30 septembre 2023 et la date de liquidation du solde au 31 décembre 2023.

L'État s'est par ailleurs engagé à financer l'opération « Modernisation de l'aérogare fret - phase 1 » pour un montant de 4 M€[160].

2 – Subventions d'investissement accordées dans le cadre du régime des aides d'État

Pour le financement du cycle d'investissements 2016-2023, les aides accordées dans le cadre de procédures globales, dites de Grands-Projets, du PO-FEDER 2014-2020, sont recentrées en cours d'instruction sur les investissements d'extension de capacité de l'aéroport passagers (NAO) autorisant ainsi le soutien de trois autres opérations disjointes :

- La mise en place des RESAs et le renforcement de la bande littorale[161],
- La restructuration des espaces extérieurs et le raccordement de la station d'épuration de l'aéroport à la station intercommunale du Grand Prado[162],
- Les aménagements/équipements complémentaires dans le cadre de la modernisation de l'infrastructure aéroportuaire[163].

La procédure « Grand Projet » a été instruite par les services du Conseil régional, autorité de gestion du programme FEDER 2014-2020, en lien avec la DTA, chargée de vérifier l'application du régime d'aides d'État notifié. La SA ARRG lui transmet un premier projet le 23 octobre 2019 (cf. tableau ci-dessous), validé en décembre 2019 par la DTA :

[160] Convention signée le 28 janvier 2022, Montant des opérations retenues : 5,665 M€. Subvention maximum de 4 M€. Éligibilité des dépenses jusqu'au 31 janvier 2025. Versement d'une avance de 1,2 M€ en décembre 2022. Aucun acompte versé au 31/12/2023.

[161] La convention du 27 octobre 2017 attribue une subvention d'un montant de 9,109 M€. L'avenant signé le 13 Août 2021 porte la date d'éligibilité des dépenses au 30 septembre 2023 et la date limite de dépôt de la demande au 31 décembre 2023. La phase travaux RESA s'étend du 1 avril 2017 au 31 décembre 2017, la phase travaux Renforcement littoral de 2021 à 2023.

[162] La reconfiguration des accès extérieurs répond à l'objectif d'adaptation au réseau régional de transport en commun (prévoyant le passage en site propre d'un transport guidé). Le raccordement de la station d'épuration de l'aéroport à la station du Grand Prado s'inscrit dans le cadre d'une mise en conformité règlementaire et d'une opportunité d'intégration dans le réseau intercommunal. Convention signée le 5 décembre 2019, complétée par avenant signé le 26 Août 2021. L'instruction du dossier a permis d'affiner son périmètre de dépenses et de considérer que ces deux aménagements ne relèvent pas de la procédure Grand Projet. D'une part la reconfiguration des accès routiers de l'aéroport est rendu nécessaire en dehors de l'extension des capacités de l'aérogare, visée par le Grand Projet, d'autre part l'emprise géographique des aménagements prévus et le calendrier sont différents.

[163] Convention signée le 21 décembre 2022 pour un montant des dépenses éligibles de 3,69 M€, une subvention maximum de FEDER de 2,17 M€ et un taux de cofinancement maximum de 58,52 %. L'avenant en date du 30 novembre 2023 porte le montant des dépenses éligibles retenues à 4,51 M€.

Tableau n° 18 : Opérations présentées dans le cadre de la procédure Grand projet (octobre 2019)

En M€ courant	Coûts aéronautiques	Coûts non aéronautiques	Total opération
Mise en place d'aires de sécurité aux extrémités des pistes	7,4	0,0	7,4
Renforcement du littoral et de la carapace des pistes	20,1	0,0	20,1
Optimisation des flux, des espaces de l'aérogare passagers	12,6	3,4	16,1
Extension du terminal passagers	**121,2**	**4,0**	**125,2**
Aménagement des axes routiers et extension du parking auto	4,6	11,1	15,7
Autres études et travaux	7,7	0,0	7,7
En M€ courants	11,5	0,4	11,8
Total	**185,1**[164]	**18,9**	**204,0**

Source : dossier transmis à la DGAC le 23 octobre 2019

Tableau n° 19 : Tableau de financement de la phase 2 du programme de développement

	Montant en M€ (courants)	%
Subventions nationales	10,5	5,6
Subventions européennes	86,1	46,1
Emprunts banques commerciales	40,0	21,4
Fonds propres	50,1	26,8
Total	**187,2**	**100,0**

Source : dossier validé par la DGAC le 2 décembre 2019

La SA ARRG, transmet le 25 juin 2020, une nouvelle version de son plan d'affaires, qui prend en compte les conséquences de la crise Covid-19 sur sa capacité d'autofinancement. Le 2 octobre 2020, la DTA valide un recours supplémentaire aux subventions et un taux d'intensité

[164] Seuls les coûts aéronautiques sont éligibles aux subventions du FEDER.

d'aides publiques désormais compris entre 66 % et 69,8 %, soit un taux très proche du plafond de 70 % imposé par les lignes directrices.

La région Réunion, autorité de gestion du PO 2014-2020 retient, après instruction, les montants des dépenses éligibles et des subventions comme indiqués dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 20 : Dépenses et subventions retenues par l'autorité de gestion pour le Grand Projet NAO d'extension de capacité de l'aérogare passagers

Postes de dépenses	Montants présentés/retenus	Subvention Attendue
Optimisation des flux et des espaces de l'aérogare existante	20,48	12,03
Modernisation des bâtiments techniques, réseaux électriques et dimensionnements des systèmes d'information	15,54	9,12
Nouvelle aérogare Ouest	67,10	39,40
Reconfiguration et mise aux normes du système tri bagages	10,23	6,00
Total	**113,35**	**66,56**

Source : convention FEDER n° 20210438-0012933 du 2 juin 2021

Annexe n° 7. États financiers

Compte de résultat M€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Evol 11/23
Redevances passagers	14,64	14,71	15,14	15,59	16,23	16,55	17,74	18,85	19,20	8,41	10,88	20,09	23,17	58,3%
Redevances avions	8,71	8,54	7,91	7,92	8,27	8,56	9,31	9,78	9,83	6,36	7,03	9,21	9,98	14,6%
Produits aéronautiques	**23,35**	**23,25**	**23,05**	**23,51**	**24,51**	**25,11**	**27,04**	**28,63**	**29,03**	**14,77**	**17,91**	**29,30**	**33,15**	**42,0%**
Activités domaniales	6,91	10,26	10,25	10,52	11,22	11,53	12,06	15,32	16,62	9,70	11,65	17,25	19,23	178,2%
Parking auto	1,41	1,37	1,33	1,33	1,55	1,66	2,00	2,17	2,25	1,26	1,48	2,81	3,20	127,1%
Autres prestations	4,99	4,66	4,93	5,54	5,29	5,59	5,61	6,22	6,16	5,38	5,79	6,69	6,90	38,2%
Produits extra-aéronautiques	**13,31**	**16,29**	**16,51**	**17,39**	**18,06**	**18,78**	**19,67**	**23,71**	**25,04**	**16,35**	**18,91**	**26,75**	**29,33**	**120,3%**
Taxe d'aéroport	10,63	11,34	11,14	11,74	13,64	14,47	15,16	16,24	16,75	12,13	12,41	15,95	19,14	80,0%
Chiffre d'affaires	**47,30**	**50,87**	**50,70**	**52,63**	**56,20**	**58,35**	**61,87**	**68,58**	**70,81**	**43,25**	**49,24**	**72,00**	**81,62**	**72,6%**
Production immobilisée	0,03	0,03	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,41	0,52	0,62	0,72	NS
Subventions d'exploitation	0,02	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,12	0,06	0,01	0,00	0,04	NS
Reprises sur provisions	0,54	3,16	0,78	0,63	0,65	0,72	0,73	0,77	1,13	1,09	1,27	0,46	0,43	-20,2%
Transfert de charges	0,12	0,11	0,08	0,09	0,13	0,11	-0,01	0,00	0,06	0,32	0,09	0,03	0,02	-79,2%
Produits d'exploitation	**48,00**	**54,19**	**51,56**	**53,37**	**57,00**	**59,21**	**62,61**	**69,35**	**72,12**	**45,13**	**51,13**	**73,11**	**82,83**	**72,6%**
Achats et variation de stock	0,61	2,29	2,22	2,08	1,76	1,63	1,70	1,68	1,78	1,46	1,37	1,67	1,90	211,2%
Autres achats de gestion courante	28,83	26,44	20,71	20,36	20,25	19,32	19,04	19,10	20,41	15,51	15,01	19,46	23,89	-17,1%
Impôts, taxes	2,78	3,51	3,22	3,43	3,99	4,59	4,86	5,19	5,72	4,79	3,27	3,64	4,74	70,4%
Charges de personnel *	0,49	2,97	8,17	9,82	11,57	13,45	15,23	17,30	18,30	15,97	16,76	19,09	22,07	NS
Dotations amort. et prov.	9,48	9,37	11,35	8,73	10,78	11,99	12,28	13,82	15,06	15,26	14,56	15,21	19,90	109,8%
Autres charges	0,04	1,15	0,03	0,03	0,04	0,06	0,03	0,11	0,20	0,27	0,65	0,08	0,09	144,3%
Charges d'exploitation	**42,23**	**45,74**	**45,69**	**44,45**	**48,40**	**51,05**	**53,14**	**57,20**	**61,47**	**53,25**	**51,62**	**59,13**	**72,58**	**71,9%**
Résultat d'exploitation	**5,77**	**8,45**	**5,87**	**8,92**	**8,61**	**8,16**	**9,47**	**12,15**	**10,65**	**-8,12**	**-0,49**	**13,97**	**10,25**	**77,6%**
Produits financiers	**0,14**	**0,25**	**0,20**	**0,36**	**0,10**	**0,08**	**0,01**	**0,01**	**0,00**	**0,11**	**0,08**	**0,19**	**0,63**	**NS**
Charges financières	**1,13**	**0,94**	**0,97**	**1,10**	**1,16**	**1,93**	**1,88**	**1,76**	**1,67**	**1,77**	**1,85**	**2,30**	**2,87**	**154,7%**
Résultat financier	**-0,98**	**-0,69**	**-0,77**	**-0,74**	**-1,06**	**-1,85**	**-1,87**	**-1,75**	**-1,66**	**-1,66**	**-1,76**	**-2,12**	**-2,24**	**127,2%**
Sur opération de gestion	0,06	0,35	0,09	0,26	0,07	0,31	0,33	0,34	0,39	0,98	0,14	0,20	0,24	NS
Sur opération en capital	0,00	0,02	0,02	0,00	-0,02	0,01	0,03	0,00	0,01	0,21	0,00	0,27	0,00	NS
Reprises sur provisions	0,06	0,54	0,71	0,02	0,30	0,04	0,32	0,00	0,00	0,34	1,53	0,00	0,00	NS
Produits exceptionnels	**0,12**	**0,90**	**0,82**	**0,29**	**0,35**	**0,35**	**0,68**	**0,34**	**0,40**	**1,54**	**1,67**	**0,47**	**0,24**	NS
Sur opération de gestion	0,02	1,13	0,32	0,05	0,02	0,15	0,06	0,14	0,27	0,35	2,44	0,02	0,04	NS
Sur opération en capital	0,02	0,02	3,00	0,13	0,00	0,00	0,08	0,00	0,09	0,06	0,05	0,44	0,03	NS
Dotations amort. et prov.	0,00	1,86	0,07	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,23	0,00	0,00	0,00	0,00	NS
Charges exceptionnelles	**0,04**	**3,00**	**3,40**	**0,18**	**0,03**	**0,15**	**0,14**	**0,14**	**0,59**	**0,40**	**2,49**	**0,46**	**0,08**	NS
Résultat exceptionnel	**0,08**	**-2,10**	**-2,58**	**0,11**	**0,33**	**0,20**	**0,54**	**0,20**	**-0,19**	**1,14**	**-0,82**	**0,01**	**0,17**	**98,3%**
Impôts sur les sociétés	1,72	2,42	0,76	2,91	2,38	2,19	1,26	3,41	3,01	-2,31	-1,11	3,02	2,09	21,6%
TOTAL PRODUITS	**48,27**	**55,35**	**52,58**	**54,02**	**57,46**	**59,64**	**63,30**	**69,71**	**72,53**	**46,78**	**52,88**	**73,76**	**83,71**	**73,4%**
TOTAL CHARGES	**45,11**	**52,11**	**50,81**	**48,63**	**51,97**	**55,32**	**56,43**	**62,51**	**66,73**	**53,11**	**54,84**	**64,92**	**77,61**	**72,0%**
RESULTAT NET	**3,16**	**3,24**	**1,77**	**5,39**	**5,49**	**4,32**	**6,87**	**7,20**	**5,79**	**-6,33**	**-1,96**	**8,84**	**6,10**	**93,1%**

*Charges de personnel *: masse salariale chargée mais hors personnel mis à disposition par la CCI R*

Actif net en M€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Concessions, brevets, licences	0,15	0,31	0,28	0,42	1,21	0,91	1,16	1,75	1,83	1,26	1,25	1,00	0,75
Immobilisations incorporelles	**0,15**	**0,31**	**0,28**	**0,42**	**1,21**	**0,91**	**1,16**	**1,75**	**1,83**	**1,26**	**1,25**	**1,00**	**0,75**
Terrains et agencements	11,52	11,31	10,74	10,73	19,33	19,62	19,11	21,61	21,73	21,15	29,84	35,12	33,85
Constructions	44,28	39,68	68,11	73,20	96,37	90,48	97,67	94,62	102,02	97,78	93,98	92,05	115,79
Installations techniques	5,57	7,58	7,91	7,31	15,80	14,94	14,68	13,99	13,01	11,30	10,91	9,49	9,32
Autres immobilisations	0,39	0,28	0,21	0,38	0,28	0,27	0,25	0,41	1,51	1,31	1,06	0,89	1,69
Immobilisations en cours	2,92	11,86	7,53	24,96	2,20	5,55	8,44	15,63	15,19	29,10	30,06	75,23	101,64
Avances et acomptes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,61	2,65	1,67	4,43	3,90	0,90
Immobilisations corporelles	**64,68**	**70,71**	**94,51**	**116,58**	**133,98**	**130,87**	**140,15**	**148,86**	**156,11**	**162,30**	**170,27**	**216,67**	**263,20**
Prêts	0,48	0,51	0,54	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,48	0,48	0,48	0,48
Autres immobilisations	0,05	0,04	0,04	0,04	0,03	0,04	0,02	0,03	0,04	0,03	0,03	0,36	0,36
Immobilisations financières	**0,53**	**0,55**	**0,57**	**0,59**	**0,59**	**0,59**	**0,58**	**0,59**	**0,59**	**0,51**	**0,51**	**0,84**	**0,84**
ACTIF IMMOBILISE	**65,36**	**71,57**	**95,36**	**117,59**	**135,78**	**132,37**	**141,89**	**151,20**	**158,54**	**164,08**	**172,03**	**218,52**	**264,79**
Stocks et en-cours	0,06	0,07	0,06	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Avances et acomptes versés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créances clients et comptes rattachés	14,09	11,18	7,70	8,55	8,27	9,90	12,02	13,25	11,75	7,24	8,47	10,14	9,99
État taxe d'aéroport	2,07	5,98	4,30	4,92	6,30	6,38	4,14	3,85	5,01	13,13	21,37	25,99	28,28
Autres créances	4,96	10,43	13,90	11,00	17,58	5,86	6,92	3,93	4,91	6,87	13,35	10,31	17,11
Créances d'exploitation	**21,13**	**27,59**	**25,89**	**24,48**	**32,15**	**22,14**	**23,08**	**21,03**	**21,67**	**27,23**	**43,19**	**46,43**	**55,38**
Charges constatées d'avance	0,12	0,03	0,04	0,35	0,24	0,22	0,26	0,50	0,25	0,23	0,74	1,17	1,06
Disponibilités	14,56	2,98	5,74	8,64	15,06	27,43	23,30	20,64	12,29	21,44	33,27	50,60	19,38
ACTIF CIRCULANT	**35,87**	**30,66**	**31,74**	**33,49**	**47,45**	**49,78**	**46,64**	**42,18**	**34,20**	**48,90**	**77,20**	**98,21**	**75,81**
TOTAL ACTIF	**101,23**	**102,23**	**127,10**	**151,08**	**183,23**	**182,14**	**188,53**	**193,38**	**192,74**	**212,97**	**249,23**	**316,72**	**340,60**

Passif en M€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capital	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Réserve légale	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Report à nouveau	33,35	35,23	37,17	38,24	41,47	44,76	47,36	51,48	55,80	61,59	55,26	53,31	58,61
Résultat de l'exercice	3,16	3,24	1,77	5,39	5,49	4,32	6,87	7,20	5,79	-6,33	-1,96	8,84	6,10
Subventions nettes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAUX PROPRES	**36,65**	**38,63**	**39,11**	**43,79**	**47,12**	**49,25**	**54,39**	**58,84**	**61,75**	**55,42**	**53,47**	**62,31**	**64,87**
Droits du concédant	6,65	12,45	29,97	36,22	53,17	54,34	59,09	61,50	64,12	66,71	92,57	113,38	148,51
Provisions pour charges	14,88	13,13	10,54	8,76	7,75	7,07	5,06	5,36	5,85	3,46	2,51	3,32	3,14
Emprunts auprès des établissements de crédit	26,71	22,59	33,34	43,14	59,17	52,80	48,51	45,31	42,44	59,05	70,12	81,05	75,85
Emprunts et dettes diverses	1,50	1,53	1,78	0,74	0,79	0,83	0,83	0,66	0,72	0,70	1,00	1,02	0,92
DETTES FINANCIERES	**28,21**	**24,12**	**35,12**	**43,88**	**59,96**	**53,63**	**49,34**	**45,97**	**43,16**	**59,75**	**71,12**	**82,08**	**76,77**
Dettes fournisseurs	3,81	3,21	3,91	3,41	4,34	4,89	5,01	5,07	3,82	3,12	2,82	3,79	6,42
Dettes fiscales et sociales	5,86	3,56	3,44	7,01	6,17	7,38	6,52	7,02	7,25	16,65	17,78	27,55	29,04
Dettes sur immobilisations	0,43	3,56	1,90	4,82	1,75	3,39	5,86	7,81	5,23	6,85	8,94	20,33	9,21
Autres dettes	3,56	3,48	2,21	2,25	2,06	1,36	2,27	0,70	0,58	0,59	0,03	3,81	2,59
Produits constatés d'avance	1,19	0,09	0,90	0,94	0,91	0,85	0,98	1,12	0,97	0,42	0,00	0,20	0,05
DETTES NON FINANCIERES	**14,85**	**13,91**	**12,36**	**18,43**	**15,23**	**17,86**	**20,65**	**21,72**	**17,85**	**27,63**	**29,57**	**55,68**	**47,31**
TOTAL PASSIF	**101,23**	**102,23**	**127,10**	**151,08**	**183,23**	**182,14**	**188,53**	**193,38**	**192,74**	**212,97**	**249,23**	**316,76**	**340,60**

Source : Cour des comptes dans les états financiers SA ARRG

Hors bilan en M€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Avals et cautions													
Engagements de retraite		0,16	0,50	1,22	1,23	1,76	1,72	2,07	2,63	2,86	2,56	2,40	2,78
Crédit-bail mobilier												0,25	0,25
Bons de commande non réalisés		36,49	12,93	10,34	2,24	5,89	3,72	25,62	23,26	13,56	49,28	42,15	11,76
EHB donnés	**0,00**	**36,65**	**13,44**	**11,55**	**3,48**	**7,65**	**5,44**	**27,70**	**25,89**	**16,42**	**51,83**	**44,81**	**14,79**
Subvention FEDER													
Subvention CT													
Garanties reçues des clients		0,98	0,10	1,75	1,75	1,75	0,16	0,48	2,23	2,31	2,18	2,20	2,12
Garanties reçues des fournisseurs		5,33	2,01	6,62	4,62	5,66	2,37	3,65	4,27	4,19	7,66	10,60	6,22
Garantie d'emprunts									31,25	28,48	26,90	25,32	23,74
Engagement de financement des établissements de crédit			30,00	16,60			100,00	100,00	100,00	80,00	80,00		
EHB reçus	**0,00**	**6,31**	**32,10**	**24,97**	**6,36**	**7,40**	**102,53**	**104,13**	**137,75**	**114,98**	**116,74**	**38,11**	**32,08**

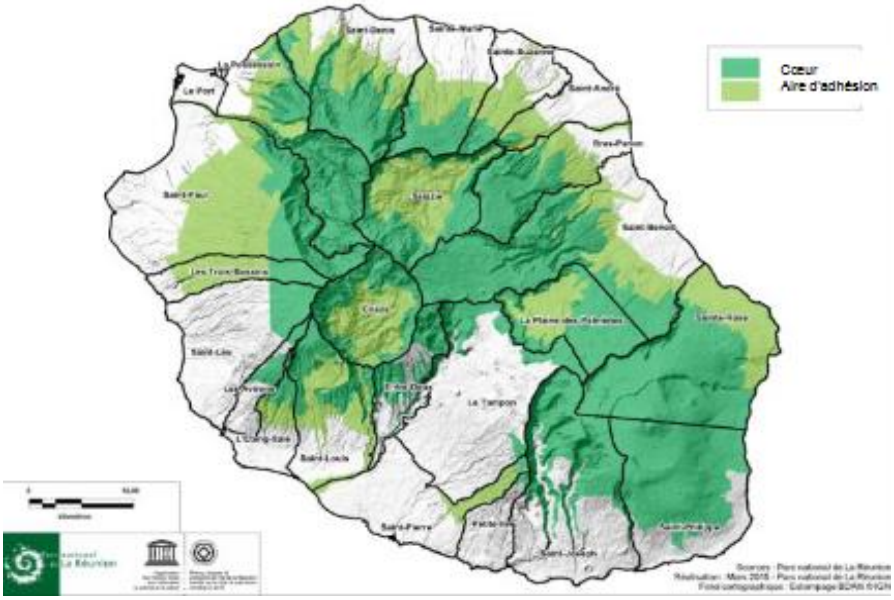
Nature des immobilisations	Durée d'utilité
Frais de développement	1 à 3 ans
Concessions, brevets et droits similaires	1 à 3 ans
Voiries, parkings et abords de bâtiments	
Terrassements, VRD	30 à 50 ans
Agencements (signalisations, clôtures, contrôle d'accès, ...)	10 à 15 ans
Bâtiments	
Infrastructures (Fondations, gros œuvre, dalles, murs, ...)	40 à 50 ans
Structures (Revêtements de sols, cloisons, peintures, vitrages, ...)	10 à 30 ans
Systèmes de finition	8 à 15 ans
Aménagements intérieurs	10 à 15 ans
Infrastructures aéronautiques	
Terrassements, fondations, carapace littorale, oléoréseau	50 ans
Réseaux d'assainissement	30 ans
Couche de roulement des pistes	15 ans
Abords et installations aéronautiques (balisage, ...)	10 ans
Installations techniques, matériel et outillage	
Installations techniques	10 à 15 ans
Matériel et outillage industriel	3 à 8 ans
Autres immobilisations corporelles	
Installations générales, agencements et aménagements divers	8 ans
Matériel de transport	3 à 5 ans
Matériel de bureau et informatique	3 à 5 ans
Mobilier	3 à 5 ans

Annexe n° 8. Le tourisme à l'île de La Réunion

Une destination nature

La moitié des touristes choisissent la Réunion pour la nature et la montagne : le parc national occupe 42% de l'ile et sa zone cœur est inscrite au patrimoine mondial de l'Unesco depuis 2010 « Pitons, Cirques et remparts de la Réunion ».

Carte n° 1 : Périmètre du parc national inscrit au patrimoine mondial



Source : étude SDATR 2018

Un tourisme balnéaire concentré sur le littoral Ouest

Le lagon, de faible profondeur est réduit à 25km et en dehors de celui-ci, la côte peut être hostile en raison de la faune et des courants. La valorisation du littoral passe par l'aménagement de bassins de baignades sécurisés qui relèvent des aménagements à valider par le SAR.

Des capacités d'hébergement limitées

Au début des années 2000, l'objectif affiché au SDATR 2004 était d'atteindre 18 000 lits touristiques marchands à l'horizon 2020 (contre 12 581 en 2005). En 2016, moins de 16 000 étaient recensés.

Les hébergements classés (résidence de tourisme et hôtels) représentent 33% des lits en 2016. Parmi eux, 49% étaient sont classés en 3* en 2016 et 22% en 4*. Seulement un hôtel était homologué 1* à Sainte-Suzanne. Enfin, les hôtels 5* étaient au nombre de deux pour un total de 169 lits. En une décennie, l'hôtellerie classée a perdu plus de 1000 lits et la croissance de l'hébergement marchand sur la même période a été portée par les structures alternatives.

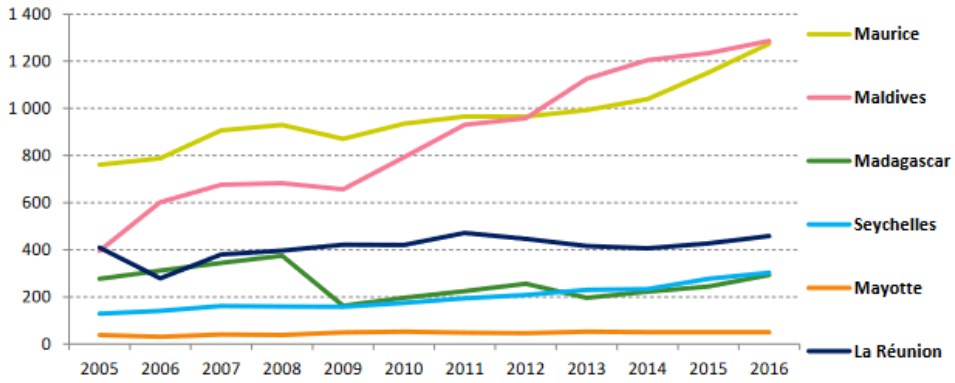
L'intervention en faveur de l'aménagement touristique attend l'approbation du nouveau schéma d'aménagement régional (SAR)

La Région a engagé en 2018 l'évaluation décennale[165] de son deuxième SAR 2011-21 adopté en 2011 et a décidé de sa mise en révision en 2023. Document de planification et d'aménagement, il détermine les grands principes d'aménagement et les futures implantations pour les grands équipements du territoire en matière de transports et d'activités économiques. Les conclusions de l'évaluation présentées aux parties prenantes ont mis en exergue de nouveaux enjeux ayant des incidences sur le développement touristique et en particulier :

- sur le volet activité économique, l'ouverture du territoire et son rayonnement régional à travers la réalisation d'infrastructures économiques majeures prévues au SAR telles que l'extension du Grand Port Maritime et l'extension de l'aéroport Roland-Garros.
- Sur le volet mobilité, la promotion d'une offre de transports collectifs et leurs interconnexions avec les modes doux à partir du triple constat soulignant l'importance des flux de déplacement domicile travail en voiture individuelle, (66% de l'ensemble des flux alors que la part des déplacements domicile travail en transports en commun est stable depuis 2011, soit 5%) ; la forte augmentation des déplacements vers les bassins de vie Ouest et Nord ; la réalisation d'infrastructure dédiée au TCSP dans les pôles principaux.

Sur la dernière décennie, l'île de la Réunion n'a pas autant profité du tourisme que les autres îles de l'océan indien.

Graphique n° 25 : Évolution annuelle du nombre de touristes en milliers



Source : Schéma de développement et d'aménagement touristique de la réunion (SDATR)-Etude In Extenso 2018

Pour combler le retard, le SDATR approuvé en 2018 identifie des chantiers et pistes d'actions parmi lesquels *« une montée en compétence globale de l'écosystème touristique réunionnais, une concertation et un pilotage plus efficace, des aménagements essentiels sur les grands sites naturels, des lits touristiques supplémentaires aux standards internationaux combinés à une meilleure connectivité aérienne... »*. Pour autant, sa mise en œuvre reste soumise à l'adoption du schéma d'aménagement régional (SAR) dont la révision vient d'être lancée.

[165] L'évaluation est obligatoire selon l'article L. 4433-10-4 du code général des collectivités territoriales qui prévoit sa réalisation « au plus tard à l'expiration d'un délai de dix ans à compter de la date d'approbation ».

Annexe n° 9. Gestion des ressources humaines

1 - L'accord d'entreprise du 30 novembre 2012

L'accord d'entreprise du 30 novembre 2012 régit les rapports de travail entre la SA ARRG et ses salariés, y compris les agents mis à disposition par la CCIR. Il fait application de la grille de classifications prévue par la convention collective nationale des personnels au sol du transport aérien (CCNTA-PS). Les parties conviennent néanmoins que le personnel au niveau 5 de la grille technicien et agent d'encadrement a le statut d'agent de maîtrise assimilé cadre au sein de la société.

L'organisation du temps de travail

Le du temps de travail relève de sept régimes distincts selon les fonctions occupées (cf. tableau n°8) ci-dessous :

Tableau n° 21 : Temps de travail

Catégories de personnel	Temps de travail
Personnel de l'administration et de l'administration du service fret	35 heures de travail effectif par semaine ou 37 heures de travail + 12 jours de JRTT[166].
Maintenance générale	37 heures par semaine
Personnel du fret exploitation	37 heures par semaine[167].
Personnel passagers exploitation et maintenance spécialisée	1607 heures par an[168].
Personnel pompiers et chefs de manœuvre du SSLIA	Annualisée – fixée à 1800 heures : 1607 heures normales + 193 heures supplémentaires structurelles correspondant à 75 gardes de 24 heures ou équivalent hors congés annuels.
Cadres intégrés à un service	Mêmes dispositions que le personnel administratif du service.
Cadres autonomes	Forfait de 211 jours de travail par an avec nombre de jours de repos supplémentaires (JRS).

Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

[166] JRTT : jours de réduction du temps de travail

[167] Toute heure effectuée au-delà de 35 heures hebdomadaires est considérée comme heure supplémentaire et bénéficie des majorations correspondantes.

[168] La période de l'annualisation se calcule du 1er octobre de l'année au 30 septembre de l'année suivante.

Congés exceptionnels et indemnisation maladie

Aux congés payés (25 jours annuels + 2 jours de fractionnement) s'ajoutent des congés d'ancienneté (2 jours ouvrés supplémentaires annuels après 10 ans d'ancienneté, 3 jours ouvrés après 30 ans, 4 jours après 40 ans), des congés pour enfant malade dans la limite de 8 jours ouvrables par an et des congés exceptionnels pour évènement familial.

Une garantie de salaire est prévue, lors des périodes d'absence pour maladie ou accident non professionnel, pour les trois premiers jours d'absence, dans la limite de trois absences au cours d'une même année civile Il est versé une rémunération mensuelle nette, déduction faite des prestations versés à l'intéressé par les organismes sociaux, pendant une durée maximale de trois ans en cas d'affection longue durée (prise en charge à 100% pendant trois ans).

Rémunérations complémentaires : L'accord d'entreprise prévoit 25 catégories de primes, complétées par des versements au titre des accords d'intéressement :

Tableau n° 22 : Liste des primes, gratifications et indemnités avec leur fondement juridique

Rubrique	Intitulé rubrique	Fondement de la prime	Date de versement
90	Indemnité Carburant 12	Accord d'entreprise	Mensuel
900	Prime d'ancienneté	Accord d'entreprise	Mensuel
8500	Indemnités activité partielle	Code du travail	Au moment de l'évènement
9620	Prime de panier de nuit soumis	Accord d'entreprise	Mensuel
10010	Prime maintien avantage acquis	Accord d'entreprise	Mensuel
10100	Prime différentielle	Accord d'entreprise	Mensuel
10110	Prime différentielle 13 mois	Accord d'entreprise	Mensuel
10120	Prime de fonction	Accord d'entreprise	Mensuel
10160	Prime d'astreinte	Accord d'entreprise	Mensuel
10170	Prime de Rappel à Domicile	Accord d'entreprise	Mensuel
10180	Prime Remplacement Prov 170	Accord d'entreprise	Mensuel
10190	Prime Remplacement Prov 175	Accord d'entreprise	Mensuel
10200	Prime Remplacement Prov 215	Accord d'entreprise	Mensuel
10210	Gratification anniversaire	Accord d'entreprise	Au moment de l'évènement
10260	Prime Remplacement Prov 235	Accord d'entreprise	Mensuel
11010	Gratification Annuelle	Accord d'entreprise	Décembre
12000	Prime sur objectif	Accord d'entreprise	Au moment de l'évènement
13000	Prime exceptionnelle	Accord d'entreprise	Au moment de l'évènement
13030	Prime exceptionnelle 2	Accord d'entreprise	Au moment de l'évènement
13060	Prime exceptionnelle 3	Accord d'entreprise	Au moment de l'évènement
13766	Intéressement PEE placé	Accord intéressement	Au moment de l'évènement
13767	Intéressement PERCO placé	Accord intéressement	Au moment de l'évènement
13781	Prime de partage de la valeur	Accord NAO	Au moment de l'évènement
13782	Prime partage de la valeur exo	Accord NAO	Au moment de l'évènement
15520	Ind. carburant soumis	Accord d'entreprise	Décembre
18020	Ind. rup conv. soumis csg/crds	Accord de branche	Au moment de l'évènement
18226	Ind. rupt. conv. > 62 ans	Accord de branche	Au moment de l'évènement
18230	Indemnité de précarité	Code du travail	Au moment de l'évènement
18260	Indemnité de fin de carrière	Code du travail / Accord GPEC	Au moment de l'évènement
18400	Indem compensatrice congés	Code du travail	Au moment de l'évènement
18401	Indemnité inflation	Code du travail	Au moment de l'évènement
80556	Interessement PEE/PERCO net	Accord intéressement	Au moment de l'évènement
81510	Intéressement	Accord intéressement	Au moment de l'évènement
83010	Indemnité de carburant	Accord d'entreprise	Mensuel
83030	Indemnité de carburant	Accord d'entreprise	Décembre
85000	Indemnité de licenciement	Accord de branche	Au moment de l'évènement
85006	Indemnité transactionnelle	Accord transactionnelle	Au moment de l'évènement
85010	Ind. rupt convention. NS	Accord de branche	Au moment de l'évènement
85020	Ind. rupt convention. soumis	Accord de branche	Au moment de l'évènement
89610	Indemnité de salissure	Accord d'entreprise	Mensuel
89620	Ind. de panier de nuit exo	Accord d'entreprise	Mensuel
91000	Prime Pouvoir d'achat" "	Accord NAO	Au moment de l'évènement
91006	Prime Pouvoir d'achat" cplt"	Accord NAO	Au moment de l'évènement
99210	Gratif. Médaille du Travail	Accord d'entreprise	A la réception des diplômes transmis par la préfecture

Source : SA ARRG

2 – Les n**égociations annuelles obligatoires (NAO)**

Les relations sociales au sein de la société sont régies par la loi n° 2015-994 du 17 Août 2015, s'agissant de la négociation annuelle sur la rémunération, le temps de travail et la répartition de la valeur ajoutée et de la négociation annuelle sur l'égalité entre femmes et hommes et la qualité de vie au travail. Comprenant moins de 300 salariés, la SA ARRG n'est pas concernée par la négociation triennale sur la gestion des emplois et des parcours

professionnels dans les entreprises. Elle a néanmoins mis en œuvre un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à compter de 2022. Le tableau n° 10 ci-dessous résume les principaux points d'accord depuis 2017.

Tableau n° 23 : Synthèse des décisions issues des Négociations Annuelles Obligatoires depuis 2017

	Augmentations générales et individuelles	Autres stipulations
2017	1 % du salaire brut moyen de l'année 2016 - 49,53 € en mai 2016 + 34,67 € en septembre 2017. Disposition étendue au personnel MAD si intégration avant le 31 mai 2017.	Supplément d'intéressement : 400 € nets versé au mois de mai 2017.
2018	Augmentation collective représentant 1 % de la masse salariale brute 2017 : 50 € bruts mensuels le 1er mai 2018 + 10 € le 1er septembre 2018	Supplément d'intéressement : 1 000 € nets en sus de la prime acquise de 1881 € bruts au titre de 2017. Prise en charge patronale de la cotisation mutuelle : 1,15 % PMSS[169] Ticket restaurant : 9,00 €
2019	Augmentation générale de 58 € brut mensuel : 48 euros en mai 2019 + 10 euros en septembre 2019. Augmentation individuelle et/ou prime individuelle de 0,4 % de la masse salariale de base[170]	Supplément d'intéressement : 300 € nets en sus de la prime de 1881,25 € brut en moyenne au titre de 2018. Prime de salissure : + 3 %
2020	Si EBE > 0 fin 2020 et si charges externes + personnelles < 28,376 M€ : prime exceptionnelle = 1/3 des économies supplémentaires versée avec plafond de 1 000 euros par personne[171]	
2021	Si EBE > 0 en 2020 et si charges hors taxe aéroportuaire (achats, services extérieurs + personnel) < 26,385 M€, prime exceptionnelle= 1/3 économies supplémentaires, 600 € brut pour tous les collaborateurs et de 100 euros bruts maxi au prorata du salaire brut de chaque collaborateur. Prime exceptionnelle : fonction du nb passagers locaux atteints au 31/12/2021. Maximum 600€ pour chaque collaborateur + 100€ bruts maxi au prorata salaire brut de chaque collaborateur - 3 seuils (1 100 000, 1 150 000, 1 200 000 passagers)[172]	Poursuite des groupes de travail sur la GPEC. Poursuite des groupes de travail relatif à l'accord égalité femmes/hommes. Handicap sera abordé lors de NAO 2022.

[169] Plafond mensuel de la sécurité sociale.

[170] Une prime brute de 1 000 € versée aux collaborateurs ne bénéficiant pas de la prime relative au pouvoir d'achat prévue par de la loi n° 2018-1213 du 24 décembre 2018, est imputée sur cette enveloppe.

[171] Prime accordée dans le cadre de la loi relative au pouvoir d'achat du 24 décembre 2018 et de la loi du 24 décembre 2019 de financement de la sécurité sociale.

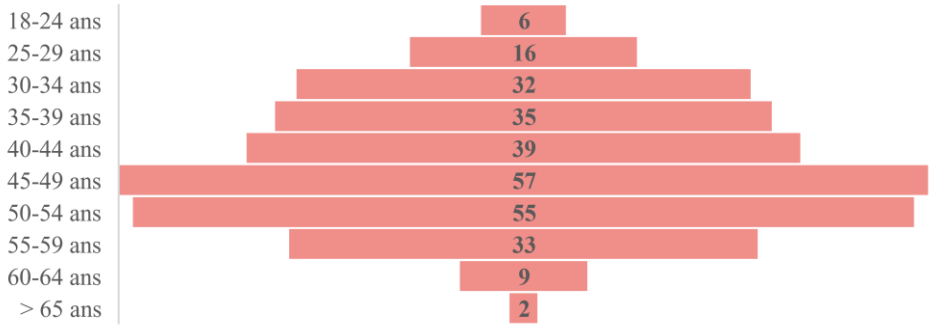
[172] Primes exceptionnelles accordées dans le cadre de l'article 4 de la loi relative au pouvoir d'achat du 19 juillet 2021 de finances rectificative pour 2021. Pour les salariés ne bénéficiant pas de cette loi, les primes exceptionnelles sont accordées selon les mêmes critères en tenant compte de l'application des cotisations sociales.

	Augmentations générales et individuelles	Autres stipulations
2022	Augmentation générale : 3,3 % de la masse salariale brute 2021 : Salaire mensuel < 2 879 euros : 95 € de salaire brut (72 € au mois de mai, 23€ au mois d'Août 2022). Salaire mensuel > 2 879 euros : augmentation de 3,3 % (2,5 % en mai, 0,8 % en août 2022). Au vu de l'impact conséquent d'une telle augmentation générale, l'accord d'intéressement sera renouvelé dans le cadre de la NAO 2023. Accord pour politique de rémunération variable sur objectifs dès 2022.	Accord de télétravail : 6 jours par mois maximum (+1). Accord sur le droit à la déconnexion signé le 14 Août 2020 pour trois ans. Accord égalité Femmes Hommes signé le 21 décembre 2021. Plan d'action travailleurs handicapés présenté en CSE le 10 mai 2022. GPEC : accord sur le projet d'accord - point à négocier : indemnité supplémentaire de départ à la retraite. Plan de mobilité mis en place après consultation du CSE au 1er trimestre 2022.
2023	Augmentation générale : 3,9 % de la masse salariale brute 2022 : 100€ en mai et 40€ en septembre. Prime de partage de la valeur : 2 300€ nets versés à chacun des salariés Aucune autre prime de partage de la valeur ne sera versée en 2023. Au vu de l'impact conséquent de l'augmentation générale et des primes à verser, report des négociations d'un accord d'intéressement en 2024.	Reconduction de l'accord de télétravail et droit à la déconnexion pour une durée de 6 ans. 6 jours de télétravail mensuels maximum et 2 jours par semaine maximum. Qualité de vie au travail : accord au plus tard au mois de septembre 2023

3 - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Lors de la négociation de l'accord sur la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC) signé le 31 mai 2022, la SA ARRG a produit des éléments de diagnostic qui éclairent sur les problématiques auxquelles elle est confrontée et identifie deux priorités : la gestion des départs à la retraite et des fins de carrières (26 départs projetés entre 2022 et 2026, essentiellement dans les services techniques et au fret) et la gestion des compétences et des carrières (cf. pyramide des âges graphique n°30)

Graphique n° 26 : Pyramide des âges (effectif au 31 décembre 2022) : âge moyen 44 ans



Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

En 2022, la politique de recrutement est dynamique pour faire face au turnover élevé dans certains services ou accompagner la croissance du trafic avec le recrutement de personnel temporaire ou saisonniers. Les mouvements sur les effectifs se traduisent aussi par un renforcement des qualifications permettant d'adapter les compétences aux besoins de gestion d'une entreprise. Entre 2011 et 2023, la part des employés passe de 56,6 % à 38,8 % des effectifs, la part des agents de maîtrise reste stable autour de 27 % et celle des cadres fait plus que doubler passant de 16,3 à 34,5 %, permettant de renforcer les compétences notamment dans les fonctions supports.

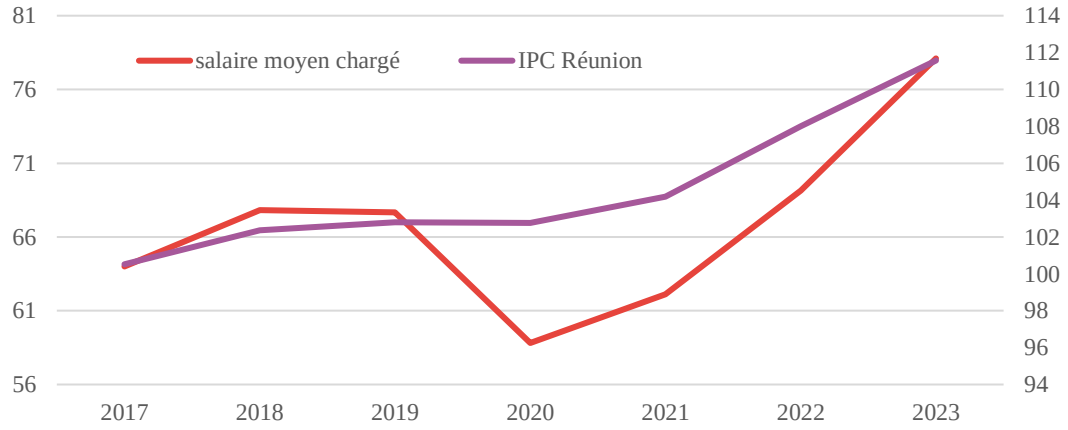
Tableau n° 24 : Mouvements de personnel sur l'année entre 2020 et 2022 et turnover

	ETP moyens	entrées	sorties	mouvements nets	turnover
2020	277	23	34	-11	10%
2021	266	43	41	2	16%
2022	272	50	33	17	15%
2023	278			6	

Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG

4 - Évolution du salaire moyen chargé depuis 2017

Graphique n° 27 : Comparaison de l'évolution du salaire moyen chargé à la SA ARRG avec l'indice des prix à la consommation à la Réunion (2017-2023).



Source : Cour des comptes d'après les données SA ARRG et INSEE