

S2019-1773

DEUXIEME CHAMBRE

PREMIERE SECTION

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

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

LE GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE

Exercices 2013 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes, le 27 juin 2019.

**En application de l'article L. 143-1 du code des juridictions financières, la communication de
ces observations est une prérogative de la Cour des comptes, qui a seule compétence pour
arrêter la liste des destinataires.**

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	7
LISTE DES RECOMMANDATIONS	9
INTRODUCTION.....	11
1 UNE NOUVELLE IMPULSION DEPUIS LA CREATION DU GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE	13
1.1 Une gouvernance dynamique mais encore perfectible.....	13
1.1.1 Des instances de décision confrontées à certaines difficultés	13
1.1.1.1 Un directoire dont le fonctionnement doit être amélioré.....	13
1.1.1.2 Un conseil de surveillance dont la composition est source de difficultés.....	14
1.1.1.3 Des instances permettant d'éclairer la décision mais nécessitant une plus forte implication de toutes les parties prenantes	14
1.2 Des activités et des services qui se sont progressivement structurés	15
1.2.1 Un organigramme qui a sensiblement évolué depuis la création du GPMG...15	
1.2.2 Un renforcement des outils de gestion portuaire.....	15
1.2.3 Des marges d'amélioration s'agissant des conventions d'occupation du domaine.....	16
1.2.4 La sécurité et la sûreté portuaires.....	16
1.2.4.1 La sécurité portuaire	16
1.2.4.2 Des vacances récurrentes s'agissant des postes d'officiers de port adjoints.....	17
1.2.4.3 La sûreté portuaire.....	17
1.2.5 Une coopération avec les autres ports français à approfondir.....	18
1.2.5.1 Le port de Saint-Laurent du Maroni.....	18
1.2.5.2 La coopération avec les GPM de Guadeloupe et de Martinique	18
2 UNE GESTION SATISFAISANTE, MALGRE CERTAINES MARGES DE PROGRESSION.....	20
2.1 Les ressources humaines	20
2.1.1 Les effectifs.....	20
2.1.2 Le statut du personnel du GPMG.....	20
2.1.3 L'activité des agents du port	21
2.1.3.1 Le temps de travail	21
2.1.3.2 Le suivi du temps de travail	22
2.1.3.3 Les heures d'astreinte.....	23
2.1.3.4 Les heures supplémentaires.....	23
2.1.3.5 Le climat social et l'absentéisme.....	24
2.1.4 Les dépenses de personnel	25
2.1.4.1 L'évolution générale des dépenses de personnel.....	25
2.1.4.2 L'évolution de la rémunération des personnels	26
2.1.5 Le contentieux entre le GPMG et l'État s'agissant des logements de fonction de la Pointe Mahury	26
2.2 La commande publique	27
2.2.1 Le cadre réglementaire	27
2.2.2 L'organisation des achats du GPMG	27
2.2.3 Une professionnalisation de l'achat à accroître.....	28
2.2.4 L'examen de quelques marchés	28

2.3 Une organisation budgétaire et comptable à renforcer dans un contexte financier globalement positif.....	30
2.3.1 La procédure et les prévisions budgétaires.....	30
2.3.2 L'agence comptable et le service financier	31
2.3.2.1 Une succession rapide des agents comptables.....	31
2.3.2.2 L'organisation de l'agence comptable et du service financier	31
2.3.2.3 Des comptes financiers déposés avec retard jusqu'en 2015, traduisant les difficultés à la création du nouvel établissement	32
2.3.2.4 La mise en place tardive d'une régie d'avances et de recettes	32
2.3.3 L'analyse du compte de résultat.....	32
2.3.3.1 Des charges en forte augmentation, marquées par l'importance des dépenses de dragage	32
2.3.3.2 Les produits	33
2.3.4 L'analyse du bilan	34
2.3.4.1 L'actif.....	34
2.3.4.2 Le passif	36
2.3.5 La situation financière	36
2.3.5.1 Un début de période difficile.....	36
2.3.5.2 Le résultat net comptable et les soldes intermédiaires de gestion	37
2.3.5.3 Le fonds de roulement et la capacité d'autofinancement	39
2.3.6 La qualité des comptes	39
2.3.7 Les dispositifs de contrôle.....	40
3 UN PROJET STRATEGIQUE 2014-2018 AMBITIEUX.....	42
3.1 Une activité en croissance	42
3.1.1 Un trafic en croissance par rapport à 2012.....	42
3.1.2 Une politique tarifaire relativement stable s'agissant des navires et des conteneurs	43
3.1.3 L'occupation du domaine du GPMG génère des recettes croissantes, mais la politique tarifaire doit encore être formalisée	45
3.1.4 Une performance mesurée à deux niveaux.....	46
3.2 Un projet stratégique qui a répondu aux défis de court terme auxquels était confronté le GPMG à sa création	46
3.2.1 Un diagnostic appelant des initiatives rapides	46
3.2.2 Un projet stratégique ambitieux et cohérent avec certains axes de la stratégie nationale portuaire en outre-mer (2016).....	47
3.2.3 Un avancement satisfaisant malgré certains retards.....	47
3.2.4 La coopération avec les ports étrangers, entre complémentarité et concurrence	47
3.2.5 La préparation en cours du prochain projet stratégique 2019-2023	48
3.3 Des investissements en forte baisse depuis 2014 malgré un programme ambitieux dans le projet stratégique.....	48
3.3.1 D'importants investissements de rénovation des infrastructures engagés avant la création du GPMG.....	48
3.3.2 Un programme d'investissement ambitieux dans le projet stratégique (2014-2018) mais un taux de réalisation faible.....	49
3.3.3 Plusieurs projets d'investissement sont envisagés dans le cadre du prochain projet stratégique	50
3.3.4 Des investissements fortement dépendants des financements externes	51
3.3.4.1 Un endettement hérité de la CCIRG.....	51

3.3.4.2	L'importance du financement externe dans le financement des investissements du port 51	
3.4	Des actions menées pour réduire l'encombrement du terminal	53
3.4.1	Des progrès notables	53
3.4.1.1	La porte C.....	53
3.4.1.2	Le parking véhicules légers.....	53
3.4.1.3	Le déroctage	53
3.4.2	Des projets d'aménagement ambitieux et positifs.....	53
3.4.2.1	Le complexe entrée-sortie	53
3.4.2.2	Le poste d'inspection frontalier (PIF)	54
3.4.2.3	L'enjeu de la coordination avec les services de l'État.....	54
3.5	L'extension de l'emprise foncière du GPMG afin de permettre le développement de ses activités	55
3.5.1	Les acquisitions auprès de la CTG.....	55
3.5.2	Les transferts de propriété par l'État	56
4	DES DEFIS IMPORTANTS POUR L'AVENIR	58
4.1	Un contexte potentiellement favorable	58
4.2	Le GPMG reste confronté à des handicaps importants	58
4.2.1	Une desserte contrainte	58
4.2.1.1	Les navires desservant le GPMG	58
4.2.1.2	La rationalisation du dragage et la mise en place d'un service de remorquage.....	59
4.2.1.3	Les dessertes routières du GPMG	60
4.2.2	Des coûts de passage portuaire élevés qui affectent les prix à la consommation	60
4.2.3	L'enjeu central d'amélioration la productivité de la manutention	60
4.3	Des marges de progression réelles s'agissant de l'aménagement du port.....	61
4.3.1	L'évacuation des conteneurs vides.....	61
4.3.2	Le marquage au sol et l'organisation des flux.....	62
4.3.3	L'emprise actuelle du terminal conteneurs est coupée en deux	62
4.3.4	La marina	62
4.3.5	Le projet de réaménagement des bâtiments en cours	63
4.4	Le développement futur du GPMG subordonné à une revue réaliste des projets envisageables à long terme.....	63
ANNEXES		66

SYNTHÈSE

Une gouvernance dynamique et une gestion satisfaisante, malgré certaines marges de progression

La création du grand port maritime de la Guyane (GPMG) le 1^{er} janvier 2013 a permis de donner une nouvelle impulsion à la gestion du port, après une gestion insatisfaisante par la chambre de commerce et d'industrie de région Guyane (CCIRG). La gouvernance de l'établissement public nouvellement créé a fait la preuve de son dynamisme, bien qu'elle puisse encore être améliorée à plusieurs égards : fonctionnement du directoire, composition du conseil de surveillance, implication des collectivités, fonctionnement du comité d'audit. Les services du GPMG ont été progressivement structurés, le port se dotant de compétences nouvelles ainsi que d'outils de gestion portuaire renforcés. La gestion du port bénéficie de l'implication constructive des services de l'État, lesquels ont permis de faciliter la mise en place du nouvel établissement.

La gestion interne du port apparaît satisfaisante mais pourrait également être améliorée en mettant en place un outil de suivi et de comptabilisation du temps de travail, d'une part, et en professionnalisant davantage la fonction achat, d'autre part. En revanche, la sécurité et la sûreté portuaires pâtissent d'un manque d'effectifs récurrent s'agissant des officiers de port, ce qui est de nature à entraver la bonne réalisation par la capitainerie des tâches qui lui incombent, notamment en matière de police portuaire.

La situation financière du GPMG est saine, avec une capacité d'autofinancement constamment positive sur la période étudiée et une trésorerie en augmentation. Des marges de progrès existent s'agissant du fonctionnement de l'agence comptable et du service financier : les insuffisances constatées mettent notamment en lumière le besoin d'un contrôle interne financier et comptable efficient ainsi que d'une comptabilité analytique.

Un projet stratégique ambitieux qui a permis des avancées importantes

Le projet stratégique élaboré pour la période 2014-2018 était ambitieux et cohérent tant avec les défis auxquels était confronté le port qu'avec les axes de la stratégie nationale portuaire en outre-mer. Son avancement est aujourd'hui satisfaisant, malgré des retards dans la réalisation de certains projets dont le GPMG n'est d'ailleurs que partiellement responsable tels que le complexe entrée-sortie et le poste d'inspection frontalier (PIF).

De nombreux investissements ont permis d'améliorer l'état des infrastructures ainsi que l'aménagement du terminal. Parmi eux figurent la réhabilitation des terre-pleins, l'ouverture de la porte C, la construction du complexe entrée-sortie et le projet de PIF. L'importance des investissements en cours et des projets existants implique que le GPMG veille à ce que sa programmation en matière d'investissements soit réaliste, et qu'il dispose bien des ressources humaines et techniques suffisantes pour mener à bien ses projets. La dépendance de

l'établissement aux financements externes exige qu'il poursuive sa recherche active de financements, qui a porté ses fruits jusqu'à présent.

Le GPMG a également accru son emprise foncière, même si cette volonté d'extension s'est heurtée à des divergences fortes avec les services des Domaines s'agissant de l'estimation de la valeur de parcelles que le GPMG souhaitait acquérir auprès de la collectivité territoriale de Guyane.

Un handicap réel de compétitivité qui tient à de nombreux facteurs

Le projet stratégique 2019-2023 s'inscrira dans le prolongement du premier projet stratégique, dans un contexte potentiellement favorable à un accroissement de l'activité du GPMG.

Le GPMG s'est mis en situation de faire face efficacement aux contraintes naturelles inhérentes au site de Dégrad-des-Cannes, en rationalisant les prestations de dragage assurées pour le compte des deux sites du GPMG tout en y adjoignant une prestation de remorquage qui constitue une garantie supplémentaire pour les navires amenés à desservir le port. Cette rationalisation a, en outre, permis de réduire le coût de ces prestations tout en améliorant le service rendu, ce qui est très positif.

Le GPMG demeure cependant confronté à un handicap réel de compétitivité, lié à des coûts de passage portuaire élevés dont le principal déterminant ne semble pas être les redevances exigées par le GPMG. D'autres facteurs, tels que la faible productivité de la manutention, le coût de construction de navires spécialement dessinés pour prendre en compte les contraintes du site de Dégrad-des-Cannes, ou encore le duopole CMA CGM et Marfret sur la liaison entre Dégrad-des-Cannes et l'Europe, sont en revanche significatifs, tout comme les prix élevés pratiqués par les importateurs sur le marché guyanais. La modernisation de la manutention, désormais bien avancée, est à cet égard un enjeu central pour une meilleure compétitivité du port de Dégrad-des-Cannes.

En matière d'aménagement, des marges de progression demeurent s'agissant de la gestion des flux sur le terminal et du stockage des conteneurs vides, lesquels sont aujourd'hui trop nombreux et encombrent le port. Le développement des activités du GPMG exigera par ailleurs qu'il puisse disposer de réserves foncières suffisantes pour permettre l'installation de nouvelles entreprises et activités sur le port, le potentiel en la matière étant important.

Enfin, plusieurs projets existent aujourd'hui pour dynamiser l'activité du GPMG, mais ces projets devront être revus et priorisés en fonction des perspectives de développement de l'activité du port.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° **1** (GPMG) : Établir une organisation du temps de travail qui respecte les 1 607 heures annuelles.

Recommandation n° **2** (GPMG) : Mettre en place un système automatisé de décompte et de gestion du temps de travail.

Recommandation n° **3** (GPMG) : Mettre en place un contrôle interne financier et comptable solide.

Recommandation n° **4** (GPMG) Formaliser la politique tarifaire du port s'agissant de l'occupation de son domaine.

Recommandation n° **5** (GPMG) : Prendre les mesures pour sécuriser l'obtention des financements FEDER nécessaires à la réalisation du poste d'inspection frontalier dans le cadre de la programmation 2014-2020.

Recommandation n° **6** (GPMG) : Équiper le port d'un outil de suivi des conteneurs vides stationnés sur le port et accroître le montant de la redevance exigible à l'unité afin de la rendre incitative à l'enlèvement.

INTRODUCTION

Le grand port maritime de Guyane (GPMG) comprend les installations du port de Dégrad-des-Cannes situées en rive gauche de l'embouchure du fleuve Mahury au sud de l'île de Cayenne sur la commune de Rémire-Montjoly, et les quais et appontements du site portuaire de Pariacabo sur le fleuve Kourou sur la commune de Kourou.

Jusqu'au 31 décembre 2012, le port de Dégrad-des-Cannes (DDC) était un port d'intérêt national appartenant à l'État. Il était dirigé par le DEAL, représentant de l'État, et exploité par la chambre de commerce et d'industrie de région Guyane (CCIRG) dans le cadre d'une concession d'outillage public. Le port a été transformé en établissement public de l'État au 1^{er} janvier 2013, devenant ainsi GPMG dans les conditions définies par le décret n° 2012-1105 du 1^{er} octobre 2012, pris en application de la loi n° 2012-260 du 22 février 2012 réformant les ports d'outre-mer, et le décret n° 2012-1102 du 1^{er} octobre 2012 relatif à l'organisation et au fonctionnement des grands ports maritimes de Guyane, de la Guadeloupe, de la Martinique et de la Réunion.

*

Les limites administratives du GPMG, à l'intérieur desquelles le GPMG exerce diverses missions propres¹, ont été fixées par deux arrêtés préfectoraux de 2001 : l'arrêté préfectoral n° 552 du 19 avril 2001 délimitant du côté de la terre le port de commerce de Dégrad-des-Cannes-Pariacabo et l'arrêté préfectoral n° 553 du 19 avril 2001 délimitant du côté de la mer le port de commerce de Dégrad-des-Cannes-Pariacabo. Ces limites ont été étendues, à Dégrad-des-Cannes, par l'arrêté R03-2017-09-22-003 du 22 septembre 2017, afin d'inclure à l'est des limites existantes la parcelle AR473 et une partie de la parcelle AR466. Cette extension a permis d'intégrer l'emprise terrestre du nouveau complexe entrée-sortie et du PIF, portant l'emprise terrestre du GPMG de 23 à 25 hectares.

La circonscription administrative du GPMG correspond au périmètre à l'intérieur duquel il a vocation à intervenir et où il exerce les missions attribuées par l'article L. 5312-2 du code des transports, parmi lesquelles la réalisation, l'exploitation et l'entretien des accès maritimes ; la police, la sûreté et la sécurité ; la gestion et la valorisation du domaine du port ; la gestion et la préservation du domaine public naturel ; la construction et l'entretien de l'infrastructure portuaire ainsi que des voies et terminaux de desserte terrestre ; et enfin, l'aménagement et la gestion des zones industrielles ou logistiques liées à l'activité portuaire. Elle a été définie pour la première fois par l'arrêté préfectoral n° R03-2017-07-28-009 du 28 juillet 2017 portant première délimitation de la circonscription du GPMG. Elle comprend :

- Quatre périmètres terrestres :
 - Dégrad-des-Cannes : environ 130 ha ;
 - Kourou-Pariacabo : environ 40 ha ;

¹ Ces missions ont été rappelées lors du conseil de développement du 23 mars 2016 : enlèvement des épaves ; police spéciale des ports maritimes, édicton d'arrêtés particuliers de police ; zone de sûreté portuaire ; périmètre à l'intérieur duquel le capitaine d'un navire doit se conformer aux instructions des autorités portuaires ; priorité d'embauche des dockers professionnels ; gestion de services publics liés à l'accueil des navires.

- Ouest guyanais (Saint-Laurent du Maroni) : environ 1 500 ha, tout le long de la rive française du Maroni en remontant vers l'embouchure ;
 - Est guyanais (Saint-Georges de l'Oyapock) : environ 80 ha, autour de Saint-Georges, au bord de l'Oyapock, au niveau du pont.
- Trois périmètres maritimes :
- Dégrad-des-Cannes : plan d'eau et chenal d'accès de 18,5 km ;
 - Kourou-Pariacabo : plan d'eau et chenal d'accès de 18 km ;
 - Iles du Salut : chenal d'accès.

Cette circonscription administrative exclut expressément le port fluvial de Saint-Laurent du Maroni et le port maritime du Larivot (de l'autre côté de Cayenne). L'objectif de cette circonscription est de donner au GPMG les moyens de son développement, en identifiant des zones à vocation portuaire susceptibles de constituer des réserves foncières en vue d'activités futures. Le GPMG sera ainsi en mesure de préempter l'acquisition de parcelles comprises dans sa circonscription administrative en cas de cession par un tiers propriétaire.

Les quatre zones terrestres retenues l'ont été en raison des enjeux économiques et portuaires qui y sont attachées : à l'est (Saint-Georges de l'Oyapock), la circonscription ainsi définie pourrait permettre la création d'une plateforme logistique qui faciliterait les échanges entre Dégrad-des-Cannes et la zone frontalière avec le Brésil ; à l'ouest (Saint-Laurent du Maroni), la circonscription pourrait permettre au port d'accompagner le développement de l'activité aurifère.

*

95 % des importations sont destinées à la consommation locale et transitent par le port de Dégrad-des-Cannes : le GPMG représente donc un outil logistique majeur pour approvisionner la population et l'économie guyanaises.

Cependant, le site est soumis à des contraintes naturelles très fortes, avec une sédimentation nécessitant des dragages d'entretien permanent. À cela s'ajoutent des handicaps de compétitivité, liés notamment à la faible productivité de la manutention sur le port, qui entravent le développement du GPMG. L'équipe dirigeante, nommée lors de la création du GPMG, devait donc faire face à des contraintes multiples exigeant d'agir rapidement sur différents plans, afin de donner une nouvelle impulsion à la gestion et à l'activité du port.

*

Les données présentées dans le présent rapport ont été actualisées à fin 2018 s'agissant des données de trafic et des données comptables. Les autres données ont été actualisées à fin 2017.

1 UNE NOUVELLE IMPULSION DEPUIS LA CREATION DU GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE

La création du GPMG s'est faite sans qu'ait été prévue une période de préfiguration suffisante. Philippe Lemoine, actuel président du directoire, n'a en effet été désigné comme préfigurateur qu'en septembre 2012, ce qui a rendu plus difficile la mise en place opérationnelle de la nouvelle structure.

Cependant, les préfets successifs ont agi résolument pour faciliter la mise en place du GPMG et la mise en œuvre de sa stratégie depuis lors. Les relations avec les services de l'État sont d'ailleurs jugées très positives par l'ensemble des acteurs concernés.

1.1 Une gouvernance dynamique mais encore perfectible

1.1.1 Des instances de décision confrontées à certaines difficultés

1.1.1.1 Un directoire dont le fonctionnement doit être amélioré

Suite à l'avis conforme du conseil de surveillance du 25 mars 2013, Philippe Lemoine a été nommé président du directoire par décret du 16 avril 2013. Suite à l'avis du conseil de surveillance du 25 mars 2013, Patrick Toulemont (en poste à la DEAL) et Rémy-Louis Budoc (en fonctions à la CCIRG) ont été nommés membres du directoire. Philippe Lemoine a été reconduit dans ses fonctions par décret du président de la République en date du 25 juillet 2018.

Chacun des membres du directoire s'est vu attribuer des domaines de compétence particuliers. Philippe Lemoine, président du directoire et directeur général du port, est ainsi directement responsable du pôle administratif et financier, du pôle ressources humaines et de la capitainerie. Rémy-Louis Budoc, directeur du développement et de la prospective, est chargé de préparer et suivre le projet stratégique, de suivre la gestion domaniale, de suivre les conditions techniques et financières des autorisations d'occupation du domaine public et de proposer les axes d'orientation en matière commerciale, de communication et de relations extérieures. Patrick Toulemont, directeur technique, est chargé d'étudier le volet technique (investissement et exploitation) du projet stratégique, de suivre sa mise en œuvre y compris dans ses incidences financières et environnementales, de suivre les aspects techniques des autorisations d'occupation du domaine public et de proposer les décisions à prendre dans le cadre des études et réalisations des projets techniques liés aux travaux d'investissement et d'entretien, ainsi que les mesures d'exploitation du port.

L'action du directeur général suscite une approbation unanime chez les interlocuteurs rencontrés, tant parmi les professionnels du port que s'agissant des services de l'État et des principales collectivités concernées, tous soulignant son volontarisme et son pragmatisme. En revanche, le fonctionnement interne du directoire a été perturbé par des dissensions au sein de l'équipe de direction.

1.1.1.2 Un conseil de surveillance dont la composition est source de difficultés

Le fonctionnement du conseil de surveillance est jugé globalement satisfaisant par les acteurs concernés. Il a cependant rencontré certaines difficultés, en premier lieu s'agissant des représentants du personnel et des difficultés à susciter des candidatures pour occuper ces sièges au conseil. Une élection devait ainsi être organisée en juin 2014, mais a dû être reportée en septembre 2014 faute de candidats, puis à nouveau reportée en novembre 2014 pour la même raison. En décembre 2014, les trois sièges de représentants des salariés étaient enfin pourvus. La même difficulté s'est à nouveau posée en juin 2016, après la démission de deux représentants du personnel ayant été élus au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et ne pouvant donc demeurer membres du conseil. Les deux représentants manquants ont finalement été élus en juillet 2017.

Une autre difficulté tenait à l'absentéisme récurrent des représentants des collectivités. Lors de la réunion du conseil de surveillance du 25 juin 2014, les représentants de la région et du département ont ainsi été absents pour la troisième fois consécutive, ce qui aurait pu conduire à ce qu'ils soient déclarés démissionnaires. Un courrier leur a été adressé pour leur rappeler leurs obligations en tant que membres du conseil. De manière générale, le directeur général du GPMG a fait part de difficultés sur ce point, considérant que le fonctionnement du conseil était perturbé par les absences et le recours aux procurations par les membres.

Par ailleurs, la Cour relève que les déclarations d'intérêt mentionnées à l'article R. 5312 19 du code des transports ont été remises par les membres du conseil de surveillance au commissaire du Gouvernement dans les délais prescrits. Leur format est désormais standardisé et permet un suivi dans la durée.

1.1.1.3 Des instances permettant d'éclairer la décision mais nécessitant une plus forte implication de toutes les parties prenantes

Le fonctionnement du conseil de développement est dans l'ensemble jugé satisfaisant par les acteurs concernés, la présence des professionnels du secteur représentant une réelle plus-value pour les débats. Cependant, les interlocuteurs rencontrés ont relevé que les représentants des collectivités étaient le plus souvent absents du conseil, alors même que certaines collectivités regrettent parfois publiquement de n'être pas assez informées des actions menées par le GPMG.

Le fonctionnement du conseil d'audit était quant à lui jugé insatisfaisant malgré le dynamisme de sa présidente, les difficultés signalées étant notamment le reflet des difficultés du pôle comptable et financier du GPMG, d'une part, et de l'insuffisant engagement des autres membres du conseil, d'autre part.

Au total, si les relations entre le GPMG et les collectivités territoriales intéressées sont dans l'ensemble bonnes, il est cependant regrettable que ces dernières ne s'impliquent pas davantage dans la définition des orientations stratégiques du port et dans ses instances de gouvernance (conseil de surveillance, conseil de développement), compte tenu de l'importance majeure du port pour l'économie du territoire.

1.2 Des activités et des services qui se sont progressivement structurés

1.2.1 Un organigramme qui a sensiblement évolué depuis la création du GPMG

Trente-six agents de la CCIRG et huit agents de la DEAL ont été transférés au GPMG à sa création. Les personnels transférés par la CCIRG ne disposaient pas de l'ensemble des compétences nécessaires pour la gestion du port, dès lors que les équipes de l'ancienne concession s'appuyaient sur les services support de la CCIRG pour certaines missions (finances, informatique, etc.). L'organigramme du GPMG a dès lors connu des évolutions notables, afin de structurer davantage les services et de permettre une montée en compétence. Plusieurs postes ont ainsi été créés : un secrétaire général, un responsable de pôle Affaires domaniales et développement économique, un adjoint au chef de pôle Ressources humaines, deux d'attachés marketing et développement, un chef de projet pour la modernisation de l'exploitation portuaire, un agent comptable chargé des services financiers, un adjoint à l'agent comptable (fondé de pouvoir), un chef de pôle des systèmes d'information (SI) et du contrôle interne, un chargé de projet sécurité (dans le cadre de la démarche de certification au Manuel d'amélioration de la sécurité des entreprises [MASE]) et un contrôleur de gestion (rattaché au poste existant de responsable de paye).

1.2.2 Un renforcement des outils de gestion portuaire

Comme d'autres grands ports maritimes réunis dans le groupement d'intérêt économique (GIE) VIGIE Ports, le GPMG a mis en place le système d'information portuaire VIGIEsip développé par le GPM de Bordeaux pour la gestion du trafic et des escales. Ce module de gestion des navires propose une interface commune pour les pilotes, les capitaines et les agents maritimes, assure une traçabilité des droits de port et permet le recueil d'éléments statistiques. Par ailleurs, depuis janvier 2015, le GPMG est en mesure de présenter des statistiques de trafic plus fiables et plus détaillées, grâce à un requêteur de statistiques qui permet d'extraire de VIGIE 2 les informations nécessaires. Le GPMG a également mis en place en 2017 un nouveau système de gestion des marchandises, fondé sur le logiciel AP+ qui permet un suivi des marchandises et des échanges d'informations et est interfacé avec le logiciel VIGIEsip. Enfin, la gestion des conteneurs sur le terminal du GPMG sera prochainement professionnalisée avec la mise en place du TOS (*Terminal Operating System*) Oscar, permettant une gestion informatisée des conteneurs plutôt que par repérage visuel. Ce TOS n'a pas pu être déployé par les manutentionnaires en 2018 comme initialement prévu, ces derniers souhaitant désormais l'interfacer avec un système de positionnement plus facile à lire pour les conducteurs des engins, en réaction à certaines difficultés rencontrées aux Antilles. De plus, le TOS Oscar ne sera déployé qu'après mise au point et achèvement des travaux de réhabilitation des terre-pleins par le GPMG, afin de ne pas avoir à reprendre les marquages au sol.

1.2.3 Des marges d'amélioration s'agissant des conventions d'occupation du domaine

En 2017, 46 entreprises étaient implantées sur la circonscription du GPMG à Dégrad-des-Cannes, ainsi que trois services de l'État. Il est à relever que de nombreuses conventions d'occupation ont été conclues avec un effet rétroactif : ainsi des conventions conclues avec les Ciments guyanais (signée le 24 mars 2014, prise d'effet au 1^{er} janvier 2014), avec la SOGUDEM (signée le 18 février 2014, prise d'effet au 1^{er} novembre 2013), avec Ribal TP (signée le 17 mars 2015, prise d'effet au 1^{er} juin 2014), avec la SARA (signée le 30 avril 2015, avec prise d'effet au 1^{er} janvier 2013 ; cette convention a, au demeurant, été signée avant l'intervention de la décision du directoire du 7 mai 2015 qui l'autorisait), avec la DEAL (signée le 24 mars 2014, prise d'effet au 1^{er} janvier 2013), avec la Station de pilotage de la Guyane (signée le 25 août 2014, prise d'effet au 1^{er} mai 2014) ou encore avec IAMGOLD (signée le 6 novembre 2013, prise d'effet le 1^{er} novembre 2013 ; avenant signé le 3 décembre 2015, prise d'effet au 1^{er} décembre 2015).

Dans ces différents dossiers, le GPMG a été exposé à des risques juridiques durant les semaines ou les mois précédant la conclusion des conventions en cause, périodes durant lesquelles les entreprises exerçaient leur activité sans encadrement juridique.

1.2.4 La sécurité et la sûreté portuaires²

1.2.4.1 La sécurité portuaire

Un arrêté préfectoral du 23 juin 2016 portant règlement particulier de police du grand port maritime de la Guyane reprend les dispositions du règlement général de police³ et fixe les règles qui s'appliquent à l'intérieur des limites de la circonscription tant administrative que terrestre du GPMG. Ce règlement comporte notamment les règles relatives aux entrées et sorties de navire, à leurs mouvements dans le port, aux attributions des postes à quai et au chargement/déchargement de marchandises.

De 2013 à 2017, cinq infractions ont donné lieu à la rédaction et la transmission d'une fiche. Le détail des infractions n'a pas été transmis à la Cour par le port.

Le port a mis en place en 2014 une démarche d'adhésion au Manuel d'amélioration de la sécurité des entreprises (MASE⁴) afin d'identifier les problèmes rencontrés en matière de sécurité et d'y apporter les solutions. Cette certification MASE a été obtenue en 2016 ce qui lui permet de mieux faire respecter les règles d'hygiène, de sécurité au travail, de santé des

² Dans le domaine portuaire, on entend par sûreté les mesures de protection prises contre les actes de malveillance alors que la sécurité regroupe les mesures de prévention et les secours contre les accidents.

³ Cf. articles R. 5333-1 et suivants du Code des transports.

⁴ Le MASE est une association créée à l'initiative d'industriels (grands donneurs d'ordre issus à l'origine de la pétrochimie) afin d'aider les entreprises à mettre en place un système de management Santé Sécurité Environnement (SSE). Voir annexe n° 3 présentant les cinq axes du référentiel MASE.

travailleurs et de respect de l'environnement sur la plateforme portuaire. En effet, tous les intervenants extérieurs sur le port ont désormais l'obligation de se soumettre aux règles imposées au travers des autorisations délivrées par le port.

Le GPMG a également travaillé à une meilleure sécurisation des accès nautiques en regroupant les activités de remorquage et de dragage, notamment sur le site de Dégrad-des-Cannes. Le port dispose désormais de deux remorqueurs, un par site (Dégrad-des-Cannes et Pariacabo).

1.2.4.2 Des vacances récurrentes s'agissant des postes d'officiers de port adjoints

La capitainerie du port comprend normalement six postes en charge de la police portuaire (deux officiers de port et quatre officiers de port adjoints) lorsque tous les postes sont pourvus. Compte tenu des nombreuses vacances de poste d'officiers de port adjoint, il n'y a actuellement que deux personnes en charge de la police portuaire : un officier de port (commandant) et un personnel du GPMG en formation d'auxiliaire de surveillance (ADS). Le port rencontre de réelles difficultés pour attirer des officiers de port ce qui ne permet à la capitainerie de fonctionner de façon optimale et de réaliser autant de contrôles qu'elle le souhaiterait. Le ministère est régulièrement informé par la direction du port des tensions qui existent sur les effectifs de la capitainerie mais aucun recrutement complémentaire n'a eu lieu.

Le GPMG indique que l'administration tente d'y remédier en affectant des personnels issus des concours, ce qui entraîne des difficultés d'organisation pour le GPMG (car période de formation complémentaire en métropole) et des conséquences financières. Cela ne permet pas de régler durablement le problème, car ces personnes cherchent une mobilité dès qu'elles sont titularisées, et leurs postes sont à nouveau vacants.

La DEAL Guyane a, pour sa part, sollicité auprès de la DGITM, par courrier du 22 janvier 2019, la réalisation d'un audit permettant d'identifier les causes de cette situation. Cet audit pourrait permettre de mettre en lumière certaines disparités entre le GPMG et les autres ports, notamment s'agissant du statut des officiers de port.

1.2.4.3 La sûreté portuaire

La réglementation en matière de sûreté portuaire prévoit que les ports et les installations portuaires doivent établir une évaluation de sûreté, soumise à l'approbation du préfet, après avis du comité local de sûreté portuaire (CLSP). Ces évaluations permettent l'établissement des plans de sûreté du port et de chacune des installations portuaires. Le plan de sûreté doit être approuvé par le préfet après avis du CLSP.

Le GPMG dispose bien de plans de sûreté portuaire : l'un date du 3 mai 2013, l'autre du 27 juin 2017.

Les derniers audits de sûreté réalisés sur les différents appontements du port qui ont été transmis datent de 2011. Avec l'inauguration du nouveau complexe entrée/sortie en novembre 2018, les réflexions en cours sur la gestion des flux sur le port de Dégrad-des-Cannes et le projet de poste d'inspection frontalier (PIF), de nouveaux audits de sûreté devraient être réalisés dans les mois qui viennent.

Entre 2013 et 2017, les investissements réalisés en matière de sûreté⁵ ont représenté 875 225 euros et concernent principalement la vidéo-protection et le nouveau complexe entrée-sortie. Les dépenses de fonctionnement⁶ représentent quant à elles 225 718 euros sur la même période et sont liées essentiellement à la maintenance des dispositifs existants et au contrôle d'accès.

1.2.5 Une coopération avec les autres ports français à approfondir

1.2.5.1 Le port de Saint-Laurent du Maroni

La communauté de communes de l'Ouest guyanais (CCOG) est propriétaire du port de l'Ouest, dont le périmètre intègre la zone du port de commerce, la zone du port piroguier, la zone dite de la cale du Bac. Une convention a été signée le 3 juillet 2015 entre le GPMG et la CCOG. Elle prévoit des échanges de données statistiques et tarifaires ; un partage d'expertise en matière de sécurité, de sûreté et d'aménagement ; une coordination en matière de communication afin de promouvoir les ports de Guyane ; ainsi que la mise en place d'une conférence interportuaire ayant vocation à s'élargir au sein du plateau des Guyanes en intégrant à court terme le port de Paramaribo (Suriname) et à moyen terme le port de Georgetown (Guyana).

Le GPMG envisage de candidater à la délégation de service public pour la gestion du port de Saint-Laurent du Maroni, sans qu'une décision n'ait encore été arrêtée à ce jour.

1.2.5.2 La coopération avec les GPM de Guadeloupe et de Martinique

Le conseil de coordination interportuaire Antilles-Guyane (CCIAG) a été installé assez tardivement, sa première réunion ayant eu lieu le 2 juin 2016. Trois axes de développement communs ont été identifiés en 2017 : la recherche d'une marque commune, la modernisation de la manutention et la création d'un observatoire économique commun. Le CCIAG ne semble cependant pas avoir une portée réellement substantielle pour l'activité des trois ports impliqués.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La création du GPM a permis de développer le trafic portuaire et de doter le port d'une véritable stratégie d'aménagement et de développement. Le GPMG bénéficie aujourd'hui du dynamisme de sa direction ainsi que de l'activité d'un conseil de surveillance et d'un conseil de développement dont le fonctionnement est satisfaisant, bien que l'insuffisante implication

⁵ Cf. annexe n° 5 relative à la sécurité et la sûreté portuaire pour le type et le détail des dépenses d'investissement et de fonctionnement en matière de sûreté par année.

⁶ Les dépenses de personnel en charge de questions de sûreté (capitainerie, pôle exploitation) ne sont pas comptabilisées dans ce montant, le GPM de la Guyane ne disposant pas d'une comptabilité analytique.

des collectivités territoriales au sein du conseil de surveillance soit regrettable. Le comité d'audit pourrait en revanche jouer un plus grand rôle. Les relations avec les acteurs portuaires ainsi qu'avec les services de l'État sont constructives, tout comme les relations avec les collectivités du territoire, même si ces dernières pourraient être davantage impliquées dans l'activité du GPMG. Les relations avec les GPM des Antilles dans le cadre du CCIAG sont en revanche essentiellement formelles et sans portée concrète.

Les activités et les services du GPMG ont été progressivement structurés, grâce à des évolutions importantes dans l'organigramme et à l'introduction de nouveaux outils de gestion portuaire. Des marges de progression existent cependant s'agissant des conventions d'occupation du domaine.

Les vacances récurrentes sur les postes d'officiers de port adjoints restent quant à elles un point de fragilité. Malgré les efforts importants réalisés en matière de sécurité portuaire, notamment avec la sécurisation des accès nautiques (grâce à l'acquisition d'un remorqueur-dragueur) et terrestres (grâce à l'inauguration du nouveau complexe entrée/sortie), cette pénurie d'effectifs pourrait avoir un impact négatif sur le long terme en ne permettant pas à la capitainerie de remplir toutes ses tâches, notamment en matière de police portuaire. Le port a par ailleurs régulièrement investi en matière de sûreté portuaire, tenant compte des audits déjà anciens réalisés en la matière.

2 UNE GESTION SATISFAISANTE, MALGRE CERTAINES MARGES DE PROGRESSION

2.1 Les ressources humaines

2.1.1 Les effectifs

Les effectifs du port (en ETP) ont augmenté de 9 % entre 2013 et 2017 (cf. annexe n° 2). Les effectifs sont stables depuis 2015 et se répartissent en trois catégories : cadre, agent de maîtrise et employé. Ce sont les effectifs des agents de maîtrise qui ont le plus crû au cours de la période (+64 %), suivi par les cadres (+20 %) alors que les effectifs d'employés ont fortement baissé au cours de la période (-33 %).

Entre 2013 et 2017, la proportion de chacune de ses catégories au sein des effectifs du port est assez proche en moyenne avec 37 % de cadres, 31 % d'agents de maîtrise et 33 % d'employés.

Tableau n° 1 : Évolution des effectifs du GPMG par catégorie (ETP)

Catégorie	2013	2017	Part dans les effectifs du port en 2017	Évolution
Cadres	15	18	38 %	+20 %
Agents de maîtrise	11	18	38 %	+64 %
Employés	18	12	25 %	-33 %
Total	44	48	100 %	+9 %

Nota : Le directeur général et l'agent comptable ne sont pas comptabilisés

Source : Cour des comptes d'après les données transmises par le GPMG

2.1.2 Le statut du personnel du GPMG

Le personnel du port est régi pour partie par la convention collective nationale unifiée (CCNU) « Ports et manutention » adoptée en 2011 et pour partie par les dispositions du règlement intérieur de la CCIRG adopté par la commission paritaire locale (CPL) du 15 novembre 1999 et mis à jour par la CPL du 14 février 2011, conformément à l'accord signé

le 26 novembre 2012⁷ entre le préfigurateur du GPMG et la section CCIRG du syndicat Union des travailleurs guyanais (UTG-CCIRG) afin d'appliquer l'accord du 22 février 2012⁸ signé entre la CCIRG et le syndicat UTG-CCIRG qui prévoyait, notamment, que « l'employeur s'engage à maintenir tous droits, accords et usages des anciennes dispositions entre autres statutaires et réglementaires lorsque ceux-ci sont plus favorables pour le personnel transféré. ». L'accord adopté le 26 novembre 2012 indique que les accords précités dans le document sont « non dénonçables dans les 6 ans à venir ». La fin de cette période arrivant, la direction va pouvoir, si elle le souhaite, procéder à la négociation d'un nouvel accord.

2.1.3 L'activité des agents du port

2.1.3.1 Le temps de travail

En matière de temps de travail, outre les règles fixées par la CCNU, certaines dispositions du règlement intérieur de la CCIRG, plus favorables, s'appliquent conformément aux dispositions des accords précités.

La plage horaire quotidienne de la majorité des services est 7h-14h, hormis pour la capitainerie⁹ et les agents ayant des missions de contrôle qui travaillent en deux équipes par demi-journée et le samedi matin¹⁰. Ainsi, le temps de travail des agents du port s'avère établi sur la base de 7 heures par jour soit 35 heures par semaine avec 25 jours de congés. S'ajoutent à ces 25 jours des jours non travaillés supplémentaires¹¹ (jours fériés, chômés, ponts), tels que définis par le règlement intérieur de la CCIRG. Ce règlement prévoit que le personnel bénéficie d'un après-midi de congé pour les veilles de certains jours fériés¹², de ponts à l'occasion de ces fêtes lorsque la fête tombe un jeudi ou un mardi, mais également des journées suivantes : Lundi Gras, Mardi Gras, Mercredi des Cendres, Vendredi Saint et de l'après-midi de la mi-carême auxquelles s'ajoutent les fêtes patronales.

⁷ Cet accord prévoit que le préfigurateur s'engage à maintenir lors du passage à la CCNU l'ancienneté des agents à la date d'entrée dans le réseau consulaire (art. 1^{er}), à reconduire en sus toutes les formations inscrites au plan de formation de 2012 non effectuées et prendre en compte les besoins en formation issus des entretiens professionnels de 2012 (art. 2), à régulariser courant janvier 2013, conformément à l'avenant n° 1 du 24 octobre 2011 de la CCNU la prime uniforme (art. 3), à reconduire pour l'ensemble du personnel portuaire la gratification annuelle équivalente à un mois de salaire (art. 4).

⁸ Cet engagement fait l'objet de l'article 5 de l'accord du 26 novembre 2012.

⁹ Pour la capitainerie, il faut distinguer le travail administratif du travail posté à la marée.

¹⁰ Les agents du port ayant des missions de contrôle travaillent soit le matin de 6h à 13h, soit l'après-midi de 13h à 19h et le samedi de 7h à 12h.

¹¹ Voir annexe n° 2 sur les ressources humaines pour voir le détail du nombre de jours non travaillés par année.

¹² Les jours fériés concernés sont les 1^{er} novembre, 11 novembre, 25 décembre, 1^{er} janvier, 1^{er} mai, 8 mai, 10 juin, 14 juillet et 15 août. Il est également indiqué que la fête tombe un dimanche, la demi-journée sera accordé le vendredi après-midi.

Tableau n° 2 : Nombre d'heures et de jours travaillés au GPMG entre 2013 et 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Nb de jours dans l'année</i>	365	365	365	366	365
<i>Nb de jours de week-end</i>	104	104	104	104	105
<i>Nb de jours fériés, ponts, chômés, veilles de fête*</i>	23	25	25,3	21,4	18,1
<i>Nb de jours de congés</i>	25	25	25	25	25
<i>Total jours travaillés</i>	213	211	210,7	215,6	216,9
<i>Total en heures (7h/jour)</i>	1 491	1 477	1 474,9	1 509,2	1 518,3
<i>Différence en heures par rapport à la durée légale de 1 607 h</i>	116	130	132,10	97,8	88,7
<i>Différence en jours**</i>	16,6	18,6	18,9	14,0	12,7

* Le nombre de jours fériés réglementairement admis hors dispositions locales spécifiques est en moyenne de 8,2 jours sur la période 2013-2017.

** Le delta en jours est calculé à partir du nombre d'heures de différence entre la durée légale du travail et la durée du travail au port divisé par 7.

Source : Cour des comptes, d'après les éléments transmis par le GPMG

Ces dispositions ont un impact fort sur le nombre d'heures de travail réalisé par les agents du port. Si le choix est fait d'accorder des jours de congés supplémentaires, l'horaire journalier devrait être ajusté pour respecter les 1 607 heures annuelles.

Recommandation n° 1. (GPMG) : Établir une organisation du temps de travail qui respecte les 1 607 heures annuelles.

2.1.3.2 Le suivi du temps de travail

Il n'existe pas au sein du GPMG de système automatisé de décompte et de gestion du temps de travail, pas plus que des fiches de pointage permettant d'objectiver le temps de travail des agents. Il n'existe donc pas de contrôle effectif du temps de travail, celui-ci n'étant évalué que de façon empirique par l'avancement des dossiers. Si la direction du port n'a pas relevé de comportements visant à ne pas respecter le temps de travail réglementaire, il n'en reste pas moins que la mise en place d'un outil de pointage généralisé, permettant un bon suivi de l'activité des agents et sur lequel le secrétariat général, via le pôle ressources humaines, pourrait s'appuyer afin de procéder à la rémunération des éléments complémentaires, faciliterait la gestion du temps de travail des agents du port. Un tel système, même s'il pourrait ne pas concerner tous les agents, notamment ceux de la capitainerie, serait générateur de simplification et de fluidité dans la gestion du temps de travail des personnels.

Recommandation n° 2. (GPMG) : Mettre en place un système automatisé de décompte et de gestion du temps de travail.

2.1.3.3 Les heures d'astreinte

Les heures d'astreinte correspondent aux périodes pendant lesquelles les agents du port ont l'obligation de demeurer à leur domicile ou à proximité afin d'être en mesure d'intervenir pour effectuer un travail au sein de l'établissement. Le cumul des heures d'astreinte sur l'ensemble de la période représente 63 318 heures faites par les seuls cadres (81 % en moyenne) et agents de maîtrise (19 % en moyenne). Les heures d'astreinte ne concernent que quatre services du port, la capitainerie qui représente 45 % des heures d'astreinte sur la période, suivi du pôle technique (28 %), du pôle exploitation (18 %) et du pôle informatique (9 %).

2.1.3.4 Les heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont effectuées par toutes les catégories de personnel (cadres, agents de maîtrise et employés). Elles ne donnent lieu à paiement que pour les employés et les agents de maîtrise, les cadres bénéficiant de récupération. Les heures supplémentaires sont validées par le supérieur hiérarchique (N+1) et les formulaires remis au pôle RH pour traitement et validation. S'agissant des cadres, la mise en place de forfait jour pourrait être envisagée.

Entre 2013 et 2017, le volume d'heures supplémentaires réalisé a diminué de 37 % pour atteindre 713,72 heures en 2017. Trois services concentrent près de 85 % des heures supplémentaires réalisées au cours de la période sous revue : le pôle exploitation pour 44 %, l'agence comptable/service financier pour 25 % et la capitainerie pour 14 %.

Tableau n° 3 : Nombre d'heures supplémentaires réalisées au cours de la période (2013-2017)

	2013 ¹³	2014 ¹⁴	2015	2016	2017	Total	Évolution 2013- 2017
Total des heures supplémentaires réalisées	1 127,84	1870,22	543,45	732,88	713,72	4 988,11	-37 %

Source : données GPMG.

La mise en place difficile du GPMG, les conditions de fonctionnement dégradées du début de période liées à des vacances sur certains postes et la mise en place de nouveaux logiciels, l'externalisation puis le retour de la gestion de la paie en interne peuvent expliquer le volume élevé des heures supplémentaires réalisé par les services support (finances, ressources humaines, secrétariat général).

¹³ Cf. annexe n° 2 pour les éléments à l'origine du nombre élevé d'heures supplémentaires en 2013.

¹⁴ Cf. annexe n° 2 pour les éléments à l'origine du nombre élevé d'heures supplémentaires en 2014.

Les heures supplémentaires réalisées par les agents de l'agence comptable/service financier sont encore à un niveau élevé en 2016 (40 % du total) et 2017 (33 % du total) alors qu'ont été nommés en 2016 un agent comptable ainsi qu'un fondé de pouvoir à temps plein, le responsable du pôle finances et les deux agents en charge de la comptabilité clients et fournisseurs travaillant à temps plein depuis le début. Ces heures supplémentaires sont liées à des surcharges ponctuelles de travail à la régie ainsi qu'aux opérations de clôture de l'exercice et des opérations de début d'année (liquidation des charges à payer, sorties des immobilisations afin de préparer le bilan).

2.1.3.5 Le climat social et l'absentéisme

Il n'y a pas eu de grève au sein du GPMG au cours de la période 2013-2017. Ont été exercés au cours de cette période quatre droits d'alerte¹⁵ et trois droits de retrait¹⁶.

Le nombre de jours d'absence au cours de la période sous revue est en moyenne de 521 jours par an, ce qui fait une moyenne par année de 10,9 jours d'absence par ETP. La première et principale cause d'absence des agents du port est la maladie, suivi par les accidents du travail. Il n'y a pas eu d'accident de trajet comptabilisé au cours de la période.

Tableau n° 4 : Jours d'absence pour maladie ou pour accident de travail (2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total	Evolution 2013-2017
<i>Nombre de jours d'absence pour maladie</i>	518	887	557	564	64	2 590	-87 %
<i>Nombre de jours d'absence pour accident du travail</i>	-	1	16	-	-	17	-

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

¹⁵ Détail des quatre droits d'alerte exercés : en 2014 pour des travaux de perçage de mur amianté, pour un poteau de support de clôture incliné dont l'embout était contondant, en 2017 en raison du climat social et de la qualité relationnelle au sein du GPMG. Détail des trois droits de retrait exercés : en 2015 en raison de travaux de perçage de mur amianté, en 2017 pour des moisissures dans un bungalow et pour la présence de poussière suite à des travaux de perçage.

¹⁶ Détail des trois droits de retrait exercés : en 2015 en raison de travaux de perçage de mur amianté, en 2017 pour des moisissures dans un bungalow et pour la présence de poussière suite à des travaux de perçage.

2.1.4 Les dépenses de personnel

2.1.4.1 L'évolution générale des dépenses de personnel

Les dépenses de personnel ont augmenté de 40 % entre 2013 et 2017, passant de 4 193 732 euros à 5 870 765 euros. Les postes les plus importants des dépenses de personnel sont les rémunérations du personnel (61,3 % des dépenses de personnel en moyenne sur la période) et les charges de sécurité sociale et de prévoyance (30,3 %). Ces deux postes ont connu une forte croissance, respectivement de 32 % et de 62 % qui s'explique notamment par l'augmentation des effectifs, le nombre d'ETP ayant augmenté de près de 10 % sur la période.

Tableau n° 5 : Évolution des dépenses de personnel entre 2013 et 2017, en euros

Compte	Intitulé	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2013/2017
641	rémunération du personnel	2 648 231	2 913 681	3 110 948	3 337 491	3 490 638	32 %
645	charges de sécurité sociales et de prévoyance	1 192 000	1 475 504	1 575 443	1 523 889	1 935 576	62 %
647	autres charges sociales	136 711	108 040	111 167	118 192	127 001	-7 %
648	autres charges de personnel	65 000	0	0	0	6 828	-89 %
633	impôts taxes et versements assimilés sur rémunération	-5 662	45 443	47 506	53 797	62 215	37 %*
621	personnel extérieur à l'établissement	36 512	36 554	86 950	104 978	53 489	46 %
625	déplacements et missions**	89 487	120 388	152 002	168 108	104 973	17 %
628	divers	31 452	51 639	42 101	77 253	90 046	186 %
	Total	4 193 732	4 751 249	5 126 117	5 383 708	5 870 765	40 %

* pour le compte 633, l'évolution, afin d'être significative a été calculé entre 2014 et 2017.

** les frais de réception (compte 6257) ne sont pas inclus dans le total du compte 625.

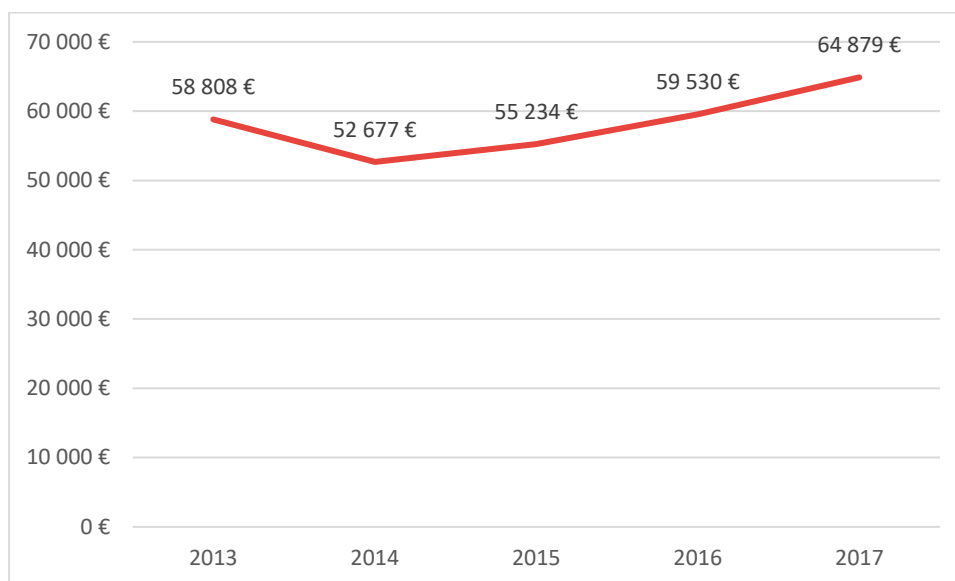
Source : comptes financiers du GPMG.

Les frais de déplacement et de mission, même s'ils ne représentent que 2,5 % en moyenne sur la période des dépenses de personnel, ont crû de 17 % entre 2013 et 2017. Après un pic en 2016, ils sont revenus à un niveau raisonnable en 2017. Le port doit veiller, tant pour ses agents que pour les représentants de l'État venant de métropole pour participer aux instances de gouvernance, à privilégier en matière de transport aérien la compagnie la plus compétitive sur la desserte de la Guyane.

2.1.4.2 L'évolution de la rémunération des personnels¹⁷

Si le salaire moyen des agents du port a augmenté de 6 % entre 2013 et 2017, le détail des augmentations par sexe et par catégorie d'emploi¹⁸ permet de constater que le salaire moyen des cadres hommes et femmes a fortement crû au cours de la période avec des hausses respectives de 33 % et 70 %. Le salaire moyen des agents de maîtrise femmes a quant à lui augmenté de 21 %, passant de 43 632 euros en 2013 à 53 085 euros en 2017.

Graphique n° 1 : Évolution du salaire moyen des agents du GPMG entre 2013 et 2017



Source : Cour des comptes, d'après les données transmises par le GPMG.

2.1.5 **Le contentieux entre le GPMG et l'État s'agissant des logements de fonction de la Pointe Mahury**

Le GPMG est propriétaire de cinq villas situées sur la Pointe Mahury. Ces logements, construits en 1974, étaient historiquement gérés par l'ex-DDE, qui y logeait les personnels affectés aux missions portuaires et astreints à des sujétions de service. Lors de la création du GPMG, l'État n'a pas souhaité transférer la propriété de ces terrains au GPMG, malgré les dispositions de l'article L. 5312-16 du code des transports qui prévoient, d'une part, que l'État remette au GPM les biens immobiliers nécessaires à l'exercice de ses missions et, d'autre part, que le GPM est substitué de plein droit à l'État dans tous les droits et obligations attachés aux biens remis et aux activités transférées. L'État aurait donc dû transférer gratuitement ces propriétés. Le contentieux entre l'État et le GPMG a été tranché par une décision du tribunal administratif de Cayenne du 16 juillet 2015, donnant raison au GPMG. L'acte de transfert de propriété à titre gratuit a été signé le 23 juillet 2015.

¹⁷ Le GPMG n'est pas soumis à la Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP) car son effectif est inférieur à 100.

¹⁸ Cf. annexe n° 2.

2.2 La commande publique

2.2.1 Le cadre réglementaire

Les achats du GPMG ont été soumis au cours de la période sous revue au code des marchés publics (décret du 1^{er} août 2006) jusqu'au 31 mars 2016 et depuis le 1^{er} avril 2016 à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 ainsi qu'au décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics. De par sa qualité d'opérateur de réseau¹⁹, le GPMG aurait la possibilité de passer ses marchés, suivant l'activité concernée, en tant que pouvoir adjudicateur²⁰ et en tant qu'entité adjudicatrice²¹, ce qu'il ne fait pas puisque tous les marchés passés par le port le sont en tant que pouvoir adjudicateur. Interrogé sur ce point, le GPM a indiqué que, « par souci de sécurité et d'homogénéité (les procédures divergent), il a été décidé de n'agir qu'en qualité de pouvoir adjudicateur dans la mesure où les procédures sont plus cadrées et plus contraignantes, ce qui limite les risques contentieux. Dans un contexte où la maîtrise des procédures reste à parfaire, ceci nous permet de travailler sur des documents types de marché, basé sur la qualité de pouvoir adjudicateur ».

Une annexe au règlement intérieur du conseil de surveillance intitulée « Règlement des marchés et des accords-cadres » précise les règles applicables aux marchés passés par le port et les commissions compétentes en matière de marchés.

2.2.2 L'organisation des achats du GPMG

S'il n'existe pas de référentiel interne formalisé décrivant les différentes étapes d'un marché et précisant le rôle des différents intervenants, les différentes étapes de la passation d'un marché sont néanmoins bien identifiées. Depuis une note du directeur général en date du 25 juillet 2017²², toute opération d'investissement doit faire l'objet d'une décision d'approbation de l'autorité investie de ce pouvoir en fonction du montant de l'opération.

Chaque marché est suivi par un responsable d'opération ou chargé d'affaires responsable de sa mise en œuvre, de la définition du besoin jusqu'à la réception.

L'annexe du règlement intérieur relative aux marchés et accords-cadres institue une commission d'examen des offres qui se prononce sur l'analyse des candidatures et des offres pour les marchés compris entre 90 000 euros HT et 1 000 000 euros HT. À partir de ce montant, la commission consultative des marchés, émanation du conseil de surveillance, est compétente. La composition et le fonctionnement de ces deux commissions sont fixées dans le règlement des marchés, de même que les règles de publicité et de procédure. Pour les marchés d'un

¹⁹ L'article 12 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 définit les activités des opérateurs de réseaux. Sont ainsi des activités d'opérateur de réseaux « les achats destinés à l'organisation ou à la mise à disposition des transporteurs des aéroports, des ports maritimes, des ports fluviaux ou d'autres terminaux. »

²⁰ Articles 9 et 10 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015.

²¹ Article 11 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015.

²² Note intitulée « Prise en considération et approbation des opérations d'investissement ».

montant inférieur à 90 000 euros HT, c'est le service en charge du marché qui assure l'analyse des candidatures et des offres et qui propose l'attributaire.

Le GPMG possède un outil de suivi des marchés qui est adossé au logiciel comptable, le responsable du pôle finances y saisit les informations liées aux marchés sans considération de seuil.

Il n'existe pas dans l'organigramme du port de poste spécifique lié aux achats et aux marchés publics.

2.2.3 Une professionnalisation de l'achat à accroître

Le GPMG est soumis à la circulaire du 10 février 2012 relative à la professionnalisation des achats des établissements publics de l'État qui s'applique, dès lors que la structure réalise plus de 10 M€ d'achat. Elle fixe des objectifs en termes d'économies (10 % d'économie à réaliser d'ici 2014) et de développement durable (au moins 10 % de marchés comportant une clause environnementale et 5 % une clause sociale et ce, dès 2012). Un plan d'action achats annuel, mis en œuvre dès 2012, à partir d'une cartographie des achats et des fournisseurs, devait fixer des gains prévisionnels et prévoir des actions en matière de développement durable.

Il est évident que, compte tenu de la date de création du GPMG et des conditions dans lesquelles l'établissement a dû fonctionner les premières années, l'application de cette circulaire et la professionnalisation de l'achat n'étaient pas une priorité. Il n'en reste pas moins que le port, dont le volume des achats n'est pas négligeable, doit définir une véritable politique achat pour les années à venir qui prennent en compte à la fois des objectifs économiques, environnementaux et sociaux. Les premières réflexions concernant la politique achat ont été lancées en 2018.

La professionnalisation de la fonction achats au sein du port doit donc être poursuivie avec la nomination d'un responsable des achats, qui sera notamment chargé de réaliser ou de piloter la réalisation d'une cartographie simplifiée des achats et la mise en place d'un plan d'actions achats afin de répondre aux principales exigences de la circulaire précitée.

2.2.4 L'examen de quelques marchés

Au cours de la période 2013-2017, le GPMG a conclu 73 marchés²³ pour un montant total de 31 005 962,65 euros. Plus de 60 % des marchés ont été passés en procédure adaptée et 38 % en appel d'offres ouvert ou restreint. Près de la moitié des marchés passés sont des marchés de prestations intellectuelles et plus d'un quart sont des marchés de travaux. Dix-sept marchés ont été examinés pour un montant de 24 652 790,07 euros.

²³ Ce nombre n'inclut pas les marchés qui ont été transférés à l'établissement à sa création le 1^{er} janvier 2013 et qui avaient été conclus précédemment soit par la CCIRG, soit par la DEAL de Guyane.

Il a ainsi été constaté que :

- deux avis d'appel public à la concurrence ne comportent pas les informations obligatoires qui doivent être mentionnées pour les procédures formalisées (mention d'un marché à bons de commande²⁴, mention des montants minimum et maximum annuels du marché²⁵, informations relatives aux procédures de recours ne sont pas mentionnées²⁶ alors que cela est normalement obligatoire pour les procédures formalisées) ;
- un article d'un cahier des clauses administratives particulières relatif aux pénalités ne mentionne pas le montant des pénalités applicables et ne fait pas référence à l'article du cahier des clauses administratives générales qui traite des pénalités²⁷ ;
- un article relatif au prix du marché indique que les prix sont révisables mais la formule proposée pour calculer la révision est en fait une formule d'actualisation ; il n'est par ailleurs pas mentionné d'index de référence pour procéder au calcul²⁸ ;
- un avenant a été adopté afin de modifier la composition d'un groupement titulaire d'un marché alors que la composition d'un groupement ne peut normalement pas être modifiée après notification²⁹ ;
- des courriers de rejet adressés aux candidats non retenus d'une procédure formalisée ne respectent pas les dispositions réglementaires en ne justifiant pas les motifs à l'origine du rejet des offres³⁰ ou en ne mentionnant pas le délai de *standstill*³¹ ;
- il n'a pas toujours été fait de rapport de présentation comme le prévoit la réglementation³² lorsque les marchés sont passés en procédure formalisée.

Il ressort de l'examen de ces marchés que la réglementation relative aux marchés publics est globalement respectée. Les services du port doivent conserver et développer les compétences acquises en matière de commande publique, rester vigilants afin de garantir un niveau de sécurité juridique des achats satisfaisant et bien suivre les évolutions de la réglementation.

²⁴ Marché PE-03-13 de nettoyage et d'entretien des locaux, marché PE-04-13 de surveillance et de protection des installations.

²⁵ Marché PE-03-13 de nettoyage et d'entretien des locaux, marché PE-04-13 de surveillance et de protection des installations.

²⁶ Marché PE-03-13 de nettoyage et d'entretien des locaux

²⁷ Marché MOD-02-16 de mission de contrôle technique réglementaire de deux grues portuaires.

²⁸ Marché PAD-02-16 de maîtrise d'œuvre pour la réalisation du poste frontalier, article 5 du CCTP.

²⁹ Marché PT-05-15 de travaux d'entretien des chenaux d'accès au port et prestations de remorquage.

³⁰ Cf. article 80 du code des marchés publics. Marché concerné : marché PE-02-13 de conception et de mise en œuvre d'une application de gestion des activités.

³¹ Marché PF-01-13 de mandat de commissaire aux comptes pour les exercices 2013 à 2018.

³² Cf. article 79 du code des marchés publics et article 105 du décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics. Les marchés concernés sont les suivants : marché PF-01-13 de mandat de commissaire aux comptes pour les exercices 2013 à 2018, marché PE-02-13 de conception et de mise en œuvre d'une application de gestion des activités, marché PE-03-13 de nettoyage et d'entretien des locaux, marché PE-04-13 de surveillance et de protection des installations, marché PE-03-14 d'AMO pour l'organisation de la manutention sur le terminal à conteneurs, marché PT-02-15 d'étude géotechnique pour l'extension du quai n° 1, marché PT-05-15 de travaux d'entretien des chenaux d'accès au port et prestations de remorquage, marché SG-02-15 de fourniture internet et téléphonie mobile, marché MOD-02-16 de mission de contrôle technique réglementaire de deux grues portuaires, marché PAD-02-16 de maîtrise d'œuvre pour la réalisation du poste frontalier.

2.3 Une organisation budgétaire et comptable à renforcer dans un contexte financier globalement positif

2.3.1 La procédure et les prévisions budgétaires³³

Le décret n° 2012-1102 du 1^{er} octobre 2012 relatif à l'organisation et au fonctionnement des grands ports maritimes de la Guyane, de la Guadeloupe, de la Martinique et de La Réunion, via son article 6, dispose que *« Dès la création du grand port maritime, lorsqu'il est substitué à un port d'intérêt national, le directoire prend, dans les mêmes conditions que celles fixées à l'article L. 5312-17³⁴ du code des transports, toute décision nécessaire à l'organisation et au fonctionnement courant de l'établissement. Il établit un projet d'état prévisionnel des recettes et des dépenses provisoires qui est exécutoire jusqu'à l'adoption de l'état définitif par le conseil de surveillance dès sa première réunion ».*

Le conseil de surveillance a ainsi approuvé l'état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'exercice 2013, lors de la première séance du Conseil de Surveillance du GPM de la Guyane qui s'est tenue le 25 mars 2013. Pour les années suivantes, le budget du port a été préparé chaque année par les services financiers du GPMG et soumis au vote du conseil de surveillance en décembre de l'année N-1.

Les prévisions budgétaires de la section de fonctionnement ont globalement été bien évaluées en dépenses sur la période sous revue (taux d'exécution moyen entre 2013 et 2016 de 96 % entre le budget rectificatif et le compte financier), mais moins en recettes (taux d'exécution moyen entre 2013 et 2016 de 106 % entre le budget rectificatif et le compte financier). Dans la mesure où il n'y a pas eu de budget rectificatif en 2017 et 2018, le taux d'exécution des dépenses et des recettes de fonctionnement a été mesuré entre le compte financier et le budget primitif. Ce taux d'exécution est en moyenne, pour les deux exercices, de 112,5 % pour les recettes et de 109 % pour les dépenses.

En matière d'investissement, les prévisions ont moins bien été évaluées avec un taux d'exécution moyen de 50 % entre l'EPRD et le compte financier pour la période 2013-2018 et 77 % entre le budget rectificatif et le compte financier pour la période 2013-2016. Globalement, ce sont les dépenses d'investissement pour lesquelles l'écart entre le prévisionnel et le réalisé est le plus important (41 % de réalisation entre l'EPRD et le compte financier contre 59 % pour les recettes, 71 % entre le budget rectificatif et le compte financier contre 84 % pour les recettes).

³³ Cf. annexe n° 1.

³⁴ L'article L. 5312-17 du code des transports dispose *« Lorsqu'un grand port maritime est substitué à un port autonome : 1° Le conseil d'administration exerce les compétences dévolues au conseil de surveillance, et le directeur du port celles dévolues au directoire jusqu'à la mise en place des organes correspondants et pendant un délai qui ne saurait excéder trois mois à compter de la substitution ; 2° Jusqu'à la tenue des élections prévues au [chapitre II du titre II de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983](#) relative à la démocratisation du secteur public et pendant un délai qui ne saurait excéder six mois à compter de la substitution, siègent au conseil de surveillance en qualité de représentants du personnel trois membres désignés sur proposition des organisations syndicales représentatives.*

Si des marges de progression demeurent donc, il est à souligner que la mise en œuvre progressive d'un contrôle de gestion en 2018 a permis d'améliorer le suivi de l'exécution budgétaire pour l'exercice 2018 ainsi que la préparation du budget 2019.

2.3.2 L'agence comptable et le service financier

2.3.2.1 Une succession rapide des agents comptables

Un agent comptable « préfigurateur », avait été nommé en décembre 2012 pour accompagner le préfigurateur mais a démissionné quelques jours après sa prise de fonction. Trois agents comptables se sont ensuite succédé depuis janvier 2013, date de la création du GPMG. L'agent comptable actuellement en poste est également chef des services financiers, conformément à l'arrêté du 10 janvier 2014 fixant les modalités d'exercice des fonctions de chef des services financiers par un agent comptable.

2.3.2.2 L'organisation de l'agence comptable et du service financier

Une convention a été signée le 26 octobre 2016 entre l'ordonnateur et l'agent comptable du GPMG, précisant les tâches confiées à l'agent comptable chargé des services financiers³⁵.

Il s'avère, cependant, que cette organisation n'est pas optimale car le nombre de mandats rejetés sur l'année 2017 a presque triplé par rapport à 2016 passant de 59 mandats rejetés en 2016 à 164 en 2017. Cette forte hausse est liée pour une part importante (près de 50 % des mandats rejetés en 2017) à des problèmes sur les charges à payer (présentation trop tardive des mandats de charges à payer, absence de justification du service fait, etc.).

Tableau n° 6 : Activité de l'agence comptable (2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de mandats	1370	1595	1571	1661	1715
Nombre de mandats rejetés	113	33	36	59	164
Montant rejetés en TTC	4 153 646,34 €	1 605 642,60 €	2 779 780,73 €	1 044 710,69 €	1 346 616,30 €
Nombre de titres de recette	735	1023	1405	1297	1357

Source : données GPMG.

³⁵ Les tâches confiées à l'agent comptable chargé des services financiers du GPMG sont les suivantes : le budget initial et les budgets rectificatifs ; l'émission des ordres de recouvrer ; l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement ; les dispositions réglementaires et financières des contrats, conventions et marchés ; la paie et les charges sociales ; les déclarations sociales et fiscales ; le suivi des inventaires physiques relatifs aux immobilisations et stocks ; les opérations financières ; les participations financières au sein de filiales, de groupements d'intérêt économique, de groupements d'intérêt public et d'associations.

Les perspectives aujourd'hui évoquées par le GPMG, qui entend recruter un responsable financier expérimenté et progresser vers une mutualisation de l'agence comptable avec le GPM de Guadeloupe, semblent de nature à permettre une amélioration de la situation en la matière.

2.3.2.3 Des comptes financiers déposés avec retard jusqu'en 2015, traduisant les difficultés à la création du nouvel établissement

Les comptes financiers du GPMG ont été produits avec beaucoup de retard en début de période, près de deux ans pour l'exercice 2013 et 10 mois pour l'exercice 2014.

Les retards dans le dépôt des comptes 2013 à 2015 s'expliquent par la fiabilisation tardive du bilan d'ouverture de l'établissement, héritage de la gestion du port par la chambre de commerce et d'industrie de Guyane. Le bilan d'ouverture n'a été validé qu'en 2015, d'où l'impossibilité pour l'agent comptable de déposer les comptes financiers avant que le bilan ne soit définitivement arrêté. Le compte financier 2017 a quant à lui été produit dans les délais, tout comme le compte financier 2018.

2.3.2.4 La mise en place tardive d'une régie d'avances et de recettes

Il a été constaté que le GPMG procédait à l'encaissement des redevances de stationnement sur les terre-pleins, en l'absence d'une régie de recettes pour la perception de ces redevances, dont une partie était payée directement en espèces à la caisse du grand port. Cependant, suite à la recommandation du CGEFi, le GPMG a institué une régie d'avances et de recettes à compter du 1^{er} août 2015.

2.3.3 L'analyse du compte de résultat

Les produits comme les charges ont augmenté entre 2013 et 2018, mais cette évolution ne s'est pas faite dans les mêmes proportions. Les charges ont augmenté de 49 %, passant de 15,52 M€ à 23,15 M€ tandis que les produits ont augmenté de 39 %, passant de 17,66 M€ à 24,46 M€.

2.3.3.1 Des charges en forte augmentation, marquées par l'importance des dépenses de dragage

Les charges d'exploitation représentent environ 97 % des charges de l'établissement, contre environ 2 % pour les charges financières et moins de 1 % pour les charges exceptionnelles.

Les charges d'exploitation sont en augmentation sur la période (14,62 M€ en 2013 et 22,68 M€ en 2018). Les dépenses de dragage représentent la charge d'exploitation la plus importante pour le GPMG : soit plus de 40 % du total sur la période, sauf pour l'année 2017 (28 %). À partir de 2015, le dragage a été comptabilisé au compte 615 « entretien » et non plus

au compte 656 « charges spécifiques ». Cette modification permet de rétablir les charges de dragage dans le calcul de l'excédent brut d'exploitation.

Tableau n° 7 : Poids du dragage dans les charges d'exploitation (2013-2017, en milliers d'euros)

	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Dépenses de dragage	6 244	43 %	8 918	47 %	6 604	40 %	8 240	45 %	7 574	28 %
Total des charges d'exploitation	14 617		18 832		16 529		18 481		27 078	

Source : Cour des comptes, d'après les comptes financiers.

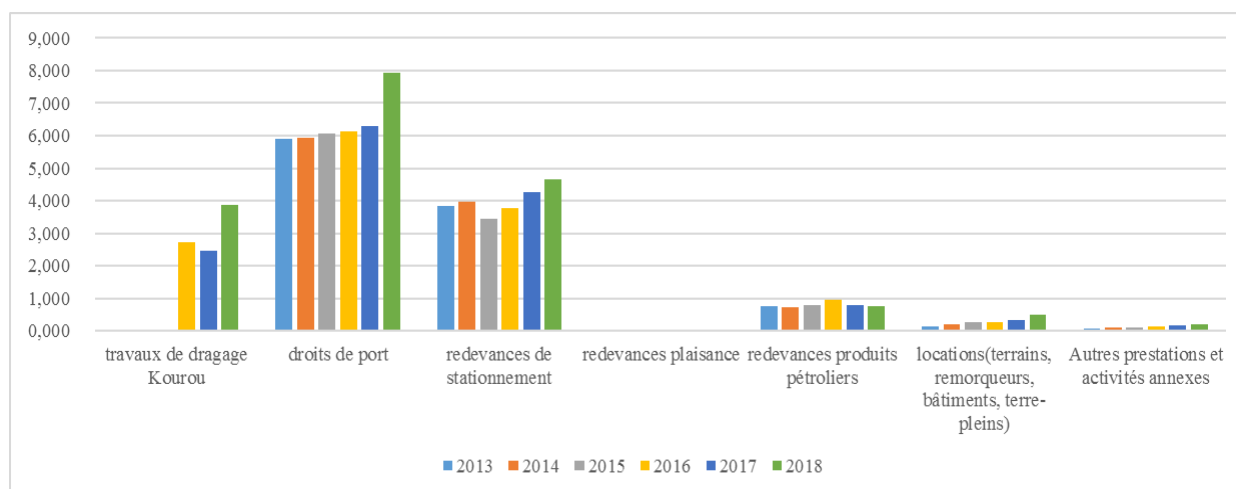
La forte diminution de la part des dépenses de dragage dans les charges d'exploitation en 2017 (28 %) s'explique notamment par une augmentation importante des dotations aux provisions pour risques et charges (8,30 M€ en 2017 contre en moyenne 0,11 M€ les années précédentes). En 2017, une provision pour risques et charges à hauteur de 8,30 M€ a été inscrite pour répondre aux travaux à venir sur les cinq années (quais et terre-pleins notamment). Le montant inscrit en 2017 correspond au montant total de ce qu'il reste à faire, le programme d'ensemble étant désormais connu pour les cinq années à venir. Par ailleurs, à partir de l'automne 2015, un nouveau marché de dragage a permis d'en réduire sensiblement le coût. Enfin, à partir de 2016, le GPMG a commencé à refacturer le coût du dragage du port de Kourou au centre national d'études spatiales (CNES).

2.3.3.2 Les produits

Les produits ont connu une croissance annuelle moyenne de 9 %. Cette augmentation globale n'a pas été constante. Le niveau le plus faible se situant, en 2013, à 17,66 M€ et le niveau le plus élevé, en 2017, à 28,17 M€. En moyenne, les produits d'exploitation représentent plus de 95 % des produits, suivis par les produits exceptionnels (plus de 4 %) et les produits financiers (moins de 1 %).

Les produits d'exploitation ont augmenté de près de 39 % sur la période. Le chiffre d'affaires, s'il est resté à peu près stable entre 2013 et 2015 (entre 10,70 et 10,95 M€), a augmenté à partir de 2016 (13,98 M€ en 2016, 14,38 M€ en 2017 et 17 M€ en 2018). Cette augmentation s'explique par le fait qu'à partir de 2016, le CNES rembourse au GPMG les charges liées au dragage du chenal de Kourou. Le marché de dragage-remorquage, pour lequel le GPMG est maître d'ouvrage, vient ainsi gonfler les recettes et dépenses de fonctionnement.

Le chiffre d'affaires représente en moyenne 59,15 % du montant des produits entre 2013 et 2018.

Graphique n° 2 : Évolution du chiffre d'affaires par poste entre 2013 et 2018 (en M€)

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

2.3.4 L'analyse du bilan

2.3.4.1 L'actif

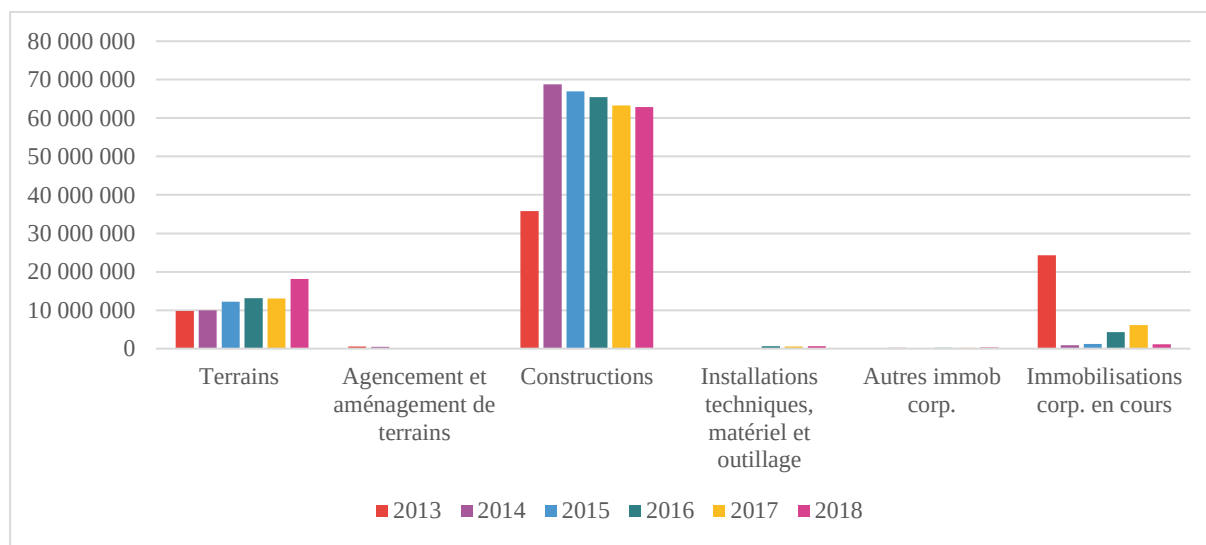
L'actif du GPMG a augmenté de 9 % entre 2013 et 2018 mais cette hausse masque une augmentation différente de l'actif immobilisé et de l'actif circulant. L'actif immobilisé a augmenté de 17,38 % passant de 70,89 M€ à 83,20 M€ alors que l'actif circulant a diminué de 12 % passant de 28,21 M€ à 24,82 M€.

2.3.4.1.1 L'actif immobilisé

L'actif immobilisé représentant 77 % du total de l'actif se répartit entre immobilisations corporelles (99,77 %), financières (0,11 %) et incorporelles (0,12 %).

Les immobilisations corporelles ont augmenté sur la période de 17,29 % et se répartissent comme suit :

Graphique n° 3 : Répartition des immobilisations corporelles par catégories entre 2013 et 2018 (€)



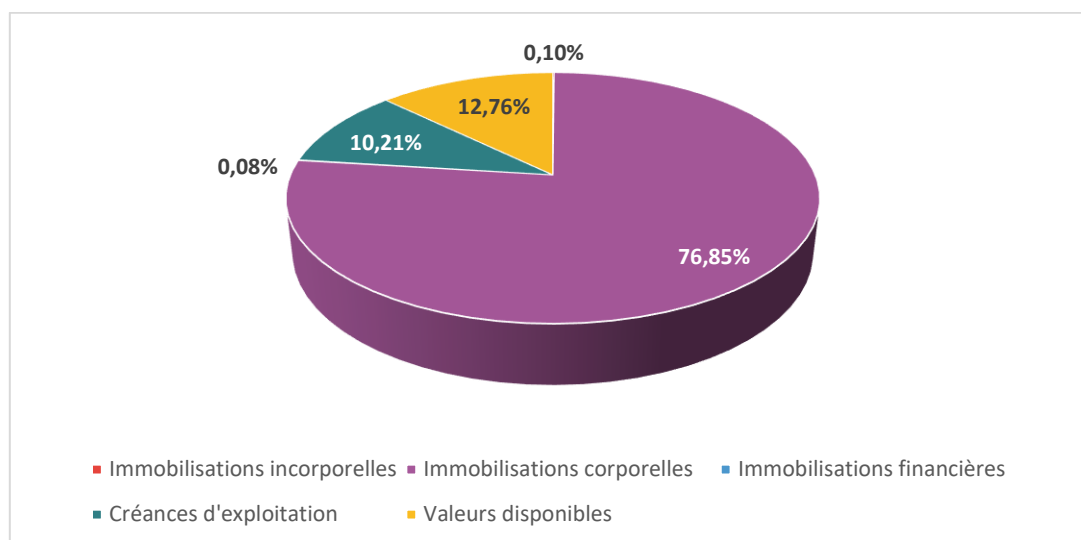
Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Les immobilisations financières connaissent une forte augmentation (+71,58 %), passant de 52 761 euros à 90 530 euros. Cette hausse est due à l'augmentation de la ligne prêts (+91,69 %, de 41 192 euros à 78 961 euros), tandis que les autres postes sont restés stables sur la période (Participation et créances rattachées pour 8 000 euros et autres créances pour 3 569 euros).

2.3.4.1.2 L'actif circulant

L'actif circulant représente quant à lui 23 % de l'actif net.

Les créances d'exploitation représentent 44,44 % de l'actif circulant et ont diminué de 47 % sur la période passant de 20,81 M€ en 2013 à 11,03 M€ en 2018. Cette baisse est essentiellement due à une diminution des créances sur les entités publiques (-58,77 %). Les valeurs disponibles représentent 55,56 % de l'actif circulant et ont augmenté de 86,25 % sur la période, passant de 7,40 M€ en 2013 à 13,8 M€ en 2018.

Graphique n° 4 : Structure de l'actif en 2018

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

2.3.4.2 Le passif

Les différents postes du passif ont suivi une évolution différente sur la période. Les capitaux propres ont augmenté de 29,7 % sur la période, passant de 63,81 M€ en 2013 à 82,77 M€ en 2018. Les provisions pour risque et charges ont, elles, diminué de 27,53 %, passant de 10,68 M€ à 7,74 M€, tout comme les dettes qui ont diminué de près de 29 %, passant de 24,61 M€ à 17,52 M€ sur la période. Le passif se compose de capitaux propres (76,6 %), de provisions pour risques et charges (7,2 %) et de dettes (16,2%).

La hausse des capitaux propres s'explique pour beaucoup par l'augmentation du report à nouveau (4,33 M€ en 2013 contre 13 M€ en 2018), ainsi que par l'augmentation des financements de l'actif par des tiers (+253 %) qui passe de 3,54 M€ en 2013 à 12,5 M€ en 2018. Le résultat de l'exercice, quant à lui, a diminué de 38,8 % sur la période passant de 2,14 M€ en 2013 à 1,31 M€ en 2018.

Les dettes ont baissé de 29 % sur la période. Les dettes financières ont baissé de 27,52 % sur la période, passant de 21,52 M€ en 2013 à 15,6 M€ en 2018, tout comme les dettes d'exploitation (-44,35 %, de 3,09 M€ en 2013 à 1,72 M€ en 2018) et les dettes fournisseurs et comptes rattachés (-69 %, de 2,10 M€ en 2013 à 0,65 M€ en 2018).

2.3.5 La situation financière

2.3.5.1 Un début de période difficile

Le GPMG a connu une situation financière difficile en début de période. Les services de l'État ont agi pour aider le GPMG à obtenir de la CCIRG qu'elle rembourse une partie de ses dettes à son égard. Le bilan de la CCIRG présentait en effet, à la date de la fin de la

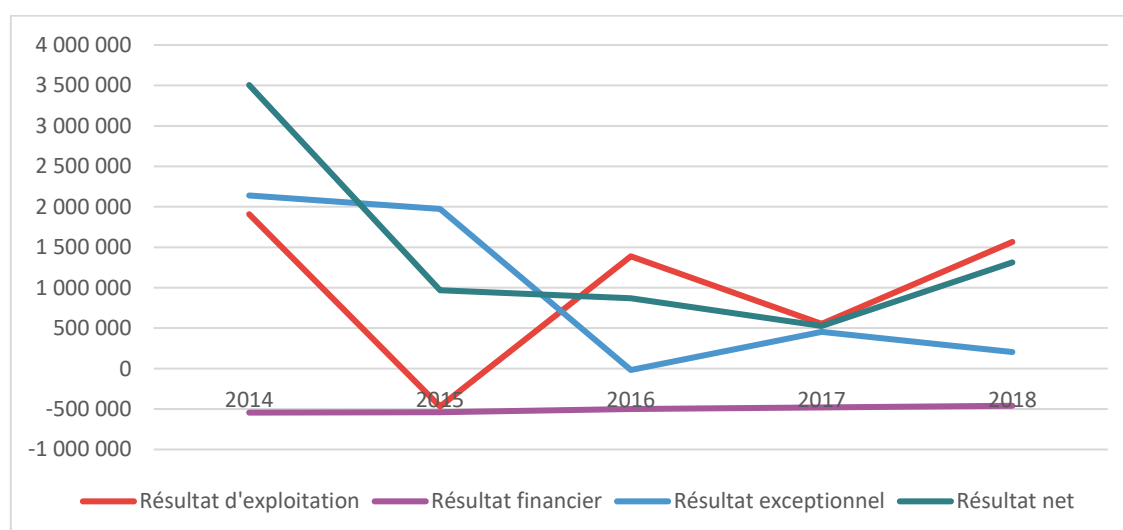
concession, un montant de 27 M€ de dettes interservices et de trésorerie envers le port, somme que la CCIRG n'était pas en mesure de rembourser alors que le GPMG nouvellement créé avait fortement besoin de trésorerie. Le préfet a pris acte de l'impossibilité pour la CCIRG de rembourser l'intégralité de ses dettes tout en parvenant rapidement à un accord qui assurerait un versement substantiel de la CCIRG à la trésorerie du GPMG. L'accord signé en mars 2015 a ainsi permis un versement de trésorerie au GPMG et une annulation partielle des dettes de la CCIRG : cette dernière acceptait de reverser 12 M€ environ au GPMG, dont 2,70 M€ avaient été versés dès 2014. La direction générale de l'aviation civile (DGAC) a autorisé la concession aéroportuaire (gérée par la CCIRG) à contracter un prêt de 6,50 M€ auprès du secteur bancaire privé, afin d'en reverser immédiatement le montant au GPMG ; par ailleurs, l'État s'engageait à prêter 5,20 M€ à la CCIRG pour qu'elle les reverse au GPMG, tandis que la CCIRG s'engageait à financer elle-même les 0,30 M€ restants. En application de cet accord, la CCIRG a remis, lors du conseil de surveillance du 24 juin 2015, un chèque de 6 514 388 € au GPMG. Cette action des services de l'État a permis de régler relativement rapidement ce problème, et le schéma retenu a permis d'éviter une situation dans laquelle le règlement des dettes de la CCIRG aurait été organisé selon un échéancier de long terme, pouvant ainsi donner à la CCIRG un moyen de pression sur le GPMG.

Compte tenu de cette situation financière difficile et dans l'attente de la signature d'un accord entre les différentes parties, le GPMG a ouvert une ligne de trésorerie de 6 M€ au Crédit agricole afin d'éviter un risque de cessation de paiement en 2013.

2.3.5.2 Le résultat net comptable et les soldes intermédiaires de gestion

Le résultat net comptable a été positif sur la période 2013-2018, même si l'on peut constater une baisse entre 2015 et 2017, cette baisse s'expliquant notamment par un résultat d'exploitation et un résultat courant négatifs en 2015. Le résultat net a en revanche augmenté en 2018, s'établissant à 1,31 M€.

Graphique n° 5 : Évolution du résultat net entre 2013 et 2018 (en euros)



Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Tableau n° 8 : Soldes intermédiaires de gestion retraités (2013-2018)

<i>en euros</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vente de marchandises	0	77	331	1 284	6 347	2 079
Marge commerciale	0	77	331	1 284	6 347	2 079
Production vendue	10 754 926	10 956 510	10 700 164	13 975 017	14 370 937	16 994 074
Production de l'exercice	10 754 926	10 956 510	10 700 164	13 975 017	14 370 937	16 994 074
PRODUCTION + VENTES	10 754 926	10 956 587	10 700 495	13 976 301	14 377 285	16 996 153
Achat d'approvisionnement non stockés	256 973	338 200				
Consommation provenance de tiers*	8 142 400	11 553 544	8 840 234	10 633 193	10 605 192	14 529 832
Valeur ajoutée	2 355 553	-935 157	1 860 261	3 343 108	3 772 093	2 466 321
Subventions d'exploitation	4 829 664	8 179 361	4 074 072	3 782 296	4 700 456	4 251 801
Impôts et taxes	-4 726	50 374	49 558	179 423	126 073	134 345
Charges de personnel	4 041 943	4 497 225	4 797 558	4 979 572	5 560 042	5 243 664
Excédent brut d'exploitation	3 148 001	2 696 605	1 087 217	1 966 409	2 786 435	1 340 113
Reprise, transferts de charges		1 605 201	1 248 696	2 108 273	8 553 053	2 863 256
Autres produits**	180		38 900			9 116
Dotations amort., dépréciations, provisions	2 180 418	2 393 117	2 839 693	2 667 878	10 722 132	2 580 813
Autres charges***			3 609	20 501	64 378	65 117
Résultat d'exploitation	967 762	1 908 689	-468 489	1 386 303	552 978	1 566 555
Reprise financement rattaché à des actifs (7813)						
Produits financiers	0	58 592	14 032	14 456	14 740	14 880
Charges financières	582 040	602 243	553 064	515 240	494 588	474 095
Résultat financier	-582 040	-543 651	-539 032	-500 784	-479 848	-459 215
Résultat courant avant impôt	385 722	1 365 038	-1 007 521	885 519	73 130	1 107 340
Produits exceptionnels	2 073 461	2 157 765	2 166 636	86 815	524 027	325 750
Charges exceptionnelles	316 580	17 777	191 326	103 910	70 203	120 618
Résultat exceptionnel	1 756 881	2 139 988	1 975 310	-17 095	453 824	205 132
Impôt sur les bénéfices						
Résultat de l'exercice	2 142 603	3 505 026	967 789	868 424	526 954	1 312 472

* Pour la ligne « consommations de l'exercice en provenance de tiers » sur les exercices 2013 et 2014, un retraitement a été opéré afin d'inclure les dépenses de dragage qui figurent, dans les SIG transmis par le GPMG, dans la ligne « autres charges » pour ces deux exercices.

** Un retraitement a été opéré sur la ligne « autres produits » pour les exercices 2016 à 2018. En effet, suite à une réforme comptable, il n'y a normalement plus de comptabilisation de produits exceptionnels, les éléments comptabilisés précédemment dans cette rubrique (compte 77) figurant désormais dans la catégorie « autres produits » (compte 75). Afin de permettre une meilleure comparabilité entre les différents exercices, il a été décidé de re-ventiler ces montants en « produits exceptionnels » pour ces deux exercices.

*** Un retraitement a également été fait sur la ligne « autres charges » dans la même logique et avec la même méthode que celui effectué sur les produits. Une partie des « autres charges » des exercices 2016 à 2018 a été inscrit en « charges exceptionnelles ».

Source : Cour des comptes, après retraitement des comptes financiers du GPMG.

La valeur ajoutée a beaucoup diminué entre 2013 et 2014 (8,60 M€ en 2013 et 1,86 M€ en 2015), avant d'augmenter à partir de 2016 (3,34 M€ en 2016 et 3,77 M€ en 2017) et de nouveau diminuer en 2018 (2,47 M€). L'excédent brut d'exploitation (EBE) est resté positif sur la période sous revue, avec un maximum de 9,39 M€ en 2013 et un minimum de 1,09 M€ en 2015. Le taux de marge après achats de matières premières et services (VA/CA) a beaucoup baissé sur la période, passant de 80 % à 15 %. Enfin, la rentabilité d'exploitation (résultat d'exploitation sur chiffre d'affaires) a été en moyenne de 8,21 % sur la période.

2.3.5.3 Le fonds de roulement et la capacité d'autofinancement

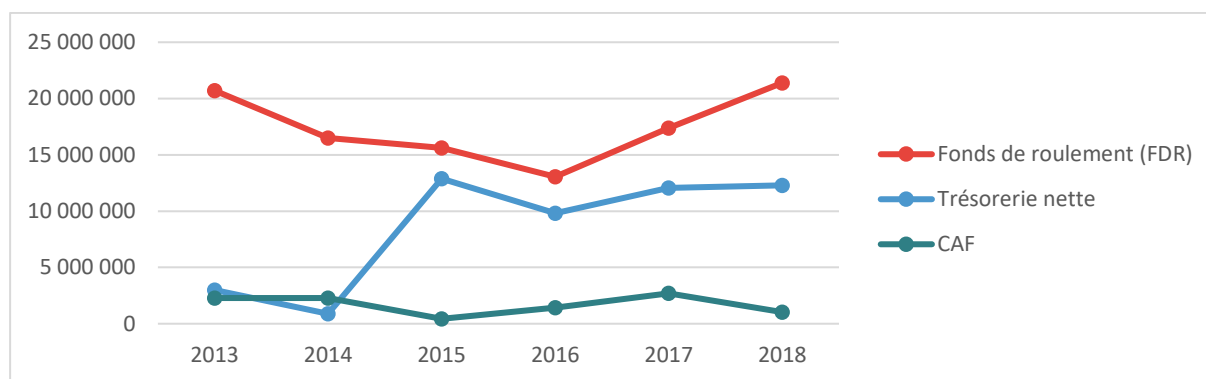
Le fonds de roulement net global (FNRG), toujours supérieur au besoin en fonds de roulement, a cependant eu tendance à diminuer jusqu'en 2017 (-16% entre 2013 et 2017) passant de 20,70 M€ en 2013 à 17,37 M€ en 2017. Cette diminution s'explique par la croissance plus rapide des emplois stables (+17,62 % sur la période) que des ressources stables (+10 % sur la période). Le FNRG est reparti à la hausse en 2018 (21,39 M€).

Le port n'a pas emprunté entre 2013 et 2018 mais supporte les charges financières liées aux emprunts souscrits par la CCIRG avant la création du GPMG.

La capacité d'autofinancement (CAF) a toujours été positive sur la période (entre 0,44 M€ et 2,70 M€). Elle a fortement diminué en 2015 (-81 % par rapport à 2014) en raison d'un résultat d'exploitation négatif en 2015.

Le port dispose d'une trésorerie qui a beaucoup augmenté sur la période, passant de près de 3 M€ en 2013 à 12,29 M€ en 2018.

Graphique n° 6 : Évolution du fonds de roulement, de la trésorerie nette et de la CAF (2013-2018)



Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

2.3.6 La qualité des comptes

Les comptes annuels 2014 du grand port, adoptés le 24 juin 2015 par le conseil de surveillance, ont été certifiés par le commissaire aux comptes, sous la réserve suivante : « Les procédures de contrôle interne testées relatives à la facturation et à l'encaissement des redevances et des locations ne nous permettent pas de nous assurer que l'exhaustivité des prestations facturées et encaissées ont été correctement comptabilisées. » Le commissaire aux comptes a ainsi relevé 79 ruptures de séquences de facturation des redevances de stationnement en 2014 (contre 1 046 en 2013) sur un total d'environ 30 000 factures éditées. Cette situation a justifié sa réserve sur la certification des comptes.

Les comptes annuels 2015 du grand port ont été certifiés par le commissaire aux comptes, avec les mêmes réserves : « Les procédures de contrôle interne testées relatives à la facturation et à l'encaissement des redevances et des locations ne nous permettent pas de nous assurer que l'exhaustivité des prestations facturées et encaissées ont été correctement comptabilisées. » Cette observation formulée en juin 2015 sur les comptes 2014 a été reconduite

car les correctifs ont été apportés au cours du deuxième semestre 2015 et qu'il subsiste des ruptures de séquences de facturation de janvier à juin 2015. Aucune rupture de séquence n'a été constatée depuis et cette réserve ne figurait plus au titre des comptes de 2016.

Enfin, le commissaire aux comptes a observé en 2015 la non-comptabilisation de la valeur des villas transférées au GPM par jugement du tribunal administratif. Le commissaire aux comptes estime qu'il convient de faire évaluer par un professionnel les terrains et villas afin de les intégrer en comptabilité.

Bien que les réserves formulées par les CAC aient été levées, une mission d'audit a été conduite en décembre 2015, à la demande du comité d'audit et du contrôleur général. Les auditeurs du CGEFi ont relevé, dans un rapport daté de février 2016, des points faibles dont la faible structuration de l'activité et du système d'information, l'absence d'engagement préalable sur des dépenses urgentes, des dépassements de crédits budgétaires, des problèmes de traitement dans la réception des factures, des difficultés de recensement des charges à payer, un archivage déficient, un logiciel de paie non stabilisé. Ils concluent sur la nécessaire mise en place par le GPMG d'un dispositif de contrôle interne comptable et financier adapté à la structure.

2.3.7 Les dispositifs de contrôle

Compte tenu de la petite taille du GPMG, et à l'occasion de la réorganisation de son organigramme, la direction a décidé de confier la mission de contrôle interne au pôle « système d'information et contrôle interne », placé sous l'autorité de la secrétaire générale. Dans cette démarche, un responsable du pôle système d'information et de contrôle interne a été recruté à compter de septembre 2016. En février 2018, le GPMG a publié un marché de prestations intellectuelles relatif à l'exécution de la prestation suivante : « conseil et assistance pour la formalisation des processus clés du GPMG et accompagnement de la mise en place de son système de contrôle interne ». Le port a également procédé à l'établissement d'une cartographie des risques. Des marges de progression importantes demeurent cependant.

Recommandation n° 3. (GPMG) : Mettre en place un contrôle interne financier et comptable solide.

Le GPMG ne dispose pas d'une comptabilité analytique, alors même que plus de la moitié de ses ressources sont issues d'activités commerciales et qu'il a recours à l'emprunt pour financer des investissements à forts enjeux. Par ailleurs, le comité interministériel de la mer (CIMER) du 15 novembre 2018 a adopté une mesure qui vise à mettre en place une comptabilité analytique dans les GPM « pour permettre de séparer les charges non commerciales prises en compte pour le calcul du financement État des autres charges³⁶. » Le port devrait donc envisager de mettre une comptabilité analytique adaptée à son activité et à la taille de l'établissement. Le CGEFi indique pour sa part que la définition et la mise en œuvre d'une comptabilité analytique

³⁶ Mesure 5 adoptée au CIMER du 15 novembre 2018 et mentionnée dans le dossier de presse du CIMER.

au GPMG devraient intervenir dans le cadre d'une démarche nationale qui concernera tous les GPM.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le GPMG a vu ses effectifs croître au cours de la période et se stabiliser après un début de période marqué de quelques vacances de poste. Les conditions de gestion du personnel sont encore caractérisées par les dispositions relativement avantageuses issues du règlement intérieur de la CCIRG. Le port doit se doter d'un outil de suivi et de comptabilisation du temps de travail afin de faciliter la gestion des personnels et doit réduire fortement le nombre de jours non travaillés afin de respecter le plafond légal. La négociation possible d'un nouvel accord d'entreprise devrait être l'occasion de réexaminer un certain nombre d'éléments.

En matière de commande publique, le port doit veiller à conserver et accroître les compétences afin de maintenir un niveau de sécurité juridique satisfaisant. Le développement et la professionnalisation de l'achat doivent faire partie des nouveaux chantiers à ouvrir compte tenu des enjeux financiers que cela représente pour l'établissement.

Sur la période 2013-2017, la situation financière du port est saine, sa capacité d'autofinancement est toujours positive et la trésorerie est en augmentation. Le fonctionnement et l'organisation de l'agence comptable/service financier doivent évoluer afin d'aller vers une plus grande efficacité. La mise en place d'un contrôle interne financier et comptable solide représente un chantier prioritaire.

3 UN PROJET STRATEGIQUE 2014-2018 AMBITIEUX

3.1 Une activité en croissance

3.1.1 Un trafic en croissance par rapport à 2012

La croissance observable au cours de la période récente s'agissant du tonnage importé a connu un coup d'arrêt en 2017, qui doit être examiné à la lumière des mouvements sociaux qu'a connus la Guyane entre les mois de mars et mai 2017. Le trafic n'en demeure pas moins sensiblement supérieur à celui qui était enregistré au moment de la création du GPMG, malgré un nombre d'escales en baisse qui témoigne de la « densification » des importations.

Le trafic global est passé de 656 282 tonnes en 2012 à 810 583 tonnes en 2018, soit une progression de 23,5 % qui concerne essentiellement les marchandises diverses, dont la part dans le trafic global passe de 49,1 % à 61,3 %.

Tableau n° 9 : Évolution du trafic entrant par le GPMG (2012-2018)

Entrées	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tonnage							
Toutes marchandises liquides en vrac	223 634	235 151	234 682	237 294	258 412	230 342	222 137
Croissance par rapport à l'année n-1		+5,1%	-0,2%	+1,1%	+8,9%	-10,9%	-3,6%
Toutes marchandises solides en vrac	92 083	88 443	77 152	72 953	68 200	72 153	77 838
Croissance par rapport à l'année n-1		-4,0%	-12,8%	-5,4%	-6,5%	+5,8%	+7,9%
Toutes marchandises diverses hors unités roulantes	292 551	288 749	280 907	339 308	386 759	387 818	396 165
Croissance par rapport à l'année n-1		-1,3%	-2,7%	+20,8%	+14,0%	+0,3%	+2,2%
Unités roulantes (fret roulier)	10 366	10 090	10 473	8 365	10 615	11 594	13 287
Croissance par rapport à l'année n-1		-2,7%	+3,8%	-20,1%	+26,9%	+9,2%	+14,6%
Tonnage global (en tonnes)	618 634	622 433	603 214	657 920	723 986	701 907	709 427
Croissance par rapport à l'année n-1		+0,6%	-3,1%	+9,1%	+10,0%	-3,0%	+1,1%
Nombre de conteneurs							
Conteneurs ≥ 20 pieds, levés ou roulés	20 610	20 801	19 303	19 112	20 942	21 410	21 865
Croissance par rapport à l'année n-1		+0,9%	-7,2%	-1,0%	+9,6%	+2,2%	+2,1%
Nombre total d'EVP	29 266	29 486	27 382	27 404	30 087	31 289	32 720
Croissance par rapport à l'année n-1		+0,8%	-7,1%	+0,1%	+9,8%	+4,0%	+4,6%
Nombre d'escales							
	270	260	218	203	211	193	230
Croissance par rapport à l'année n-1		-3,7%	-16,2%	-6,9%	+3,9%	-8,5%	+19,2%

Source : Cour des comptes, d'après données transmises par le GPMG.

Le trafic sortant reste quant à lui très faible, bien que sa part dans le total du trafic ait sensiblement augmenté depuis le point bas atteint en 2013 (4,8 %) : elle s'établit, depuis 2015, aux alentours de 10 %, avec une hausse notable en 2018 à 12,5 %.

Tableau n° 10 : Évolution du trafic sortant du GPMG (2012-2018)

Sorties	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tonnage							
Toutes marchandises liquides en vrac	7 776	6 424	1 267	0	0	0	0
Croissance par rapport à l'année n-1		-17,4%	-80,3%	-100,0%			
Toutes marchandises solides en vrac	0	0	0	0	0	0	0
Croissance par rapport à l'année n-1							
Toutes marchandises diverses hors unités roulantes	29 807	24 958	29 891	78 505	80 977	77 690	100 720
Croissance par rapport à l'année n-1		-16,3%	+19,8%	+162,6%	+3,1%	-4,1%	+29,6%
Unités roulantes (fret roulier)	65	146	15	187	137	122	436
Croissance par rapport à l'année n-1		+124,6%	-89,7%	+1146,7%	-26,7%	-10,9%	+257,4%
Tonnage global (en tonnes)	37 648	31 528	31 173	78 692	81 114	77 812	101 156
Croissance par rapport à l'année n-1		-16,3%	-1,1%	+152,4%	+3,1%	-4,1%	+30,0%
Nombre de conteneurs							
Conteneurs ≥ 20 pieds, levés ou roulés	16 151	19 755	19 418	19 342	18 858	16 962	21 623
Croissance par rapport à l'année n-1		+22,3%	-1,7%	-0,4%	-2,5%	-10,1%	+27,5%
Nombre total d'EVP	22 934	28 123	27 727	26 466	26 866	25 740	32 097
Croissance par rapport à l'année n-1		+22,6%	-1,4%	-4,5%	+1,5%	-4,2%	+24,7%

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Tableau n° 11 : Répartition du trafic entre trafic entrant et sortant (2012-2018)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Entrant	94,3 %	95,2 %	95,1 %	89,3 %	89,9 %	90,0 %	87,5 %
Sortant	5,7 %	4,8 %	4,9 %	10,7 %	10,1 %	10,0 %	12,5 %

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

3.1.2 Une politique tarifaire relativement stable s'agissant des navires et des conteneurs

Les tarifs pratiqués par le GPMG comprennent les droits de port (recouvrés par les Douanes, ils portent sur les navires, les marchandises, les passagers et le stationnement des navires), les redevances d'usage (perçues par les services du GPMG, elles concernent le stationnement des conteneurs et marchandises, les prestations industrielles et commerciales et les activités tertiaires) ainsi que le remorquage. La politique tarifaire du GPMG a été formalisée par une délibération du conseil de développement du 9 décembre 2014, qui indique que cette politique tarifaire est basée sur une revalorisation annuelle fondée sur les évolutions réglementaires de l'indice des prix INSEE en Guyane et de l'indice des loyers des activités tertiaires (ILAT).

Les redevances prélevées sur les navires à leur entrée et à leur sortie n'ont pas connu d'évolution notable entre 2014 et 2017, hormis la revalorisation annuelle. Une exception doit cependant être soulignée s'agissant des « navires de charge à manutention horizontale », pour lesquels la redevance prélevée a connu une très nette diminution entre 2013 et 2017.

Tableau n° 12 : Évolution de la redevance prélevée sur les navires de charge à manutention horizontale (2013-2017)

Redevance prélevée par le GPMG sur les navires de charge à manutention horizontale, en euros par m ³ (ou fraction de m ³)				
	Mode de navigation			
	Entrée		Sortie	
	Cabotage	Long cours	Cabotage	Long cours
2013	0,49	0,57	0,23	0,40
2017 (au 1.06)	0,1892	0,2299	0,1892	0,2299
<i>Évolution</i>	-61,4 %	-59,7 %	-17,7 %	-42,5 %

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Les redevances prélevées sur les marchandises ont, elles aussi, été revalorisées dans les conditions évoquées *supra*. En revanche, la redevance forfaitaire prélevée pour chaque conteneur plein débarqué, embarqué ou transbordé a connu une hausse notable pour les conteneurs d'une longueur comprise entre 6 et 10 mètres : le GPMG indique que cette hausse correspond à sa décision de faire évoluer la structure tarifaire dans le sens d'une homogénéisation avec les droits de port

Tableau n° 13 : Évolution de la redevance forfaitaire prélevée pour chaque conteneur débarqué, embarqué ou transbordé (2013-2017)

	2013	2017 (1 ^{er} juin)	Evolution
De 3 à 6 mètres	13,45	41,1314	+205,8 %
De 6 à 8 mètres	40,36	103,3383	+156,0 %
De 8 à 10 mètres	67,60	103,3383	+52,9 %
10 mètres ou plus	101,40	103,3383	+1,9 %

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG

Certains acteurs ont relevé la nécessité d'une ventilation plus fine du produit des droits de port, afin notamment de connaître la part relative et l'évolution du produit de chacune des catégories d'importations (vrac, conteneurs, etc.). Cela permettrait au GPMG d'ajuster plus finement sa politique tarifaire. Les services des Douanes pourraient, à cet égard, adopter un système d'enregistrement des produits des droits de port qui leur permettrait de fournir, à intervalles réguliers, une telle présentation ventilée.

Par ailleurs, une politique tarifaire plus ambitieuse s'agissant de la redevance due pour les conteneurs vides stationnés sur le terminal représente, au-delà du potentiel surcroît de recettes qu'elle pourrait générer à court terme, un enjeu important pour la gestion par le port de son terminal (cf. *infra*). À l'heure actuelle, la redevance exigée est faible et impossible à

appliquer en pratique, ce qui n'incite pas les armateurs à évacuer leurs conteneurs vides qui s'accumulent sur le terminal.

3.1.3 L'occupation du domaine du GPMG génère des recettes croissantes, mais la politique tarifaire doit encore être formalisée

Le GPMG ne dispose pas encore d'une politique tarifaire formalisée s'agissant de l'occupation de son domaine, qui permettrait notamment de moduler les tarifs selon la nature des activités en cause et leur localisation (sur le terminal ou en-dehors). Il indique que la définition d'une telle politique tarifaire ne sera possible qu'à l'issue de l'étude d'aménagement actuellement en cours de réalisation. Il prévoit la prise en compte de plusieurs facteurs tels que les coûts d'aménagement des terrains et les coûts d'acquisition du foncier de la CTG. En revanche, le GPMG a sensiblement revalorisé, à partir de 2014, la grille tarifaire applicable au foncier situé en dehors de la zone dédiée à la manutention. Les recettes générées par l'occupation du domaine ont ainsi connu une croissance sensible entre 2013 et 2017.

Tableau n° 14 : Évolution des redevances exigées pour l'occupation du domaine du GPMG (2013-2017)

<i>Tarif applicable pour les locations de terrain à l'intérieur du périmètre portuaire, hors zone dédiée à la manutention (en euros par m² et par an)</i>					
2013	01.2014 à 06.2014	06.2014 à 06.2015	06.2015 à 06.2016	06.2016 à 06.2017	Depuis 06.2017
1,07	2,03	3,75	5,5	7,25	9

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Tableau n° 15 : Évolution des recettes domaniales perçues par le GPMG (2013-2017)

<i>Recettes domaniales perçues par le GPMG</i>				
2013	2014	2015	2016	2017
120 245,46 €	219 530,06 €	260 738,51 €	284 523,24 €	307 508,09 €

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Recommandation n° 4. (GPMG) Formaliser la politique tarifaire du port s'agissant de l'occupation de son domaine.

3.1.4 Une performance mesurée à deux niveaux

Le suivi de la performance portuaire est effectué à deux niveaux. En interne, un accord d'intéressement intègre des critères de performance (dynamisme portuaire, performance économique, mobilisation des équipes). En externe, le suivi se concentre sur les résultats obtenus au niveau du passage portuaire.

3.2 Un projet stratégique qui a répondu aux défis de court terme auxquels était confronté le GPMG à sa création

Le projet stratégique du GPMG pour la période 2014-2018, élaboré sur la base de cinq études³⁷, a été approuvé lors du conseil de surveillance du 25 mars 2015, après avis favorable du conseil de développement le 8 septembre 2014, présentation au comité d'entreprise le 9 septembre 2014 et avis favorable de l'autorité environnementale le 14 janvier 2015. À la suite de ce dernier avis, la prise en compte des enjeux environnementaux dans le projet stratégique a été renforcée, afin notamment de mieux appréhender les effets du projet stratégique sur l'environnement immédiat du port et d'analyser plus précisément les impacts des aménagements projetés sur l'écosystème de l'estuaire, en particulier s'agissant des espèces protégées. Le GPMG s'est également engagé à réaliser des campagnes régulières de suivi de la qualité des eaux sur la zone.

3.2.1 Un diagnostic appelant des initiatives rapides

Ce projet avait pour objet de répondre aux difficultés auxquelles était confronté le GPMG en 2014.

Sur le plan financier, la situation était tendue en l'absence de transfert par la CCIRG de la trésorerie disponible à la date de la transformation en établissement public (8,2 M€), ainsi que des dettes interservices accumulées durant la période de gestion par la CCI (27 M€).

Les installations, quant à elles, n'avaient pas fait l'objet d'investissements suffisants par la CCI, et présentaient un état de dégradation préoccupant. Cette situation induisait des contraintes de capacité, liées notamment à l'état des quais n° 1 et n° 2.

En matière de manutention, l'absence d'outillages de quai et une organisation perfectible se traduisaient par une compétitivité faible et un coût élevé pour les compagnies maritimes en raison d'une durée d'escale très importante, coût que ces compagnies répercutaient sur les taux de fret et les coûts associés.

³⁷ Une étude « manutention », une étude « terre-pleins », une étude environnementale, une étude socio-économique et une étude relative au dragage.

Enfin, le développement des activités portuaires était entravé par le manque de réserves foncières disponibles, les parcelles susceptibles de permettre ce développement appartenant alors à l'État ou au département.

3.2.2 Un projet stratégique ambitieux et cohérent avec certains axes de la stratégie nationale portuaire en outre-mer (2016)

Le projet stratégique 2014-2018 était relativement ambitieux et comprenait un grand nombre d'actions (cf. annexe n° 4). Les axes d'action retenus apparaissent cohérents avec certains axes de la stratégie nationale portuaire en outre-mer, notamment s'agissant du développement de la compétitivité portuaire (axe 1 de la stratégie nationale), de la fluidification du passage des marchandises (axe 2), de l'adaptation des ports aux mutations du transport maritime (axe 3) et de la préservation de l'environnement (axe 4). Si les implications concrètes de certaines actions peuvent sembler modestes, notamment en matière environnementale, elles sont à mettre en regard avec la dimension du GPMG et avec les enjeux prioritaires de rénovation des infrastructures et de modernisation de la manutention auxquels il est confronté.

3.2.3 Un avancement satisfaisant malgré certains retards

L'avancement du projet stratégique est dans l'ensemble satisfaisant au regard des objectifs initialement affichés. Certaines actions qui avaient été identifiées comme urgentes et devant être mises en œuvre dès 2015 (cf. annexe n° 4) ont cependant connu des retards notables : réalisation du nouveau complexe entrée-sortie et du poste d'inspection frontalier (PIF), réorganisation de la manutention et de la gestion du terminal, réorganisation de l'espace et des flux au sein du terminal, accueil de nouvelles activités, notamment. Ces retards ne sont cependant pas du seul fait du GPMG, et s'expliquent largement par la complexité des enjeux liés à ces actions et aux aléas rencontrés dans leur réalisation. Il demeure que la concrétisation de ces projets est désormais urgente, en raison de leur importance pour le développement futur de l'activité du port.

3.2.4 La coopération avec les ports étrangers, entre complémentarité et concurrence

Les ports voisins de Dégrad-des-Cannes sont, du plus proche au plus éloigné, ceux de Paramaribo (Suriname), Georgetown (Guyana), Santana (Brésil), Belém (Brésil) et Port-of-Spain (Trinidad et Tobago). Ces ports sont davantage complémentaires que concurrents, dans la mesure où chacun dessert un *hinterland* national relativement captif.

Des liens ont été noués avec le port de Paramaribo, avec la conclusion d'une convention de partenariat le 1^{er} octobre 2014 (dans le cadre du Programme opérationnel Amazonie) relatif à l'exploitation du pétrole *offshore*. L'objectif de ce partenariat transfrontalier est de faire concurrence au port de Port-of-Spain, qui dispose d'une logistique pétrolière importante.

Le GPMG s'est également engagé dans une démarche de coopération avec le Brésil et spécifiquement le port de Belém, une mission sur place ayant eu lieu avec Business France en

2015. Le contexte est jugé favorable par le GPMG, dès lors que le Brésil recherche des débouchés vers le nord pour ses matières premières, le port de Santos étant saturé.

Enfin, une étude a été menée en vue du développement d'une ligne de cabotage interrégional du plateau des Guyanes à la Caraïbe, dans le cadre d'une coopération avec les ports du Suriname, du Guyana et du Brésil.

Par ailleurs, le GPMG est adhérent de la PMAC (*Port Management Association of the Caribbean*, qui compte 18 ports membres) et de la CSA (*Caribbean Shipping Association*, qui compte 37 ports membres).

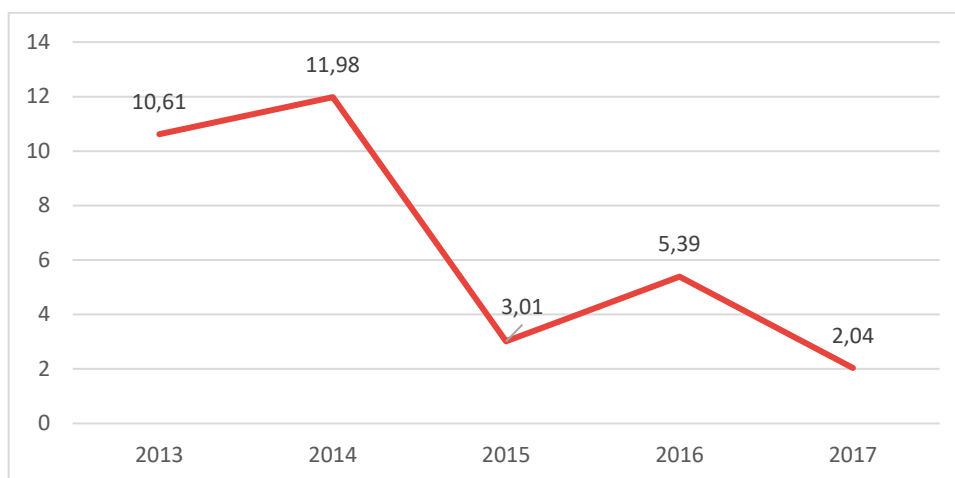
3.2.5 La préparation en cours du prochain projet stratégique 2019-2023

Le GPMG est aujourd'hui engagé dans la préparation du prochain projet stratégique (2019-2023). Le directoire a ainsi décidé de réviser entièrement le projet stratégique 2014-2018 et d'en tirer son bilan afin d'élaborer le projet 2019-2023. Des études ont été menées en 2018 afin de finaliser les enjeux du futur projet. À ce stade, plusieurs actions ont été identifiées, qui s'inscrivent dans la continuité du précédent projet : achèvement de la modernisation de la manutention ; poursuite des travaux de réhabilitation et de modernisation des infrastructures ; insertion régionale (avec notamment le projet d'une zone logistique à la frontière avec le Brésil, enjeu majeur pour les échanges entre la Guyane et l'État de l'Amapa) ; accompagnement des projets industriels ; actions visant à attirer des opérateurs et d'autres partenaires ; développement de l'économie circulaire et de la croissance bleue. Le GPMG indique que l'enjeu central est de parvenir à dégager les enveloppes qui lui permettront de mener les études nécessaires à la finalisation des projets.

3.3 Des investissements en forte baisse depuis 2014 malgré un programme ambitieux dans le projet stratégique

3.3.1 D'importants investissements de rénovation des infrastructures engagés avant la création du GPMG

Au cours de la période 2013-2017, le GPMG a investi 33,4 M€. Le montant d'investissement a fortement varié suivant les années comme le montre le graphique ci-dessous. Il comprend à la fois les investissements prévus dans le projet stratégique ainsi que ceux prévus dans les contrats de plan État région (CPER) 2007-2014 et 2015-2020.

Graphique n° 7 : Évolution du montant des investissements entre 2013 et 2017 (en M€)

Source : Cour des comptes, d'après les comptes financiers du GPMG.

Le niveau élevé des investissements en début de période s'explique par les travaux engagés par la CCIRG et la DEAL avant la création du GPMG. Ceux-ci visaient à rénover des infrastructures présentant un état de délabrement avancé en raison d'un sous-investissement chronique en matière d'entretien des infrastructures, qui avait un impact fort sur l'exploitation portuaire. Les quais 1 et 2 ont ainsi été refaits à neuf, avec des mises en service respectives en 2011 et 2014. Le quai pétrolier a, quant à lui, été réhabilité en 2013.

3.3.2 Un programme d'investissement ambitieux dans le projet stratégique (2014-2018) mais un taux de réalisation faible

Le projet stratégique 2014-2018 prévoyait un certain nombre de projets et d'opérations pour un montant prévisionnel de 57,6 M€ dont le détail figure dans le tableau ci-après.

Les opérations relatives à la reconstruction du siège du GPMG et à l'extension du quai 1 ont été reportées, faute de financement pour la première et, pour la seconde, en raison de l'arbitrage qui a été fait de donner la priorité à la reconstruction du quai 3 dont l'état nécessite une intervention assez rapide.

Le complexe entrée/sortie ainsi que la création du parc véhicule import sont terminés et le nouveau complexe entrée sortie a été inauguré en novembre 2018.

La réhabilitation des terre-pleins a pris du retard en raison de la défaillance du maître d'œuvre réseau pluvial. Les travaux de rénovation des réseaux électrique et pluvial devrait débuter en 2019.

La modernisation de la manutention a été retardée du fait de l'opposition des manutentionnaires et des dockers qui a nécessité de longues concertations. Les marchés d'acquisition des grues ont été notifiés en novembre 2018.

Les retards pris dans le cadre de la politique foncière s'expliquent par les difficultés à trouver un accord sur le prix de vente des terrains notamment avec la CTG.

Tableau n° 16 : Détail des investissements prévus au projet stratégique (2014-2018) et taux de réalisation

Intitulé projet/opération	Montant prévu au projet stratégique (en M€)	Montant réalisé* (en M€)	Taux de réalisation (en %)
<i>Étude projet stratégique</i>	3,5	0,08	2 %
<i>Porte entrée/sortie et parc véhicule import</i>	9,5	7,1	75 %
<i>Réhabilitation des terre-pleins</i>	6,5	0,05	1 %
<i>Reconstruction siège GPMG</i>	4,5	0	0 %
<i>Modernisation de la manutention</i>	10	0,98	10 %
<i>Extension quai 1</i>	15	0	0 %
<i>Politique foncière</i>	8,6	0,4	5 %
TOTAL	57,6	8,61	15 %

* Il s'agit d'un montant estimé dans la mesure où les données de l'année 2018 correspondent à une estimation.
Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

3.3.3 Plusieurs projets d'investissement sont envisagés dans le cadre du prochain projet stratégique

Outre la poursuite des opérations déjà engagées, notamment la modernisation de la manutention³⁸ avec la mise en place des grues portuaires et la rénovation des réseaux électrique et pluvial sur les terre-pleins³⁹, de nouveaux projets devraient être inscrits dans le prochain projet stratégique notamment :

- la reconstruction du quai 3 et d'une rampe pour navire roulier (roro) amont desservant un nouveau parking roulier pour un montant estimatif compris entre 35 et 40 M€ ;
- la fermeture de la Marina par déplacement à Roura (2 M€) ;
- l'extension des terre-pleins portuaires sur la zone actuellement occupée par la DEAL (5 M€) ;
- la construction du poste frontalier PIF-PEC-PED (5 M€).

³⁸ Le projet est désormais réévalué à 19,1 M€.

³⁹ L'opération est estimée à 10 M€.

3.3.4 Des investissements fortement dépendants des financements externes

3.3.4.1 Un endettement hérité de la CCIRG

À la création du GPMG, lui ont été transférés les quatre emprunts contractés entre 2009 et 2012 par la CCIRG auprès de l'Agence française de développement (AFD) afin de financer les principaux investissements de rénovation des infrastructures.

La première convention d'ouverture de crédit (convention n° CGF 1163 01 F) a été conclue en 2008 entre la CCIRG et l'AFD pour un montant maximum de 14,7 M€, versables en trois tranches maximum. Deux versements ont eu lieu en 2009 de 4,9 et 8 M€, soit 12,9 M€, afin de financer les travaux de rénovation du quai n° 1 qui était fermé depuis 2002 suite à l'effondrement de son platelage. Le reliquat de 1,8 M€ a été annulé suite à une demande de la CCIRG datée du 13 décembre 2010. Une seconde convention (convention n° CGF 1281 01 G) a été conclue en 2011 entre les mêmes entités afin de réhabiliter le quai n° 2 pour un montant de 5,8 M€ versables en deux tranches, la première l'a été en 2011 pour un montant de 2,9 M€, la seconde en 2013. Ces deux conventions ont bien fait l'objet d'actes de substitution de débiteurs, lorsque le GPMG a été créé, qui ont été signés le 26 mars 2013.

Le montant du capital restant dû au 31 décembre 2017 est de 14,73 M€ pour une durée restant à courir de 20 ans. Le port n'a pas souscrit de nouveau prêt depuis 2013.

Tableau n° 17 : Détail des prêts en cours

Année	Durée	Taux	Montant	Montant repris par le GPM à/c 1/01/2013	Capital remboursé au 31/12/2017	Capital remboursé par le GPM en 2017	Capital restant dû au 31/12/2017	Intérêts payés par le GPM au 31/12/2017	Intérêts payés par le GPM en 2017	Intérêts restants dus au 31/12/2017
2009	25 ans	3,32%	4,9 M€	4 489 902 €	780 280 €	166 498 €	3 709 622 €	703 063 €	127 317 €	1 138 326 €
2009	25 ans	3,46%	8 M€	7 341 774 €	1 259 379 €	269 446 €	6 082 395 €	1 175 166 €	217 463 €	1 951 603 €
2011	25 ans	3,49%	2,9 M€	2 825 748 €	412 362 €	88 276 €	2 413 386 €	553 310 €	86 544 €	908 197 €
2013	24 ans	2,43%	2,9 M€	2 900 000 €	374 502 €	97 044 €	2 525 498 €	274 856 €	63 142 €	678 226 €
Total			18,7 M€	17 557 424 €	2 826 523 €	621 264 €	14 730 901 €	2 706 395 €	494 466 €	4 676 352 €

Source : rapport du CGEFi sur le GPMG, juin 2018.

3.3.4.2 L'importance du financement externe dans le financement des investissements du port

Les opérations d'investissement qui ont été réalisées au cours de la période ont bénéficié d'un financement externe à hauteur de 66 % ; pour celles en cours de réalisation la part du financement externe prévisionnel est de 80 %.

Tableau n° 18 : Financements CPER et FEDER pour les principales opérations réalisées ou en cours de réalisation (en M€)

Opérations	CPER 2007- 2014	CPER 2015- 2020	FEDER	Total	Montant total opération	% financement externe
<i>Reconstruction du quai 2* (terminé)</i>	4,9		15,4	20,3	30,9	66 %
<i>Reconstruction du quai pétrolier* (terminé)</i>	0,9		1,9	2,8	4,5	62 %
<i>Construction d'un complexe entrée/sortie et création d'un parking import véhicule léger (terminé)</i>		1,5	2,6	4,1	7,1	58 %
<i>Déroctage quai 1 (terminé)</i>		0,7	1,0	1,7	2,1	81 %
<i>Études hydrodynamiques pour l'amélioration technique des dragages (terminé)</i>		0,18		0,18	0,29	62 %
<i>Réhabilitation des terre-pleins (en cours)</i>		5,0	3,1	8,1	9,8	83 %
<i>Modernisation de la manutention (mise en place des grues et adaptation des quais) (en cours)</i>		3,5	10,8	14,3	19,1	75 %

Nota : les sommes en italique correspondent aux financements et montants prévisionnels des investissements, ceux étant en cours et non terminés. Les autres montants correspondent aux financements et montants des investissements réalisés.

* les travaux de reconstruction des quais n°2 et pétrolier ont débuté avant la création du GPMG, outre les financements FEDER et CPER obtenus, la CCIRG a financé les travaux à hauteur de 9,1 M€, le reste étant financé par le GPMG à hauteur de 11,7 M€, les travaux ayant été terminés respectivement en 2014 et 2013.

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Compte tenu de la forte dépendance du port aux financements externes pour réaliser ses investissements, le port doit veiller pour ses futurs projets à s'assurer de leur intérêt économique et de leur caractère prioritaire.

3.4 Des actions menées pour réduire l'encombrement du terminal

3.4.1 Des progrès notables

3.4.1.1 La porte C

La porte historique du GPMG, dite « porte A », souffrait de certains handicaps : engorgement, espace restreint pour les formalités, accès unique source de conflits entre les engins de manutention et les poids lourds... Afin de remédier à ces difficultés a été ouvert le 28 novembre 2014 un second accès, dit « porte C », afin de permettre une séparation des formalités d'entrée et de sortie, une meilleure fluidité, de meilleures conditions d'accueil des transporteurs, une réduction des délais d'attente et de meilleures conditions de travail pour le personnel du port et les manutentionnaires.

3.4.1.2 Le parking véhicules légers

L'accroissement de l'activité roulière avait rendu nécessaire la construction d'un espace dédié au stockage des véhicules légers, et ce afin de libérer les espaces correspondants pour y permettre le développement d'activités à venir, notamment pétrolières. Ce parking, d'une superficie de près de 10 000 m², a été mis en service au premier semestre 2017.

3.4.1.3 Le déroctage

Les travaux de déroctage réalisés en 2015 ont permis de supprimer les éléments rocheux qui empêchaient une exploitation intégrale des quais : une dalle rocheuse de 200 m² a ainsi été supprimée au niveau du quai n° 1.

3.4.2 Des projets d'aménagement ambitieux et positifs

3.4.2.1 Le complexe entrée-sortie

En complément de la création de la porte C (cf. *supra*), l'organisation de la porte A a été repensée avec un projet de nouveau « complexe entrée-sortie » pour le terminal à conteneurs. L'objet de ce projet était de remédier aux problèmes de fluidité des circulations au sein du terminal et aux difficultés posées par la nécessité de mettre en attente et de stationner les poids lourds afin de réaliser les démarches nécessaires. Le projet prévoit ainsi la création d'une zone d'attente permettant aux camions de stationner durant le temps nécessaire aux formalités d'entrée dans le port, d'un sas de contrôle donnant accès au futur poste d'inspection frontalier (PIF) (cf. *infra*), d'un accès dédié aux piétons et d'une zone de circulation séparant les flux entrants et sortants.

La réalisation du projet, lancé dès 2014, a connu des retards successifs liés à plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs figurent notamment la priorité donnée à la création du parking pour véhicules légers (cf. *supra*) et les mouvements sociaux de mars-avril 2017. Mais le facteur principal est à chercher dans le choix de recourir à l'allotissement, que le GPMG explique par la volonté de respecter les recommandations des services de l'État et de bénéficier aux entreprises locales : les défaillances de certaines d'entre elles ont considérablement affecté le calendrier de réalisation du projet. En tout état de cause, le chantier n'a démarré qu'en juillet 2016, la mise en service étant intervenue fin 2018.

3.4.2.2 Le poste d'inspection frontalier (PIF)

En parallèle du projet de complexe entrée-sortie, le GPMG s'est engagé dans la création d'un PIF. Ce projet a été lancé fin 2014. Le PIF de Dégrad-des-Cannes permettra de procéder aux contrôles requis par le droit communautaire afin de permettre l'entrée dans l'Union européenne des produits carnés et des poissons (à destination humaine ou non humaine) provenant des pays tiers. Avant ce projet, la Guyane ne disposait pas de PIF opérationnel. Seuls étaient en activité trois postes d'entrée communautaire (PEC), pour les produits phytosanitaires, et un poste d'entrée désigné (PED) pour les produits à destination animale. La création du PIF permettra de développer les échanges avec le Brésil et l'Argentine, en important directement en Guyane des produits tels que les produits carnés brésiliens ou argentins qui, jusqu'à présent, doivent être acheminés jusqu'en Europe pour être « pifés » avant d'être acheminés en Guyane.

En juin 2017, le conseil de surveillance faisait état d'un calendrier prévoyant l'achèvement du PIF d'ici fin 2018. Pour autant, la réalisation du projet a pris du retard, en raison notamment de contraintes de financement et de divergences entre la CTG et l'État pour déterminer leurs contributions respectives. Les acteurs concernés devront, à cet égard, être attentifs à réduire au maximum ces retards, afin de pouvoir solliciter à temps des financements au titre du FEDER 2014-2020. En l'état actuel du projet, la structure de financement envisagée par le GPMG se fonde sur un apport de 2,1 M€ en fonds propres, un financement de 2,3 M€ par l'État et un financement FEDER de 1,6 M€ pour atteindre un total de 6 M€.

Recommandation n° 5. (GPMG) : Prendre les mesures pour sécuriser l'obtention des financements FEDER nécessaires à la réalisation du poste d'inspection frontalier dans le cadre de la programmation 2014-2020.

3.4.2.3 L'enjeu de la coordination avec les services de l'État

Le calendrier de réalisation des projets du GPMG a par ailleurs été affecté par le calendrier de la révision des plans de prévention des risques technologiques et naturels (plan de prévention des risques littoraux [PPRL] et plan de prévention des risques inondations [PPRI]), gérée par les services de la DEAL. La révision de ces plans, qui doit aboutir en 2020 dans le scénario le plus optimiste s'agissant du PPRI, permettra de prendre en compte ces projets et d'adapter, le cas échéant, le zonage retenu. Le GPMG a regretté que la DEAL n'ait pas accepté de procéder à des modifications ponctuelles visant à permettre la poursuite des projets, notamment celui de PIF (cf. *supra*), sans attendre l'achèvement de la révision globale. Pour

autant, la DEAL fait valoir que le GPMG, auquel il avait été demandé d'adresser une demande formelle au préfet, ne l'a fait qu'après un délai de cinq mois. Elle considère en tout état de cause que le GPMG doit mener une étude d'aménagement global afin de disposer d'une analyse sur l'ensemble des impacts induits par chacun de ses projets, analyse qui pourrait ensuite fonder des demandes de modifications ponctuelles du PPRL et du PPRI.

3.5 L'extension de l'emprise foncière du GPMG afin de permettre le développement de ses activités

3.5.1 Les acquisitions auprès de la CTG

Le GPMG a procédé, le 1^{er} septembre 2017, à l'acquisition de deux parcelles détenues par la CTG à Dégrad-des-Cannes et représentant une superficie d'environ 3 hectares. D'autres parcelles de la CTG sont en cours d'acquisition par le GPMG. Les parcelles AR 493, AR 473 et AR 474, d'une superficie d'environ 1,5 hectare, font l'objet de divergences d'appréciation fortes entre le GPMG et les services des Domaines chargés d'évaluer leur valeur vénale.

En se fondant sur des avis rendus par les services des Domaines en 2013 et 2014, une délibération du conseil général de Guyane avait autorisé, le 19 juin 2015, la cession des parcelles AR 473 et AR 474 au prix de 12,66 € le m², et la cession de deux parties de la parcelle AR 448 au prix de 12,75 € le m². Ces parties de la parcelle AR 448, correspondant à la partie d'AR 448 comprise à l'intérieur des limites administratives du GPMG, sont devenues les parcelles AR 491 et AR 492. Le GPMG les a donc acquises, en septembre 2017, au prix de 12,75 € le m². La parcelle AR 493 correspond quant à elle à la partie de l'ex-AR 448 située en dehors des limites administratives du GPMG, qui a sollicité le GPMG pour l'acquérir.

Un nouvel avis des domaines, transmis le 29 décembre 2017 au GPMG, a réévalué la valeur vénale des parcelles restant à acquérir par le GPMG, c'est-à-dire les parcelles AR 473, AR 474 et AR 493. Cet avis établissait leur valeur à 75 € le m² pour la parcelle AR 493 et à 105 € le m² pour les parcelles AR 473 et AR 474. Le prix d'acquisition de la parcelle AR 493 se trouvait ainsi multiplié par près de six par rapport au prix acquitté pour ses parcelles « sœurs » AR 491 et AR 492, tandis que le prix d'acquisition d'AR 473 et AR 474 se trouvait multiplié par plus de huit par rapport à l'estimation initiale. Les services des Domaines ont jugé que cette nouvelle estimation était cohérente avec le prix des transactions intervenues dans la zone entre la date de la première estimation et la date de la seconde, tout en reconnaissant que ces méthodes de calcul avaient l'effet « pervers » de prendre acte des phénomènes de spéculation immobilière qui peuvent être observés dans certaines zones.

Le GPMG faisait pour sa part valoir que la zone concernée se caractérise par l'existence d'un PPRL, d'une « qualité marécageuse des sols » et d'un enclavement des parcelles concernées. La majeure partie de la parcelle AR 493 est ainsi située en zone inondable du PPRI, ce qui la rend essentiellement inconstructible. Pour leur part, les parcelles AR 473 et AR 474 sont concernées par le PPRL, et des études de juin 2018 ont montré que la qualité de leurs sols était médiocre. Compte tenu de ces éléments, les arguments avancés par la direction régionale des finances publiques (DRFiP) posent question : cette dernière fait notamment valoir que l'ajout de la parcelle AR 493 à l'ensemble formé par les parcelles AR 491 et AR 492 est de

nature à en accroître considérablement la valeur, dès lors que ce « nouvel ensemble dispose d'une réserve de constructibilité certaine et conséquente ». Il fait également valoir que les éléments techniques liés à la situation des parcelles ont été pris en compte par l'intégration d'un abattement global de 30 % de la valeur des parcelles AR 473 et AR 474, et de 50 % pour les parcelles AR 491 à AR 493.

Les services des domaines ont pris en compte les arguments du GPMG et ont procédé, par deux avis en date du 24 septembre 2018, à une révision à la baisse de leur estimation. Cette dernière est désormais fixée à 58,2 € le m² pour la parcelle AR 493 et à 77,4 € le m² pour les parcelles AR 473 et AR 474. Cet exemple témoigne de la nécessité, pour les services de l'État, d'œuvrer autant que possible pour faciliter l'extension de l'emprise foncière du GPMG et ainsi le développement de ses activités, en utilisant les marges de manœuvre permises par les textes applicables.

3.5.2 Les transferts de propriété par l'État

En application des dispositions de l'article L. 5312-16 du code des transports, l'État était tenu de procéder au transfert à titre gratuit au GPMG des « biens immeubles et meubles nécessaires à l'exercice de ses missions ». Il est notable que ce transfert n'est intervenu que tardivement tant s'agissant des parcelles correspondant à l'emprise terrestre du port de Dégrad-des-Cannes que des logements situés à la Pointe Mahury (cf. *supra*) : ce transfert est intervenu le 16 juillet 2015 dans le premier cas, et le 23 juillet 2015 dans le second.

Par ailleurs, le GPMG a sollicité, auprès des services de l'État, le transfert à titre gratuit de terrains représentant une superficie d'environ 18 hectares. L'adoption, à l'article 19 de la loi du 14 octobre 2015 d'actualisation du droit des outre-mer, de dispositions modifiant l'article L. 5142-1 du code général de la propriété des personnes publiques et permettant le transfert gratuit de terrains de l'État au GPMG « pour l'accomplissement de ses missions de service public » a permis de faire avancer ce dossier. Depuis lors, l'État a accepté de céder gratuitement la parcelle concernée au GPMG, à l'exception d'une parcelle (AP 934, issue d'AP 873) d'une superficie d'un hectare sur laquelle sera installé un site regroupant les services des Douanes et de la DEAL. L'acte de transfert gratuit de la parcelle AP 873 ainsi redéfinie était en cours de publication au premier semestre 2019.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'activité a été portée par un projet stratégique 2014-2018 ambitieux, dont la mise en œuvre a été satisfaisante malgré certains retards qui ne sont pas du seul fait du GPMG. L'amélioration est très nette par rapport à la situation existante lors de la création du GPM. Les réalisations de la période représentent une base solide et des acquis positifs pour la période 2019-2023. Des marges d'amélioration demeurent s'agissant de la politique tarifaire du GPMG pour l'occupation de son domaine, laquelle reste à formaliser. Les redevances exigées par le GPMG semblent, en revanche, d'un niveau adapté et ce d'autant plus que la capacité d'autofinancement de l'établissement reste assez limitée.

Compte tenu des investissements en cours et des futurs projets, le GPMG doit veiller à ce que la programmation des investissements soit réaliste et qu'il dispose bien des ressources

suffisantes, tant humaines que techniques, pour mener à bien à la fois la programmation et le suivi des investissements. Le GPMG, compte tenu de sa taille, est assez dépendant des financements externes, et ce, même s'il dispose d'une CAF satisfaisante. S'il souhaite continuer à investir, le port doit poursuivre sa politique active de recherche de financement qui s'est révélée jusqu'à présent efficace et bien hiérarchiser ses projets, notamment en évaluant leur intérêt économique.

L'aménagement du port de Dégrad-des-Cannes a bénéficié des actions entreprises par le GPMG pour remédier à certains handicaps anciens : l'ouverture de la « porte C », la création du parking pour les véhicules légers et les travaux de déroctage ont permis d'améliorer sensiblement la situation. Les projets de complexe entrée-sortie et de poste d'inspection frontalier (PIF), désormais bien avancés, seront également positifs pour l'activité du port.

Dans un contexte où l'extension de l'emprise foncière du GPMG est un enjeu majeur, il est à relever que l'acquisition de parcelles appartenant à la CTG a été entravée par des divergences importantes s'agissant de l'estimation de leur valeur par les services des Domaines. Cette difficulté a finalement pu être surmontée.

4 DES DEFIS IMPORTANTS POUR L'AVENIR

4.1 Un contexte potentiellement favorable

Le GPMG pourrait bénéficier d'un contexte favorable à une hausse de son trafic à moyen terme. Le conseil de surveillance du 25 juin 2014 évoquait ainsi plusieurs facteurs favorables, parmi lesquels l'élargissement à venir du canal de Panama (susceptible de modifier l'orientation des flux de conteneurs en provenance d'Asie vers l'Amérique de l'Est et l'Europe, en bénéficiant aux Caraïbes et à la Guyane), ainsi que la mise en opération prochaine par CMA-CGM et Marfret des navires « Guyanamax » qui permettront d'atteindre 2 200 boîtes par navire contre 1 700 boîtes avec les navires précédents. Par ailleurs, le port de Santos, au Brésil, est aujourd'hui saturé, ce qui est susceptible d'entraîner une modification des flux en Amérique du Sud au profit des autres ports de la région. Enfin, la création d'un PIF au GPMG est susceptible d'entraîner une hausse des flux de marchandises qui, en provenance d'Amérique latine, seraient « pifées » au GPMG avant d'être exportées vers l'Union européenne et notamment les Antilles. Le conseil de développement du 28 novembre 2017 relevait ainsi que ces marchandises, dont le temps d'acheminement est aujourd'hui de quarante-cinq jours, pourraient être acheminées en quinze jours aux Antilles (dont cinq jours pour rallier le GPMG et dix jours pour effectuer le trajet entre la Guyane et les Antilles), avec une diminution des coûts d'acheminement de plus de 50 %.

Compte tenu de ces divers facteurs, l'étude réalisée en 2014 évoquait des scénarios de progression du trafic. Le scénario jugé le plus réaliste faisait état d'un trafic de 40 000 EVP pleins à l'import en 2032 ; le scénario optimiste portait ce trafic à 50 000 EVP pleins.

4.2 Le GPMG reste confronté à des handicaps importants

4.2.1 Une desserte contrainte

4.2.1.1 Les navires desservant le GPMG

A l'heure actuelle, Marfret et CMA CGM gèrent en duopole la ligne reliant la Guyane à l'Europe. Deux navires de Marfret et quatre navires de CMA CGM permettent d'assurer un service hebdomadaire sur cette ligne qui représente un trajet de trois semaines. Dans un contexte d'augmentation générale du trafic dans les Caraïbes et à l'échelle inter-américaine, sous l'effet de l'élargissement à venir du canal de Panama et de l'expansion du marché des échanges entre Amérique du Sud et Amérique centrale, trois nouveaux navires (« Guyanamax ») vont être mis en circulation sur la ligne. Plus longs, plus larges, dessinés pour pouvoir atteindre Dégrad-des-Cannes sans recourir à un remorqueur, ils permettront de transporter 2 100 EVP (contre 1 700 actuellement) et de raccourcir la durée d'escale de deux jours.

4.2.1.2 La rationalisation du dragage et la mise en place d'un service de remorquage

Le site de Dégrad-des-Cannes présente des particularités géographiques qui le rendent assez peu adapté à l'implantation d'un port de commerce. Situé sur le fleuve Mahury, il est accessible par un chenal long de 10 milles, dragué en permanence pour maintenir une profondeur d'environ 4 mètres. Le tirant d'eau maximal admissible dans les meilleures conditions (pleine mer) est de 7 mètres, ce qui est particulièrement faible. Selon le syndicat des pilotes, la définition du chenal lui-même n'a pas été rationnelle, le tracé retenu ayant été un tracé rectiligne plutôt qu'un tracé qui aurait suivi le chenal naturel. Le chenal ainsi tracé s'avère transversal aux vents et aux courants, ce qui complexifie encore la navigation. Ces conditions expliquent la nécessité de construire des navires adaptés à ces contraintes. En 2008-2009, des travaux de dragage ont d'ailleurs permis de porter la largeur du chenal de 90 mètres à 120 mètres, et sa profondeur de 3,70 mètres à 4,20 mètres, afin d'accueillir la nouvelle génération de navires mis en exploitation par CMA CGM sur la ligne.

Par ailleurs, ces contraintes de navigation induisaient des risques réels d'échouage en cas de mauvaise manœuvre. L'absence de capacité de remorquage en Guyane et dans les pays voisins se traduisait par des délais de cinq à huit jours pour faire venir un remorqueur. Cette situation soulevait des enjeux sécuritaires, économiques mais également environnementaux, dans l'hypothèse de l'échouage d'un navire transportant des matières dangereuses (pétrole, bitume, méthanol).

Dans le cadre du projet stratégique, le GPMG s'est engagé dans une rationalisation des prestations de dragage assurées pour son compte, en rassemblant dans un même contrat le dragage du port de Dégrad-des-Cannes et celui du port de Pariacabo. L'objectif était de réaliser des économies d'échelle, le dragage de chaque port étant auparavant assuré dans le cadre de marchés séparés avec des moyens spécifiques à chacun. Le GPMG a également inclus dans le contrat de dragage une prestation de remorquage destinée à sécuriser l'arrivée des navires.

L'offre du groupement Baggerbedrijf De Boer BV-Isktestugs, qui a été retenue, a permis la mise en place du nouveau dispositif au 1^{er} janvier 2016. La maîtrise d'ouvrage est prise en charge par le GPMG, le CNES lui ayant délégué cette dernière s'agissant du port de Pariacabo par une convention conclue le 17 décembre 2015. Le marché impose au groupement des obligations de moyens, s'agissant de la mise à disposition de remorqueurs, et des obligations de résultat s'agissant du maintien des accès nautiques, ces derniers étant contrôlés au moyen de relevés bathymétriques réalisés par la direction de la mer dans le cadre d'une convention conclue avec le GPMG le 28 avril 2016.

Ce choix de lier les activités de dragage et de remorquage a ainsi permis d'améliorer les conditions de desserte du port tout en réduisant les coûts, ce qui représente une évolution positive et notable. La présence de remorqueurs est au demeurant de nature à favoriser la concurrence en permettant l'accueil de navires qui, contrairement aux navires opérés par CMA CGM, ne seraient pas équipés de moyens spécifiques de manœuvre (propulseur arrière).

4.2.1.3 Les dessertes routières du GPMG

Le GPMG est relié au réseau routier par la RD23, qui traverse la zone d'activités située à l'arrière du port puis se poursuit jusqu'au rond-point permettant de rejoindre les RN1 et RN2. Selon les services de l'État, cette route est loin d'être saturée et pourrait absorber un trafic deux fois supérieur au trafic actuel. En revanche, deux points de fragilité doivent être soulignés : cette route est unique et elle traverse la zone de danger du plan de prévention des risques technologiques (PPRT) applicable au dépôt d'hydrocarbures de la SARA. Dans l'hypothèse d'un incident sur le site de la SARA, les accès routiers au GPMG pourraient ainsi être coupés.

4.2.2 **Des coûts de passage portuaire élevés qui affectent les prix à la consommation**

Il existe relativement peu de données s'agissant de l'impact des coûts de passage portuaire sur les prix à la consommation en Guyane. Les éléments disponibles appuient l'hypothèse de coûts élevés liés à la faible productivité de la manutention sur le port de Dégrad-des-Cannes

D'autres facteurs sont de nature à renchérir le coût de passage portuaire : le coût de construction des navires, qui doivent présenter certaines caractéristiques particulières pour prendre en compte les contraintes d'accès à Dégrad-des-Cannes ; la faiblesse des trafics, qui ne permet pas réellement l'ouverture à la concurrence ; et la quasi-absence de fret retour (cf. *supra*), qui impacte le coût de retour des conteneurs vides. En revanche, les redevances exigées par le GPMG ne semblent pas trop élevées, et ce d'autant moins que la capacité d'autofinancement du GPMG demeure assez limitée. Par ailleurs, il est à noter que les coûts de passage portuaire ne représentent qu'une partie du coût global d'un produit importé et consommé en Guyane : le renchérissement des prix à la consommation serait également lié, selon la DEAL Guyane, aux situations quasi-monopolistiques des importateurs sur le marché local, qui autorisent ces derniers à pratiquer des prix plus élevés.

4.2.3 **L'enjeu central d'amélioration la productivité de la manutention**

Une étude a conclu, en 2014, que les performances du GPMG étaient inférieures aux standards métropolitains et aux performances du port de Paramaribo (Suriname). L'absence d'outillage de quai se traduisait par une productivité de manutention très faible, tant par rapport à celle des ports métropolitains qu'à celle de ports caribéens comme Paramaribo.

Les différents facteurs identifiés pour expliquer le manque de productivité étaient les suivants : manque de capacité, organisation insatisfaisante des terre-pleins, dégradation des sols, organisation insatisfaisante de la manutention, mode d'organisation des équipes, gestion insatisfaisante du parc de stockage partagé entre les trois manutentionnaires.

La faible productivité de la manutention se répercute sur le coût de passage portuaire et rend nécessaire une réforme d'ampleur, qui doit être opérée sur trois plans : organisationnel, technique et social. Cette réforme doit permettre de réduire le temps d'escale des navires, et d'ainsi accroître la disponibilité des linéaires de quai tout en fournissant un meilleur service aux armateurs afin d'inciter à une diminution des coûts facturés par ces derniers. Cette réforme est

cohérente avec la stratégie nationale portuaire en outre-mer (2016), qui affirmait comme premier objectif celui de maîtriser les prix du passage portuaire.

Des actions ont été entreprises pour répondre à ces difficultés avec, notamment, l'acquisition de grues dont le plein effet ne pourra être obtenu que par l'adaptation des effectifs de dockers aux besoins réels et une organisation plus rigoureuse du travail.

4.3 Des marges de progression réelles s'agissant de l'aménagement du port

4.3.1 L'évacuation des conteneurs vides

L'encombrement du terminal par les conteneurs vides, qui représentaient 3 000 EVP en mai 2018, est un sujet important pour un port qui manque d'espace pour développer ses activités. Le seuil de « tolérance » du terminal est estimé entre 1 200 et 1 500 EVP. Un moyen de remédier à cette situation serait pour le GPMG d'exiger le paiement d'un tarif pour le stationnement de ces conteneurs vides, afin d'inciter CMA CGM et Marfret à rembarquer leurs vides. L'Union maritime et portuaire (UMEP) fait valoir, à cet égard, que le GPMG est l'un des seuls ports de la région à ne pas facturer le stationnement des vides. En réalité, les tarifs du GPMG prévoient le paiement d'une redevance forfaitaire quotidienne pour chaque conteneur vide stocké par les armateurs, mais précisent que ce forfait est « non applicable en l'état » : chaque conteneur vide dispose d'une autorisation de stockage sur le terminal d'une durée d'un mois, mais la redevance exigible au-delà de 30 jours ne peut l'être faute d'outil de suivi des dates d'arrivée et d'embarquement des conteneurs vides. La situation actuelle tend à montrer que les conteneurs vides restent ainsi sur le terminal pour une durée bien supérieure à un mois. Le GPMG estime que, si tous les conteneurs vides étaient rembarqués sous un mois, leur nombre restant sur le terminal serait compris entre 800 et 1000 seulement.

Tableau n° 19 : Redevance théoriquement exigible par le GPMG pour les conteneurs vides stockés par les armateurs sur le port

Redevance forfaitaire théorique pour chaque conteneur vide (armateurs), par jour, en euros		
	Tarifs 2013	Tarifs 2017 (au 1 ^{er} juin)
Montant de la redevance	10,39	10,4938
Exigibilité	Après 45 jours	Après 30 jours

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Recommandation n° 6. (GPMG) : Équiper le port d'un outil de suivi des conteneurs vides stationnés sur le port et accroître le montant de la redevance exigible à l'unité afin de la rendre incitative à l'enlèvement.

4.3.2 Le marquage au sol et l'organisation des flux

En complément des projets déjà réalisés ou en cours de réalisation, qui ont permis d'améliorer la fluidité des circulations au sein du port et la gestion des espaces, le GPMG doit encore agir pour améliorer le marquage au sol et l'organisation des flux au sein du terminal.

4.3.3 L'emprise actuelle du terminal conteneurs est coupée en deux

La gestion par le GPMG de son terminal est également perturbée par l'existence d'une zone rassemblant des bureaux et un hangar, laquelle est occupée par les services de la DEAL et coupe en deux l'emprise actuelle du terminal conteneurs. Des projets existent pour remédier à cette situation (cf. *infra*).



Source : Karo International, SOFID et Beauvillard Bouteiller, « Étude de la modernisation de la manutention au GPMG », avril 2014, p. 34.

4.3.4 La marina

La « marina » du port de Dégrad-des-Cannes, en réalité une zone de plaisance sans aménagements autres que les quais auxquels peuvent être amarrés les bateaux des plaisanciers, est un sujet de préoccupation récurrent pour les acteurs intéressés. Son état de délabrement a fait l'objet de signalements réguliers lors des conseils de surveillance de 2014 et 2015. Le GPMG, pour sa part, relève que la mission de gestion d'une zone de plaisance n'entre pas dans le cadre des missions d'un GPM. La gestion de la marina de Dégrad-des-Cannes a cependant été transférée de la CCI au GPMG dans le cadre de la création de ce dernier.

Le GPMG souhaitait initialement confier la gestion de la marina à un acteur privé : un appel d'offres a été lancé en octobre 2014, auquel une seule entreprise a répondu. Après de nombreux débats au sein du conseil de surveillance visant à déterminer la meilleure solution en la matière, le conseil de surveillance du 22 juin 2016 a donné mandat au directoire pour fermer la marina dans un délai d'un an, en précisant que les activités économiques (pêche notamment) devraient être préservées. En mars 2017, le conseil de surveillance était informé de ce que des

études étaient en cours pour envisager une reconversion de la zone, tout en maintenant les activités de pêche, de transport de passagers et de mise à l'eau.

En juin 2017, terme fixé par la décision du conseil de surveillance de juin 2016, la marina n'était pas encore fermée, mais le transfert de la zone de plaisance est désormais en voie de finalisation. Plusieurs communes avaient fait part de leur intérêt à cet égard : celle de Cayenne, celle de Rémire-Montjoly et celle de Roura, située en aval du fleuve Mahury. Le GPMG a privilégié la proposition de la commune de Roura, moins coûteuse, ce qui a suscité des débats tendus au sein du conseil de surveillance le 20 septembre 2017. Le conseil a finalement acté ce choix en adoptant une délibération demandant au GPMG de poursuivre ses travaux avec Roura pour y transférer les activités de plaisance, et ce avant le 31 décembre 2018.

S'agissant de la reconversion du site, un projet existe de transformation en site de transbordement pour les éléments de la future Ariane 6, dont l'avenir n'est pas arrêté à ce jour.

4.3.5 Le projet de réaménagement des bâtiments en cours

Le GPMG indique que sa stratégie d'aménagement consiste, d'une part, à étendre le foncier disponible (cf. *infra*) et, d'autre part, à repenser l'implantation des bâtiments destinés aux personnels du port et de la DEAL. Le GPMG envisageait initialement de construire un nouveau siège, qui aurait regroupé l'ensemble des personnels du port. Après avoir fait réaliser une étude en ce sens, il a décidé d'accroître l'ambition de ce projet afin de pouvoir accueillir dans le nouveau bâtiment les services de la DEAL et d'autres administrations portuaires (Douanes notamment). Une étude devait être lancée en ce sens avant la fin de l'année 2018.

À titre transitoire, le GPMG souhaite que les services de la DEAL qui occupent l'enclave évoquée *supra* déménagent vers une zone qui pourrait regrouper l'ensemble des administrations concernées par les enjeux maritimes et fluviaux (DEAL et direction de la mer). Ce déménagement n'a pas encore eu lieu à ce jour.

Enfin, le développement des activités du port est tributaire de sa capacité à étendre encore son emprise foncière, notamment pour ce qui concerne le terminal conteneurs, et à répondre aux attentes d'entreprises désireuses de s'installer ou de se développer sur la zone industrialo-portuaire (ZIP) du port de Dégrad-des-Cannes. Le GPMG a engagé à ce titre une étude sur l'aménagement du foncier disponible et l'agrandissement nécessaire et fait réaliser un plan prévisionnel d'implantation des futures activités sur la zone à horizon 2024.

4.4 Le développement futur du GPMG subordonné à une revue réaliste des projets envisageables à long terme

Le GPMG pourrait se positionner sur le marché pétrolier et para-pétrolier, ce qui suppose néanmoins une amélioration de la compétitivité du passage portuaire, une extension du foncier disponible et des actions de marketing. La modernisation de la manutention doit notamment permettre de libérer de la place et de dédier le quai n° 3 majoritairement à la logistique pétrolière. Ces projets peinent à aboutir. Le GPMG pourrait également bénéficier de projets miniers susceptibles d'être développés en Guyane.

Dans une perspective plus lointaine, le port a engagé des réflexions sur la faisabilité d'une plateforme offshore multi-usages (POMU), qui permettrait à la Guyane de s'affranchir des contraintes de tirant d'eau et de dragage auxquelles le port de Dégrad-des-Cannes est aujourd'hui confronté. Les défenseurs d'un tel projet font valoir que le port aura du mal à bénéficier de la croissance attendue des échanges commerciaux dans la zone (qui doit notamment résulter de l'élargissement du canal de Panama et du projet de canal au Nicaragua) en raison de ces contraintes, alors que les navires sont de taille de plus en plus importante. La concrétisation d'un tel projet reste en tout état de cause une perspective lointaine, dès lors que ce projet doit s'inscrire à très long terme, avec des effets structurants pour le territoire à horizon de 30 à 40 ans.

Dans le contexte de définition de la circonscription administrative du GPMG, un projet a été lancé pour créer un terminal énergétique et industriel dans l'ouest guyanais, dans la mesure où cette région connaît une croissance démographique exponentielle et que les opérateurs miniers ont exprimé des besoins potentiels (projet Colombus Gold, etc.). Le conseil de développement évoquait ainsi, en septembre 2016, la perspective d'un terminal articulant le débarquement de matières dangereuses, leur stockage et leur acheminement. Après une étude de faisabilité en 2017, un site a été retenu qui pourrait permettre, à terme, un regroupement du port actuel et de ce nouveau terminal.

Un projet a également été lancé pour créer une « zone d'éclatement logistique » dans l'est guyanais. Celle-ci serait située au niveau du pont sur l'Oyapock, côté français (à Saint-Georges de l'Oyapock). Elle permettrait de disposer d'une zone logistique offrant des services de transbordement, de dédouanement et autres. La CMA-CGM a manifesté son intérêt, ainsi que l'État. Le projet représenterait environ 4 M€.

Le GPMG indique enfin souhaiter s'engager dans une démarche d'économie circulaire, afin de générer des économies et de l'activité supplémentaire. Le traitement des ferrailles, en vue de leur valorisation par leur transformation en matière première, s'inscrirait dans cette perspective. Pour autant, les objectifs du GPMG en matière de développement durable et d'économie circulaire pourraient probablement être plus ambitieux. Les services préfectoraux font ainsi valoir qu'il existe en Guyane « un stock grandissant de pneus usagés et de véhicules hors d'usage, qui dégradent grandement les paysages et qu'il convient d'évacuer vers des filières de traitement de déchets adaptées hors du territoire guyanais ». Le GPMG apparaît comme un acteur central à cet égard.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le GPMG pourrait bénéficier d'un contexte favorable au développement de son activité, en raison notamment de l'élargissement à venir du canal de Panama et de la mise en opération prochaine de navires « Guyanamax » plus capacitaires que les navires actuels.

Les contraintes du site de Dégrad-des-Cannes représentent cependant un handicap réel pour la desserte maritime du port. En la matière, la rationalisation des prestations de dragage et l'ajout d'un service de remorquage à partir du 1^{er} janvier 2016 a représenté un progrès notable, bien que les difficultés liées aux caractéristiques du site demeurent (faible tirant d'eau, nécessité d'un dragage régulier, sensibilité à la marée, etc.). Cette rationalisation a notamment permis, en mutualisant ces prestations avec le site de Pariacabo, de réduire sensiblement leur coût tout en améliorant le service rendu.

Le GPMG pâtit par ailleurs d'une compétitivité dégradée en raison de coûts de passage portuaire relativement élevés, lesquels reflètent la faible productivité de la manutention sur le port, le coût de construction des navires qui résulte de la nécessité de prendre en compte les caractéristiques très défavorables du site de Dégrad-des-Cannes, ainsi que l'insuffisante concurrence qui n'incite pas le duopole CMA CGM et Marfret à abaisser le coût du transport. La réorganisation de la manutention dans ses différents aspects (organisation, outillage, gestion des dockers) représente une évolution nécessaire et positive pour améliorer la compétitivité du GPMG, et son achèvement est un enjeu majeur pour l'avenir.

De plus, des marges de progression demeurent en matière d'aménagement, alors que le terminal reste encombré par un volume considérable de conteneurs vides, que l'organisation des flux est à parfaire et que l'enclave occupée par les services de la DEAL coupe encore en deux l'emprise du terminal. Le sujet récurrent de la « marina », héritée de la gestion par le CCIRG et dont l'implantation à Dégrad-des-Cannes était une absurdité, est quant à lui en passe d'être définitivement réglé par son transfert sur la commune de Roura.

Le GPMG est également confronté à un défi important s'agissant de l'extension de son emprise foncière, laquelle est nécessaire pour permettre le développement de ses activités. Un potentiel réel existe s'agissant du développement des activités des entreprises implantées sur la ZIP et de l'installation de nouvelles entreprises, dont la concrétisation dépendra de la capacité du GPMG à accroître ses emprises foncières et à en optimiser l'aménagement.

En tout état de cause, le bon développement futur du port exigera que les nombreux projets existant à l'heure actuelle soient revus et priorisés en fonction de leur potentiel réel à participer au développement de l'activité du GPMG à moyen et long terme.

ANNEXES

Annexe n° 1. Le budget, les comptes et la situation financière du GPMG	67
Annexe n° 2. Les ressources humaines	76
Annexe n° 3. La sécurité et la sûreté portuaire.....	83
Annexe n° 4. Liste des sigles	85

Annexe n° 1. Le budget, les comptes et la situation financière du GPMG

1) La procédure et les prévisions budgétaires

Tableau n° 1 : Dates de vote des documents budgétaires (2013-2018)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vote EPRD	25/03/2013	18/12/2013	10/12/2014	02/12/2015	07/12/2016	29/11/2017
Vote DM 1	10/10/2013	01/10/2014	23/09/2015	22/06/2016		

Source : Cour des comptes, d'après les éléments transmis par le GPMG.

Tableau n° 2 : Prévision et exécution des dépenses et recettes de fonctionnement (2013-2018)

en milliers d'euros		EPRD	Budget rectificatif	Compte financier	Ecart CF/BR ou CF/EPRD	Taux d'exécution CF/EPRD	Taux d'exécution CF / BR
2013	recettes	15 563 220	15 709 826	17 658 231	1 948 405	113 %	112 %
	dépenses	15 555 079	15 671 790	15 515 627	-156 163	100 %	99 %
	solde	8 141	38 036	2 142 604	2 104 568		
2014	recettes	19 451 717	19 087 217	22 957 506	3 870 289	118 %	120 %
	dépenses	19 383 980	19 964 120	19 452 480	-511 640	100 %	97 %
	solde	67 737	-876 903	3 505 026	4 381 929		
2015	recettes	16 328 586	18 675 589	18 242 829	-432 760	112 %	98 %
	dépenses	17 107 643	17 811 610	17 275 041	-536 569	101 %	97 %
	solde	-779 057	863 979	967 788	103 809		
2016	recettes	21 595 836	21 595 836	19 968 141	-1 627 695	92 %	92 %
	dépenses	21 535 796	21 073 408	19 099 717	-1 973 691	89 %	91 %
	solde	60 040	522 428	868 424	345 996		
2017	recettes	22 214 218		28 169 561	28 169 561	127 %	
	dépenses	22 154 860		27 642 607	27 642 607	125 %	
	solde	59 358		526 954	526 954		
2018	recettes	24 895 450		24 460 956	-43 494	98 %	
	dépenses	24 830 290		23 149 280	-1 681 010	93 %	
	solde	65 160		1 311 676	1 246 516		

Source : Cour des comptes, d'après les EPRD, budgets rectificatifs et comptes financiers du GPMG.

Tableau n° 3 : Prévision et exécution des dépenses et recettes d'investissement (2013-2018)

<i>en euros</i>		EPRD	Budget rectificatif	Réalisé	Ecart CF/BR ou CF/EPRD	Taux d'exécution réalisé/EPRD	Taux d'exécution réalisé/BR
2013	recettes	22 244 740	20 930 499	13 250 212	-7 680 287	60 %	63 %
	dépenses	21 109 617	19 425 566	11 072 330	-8 353 236	52 %	57 %
	solde	1 135 123	1 504 933	2 177 882	672 949		
2014	recettes	12 347 614	7 265 474	8 365 343	1 099 869	68 %	115 %
	dépenses	15 231 633	12 616 487	12 568 067	-48 420	83 %	100 %
	solde	-2 884 019	-5 351 013	-4 202 724	1 148 289		
2015	recettes	11 339 425	3 659 354	3 228 469	-430 885	28 %	88 %
	dépenses	14 539 624	5 813 524	4 286 501	-1 527 023	29 %	74 %
	solde	-3 200 199	-2 154 170	-1 058 031	1 096 138		
2016	recettes	8 971 783	4 846 783	3 416 079	-1 430 704	38 %	70 %
	dépenses	10 193 428	8 781 040	4 564 846	-4 216 194	45 %	52 %
	solde	-1 221 645	-3 934 257	-1 148 767	2 785 490		
2017	recettes	9 340 002		7 028 514	-2 311 488	75 %	
	dépenses	16 968 884		2 694 520	-14 274 364	16 %	
	solde	-7 628 882		4 333 994	11 962 876		
2018	recettes	8 248 160		7 014 542	-1 233 618	85 %	
	dépenses	15 941 228		2 989 718	-12 951 510	19 %	
	solde	-7 693 068		4 024 824	11 717 892		

Source: Cour des comptes, d'après les EPRD, budgets rectificatifs et comptes financiers du GPMG.

2) La comptabilité

Tableau n° 4 : Comptes de résultat – Produits

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2016 modifié exceptionnel	2017 modifié exceptionnel	2018 modifié exceptionnel
Travaux				2 711 512		3 863 262	2 711 512		3 863 262
Prestations de services	10 744 767	10 956 510	10 700 164	11 263 505	14 370 937	13 130 812	11 263 505	14 370 937	13 130 812
Vente de marchandises (HT)		77	331	1 284	6 347	2 079	1 284	6 347	2 079
Chiffre d'affaire	10 744 767	10 956 587	10 700 494	13 976 301	14 377 285	16 996 153	13 976 301	14 377 285	16 996 153
Subvention d'exploitation	4 829 664	8 179 361							
Subventions pour charges de service public			1 554 355	1 421 547	2 430 136	3 117 884	1 421 547	2 430 136	3 117 884
Subventions de fonctionnement			2 519 717	2 360 749	2 270 320	1 133 917	2 360 749	2 270 320	1 133 917
Produits des activités annexes	10 159								
Autres produits de gestion courante	180		38 900	86 815	524 027	334 866			9 116
Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions		1 605 201	1 247 422	296 102	7 032 737	1 243 769	296 102	7 032 737	1 243 769
Reprise du financement rattaché à des actifs				1 812 171	1 520 316	1 619 487	1 812 171	1 520 316	1 619 487
Total I - Produits d'exploitation	15 584 770	20 741 149	16 060 887	19 953 685	28 154 821	24 446 076	19 866 870	27 630 794	24 120 326
Produits de participations	0	10 724	14 032	14 456	14 740	14 880	14 456	14 740	14 880
Autres produits financiers		47 868							
Total II - Produits financiers	0	58 592	14 032	14 456	14 740	14 880	14 456	14 740	14 880
Produits exceptionnels sur opé de l'exercice		127 052	6 633						
Produits exceptionnels sur opé des exant			1 106				86 815	524 027	325 750
Subventions d'investissements virées aux résultats de l'exercice	2 030 306	2 025 807	2 123 246				0		
Autres produits sur opération en capital	43 155	4 907	35 651				0		
Reprise sur provision			1 274						
Total III - Produits exceptionnels	2 073 461	2 157 765	2 167 910	0	0	0	86 815	524 027	325 750
Total des produits (I+II+III)	17 658 231	22 957 506	18 242 829	19 968 141	28 169 561	24 460 956	19 968 141	28 169 561	24 460 956

Nota : les colonnes 2016 à 2018 portant la mention « modifié exceptionnel » ont fait l'objet d'un retraitement afin de faire apparaître un montant de produits exceptionnels de 2016 à 2018 et permettre ainsi une meilleure comparabilité sur la période. Ce retraitement conduit à faire figurer les autres produits de gestion courante des exercices 2016 à 2018 en produits exceptionnels.

Source : Cour des comptes, après retraitement des éléments financiers transmis par le GPMG.

Tableau n° 5 : Compte de résultat – Charges

<i>en €</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2016 modifié exceptionnel	2017 modifié exceptionnel	2018 modifié exceptionnel
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice									
Achat de marchandises									
Variation des stocks de marchandises									
Conso de l'exercice en provenance de tiers	2 155 607	2 973 838	8 840 234	10 633 193	10 605 192	14 530 627	10 633 193	10 605 192	14 530 627
Achats non stockés de matières et fournitures	256 973	338 200	336 832	352 019	370 610	402 230	352 019	370 610,44	402 230
Sous-traitance générale	384 213	427 358	333 010						
Redevance de crédit bail	30 980								
Locations	4 734	47 280	73 872	62 097	55 347	51 351	62 097	55 346,77	51 351
Entretiens et réparations	995 276	1 280 604	6 962 377	8 424 399	8 297 886	11 627 252	8 424 399	8 297 885,71	11 627 252
Primes d'assurance	47 430	60 903	62 885	65 114	61 280	67 123	65 114	61 279,69	67 123
Etudes et recherches	127 871	375 926	498 024	600 170	647 532	922 791	600 170	647 531,98	922 791
Documentation	6 833	822	21 983	13 745	12 801	20 652	13 745	12 801,3	20 652
Personnel extérieur à l'établissement	36 512	36 554	86 950	104 978	53 489	211 922	104 978	53 489,2	211 922
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	31 750	100 655	70 902	158 992	133 657	119 028	158 992	133 657,48	119 028
Publicité, publication et relations publiques	36 429	44 562	46 179	57 416	52 065	68 458	57 416	52 064,57	68 458
Transports de biens et transports collectifs du personnel			513						
Déplacement, missions et réceptions	102 022	152 736	171 938	194 236	134 709	230 011	194 236	134 708,62	230 011
Frais postaux et frais de télécommunication	46 539	41 969	40 662	41 536	42 700	50 520	41 536	42 700,39	50 520
Services bancaires et assimilés	5 015			70	165	202	70	164,78	202
Divers	43 029	66 268	134 105	558 422	742 951	759 087	558 422	742 951,15	759 087
Impôts-taxes-versements assimilés	-4 726	50 374	49 558	179 423	126 073	134 345	179 423	126 073	134 345
sur rémunérations	-5 662	45 443	47 506	53 797	62 215	73 833	53 797	62 214,68	73 833
Autres impôts, taxes et versements	936	4 931	2 052	125 625	63 858	60 512	125 625	63 858	60 512
Charges de personnel	4 041 943	4 497 225	4 797 558	4 979 572	5 560 042	5 243 664	4 979 572	5 560 042	5 243 664
Salaires et traitements	2 713 231	2 913 681	3 110 948	3 337 491	3 490 638	3 497 290	3 337 491	3 490 638	3 497 290
Charges sociales	1 192 000	1 475 504	1 575 443	1 523 889	1 935 576	1 665 706	1 523 889	1 935 576	1 665 706
Autres charges de personnel	136 711	108 040	111 167	118 192	133 828	119 610	118 192	133 828	119 610
CICE						-38 942			-38 942
Dotations aux amort et aux prov	2 180 418	2 393 117	2 838 419	2 667 878	10 722 132	2 580 813	2 667 878	10 722 132	2 580 813
Dot aux amort. sur immo incorporelles et corporelles	2 048 755	2 230 728	2 823 714	2 535 390	2 414 874	2 526 846	2 535 390	2 414 874	2 526 846
dotations aux prov pour risques et charges de fct	131 663	162 389	14 705	132 488	8 307 257	53 967	132 488	8 307 257	53 967
Autres charges	6 243 766	8 917 906	3 609	124 410	134 581	185 735	20 501	64 378	65 117
Autres charges de gestion courante	6 243 766		3 609						
Contrôle budgétaire économique et financier				9 433	25 923	17 445	9 433	25 923	17 445
Conseils et assemblées				11 067	38 454	47 672	11 067	38 454	47 672
Charges spécifiques		8 917 906							
Diverses autres charges				103 910	70 203	120 618			0
TOTAL I - CHARGES D'EXPLOITATION	14 617 008	18 832 459	16 529 377	18 584 477	27 148 019	22 675 184	18 480 567	27 077 816	22 554 566
Dotations aux amort et aux prov									
Charges d'intérêt	582 040	602 243	553 064	515 240	494 588	474 095	515 240	494 588	474 095
Autres charges financières									
TOTAL II - CHARGES FINANCIERES	582 040	602 243	553 064	515 240	494 588	474 095	515 240	494 588	474 095
Charges excep sur opérations de gestion ex en cours	316 580		189 327						
Charges excep sur opé de gestion ex ant		17 777	2 000				103 910	70 203	120 618
<i>valeurs comptables des actifs cédés</i>									
Autres charges exceptionnelles									
Provisions pour risques et charges									
Dotations aux amort et aux prov			1 274						
TOTAL III - CHARGES EXCEPTIONNELLES	316 580	17 777	192 600	0	0	0	103 910	70 203	120 618
Impôts sur les bénéfices				0			0		
TOTAL DES CHARGES	15 515 627	19 452 480	17 275 041	19 099 717	27 642 607	23 149 279	19 099 718	27 642 607	23 149 279

Nota : les colonnes 2016 à 2018 portant la mention « modifié exceptionnel » ont fait l'objet d'un retraitement afin de faire apparaître un montant de charges exceptionnelles de 2016 à 2018 et permettre ainsi une meilleure comparabilité sur la période. Ce retraitement conduit à faire figurer les diverses autres charges des exercices 2016 à 2018 en produits exceptionnels.

Source : Cour des comptes, après retraitement des éléments financiers transmis par le GPMG.

Tableau n° 6 : Évolution du chiffre d'affaires par postes entre 2013 et 2018 en M€

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
travaux de dragage Kourou				2,712	2,452	3,863
droits de port	5,915	5,920	6,080	6,130	6,287	7,039
redevances de stationnement	3,854	3,954	3,448	3,757	4,263	4,612
redevances plaisance	0,024	0,048	0,018	0,032	0,033	0,033
redevances produits pétroliers	0,749	0,724	0,780	0,942	0,807	0,763
locations(terrains, remorqueurs, bâtiments, terre-pleins)	0,138	0,212	0,261	0,273	0,329	0,482
Autres prestations et activités annexes	0,075	0,099	0,113	0,130	0,174	0,201
Total	10,755	10,957	10,700	13,976	14,345	16,993

Source: Cour des comptes, d'après les documents financiers fournis par le port.

Tableau n° 7 : Bilan – Actif net (2013-2018) en euros

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I ACTIF IMMOBILISE						
Immobilisations incorporelles	60 170	152 550	89 534	32 765	16 275	103 343
Frais de recherche et de dvpt						
Concessions et droits similaires	60 170	152 550	89 534	32 765	16 275	103 343
Autres immob. incorp.						
Immobilisations incorp. en cours						
Immobilisations corporelles	70 774 787	80 431 622	80 687 046	83 599 832	83 274 703	83 013 667
Terrains	9 799 542	9 926 044	12 249 915	13 092 859	13 034 150	18 141 475
Agencement et aménagement de terrains	570 920	484 482				
Constructions	35 819 471	68 768 842	66 935 014	65 436 832	63 321 264	62 853 152
Installations techniques, matériel et outillage	123 631	130 115	120 545	610 368	544 950	616 256
Autres immob corp.	159 359	207 827	177 002	184 293	209 322	301 416
Immobilisations corp. en cours	24 301 864	914 311	1 204 570	4 275 481	6 165 017	1 101 368
Immobilisations financières	52 761	77 118	90 530	90 530	90 530	90 530
Participations et créances rattachées à des participations	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Prêts	41 192	65 548	78 961	78 961	78 961	78 961
Autres créances immobilisées	3 569	3 569	3 569	3 569	3 569	3 569
TOTAL I	70 887 718	80 661 289	80 867 110	83 723 128	83 381 509	83 207 540
II ACTIF CIRCULANT						
Stocks et en cours	0	0	0	0	0	0
Créances d'exploitation	20 808 801	18 759 667	4 629 925	5 220 873	7 262 942	11 028 333
Avances et acomptes versés sur commandes	1 736 667		7 017		92 304	1 482 391
Clients et comptes rattachés	849 473	1 098 678	1 081 329	1 555 708	2 110 324	1 808 856
Créances sur les autres débiteurs	1	1 718	2 048	915	24 671	224 135
Créances sur les entités publiques	18 221 142	16 609 051	3 539 532	3 659 738	5 035 642	7 512 951
Comptes transitoires ou d'attente	1 518	1 050 221		4 512		
Valeurs disponibles	7 403 594	883 865	13 044 049	9 822 615	12 158 625	13 788 853
Valeurs mobilières de placement						
Disponibilités	7 403 594	883 865	13 044 049	9 822 615	12 158 625	13 788 853
Charges constatées d'avance						
TOTAL II	28 212 395	19 643 532	17 673 974	15 043 488	19 421 567	24 817 186
TOTAL	99 100 113	100 304 822	98 541 084	98 766 616	102 803 076	108 024 726

Source : Cour des comptes, d'après les comptes financiers du GPMG.

Tableau n° 8 : Bilan – Passif (2013-2018) en euros

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CAPITAUX PROPRES						
Financement non rattaché à des actifs déterminés	281 271	281 271	51 958 699	52 313 350	55 304 288	55 982 365
Contrepartie et financement actifs mis à dispo - État	53 516 525	52 583 326				
Financement de l'actif par des tiers				9 440 092	9 261 320	12 498 581
Réserves						
Report à nouveau	4 328 594	6 475 142	10 165 775	11 133 563	12 001 987	12 976 091
Résultat de l'exercice	2 142 604	3 505 027	967 788	868 424	526 955	1 311 675
Subventions d'investissement	3 542 538	8 547 037	9 618 864			
Provisions réglementées	0					
TOTAL I	63 811 532	71 391 802	72 711 126	73 755 429	77 094 549	82 768 712
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES						
Provisions pour risques	873 000				71 417	0
Provisions pour pensions et obligations similaires	673 384	673 384	502 482			
Provisions pour charges	9 131 663	8 561 851	7 314 429	7 667 148	8 856 400	7 738 015
AUTRES FONDS PROPRES						
Avances conditionnées						
TOTAL II	10 678 047	9 235 235	7 816 911	7 667 148	8 927 817	7 738 015
DETTES						
Dettes financières	21 517 921	16 537 041	16 119 676	15 355 821	14 820 538	15 597 013
Emprunts obligataires	0	0	0			
Emprunts sur contrats	17 099 708	16 535 941	15 953 633	15 352 166	14 730 901	14 089 179
Dettes financières et autres emprunts		1 100	1 100	1 100	1 100	4 434
Chèques à payer	143 308		164 943	2 556	88 537	1 503 400
Concours bancaires CMMC	4 274 905					
Dettes d'exploitation	3 092 614	3 140 744	1 893 371	1 988 218	1 960 026	1 720 978
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 099 953	2 228 541	891 386	946 898	985 487	650 056
Clients et comptes rattachés						
Dettes fiscales et sociales	416 087	363 907	490 639	578 259	961 603	1 069 120
Autres dettes	576 574	548 295	511 347	463 061	12 936	1 802
Dettes diverses	0	0	0	0		
Dettes sur immobilisations						
Autres dettes						
Produits constatés d'avance					145	200 000
TOTAL III	24 610 535	19 677 784	18 013 047	17 344 039	16 780 709	17 517 991
TOTAL (I + II + III)	99 100 113	100 304 821	98 541 084	98 766 616	102 803 075	108 024 718

Source : Cour des comptes, d'après les comptes financiers du GPMG.

3) La situation financière

Tableau n° 9 : Résultat net (2013-2018), en euros

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Produits d'exploitation*</i>	15 584 770	20 741 149	16 060 887	19 866 870	27 630 794	24 120 326
<i>Charges d'exploitation*</i>	14 617 008	18 832 459	16 529 377	18 480 567	27 077 816	22 554 566
<i>Résultat d'exploitation*</i>	967 762	1 908 690	-468 490	1 386 303	552 978	1 565 760
<i>Produits financiers</i>	0	58 592	14 032	14 456	14 740	14 880
<i>Charges financières</i>	582 040	602 243	553 064	515 240	494 588	474 095
<i>Résultat financier</i>	-582 040	-543 651	-539 032	-500 784	-479 848	-459 215
<i>Résultat courant</i>	385 723	1 365 039	-1 007 522	885 519	73 130	1 106 545
<i>Produits exceptionnels**</i>	2 073 461	2 157 765	2 167 910	86 815	524 027	325 750
<i>Charges exceptionnelles**</i>	316 580	17 777	192 600	103 910	70 203	120 618
<i>Résultat exceptionnel**</i>	1 756 881	2 139 988	1 975 310	-17 095	453 824	205 132
<i>Résultat net</i>	2 142 604	3 505 027	967 788	868 424	526 954	1 311 677

* Le montant total des produits et des charges d'exploitation en 2016 à 2018 diffère légèrement des montants figurant dans les comptes financiers transmis par le GPMG car un retraitement a été opéré afin de faire ressortir pour ces deux exercices des produits et des charges exceptionnels. Ce retraitement a un impact sur le résultat d'exploitation.

** Un retraitement a été opéré sur les exercices 2016 à 2018 afin de faire apparaître un résultat exceptionnel. Cf. les comptes de résultat présentés supra.

Ces retraitements ont pour but de permettre une meilleure comparabilité sur la période.

Source : Cour des comptes, après retraitement des données financières transmises par le GPMG.

Tableau n° 10 : Taux de marge après achat de matières premières et services (2013-2018)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Chiffre d'affaires (€)</i>	10 754 926	10 956 587	10 700 495	13 976 301	14 377 285	16 996 153
<i>Valeur ajoutée (€)</i>	8 599 319	7 982 749	1 860 261	3 343 108	3 772 093	2 466 321
<i>Taux de marge (VA/CA)</i>	80 %	73 %	17 %	24 %	26 %	15%

Source : Cour des comptes.

Tableau n° 11 : Charges de personnel sur valeur ajoutée (2013-2018)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Charges de personnel (€)</i>	4 041 943	4 497 225	4 797 558	4 979 572	5 560 042	5 243 664
<i>Valeur ajoutée (€)</i>	8 599 319	7 982 749	1 860 261	3 343 108	3 772 093	2 466 321
<i>Charges de personnel / VA</i>	47%	56%	258%	149%	147%	213%

Source : Cour des comptes.

Tableau n° 12 : Profitabilité d'exploitation (2013-2018)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Résultat d'exploitation (€)</i>	967 762	1 908 689	-468 489	1 369 209	1 006 802	1 771 687
<i>Chiffre d'affaires (€)</i>	10 754 926	10 956 587	10 700 495	13 976 301	14 377 285	16 996 153
<i>Profitabilité d'exploitation</i>	9,00 %	17,42 %	-4,38 %	9,80 %	7,00 %	10,42 %

Source : Cour des comptes.

Tableau n° 13 : Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie (2013-2018), en euros

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Fonds de roulement (FDR)</i>	20 701 569	16 502 788	15 615 660	13 052 714	17 372 858	21 392 802
<i>Besoin en fonds de roulement (BFR)</i>	17 714 186	15 618 924	2 736 554	3 232 655	5 302 770	9 107 355
<i>Trésorerie nette</i>	2 987 382	883 865	12 879 106	9 820 059	12 070 089	12 285 447

Source : Cour des comptes.

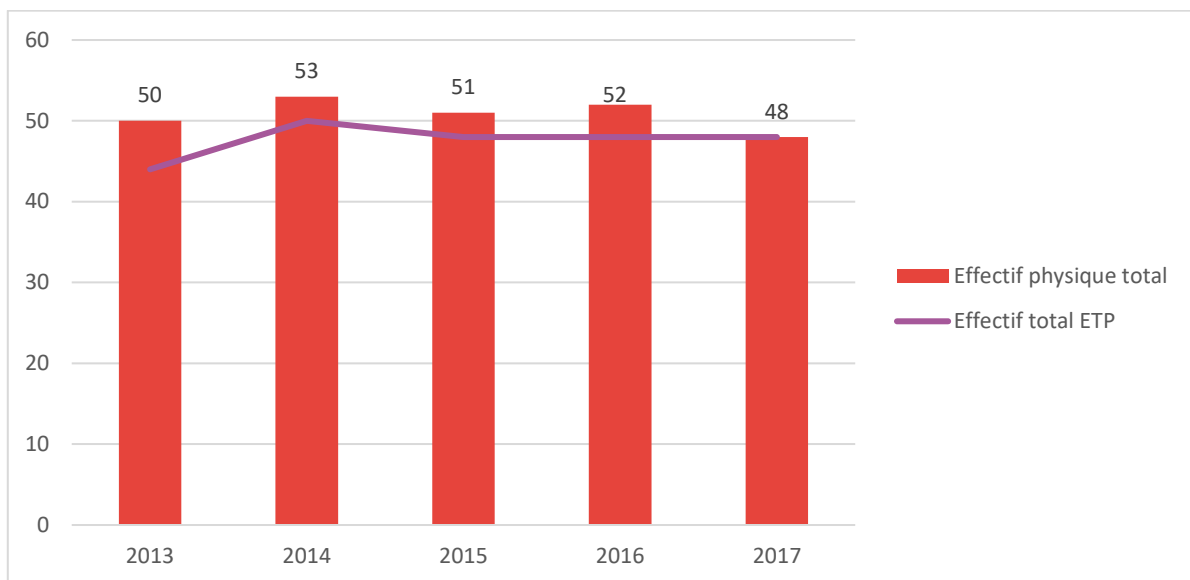
Tableau n° 14 : Capacité d'autofinancement à partir du résultat de l'exercice (2013-2018), en euros

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Résultat de l'exercice</i>	2 142 604	3 505 027	967 788	868 424	526 955	1 311 676
<i>(+) DAP d'exploitation</i>	2 180 418	2 393 117	2 839 692	2 667 878	10 722 132	2 580 813
<i>(+) DAP financières</i>						
<i>(+) DAP exceptionnelles</i>						
<i>(-) RAP d'exploitation</i>		1 605 201	1 247 422	296 102	7 032 737	1 243 769
<i>(-) RAP financières</i>						
<i>(-) RAP exceptionnelles</i>			1 274			
<i>(-) quotes parts de subv d'invest virées au compte de résultat</i>	2 030 306	2 025 807	2 123 246	1 812 171	1 520 316	1 619 487
<i>(-) produits des cessions d'éléments d'actifs</i>						
<i>(+) valeur comptable des immob. cédées</i>						
CAF	2 292 716	2 267 136	435 539	1 428 029	2 696 033	1 029 033

Source : Cour des comptes.

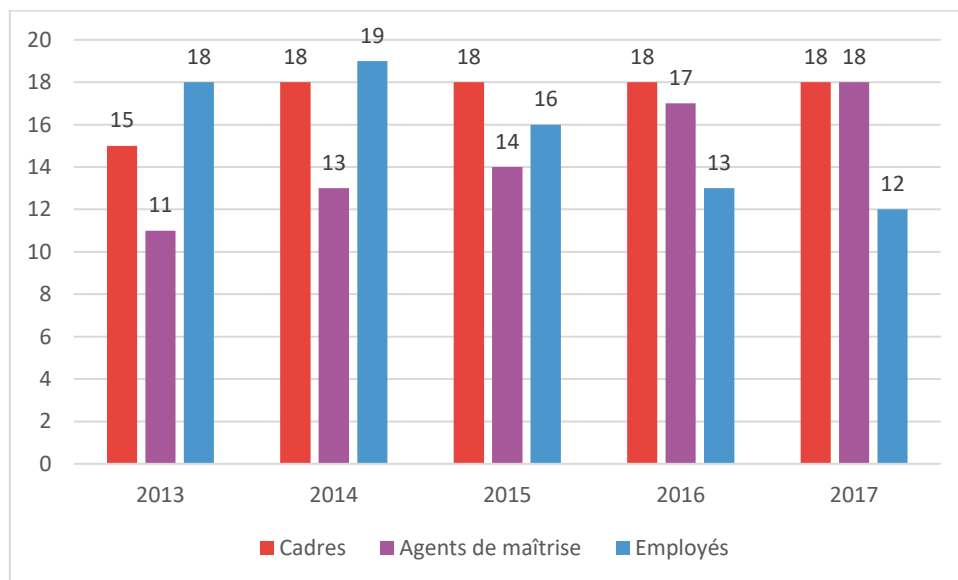
Annexe n° 2. Les ressources humaines

Graphique n° 1 : Évolution des effectifs physiques et en ETP du GPMG entre 2013 et 2017



Source : données GPMG.

Graphique n° 2 : Répartition des effectifs du GPMG par catégorie (en ETP) entre 2013 et 2017



Source : données GPMG.

Tableau n° 1 : Entrées et sorties de personnel (2013-2017)

Année	Entrées	Sorties					
		Mutation	Décès	Rupture conventionnelle	Fin de contrat / fin de détachement / de stage	Démission	Total sorties
2013	12		1		2	1	4
2014	11	1	1	1	6		9
2015	11		1	2	9		12
2016	22	1		2	17	2	22
2017	18	3		2	22		27
Total	74	5	3	7	56	3	74

Source : données GPMG.

Tableau n° 2 : Cumul du nombre de jours fériés, ponts, jours chômés et veilles de fêtes (2013-2017)

	Fériés		Ponts		Chômés		Veilles de fêtes		Total	
	Jours	Heures	Jours	Heures	Jours	Heures	Jours	Heures	Jours	Heures
2013	12	84	2	14	6	42	3	21	23	161
2014	12	84	5	35	5	35	3	21	25	175
2015	12	84	3	21	6	42	4,3	30	25,3	177
2016	9	63	3	21	6	42	3,4	24	21,4	150
2017	9	63	2	14	5	35	2,1	15	18,1	127
Total	54	378	15	105	28	196	15,9	111	112,9	790

Source : données GPMG.

Tableau n° 3 : Répartition des heures d'astreinte par catégories de personnel (2013-2017)

Année	Heures d'astreinte réalisées par les cadres	% du total	Heures d'astreinte réalisées par les agents de maîtrise	% du total	Nombre d'heures total d'astreinte réalisé
2013	7 366,06	76 %	2 305,34	24 %	9 671,40
2014	9 672,24	81 %	2 305,34	19 %	11 977,58
2015	11 940,68	84 %	2 305,34	16 %	14 246,02
2016	11 406,28	83 %	2 305,34	17 %	13 711,62
2017	11 406,28	83 %	2 305,34	17 %	13 711,62
Total	51 791,54	81 %	11 526,70	19 %	63 318,24

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Tableau n° 4 : Répartition des heures d'astreinte par services (2013-2017)

	Exploitation		Informatique		Capitainerie		Technique		Total	
	nb d'heures	% du total	nb d'heures	% du total	nb d'heures	% du total	nb d'heures	% du total	nb d'heures	% du total
2013	2 305,34	24 %	1 152,67	12 %	2 755,38	28 %	3 458,01	36 %	9 671,40	100 %
2014	2 305,34	19 %	1 152,67	10 %	5 061,56	42 %	3 458,01	29 %	11 977,58	100 %
2015	2 305,34	16 %	1 152,67	8 %	7 330,00	52 %	3 458,01	24 %	14 246,02	100 %
2016	2 305,34	17 %	1 152,67	8 %	6 795,60	50 %	3 458,01	25 %	13 711,62	100 %
2017	2 305,34	17 %	1 152,67	8 %	6 795,60	50 %	3 458,01	25 %	13 711,62	100 %
Total	11 526,70	18 %	5 673,35	9 %	28 738,14	45 %	17 290,05	28 %	63 318,24	100 %

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Tableau n° 5 : Répartition des heures supplémentaires par catégories d'agents (2013-2017)

Année	Heures supplémentaires réalisées par les cadres	% du total	Heures supplémentaires réalisées par les agents de maîtrise	% du total	Heures supplémentaires réalisées par les employés	% du total	Nombre d'heures supplémentaires total réalisé	% du total
2013	199,96	18 %	72,20	6 %	855,68	76 %	1 127,84	100 %
2014	1 330,46	71 %	81,75	4 %	458,01	25 %	1 870,22	100 %
2015	106,70	20 %	97,05	18 %	339,70	62 %	543,45	100 %
2016	174,10	24 %	203,08	28 %	355,70	48 %	732,88	100 %
2017	118,53	17 %	293,51	41 %	301,68	42 %	713,72	100 %
Total	1 929,75	39 %	747,59	15 %	2 310,77	46 %	4 988,11	100 %

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Tableau n° 6 : Répartition des heures supplémentaires par services (2013-2017)

Services		2013	2014	2015	2016	2017	Total
Exploitation	nb d'heures	451,00	842,01	309,90	278,50	297,18	2 178,59
	% du total	40 %	45 %	57 %	38 %	42 %	44 %
Finances	nb d'heures	47,12	538,60	140,75	296,75	238,01	1 261,23
	% du total	4 %	29 %	26 %	40 %	33 %	25 %
Prospective	nb d'heures	34,50	11,50	10,00	36,00	11,00	103,00
	% du total	3 %	1 %	2 %	5 %	1 %	2 %
Informatique	nb d'heures	-	-	-	-	54,00	54,00
	% du total					8 %	1 %
Secrétariat général	nb d'heures	32,50	9	32,80	13,20	44,50	132,00
	% du total	3 %	0 %	6 %	2 %	6 %	3 %
Ressources humaines	nb d'heures	-	387,20	16,00	69,43	-	472,63
	% du total		21 %	3 %	10 %		9 %
Capitainerie	nb d'heures	547,12	80,51	-	39,00	34,33	700,96
	% du total	49 %	4 %		5 %	5 %	14 %
Technique	nb d'heures	15,60	1,40	34,00	-	34,70	85,70
	% du total	1 %	0 %	6 %		5 %	2 %
Total	nb d'heures	1 127,84	1 870,22	543,45	732,88	713,72	4 988,11
	% du total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Cour des comptes, d'après données GPMG.

Éléments fournis par le GPMG pour expliquer le volume important d'heures supplémentaires réalisé en 2013 et 2014 :

1. Exploitation

En 2013, les heures effectuées par le personnel de l'exploitation concernent particulièrement les contrôleurs et les agents de maintenance.

- Les veilles des jours de fête, les personnels du GPM-Guyane sont autorisés à partir 3 heures avant l'heure de fin d'activité (exemple : à 11H00 au lieu de 14H00). Alors que les contrôleurs sont contraints de rester à leur poste.

Les 3 heures dont ils ne bénéficient pas sont considérés comme des heures supplémentaires et payées comme telles.

- Concernant les agents de maintenance, ceux-ci sont amenés à se déplacer au GPM-Guyane pour assurer des prestations aux navires (eau, électricité) en dehors des horaires de travail effectif.

En 2014, sur les 842,1 d'heures supplémentaires relevées pour l'exploitation, un collaborateur totalise 446,56 heures.

- Il s'agit d'un personnel affecté aux finances jusqu'en octobre 2014, qui a rejoint l'exploitation en novembre 2014, et qui a procédé à la déclaration des heures supplémentaires effectuées au pôle Finance (de septembre 2013 à novembre 2014). A l'époque le pôle finances était confronté à de nombreuses difficultés liées à l'enregistrement des factures, leur traitement et à la prise en charge des feuilles de paie (l'élaboration des feuilles de paie avaient été externalisée en 2013 et le GPM-G avait dû mettre fin à cette externalisation à cause des problèmes rencontrés avec le prestataire).
- Les heures supplémentaires restantes ($842,1 - 446,56 = 395,54$) ont été effectuées par les contrôleurs et les agents de maintenance, pour les mêmes motifs évoqués pour l'année 2013.

La tarification a été revue afin de prendre en compte l'intervention des personnels du GPM-Guyane en dehors des heures de travail.

A noter que ces heures supplémentaires ont été validées, par l'autorité hiérarchique (le Secrétaire général de l'époque).

2. Capitainerie

En 2013, sur les 547,12 heures supplémentaires, 366,38 heures ont été effectuées par deux auxiliaires de surveillance affectés à la marée, et concernent des interventions nocturnes.

111,37 heures supplémentaires ont été réalisées par le commandant de port, dont 66,87 heures en décembre.

3. Finances et Ressources humaines

Pour le pôle Finance, l'augmentation des heures supplémentaires en 2014, est liée d'une part à la déclaration *à postériori* des heures effectuées en 2013, et d'autre part par les activités de la paye assurée depuis début 2014 par le GPM-Guyane.

Ces heures supplémentaires s'expliquent par le traitement des retards accumulés en l'absence d'agent comptable jusqu'en juin 2013.

Pour les ressources humaines, ces heures supplémentaires sont le résultat des travaux relatifs à la paye (acquisition d'un logiciel de paye, prise en main, formation, réalisation de la paye), effectuée en interne à compter de janvier 2014.

Jusqu'à fin décembre 2013, la paye était assurée par un cabinet comptable.

Tableau n° 7 : Salaire moyen par catégories de personnel et par sexe (2013-2017), en euros

		2013	2014	2015	2016	2017	Evolution 2013-2017
Hommes	Cadres	69 471	62 496	59 706	80 893	92 261	+33 %
	Maîtrise	47 998	37 752	38 791	43 587	50 917	+6 %
	Employés	42 442	39 113	39 513	40 745	45 149	+6 %
Femmes	Cadres	53 761	74 380	66 615	103 718	91 401	+70 %
	Maîtrise	43 632	31 451	36 922	45 475	53 085	+21 %
	Employés	46 822	50 263	50 840	49 589	48 798	+4 %
Ensemble des salariés		58 808	52 677	55 234	59 530	64 879	+10 %

Source : données GPMG.

Annexe n° 3. La sécurité et la sûreté portuaire

1) La sécurité portuaire

Schéma n° 1 : Les cinq axes du référentiel MASE



Source : GPMG.

2) La sûreté portuaire

Tableau n° 1 : Montant des dépenses d'investissement en matière de sûreté (2013-2017), en euros

<i>Objet</i>	2013	2014	2015	2016	2017	Total
<i>Mise en place de la vidéoprotection</i>		104 207				104 207
<i>Remplacement barrières / herse</i>	42 071	13 212	16 231	9 961	15 278	96 753
<i>Lecteurs badges / porte C</i>		8 945			5 320	14 265
<i>ISPS nouvelle entrée-sortie</i>				660 000		660 000
Total	42 071	126 364	16 231	669 961	20 598	875 225

Source : données GPMG.

Tableau n° 2 : Montant des dépenses de fonctionnement en matière de sûreté (2013-2017), en euros

<i>Objet</i>	2013	2014	2015	2016	2017	Total
<i>Contrôle d'accès (logiciel, maintenance, badges)</i>	5 668	22 052	6 232	2 736	22 605	59 293
<i>Maintenance et réparation des barrières</i>	16 882	14 931	14 978	26 290	4 929	78 010
<i>Maintenance vidéo-protection</i>		20 351	2 374			22 725
<i>Remise à niveau vidéo-protection</i>					16 335	16 335
<i>Formation sûreté</i>	2 500	7 875			18 880	29 255
<i>Réalisation PSIP</i>	8 400		11 700			20 100
Total	33 450	65 209	35 284	29 026	62 749	225 718

Source : données GPMG.

Annexe n° 4. Liste des sigles

CAC : commissaires aux comptes
 CCIAG : conseil de coordination interportuaire Antilles-Guyane
 CCIRG : chambre de commerce et d'industrie de la région Guyane
 CCNU : convention collective nationale unifiée
 CCOG : communauté de communes Ouest guyanais
 CGEFI : contrôle général économique et financier
 CHSCT : commission d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
 CIMER : comité interministériel de la mer
 CNES : centre national d'études spatiales
 CSA : *Caribbean Shipping Association*
 CSG : centre spatial guyanais
 CTG : collectivité territoriale de Guyane
 DAAF : direction de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
 DEAL : direction de l'environnement, de l'aménagement et du logement
 DGDDI : direction générale des douanes et des droits indirects
 DGITM : direction générale des infrastructures, des transports et de la mer
 DM : direction de la mer
 EVP : équivalent vingt pieds (unité de comptes des conteneurs)
 FEDER : Fonds européen de développement régional
 GEMAG : groupement d'employeurs de la manutention guyanaise
 GIE : groupement d'intérêt économique
 GPM : grand port maritime
 GPMG : grand port maritime de la Guyane
 ILAT : indice des loyers des activités tertiaires
 MASE : manuel d'amélioration sécurité santé
 PEC : point d'entrée communautaire
 PED : point d'entrée désigné
 PIF : poste d'inspection frontalier
 PMAC : *Port Management Association of the Carribeans*
 POMU : plateforme offshore multi-usages
 PPRI : plan de prévention des risques inondations

PPRL : plan de prévention des risques littoraux
PPRT : plan de prévention des risques technologiques
SAR : schéma d'aménagement régional
SARA : société anonyme de la raffinerie des Antilles
SGAR : secrétariat général aux affaires régionales
SOMARIG : société maritime et industrielle de la Guyane
SMVM : schéma de mise en valeur de la mer
UAMG : union des agents maritimes Guyane
UMEP : union maritime et portuaire
UNIM : union nationale des industries de manutention
UPF : union des ports français
UTG : union des travailleurs guyanais
ZEE : zone économique exclusive