

## **RAPPORT PORTANT SUR UNE ENTREPRISE PUBLIQUE**

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

# **LA SOCIETE ANONYME AEROPORT DE BORDEAUX- MERIGNAC**

Exercices 2013 à 2021

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la Cour des comptes, le 19 AVRIL 2023.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>4</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>1 UNE GOUVERNANCE RENOUVELEE TARDIVEMENT, UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE EN QUESTION</b> .....	<b>9</b>
1.1 Une organisation qui a peu évolué pendant la période sous revue.....	9
1.1.1 Des statuts complétés par une « raison d'être » .....	9
1.1.2 Un organigramme et des équipes stables jusqu'en 2020.....	10
1.1.2.1 Un conseil de surveillance qui a connu peu de changements .....	10
1.1.2.2 Un directoire piloté jusqu'en 2020 par une équipe reconnue .....	11
1.1.2.3 Une structure et des effectifs stables .....	12
1.2 Une stratégie qui a privilégié le nombre de passagers et l'accumulation d'excédents financiers .....	13
1.2.1 Des enjeux de croissance négligés dans un contexte de menace de ligne à grande vitesse .....	13
1.2.2 Des incitations au développement du trafic <i>low cost</i> de plus en plus coûteuses .....	15
1.2.3 D'importants versements de dividendes, au détriment de l'investissement.....	19
1.2.3.1 Une trésorerie surabondante et une CAF sous-exploitée.....	19
1.2.3.2 La rémunération de l'actionnaire privilégiée.....	20
1.3 Un virage stratégique mal anticipé et désormais indispensable .....	22
1.3.1 Une planification de long terme de fait inopérante et bousculée par la crise sanitaire .....	22
1.3.2 La sécurité et la sûreté, domaines trop longtemps négligés .....	24
1.3.3 La desserte : une prise en compte tardive des enjeux locaux.....	27
1.3.3.1 Les enjeux ambivalents de l'amélioration de l'accessibilité en transport en commun 27	
1.3.3.2 Un parc de stationnement géré à moindres coûts et objet de nombreux conflits 28	
1.3.4 Une insertion dans le maillage aéroportuaire régional à conforter .....	30
1.3.5 Une qualité de service qui s'est dégradée .....	31
1.4 La nécessaire mise en cohérence des intérêts de l'Etat .....	32
<b>2 UNE SITUATION FINANCIERE FRAGILISEE A L'APPROCHE DE LA FIN DE LA CONCESSION</b> .....	<b>34</b>
2.1 Une accumulation d'excédents financiers remise en question .....	34
2.1.1 La part croissante des actifs financiers au bilan de la société .....	34

2.1.2 Un compte de résultat marqué par des bénéfices d'un niveau exceptionnel .....	36
2.1.3 Des ressources, en hausse constante, portées par le trafic .....	38
2.1.3.1 Une progression de plus de trois millions de passagers en six ans .....	38
2.1.3.2 La taxe d'aéroport .....	39
2.1.3.3 La faiblesse « historique » des redevances en partie compensée par l'effet volume 41 .....	41
2.1.4 Un résultat reposant essentiellement sur les recettes extra- aéronautiques.....	42
2.1.5 Des dépenses de fonctionnement globalement maîtrisées .....	43
2.1.5.1 Des efforts de rationalisation.....	43
2.1.5.2 Une politique de ressources humaines marquée par une gestion de transition .....	43
2.1.5.3 Des marchés publics gérés de manière satisfaisante.....	44
2.1.5.4 Des « mesures incitatives » ouvertes à toutes les compagnies relativement modestes .....	46
2.2 Des investissements inéluctables, en « creux de cycle ».....	47
2.2.1 Un parc immobilier mal adapté à l'origine de contraintes opérationnelles fortes .....	47
2.2.1.1 Le devenir de la « piste sécante » .....	47
2.2.1.2 Ergonomie bâtementaire et « défi de capacité ».....	49
2.2.2 Un retard à rattraper faceaux enjeux environnementaux .....	50
2.2.2.1 La prise en compte des nuisances sonores.....	50
2.2.2.2 Des investissements en cours sur les aspects environnementaux .....	51
2.3 Les difficultés liées à l'approche de la fin de la concession .....	52
<b>ANNEXES.....</b>	<b>55</b>

## SYNTHÈSE

### **Une stratégie de croissance qui a mal résisté aux crises et conduit à négliger d’importants enjeux**

L’aéroport de Bordeaux Mérignac, 8<sup>ème</sup> aéroport français avec 7,7 M de passagers en 2019, a mis en place de longue date une stratégie de croissance de son trafic assise sur les vols à bas coûts (*low cost*). De 2013 à 2019, le trafic a augmenté de 68 %, avec 113 lignes ouvertes et le chiffre d’affaires a progressé de 142 %.

Cette stratégie, que les instances de gouvernance de la SA légitimaient par la préparation du « choc concurrentiel » annoncé par la mise en service en 2017 de la ligne à grande vitesse Paris-Bordeaux (LGV), s’est accompagnée d’une priorité donnée à l’accumulation de très importantes réserves financières et du report de nombreux investissements.

La mise en service de la LGV en 2017 n’a pas entraîné la crise annoncée, au point que les excédents financiers de 2018 ont donné lieu à une distribution exceptionnelle de 20 M€ de dividendes aux actionnaires. Ce sont les effets combinés de la crise sanitaire de 2020 et de l’arrêt inopiné, en mars 2020 de la navette Paris-Orly (environ 15 % du trafic)- en anticipation de la loi « climat et résilience » et pour satisfaire aux conditions associées au plan d’aide accordé par l’Etat à Air France – KLM- qui sont venus remettre en cause le modèle jusqu’alors suivi, bien plus fortement que pour d’autres plateformes aéroportuaires.

Alors même que les disponibilités financières s’accumulaient, la SA voyait s’accroître des signaux préoccupants quant à la performance de l’outil aéroportuaire : une qualité de service en recul, les exigences de sûreté et de sécurité mal respectées. Des défauts d’ergonomie et de capacité des bâtiments aéroportuaires ne sont toujours pas résolus.

Or, en raison de la crise, au plan d’investissement 2018-2023 (140 M€), qui constituait une forme de rattrapage, s’est substitué en 2020 un « plan de résilience » nettement plus modeste (43 M€).

Pour accélérer la transition et un rattrapage difficile, il apparaît nécessaire d’arrêter certaines décisions structurantes restées trop longtemps pendantes, comme l’avenir de la piste sécante.

### **Une situation financière aujourd’hui fragile, au regard de besoins importants à satisfaire et à l’approche de la fin de la concession**

La réussite financière de la période passée, qu’illustre notamment le reversement de 49,7 M€ de dividendes aux actionnaires, pour un résultat net cumulé 2013-2019 de 67 M€ et une trésorerie au 31 décembre 2019 de 75 M€, apparaît révolue.

Désormais, la contrainte de ressources, dans une conjoncture qui ne redémarre que progressivement, conduit à devoir financer par la dette des investissements qui auraient pu auparavant être largement autofinancés, et qui sont nécessaires pour assurer la continuité d’exploitation.

S’agissant des éléments déterminants du résultat d’exploitation, la Cour porte une appréciation critique sur le recours à des contrats d’aides incitatives avec les compagnies à bas coûts, objet de plusieurs recommandations à l’occasion de son précédent rapport, et qui s’est

poursuivi entre 2013 et 2021, sous une forme qui, même si elle semble mieux encadrée, ne paraît plus adaptée aux enjeux.

La rentabilité économique de ces contrats, qui offrent des gains marginaux parfois faibles, et dont le coût rejaillit sur l'équilibre économique de la plateforme, appelle à reconsidérer leur importance, au regard d'un risque réel de dépendance de la SA ADBM envers les compagnies aériennes concernées.

La recherche d'une plus grande visibilité sur les recettes, dans un contexte de forte incertitude sur la reprise d'un trafic qui a chuté de 71% en 2020 et peine à se redresser, serait facilitée par la conclusion d'un contrat de régulation économique.

### **Renouveler le dialogue au sein des instances de gouvernance, et redéfinir un modèle économique durable**

La stratégie poursuivie, incarnée par une équipe dirigeante très stable jusqu'en 2021, n'a guère été contestée en dépit des alertes sur les retards et insuffisances affectant l'aéroport.

L'Etat n'a pas su prendre suffisamment en considération les enjeux « métier » que sont par exemple la sûreté et la sécurité, et a privilégié à l'excès une approche financière de la gestion de la plate-forme aéroportuaire. Une meilleure coordination des expertises des administrations concernées (DGAC en particulier) est souhaitable, afin de renforcer la prise en compte de la totalité des intérêts de l'Etat concédant.

Les questions de la desserte de l'aéroport, de son insertion dans le réseau des aéroports régionaux et de sa contribution au rayonnement des territoires concernés, invitent également à renforcer le dialogue avec les collectivités territoriales, singulièrement la métropole de Bordeaux et la région de Nouvelle Aquitaine.

Ces évolutions, que la Cour recommande, sont de nature à faciliter la définition, par tous les acteurs impliqués et avec un directoire largement renouvelé en 2021, d'un nouveau modèle de création de valeur, davantage centré sur les activités à forte valeur ajoutée que sur les volumes, axé sur la qualité de service ainsi que la prise en compte des exigences sociétales, énergétiques et environnementales.

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1.** (APE, DGAC, secrétaire général du ministère de l'intérieur ; 2023) : Mettre en place une procédure formelle de préparation des conseils de surveillance, réunissant l'ensemble des services de l'Etat (DGAC, APE, préfet et préfet délégué à la sécurité).

**Recommandation n° 2.** (DGAC, SA ADBM, APE ; 2023) : Établir un contrat de régulation économique avec l'Etat .

**Recommandation n° 3.** (APE, DGAC, SA ADBM ; 2023) : Prendre dès à présent une délibération ferme sur le devenir, à échéance, de la piste sécante, en y associant toutes les mesures d'accompagnement indispensables.

**Recommandation n° 4.** (SA ADBM ; 2023) : Etablir et soumettre au conseil de surveillance des *scenarii* de trajectoire financière et des investissements requis jusqu'à la fin de la concession.

## INTRODUCTION

L'aéroport de Bordeaux Mérignac, propriété de l'Etat, est exploité depuis 2007 sous la forme d'une concession confiée à la société anonyme Aéroport de Bordeaux-Mérignac (SA ADBM), en vertu de la loi n°2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports, qui a permis la création de sociétés aéroportuaires dont le capital initial est entièrement public. Cette société à directoire et conseil de surveillance est régie en particulier par les articles L. 6322-1 et suivants du code des transports. Elle relève également de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

La concession, qui a pour échéance le 31 décembre 2037, répond aux dispositions du cahier des charges type prévu par le décret n°2007-244 du 23 février 2007.

La SA ADBM a pour actionnaire majoritaire l'Etat. La chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Bordeaux et les collectivités territoriales - région, département, communes - détiennent conjointement le reste du capital (répartition donnée en annexe n° 1).

Outre sa responsabilité d'actionnaire majoritaire, exercée par l'agence des participations de l'Etat (APE), et celle d'autorité concédante, exercée par la direction du transport aérien (DTA) de la direction générale de l'aviation civile (DGAC), l'Etat assure également la fonction de surveillance en matière de sûreté et de sécurité, exercée par la direction de la sécurité de l'aviation civile (DSAC) de la DGAC, sous l'autorité du préfet de région. Enfin, la régulation économique est assurée par l'autorité de régulation des transports (ART) qui homologue les redevances aéroportuaires et assure un suivi économique et financier.

Créé au début du siècle dernier, exploité entre 1931 et 2007 par la CCI de Bordeaux, l'aéroport de Bordeaux-Mérignac est une importante plateforme aéroportuaire qui employait sur la période contrôlée environ 200 personnes<sup>1</sup>, avec un chiffre d'affaires moyen de 68 M€ ; il se place au 8<sup>ème</sup> rang français en termes de trafic, avec 7,7 M de passagers en 2019, dernière année pleine avant la crise Covid.

Situé à 12 km du centre de Bordeaux, l'aéroport est environné, au nord, d'installations industrielles de rang national et international (Dassault, Airbus, Sabena...), et au sud, par la base aérienne 106 qui abrite notamment les appareils de la sécurité civile (cf. plan en annexe n° 2).

L'aéroport a connu depuis 2010 une forte croissance, assise sur le développement du trafic des compagnies à bas coûts (*low cost*) qui ont ouvert de nombreuses lignes dans l'espace européen. Ce succès commercial que la société a fortement accompagné, par exemple en construisant la 1<sup>ère</sup> aérogare<sup>2</sup> à services simplifiés affectée au trafic *low cost* en 2010, a permis de diversifier un trafic historiquement tourné vers les destinations domestiques, notamment la capitale. Le choc concurrentiel lié à l'arrivée en 2017 de la ligne à grande vitesse (LGV) à Bordeaux, puis trois ans plus tard la fermeture de la navette pour Orly, ont ainsi pu être absorbés.

---

<sup>1</sup> Les sous-traitants directement associés à l'exploitation des infrastructures aéroportuaires portent cet effectif à environ 400 personnes.

<sup>2</sup> Aérogare dite Billi, pour Bordeaux Illico.

Le présent rapport porte sur l'activité de la société anonyme Aéroport de Bordeaux-Mérignac (SA ADBM) au cours de la période 2013-2021 ; il fait suite au contrôle de la Cour dont le rapport a été publié en 2014 et dont le suivi des recommandations est retracé en annexe n° 3.

La première partie présente la manière dont la gouvernance et la stratégie de la SA ADBM ont évolué sur la période 2013-2021.

La deuxième partie décrit la situation financière de la société et les enjeux d'investissements auxquels elle est confrontée, dans un environnement incertain et à l'approche de la fin de la concession.



# **1 UNE GOUVERNANCE RENOUVELEE TARDIVEMENT, UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE EN QUESTION**

## **1.1 Une organisation qui a peu évolué pendant la période sous revue**

### **1.1.1 Des statuts complétés par une « raison d'être »**

Pendant la période sous revue, un seul changement a été apporté aux statuts originels de la société créée en 2007. A l'initiative du ministre des finances, qui a écrit en ce sens à la SA ADBM en novembre 2019, une « raison d'être » a été ajoutée aux statuts de la société, comme le permet la loi dite PACTE du 22 mai 2019.

L'article 3 créé par la résolution du conseil de surveillance en date du 18 juin 2020 dispose que « *la raison d'être de la société de l'aéroport de Bordeaux Mérignac est d'assurer les meilleurs services aux passagers du transport aérien et d'exploiter la plateforme aéroportuaire de manière responsable environnementalement, socialement et économiquement, en lien avec l'aménagement des territoires.* ». Cet article, rédigé pendant la crise sanitaire, vient préciser, en un sens plus stratégique, les dispositions de l'article 2, qui définit l'objet de la SA ADBM.

En outre, à la demande de l'APE, la SA ADBM s'est dotée d'une « charte responsabilité sociale des entreprises - RSE », approuvée en conseil de surveillance du 14 décembre 2021, dont le détail est donné en annexe n° 4.

Les changements qui ont affecté les statuts et l'adoption de la « charte RSE » traduisent une inflexion notable dans la politique et la stratégie affichées par le concessionnaire. Il s'agit de clore un cycle essentiellement tourné vers la rentabilité financière, au profit d'une politique désormais plus soucieuse de l'insertion dans le territoire et des externalités positives que l'activité doit générer. La mise en œuvre de ce changement a certes été engagée. Rien ne garantit cependant que l'ambition affichée pourra être satisfaite. Les retards accumulés sur les aspects environnementaux et le besoin d'investissement désormais massif, les difficultés à traiter le problème des nuisances sonores (cf. partie 2.2.2), rendent la tâche particulièrement ardue dans un contexte où les perspectives financières sont fragiles (cf. partie 2.3).

## 1.1.2 Un organigramme et des équipes stables jusqu'en 2020

### 1.1.2.1 Un conseil de surveillance qui a connu peu de changements

La composition du conseil de surveillance est définie à l'article 18 des statuts. Il est composé de 17 membres, avec une représentation majoritaire de l'État<sup>3</sup>.

En mars 2013, les représentants de l'État au conseil de surveillance sont issus notamment des entités suivantes : l'agence des participations de l'Etat (APE), la direction générale de l'aviation civile (DGAC), la direction départementale des territoires et de la mer (DDTM), la direction régionale des finances publiques (DRFIP), la préfecture de région et la préfecture de département. La direction de la sécurité de l'aviation civile (DSAC), au nom de la séparation des fonctions qu'avait recommandée la Cour à l'occasion de son précédent rapport<sup>4</sup>, ne siège plus qu'en qualité de censeur depuis juin 2013<sup>5</sup>.

Chacune des collectivités territoriales actionnaire est représentée par un membre de plein droit, à l'exception de la ville de Mérignac représentée par un censeur.

La période contrôlée est marquée par une réelle stabilité de certains des représentants de l'État, actionnaire majoritaire (cf. annexe n° 1). Ainsi, la présidente du conseil de surveillance, élue en octobre 2013 lors de son arrivée, a-t-elle été reconduite trois fois. Elle est toujours en fonction, à l'instar de deux autres membres du conseil arrivés en même temps qu'elle<sup>6</sup>. La DGAC, qui compte deux administrateurs, n'a enregistré qu'un seul changement. Les administrateurs qui ont connu le plus de changements relèvent des postes habituels soumis à de telles rotations (le préfet a changé quatre fois pendant la période, le directeur de la DDTM deux fois). L'instabilité la plus regrettable concerne l'administrateur représentant l'APE, qui a changé cinq fois au cours de la période.

La volonté de se conformer à la recommandation de la Cour relative à la représentation au sein du conseil de surveillance, ainsi que la relative stabilité des membres de ce même conseil ont contribué à poser la question de l'âge moyen des membres du conseil. En effet, en substitution des fonctionnaires de la DGAC en activité, l'État a désigné des fonctionnaires de la DGAC à la retraite. Or les statuts précisent que « *le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant atteint l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres du Conseil de surveillance en fonction* ». Cette limite n'a toutefois pas été atteinte.

La présence de Bordeaux Métropole et de la CCIB est de nature à favoriser la coordination pour l'amélioration de la desserte en transports en commun de l'aéroport et de son accessibilité routière. A plusieurs reprises, des représentants de Bordeaux Métropole ont été

---

<sup>3</sup> L'article 18 prévoit ainsi, outre un représentant de l'État nommé sur le fondement de l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique, huit membres nommés en AG sur proposition de l'État, quatre membres nommés en AG sur proposition de la CCI de Bordeaux, quatre membres nommés en AG sur proposition des collectivités locales.

<sup>4</sup> Suite à la transposition de la directive européenne sur les redevances aéroportuaires et de la création de l'Autorité de supervision indépendante (ASI).

<sup>5</sup> Aux termes de l'article 22 des statuts de la société, les censeurs exercent auprès du conseil de surveillance « *une mission générale et permanente de conseil et de surveillance. [Ils ne peuvent] toutefois, en aucun cas, s'immiscer dans la gestion de la Société, ni généralement se substituer aux organes légaux de celle-ci* ».

<sup>6</sup> Une représentante retraitée de la DGAC et un représentant de Voies navigables de France.

invités au conseil pour présenter l'état d'avancement des projets d'infrastructure de transport. L'inflexion stratégique de l'aéroport vers une meilleure prise en compte des aspects environnementaux a par ailleurs été soutenue par les collectivités locales. Force est de constater cependant que ces dossiers n'auront progressé que lentement sur la période.

Le nombre de femmes au conseil de surveillance est passé de quatre début 2013 à neuf fin 2021, représentant ainsi plus d'un membre sur deux.

Le conseil se réunit quatre fois par an. Une seule fois, lors de la séance du 14 décembre 2018, le quorum n'a pas été atteint, La séance a alors été reportée en janvier. L'examen des procès-verbaux du conseil atteste de la rigueur de ses travaux, sur la base d'ordres du jour précis et appuyés des dossiers correspondants. Les comptes rendus détaillés permettent d'apprécier la qualité et la précision des débats.

Une enquête sur le fonctionnement du conseil de surveillance a été menée en 2017. Elle a révélé une appréciation positive (réponses « très satisfaisant » ou « satisfaisant ») des membres du conseil. Un des motifs d'insatisfaction de plusieurs membres concernait le fonctionnement du conseil de développement économique (CDE) dont l'ordre du jour était jugé trop limitatif et la fréquence des réunions, insuffisante.

Outre le CDE, les travaux du conseil s'appuient sur le comité d'audit et des rémunérations.

#### 1.1.2.2 Un directoire piloté jusqu'en 2020 par une équipe reconnue

Les statuts prévoient que le directoire est composé de deux membres au moins et de cinq membres au plus, obligatoirement personnes physiques, nommés par le conseil de surveillance. De 2013 à 2020, la composition du directoire est restée inchangée, à quatre membres. Ceux-ci étaient présents à la création de la société en 2007. Parmi eux, trois étaient déjà présents dès 2004, lorsque l'aéroport était encore concédé à la CCIB.

Cette forte stabilité, allant de pair avec celle du conseil de surveillance, est une caractéristique significative de la période sous revue, qui permet de rendre compte aussi bien du succès de la politique conduite, au moins jusqu'en 2019, que de la difficulté à infléchir cette même politique à compter des changements intervenus à partir de 2017. Du fait de son ancienneté et du développement de l'aéroport à compter de 2007, le directoire en place a joui d'une grande crédibilité. La stratégie basée sur le développement du *low cost*, entamée avec la mise en service d'un terminal dédié (« Billi ») en 2010, s'est traduite par de nombreuses ouvertures de lignes et des taux de croissance de trafic records. Les excellentes performances financières, tirées par les retombées commerciales de la fréquentation de l'aéroport, ont été saluées tant en interne qu'en externe. En 2016, l'aéroport de Bordeaux-Mérignac était reconnu par la presse spécialisée comme le meilleur aéroport de moins de 10 millions de passagers<sup>7</sup>.

L'année 2021 a été marquée par un renouvellement rapide et complet du directoire. Le président de celui-ci a quitté la société de manière effective le 14 janvier 2021. Deux autres

---

<sup>7</sup> En juin 2016, le magazine Air Transport News a distingué Bordeaux comme « le meilleur aéroport mondial de sa catégorie » (moins de 10 M de passagers). A l'occasion de la remise de prix lors d'une soirée de gala à Salzbourg, l'aéroport a été mis à l'honneur au même titre que les gagnants des autres catégories (Munich, Abou Dhabi et Istanbul).

membres du directoire, le directeur des opérations techniques et le directeur du développement commercial, quitteront également leurs fonctions en cours d'année, l'un au bénéfice du dispositif de rupture conventionnelle collective mis en place, l'autre partant en retraite. Le nouveau président du directoire prend ses fonctions en août 2021, après l'intérim exercé par le directeur administratif, RH et financier, qui quitte à son tour la société quelques mois plus tard.

### 1.1.2.3 Une structure et des effectifs stables

L'organigramme de la SA ADBM figure en annexe n° 5.

Pendant toute la période, la société est restée structurée en quatre départements :

- développement commercial ;
- administration/finances/RH ;
- opérations techniques ;
- exploitation.

Deux services rattachés directement au président du directoire complètent l'organigramme : le service « communication interne et institutionnelle » et le service « relations territoriales et environnement /qualité et système de gestion de la sécurité » (SGS).

De légères évolutions ont été apportées à l'organigramme à compter de 2021, à la suite du renouvellement du directoire. À la direction générale, les équipes ont été majoritairement étoffées et structurées pour accompagner le renforcement du management de la qualité et de l'environnement et l'application de la réglementation européenne de l'Agence de l'union européenne pour la sécurité aérienne (AESA) (règlement UE n°139/2014). Les deux équipes de communication (commerciale et institutionnelle) sont désormais réunies en un seul service rattaché à la direction générale, à effectif et périmètre unifiés identiques. Au département des opérations, l'ancien service « infrastructure énergie » a été divisé en deux services distincts « infrastructure VRD » et « bâtiments énergie ».

En outre, la supervision de la sûreté a été renforcée par le recrutement d'un chef de service sûreté et l'évolution de périmètre de la direction exploitation en « direction exploitation et sûreté ». Enfin, était à l'étude lors de l'envoi du présent rapport, au sein du département exploitation, un projet de séparation des missions opérationnelles et des missions d'études.

À la suite du renouvellement du directoire à compter de 2021, de nouveaux directeurs ont été recrutés début 2022 pour les départements opérations techniques, administration/finances/RH, et exploitation. Le poste de directeur du département développement commercial est occupé temporairement par l'actuel président du directoire.

## 1.2 Une stratégie qui a privilégié le nombre de passagers et l'accumulation d'excédents financiers

### 1.2.1 Des enjeux de croissance négligés dans un contexte de menace de ligne à grande vitesse

Comme la plupart des acteurs du secteur aérien, l'aéroport de Bordeaux a connu une baisse d'activité très forte au moment de la crise sanitaire, avec une chute de 71 % du trafic en 2020. Dans le cas de la SA ADBM, cette césure a également clôturé la période d'attente de l'ouverture de la ligne à grande vitesse (LGV) Paris-Bordeaux, qui était annoncée pour 2017 et qui a déterminé la stratégie de la SA pour la période.

La première partie (2013-2017) de la période sous revue est en effet caractérisée par une stratégie de recherche d'une bonne performance financière, en vue de constituer des réserves permettant de faire face au choc anticipé de l'arrivée de la LGV. L'objectif a été atteint, puisque les résultats ont connu une croissance forte, à la mesure de la hausse de trafic. La société a accumulé de forts excédents de trésorerie. Ces bons résultats sont dus à une politique incitative très dynamique auprès des compagnies *low cost*, qui a porté ses fruits au-delà des attentes. Parallèlement, la recherche d'excédents financiers a primé sur l'objectif de maintien à niveau de l'outil aéroportuaire, et la période est caractérisée par une gestion très prudente de l'investissement.

Les prévisions de trafic ont été, jusqu'à la mi 2018, systématiquement sous-estimées, ce qui a contribué à sous-évaluer les besoins d'investissement. Le programme d'investissement n'a lui-même jamais totalement été réalisé et a été souvent reporté. À quelques reprises, des membres du conseil de surveillance s'en sont étonnés, interrogeant le faible niveau d'ambition de la plateforme et la pertinence d'investir si peu alors que la société était redevable de montants élevés d'impôt sur les sociétés<sup>8</sup>. Ces interventions n'ont cependant pas empêché les membres du conseil d'approuver à l'unanimité les budgets prévisionnels et les « plans d'investissement à cinq ans » successifs. Durant cette période, il n'y a pas eu au sein du conseil de surveillance de débat mettant en cause la stratégie adoptée par le directoire, mais au contraire des *satisfecit* donnés compte tenu des bons résultats financiers<sup>9</sup>.

En réalité, l'entrée en service de la LGV en juin 2017 ne va pas produire le choc annoncé.

---

<sup>8</sup> Par exemple, en décembre 2014, le préfet regrette les reports importants du plan d'investissement 2014 sur 2015, et demande qu'à l'avenir les raisons des reports (opérations engagées non facturées, opérations abandonnées, économies réalisées, etc.) soient explicitées. En mars 2017, le président de la CCI exprime la nécessité d'être plus ambitieux en matière d'investissements : « l'arrivée de la LGV nécessite de la prudence, mais aussi de l'ambition ». Il revient avec insistance à cette nécessité de développer une politique d'investissements ambitieuse au conseil de surveillance d'octobre 2017.

<sup>9</sup> A titre illustratif, on notera que la part variable de la rémunération du président du directoire, proposée par la présidente du conseil, est toujours approuvée à l'unanimité et atteint à chaque fois un montant proche du plafond. Cette part est fixée pour plus de la moitié selon un critère de bonne gestion financière (ratio EBE/CA, auquel est adjoint à compter de 2015 le ratio CA extra aéronautique par passager).

### **L'impact surmonté de l'ouverture de la LGV et de la fermeture de la navette pour Orly**

Mise en service le 2 juillet 2017, la ligne à grande vitesse (LGV) Paris-Bordeaux a permis de relier les deux villes en 2h04 au lieu de 3h. Pour l'aéroport de Bordeaux-Mérignac, avant 2017, la seule ligne Bordeaux-Orly représentait près d'un million de passagers, et près d'un tiers du trafic de la plate-forme au moment du démarrage du projet de LGV en 2011. Avec l'ajout du trafic à destination de Roissy-CDG, le trafic vers Paris au départ de Bordeaux s'élevait à 1,6 M de passagers/an.

Avec l'arrivée de la LGV et ses 16 aller-retours quotidiens, la SA avait anticipé une baisse de trafic de 10,5 % pour l'ensemble de la plateforme en deux ans<sup>10</sup>. Dans les faits, on constate une baisse, progressive, de 43% de la ligne Bordeaux-Orly entre 2016 et 2019, soit une perte de 425 000 passagers, pour un total de 566 000 passagers en 2019. L'impact sur la liaison Bordeaux-Paris CDG a quant à lui été mineur.

Le trafic global de l'aéroport n'aura pour autant pas subi de décroissance en 2017 et aura même augmenté de quasiment 8 %, poursuivant sa croissance jusqu'au pic de 2019. Sur cette même période, le trafic perdu sur Bordeaux-Orly a en effet été plus que compensé par la hausse de l'activité des compagnies *low cost*, notamment à l'international (cf. annexe n°6). Les résultats ont poursuivi leur hausse tendancielle : le président du comité d'audit a ainsi observé, au conseil de surveillance du 27 mars 2018, que « *c'est un peu un paradoxe dans la mesure où l'année où la LGV entre en service, l'aéroport réussit à faire un résultat historiquement élevé, comme l'année dernière* ».

La loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 « portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets » a interdit les services réguliers de transport aérien public de passagers dont le trajet est également assuré sur le réseau ferré national par des liaisons d'une durée inférieure à deux heures trente. Directement ciblée par cette mesure, la « navette » Bordeaux-Orly a été arrêtée, par anticipation, dès mars 2020, alors que le projet de loi n'était encore qu'en cours d'élaboration. Cette décision est intervenue dans le cadre du plan d'aide accordé par l'Etat au Groupe Air France – KLM, en mai 2020, conditionné à des contreparties parmi lesquelles une réduction des vols régionaux dès lors qu'existait une alternative ferroviaire d'une durée inférieure à 2h30.

L'ensemble des collectivités territoriales et la CCIB ont alors exprimé leur mécontentement auprès du Gouvernement, en soulignant les impacts économiques négatifs de cette décision<sup>11</sup> et en déplorant le manque voire l'absence de concertation ainsi que certaines faiblesses juridiques relevées par le Conseil d'État<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Lors de la CoCoEco du 19 avril 2017, la SA ADBM tablait sur une évolution du trafic de -6,8 % en 2017, - 4,7 % en 2018, soit -10,5 %.

<sup>11</sup> En particulier, un premier courrier a été envoyé au Premier ministre en mai 2020, expliquant les retombées négatives en matière d'emploi pour les industries présentes sur la plateforme. Un second courrier a été envoyé en octobre 2022. Les collectivités font observer que, à la différence de la liaison aérienne, la LGV ne permet guère les allers-retours vers la capitale en une journée, compte tenu de la durée de trajet. Elles arguent que ce défaut n'est pas neutre en termes d'aménagement du territoire et de facilité d'accès. Elles soulignent la croissance d'un trafic d'aviation d'affaires qui est de fait venu suppléer cette facilité désormais manquante.

<sup>12</sup> Dans son avis sur le projet de loi, rendu public le 10 février 2021, le Conseil d'État a estimé que « *s'agissant de la mesure d'interdiction des vols intérieurs sur toute liaison également assurée par voie ferrée en moins de 2h30, l'étude ne justifie pas la possibilité de s'appuyer sur le régime de dérogation temporaire au principe de liberté du*

*In fine*, l'arrivée de la LGV en juillet 2017 puis la suppression de la navette Bordeaux-Orly en mars 2020 ont entraîné la perte d'environ un million de passagers pour l'aéroport. Il convient de souligner que la suppression de la navette a affecté le modèle économique de l'aéroport : de fait, la navette, à la différence des lignes *low cost* promues à titre compensatoire, ne bénéficiait pas d'aides ou de contrat d'accompagnement de la part de l'aéroport. En outre, contrairement au trafic *low cost*, le trafic généré par la navette suscitait un fort recours aux parkings, ce qui en faisait une des lignes les plus rentables de la plateforme. Enfin, comme la SA l'a souligné, le rattrapage prévu après la crise sanitaire pour retrouver le niveau de trafic de 2019 pourrait être plus tardif que sur les autres plateformes, en raison de la suppression de la navette.

Lors des conseils de surveillance d'octobre 2017 et de mars 2018, la situation financière de l'aéroport, meilleure qu'anticipée, a alimenté des débats nourris sur son « ambition ». La propreté et la qualité des bâtiments, ainsi que le « niveau de service » ont été jugés défavorablement, en-deçà du niveau souhaitable pour un aéroport de cette catégorie. La même période est également marquée par la résurgence des préoccupations environnementales, notamment à l'occasion d'un débat sur les extensions de parkings et l'artificialisation des sols. Ces préoccupations se sont traduites par l'introduction de la « raison d'être » de la SA dans ses statuts et par l'adoption de la « charte RSE » (cf. *supra*).

La période 2013-2017 se clôt donc sur le retour marqué de problématiques jusqu'alors mises au second plan et dont l'importance a conduit à une remise en cause brutale de la stratégie de croissance économique suivie jusqu'alors par la société. De façon concomitante, au moment de la conversion du certificat de sécurité de l'aéroport au standard européen, fin 2017 (cf. *infra*), les sujets de sécurité et de sûreté ont acquis une importance croissante. A l'instar de la problématique des investissements, qui a été trop longtemps délaissée, la situation en matière de sûreté et de sécurité de l'aéroport révèle de réelles faiblesses (cf. le point 1.3.2 ci-dessous), qui l'ont conduit à son placement sous « surveillance renforcée » par la DGAC. Toutefois, la mobilisation plus précoce du conseil de surveillance aurait été souhaitable sur ce sujet.

L'éclatement de la crise sanitaire en 2020 a marqué un coup d'arrêt au déploiement de ces nouvelles ambitions. Le niveau d'activité alors en berne n'a pas seulement constitué un problème conjoncturel mais le signal des retards structurels accumulés par la plateforme.

### **1.2.2 Des incitations au développement du trafic *low cost* de plus en plus coûteuses**

La stratégie commerciale privilégiant une croissance basée sur le volume de trafic s'est traduite par la construction d'un terminal dédié au *low cost*, *Billi*, construit dès 2010 puis agrandi en 2015. Cette aérogare à services simplifiés présente des coûts, et donc des redevances, inférieurs de l'ordre de 30% à ceux des aérogares historiques. Elle constitue donc un atout pour attirer les compagnies à bas coût.

Afin d'accélérer la croissance du trafic de passagers, la société aéroportuaire a signé avec quelques compagnies *low cost* des contrats dits d'accompagnement. Ces contrats ne sont

---

*trafic aérien intracommunautaire prévu par l'article 20 du règlement (CE) n°1008/2008 du Parlement européen et du Conseil du 24 septembre 2008 établissant des règles communes pour l'exploitation de services aériens dans la Communauté. Les conséquences économiques et concurrentielles de l'interdiction sont trop succinctement abordées. »*

pas cumulables avec les « mesures incitatives » générales proposées à toutes les compagnies (cf. *infra*). Ils ont vocation à inciter à la création de nouvelles lignes et à l'accroissement du trafic. Sur la période 2013-2021, trois compagnies en ont bénéficié.

Les contrats prévoient une aide financière par passager versée par la SA conditionnée à une certaine croissance de trafic ou à l'ouverture de lignes, ainsi qu'un « soutien marketing ». Ils ont été renouvelés les cas en 2018 et 2019, pour une durée de six ou sept ans, puis renégociés lors de la crise sanitaire. L'ampleur des aides accordées est considérable, le montant versé par passager amené (au départ) étant sans commune mesure avec les mesures incitatives générales. Or la rationalité économique de ces contrats, pour l'aéroport, peut se constater dès lors que les bénéficiaires « extra aéronautiques » réalisés grâce à la venue de nouveaux passagers excèdent les coûts induits par les contrats eux-mêmes.

L'objectif poursuivi par la société aéroportuaire – l'accroissement des volumes – a été couronné de succès. Le trafic des trois compagnies *low cost* « aidées » a ainsi été multiplié par trois entre 2013 (1,4 M de passagers) et 2019 (4,2 M). Leur part du trafic passagers total est passée de 31% en 2013 à 55% en 2019 et 65% en 2021 (cf. annexe n° 6). Ces trois compagnies sont responsables quasiment à elles seules de la croissance du trafic de la plateforme aéroportuaire.

L'enveloppe financière consacrée à ces aides, très importante, s'est élevée à plusieurs millions d'euros par an<sup>13</sup>, avec un pic en 2019, avant de décroître du fait de la crise sanitaire et de son impact sur le trafic. La part que représente ce coût au regard de l'excédent brut d'exploitation (EBE) dégagé est considérable et croît notablement sur la période, passant de 21 % en 2013 à 55 % en 2021, illustrant l'importance majeure que prennent ces contrats dans l'économie de la plateforme, au fur et à mesure de la croissance de la part de marché des trois compagnies *low-cost*.

Lors du précédent contrôle de la SA, la Cour avait souligné le caractère non transparent, potentiellement discriminatoire et disproportionné des aides incitatives perçues par certaines compagnies dans le cadre des contrats spéciaux. Elle avait estimé que la SA courait un risque juridique, tant vis-à-vis du cadre légal national que de la réglementation européenne sur les aides d'Etat. En réponse, la SA a indiqué avoir mis en place, à compter de 2017, un nouveau cadre contractuel incitatif, afin notamment de réduire au maximum le risque de requalification des aides incitatives en « aide d'Etat ». Ce nouveau cadre prévoit :

- l'examen, d'un point de vue juridique, de tous les contrats d'accompagnement lors de leur renouvellement par un cabinet d'avocat, pour s'assurer de leur conformité avec le code de l'aviation civile et la réglementation européenne<sup>14</sup> ;
- la mise en œuvre systématique d'études de rentabilité ex-ante pour chaque contrat, démontrant leur conformité au principe d'« opérateur en économie de marché ».

En outre, l'aide est désormais accordée sous la forme d'un intéressement des compagnies au chiffre d'affaires « extra aéronautique » généré par passager, et non plus sous

<sup>13</sup> Le montant exact de cette enveloppe relève du secret des affaires et est protégé comme tel.

<sup>14</sup> Cette mesure répond aux recommandations formulées par la Cour dans le rapport public thématique *Les aéroports français face aux mutations du transport aérien* publié en 2008, page 37 : « les juridictions financières recommandent aux collectivités territoriales et aux gestionnaires d'aéroports, de contractualiser de manière plus équilibrée des engagements pérennes avec les compagnies clientes, notamment avec les compagnies à bas coûts, en recourant si nécessaire à une expertise juridique externe ».



forme de remises accordées sur les redevances. Celles-ci sont dès lors facturées conformément au barème général<sup>15</sup>.

Ce nouveau cadre contractuel constitue un progrès dans la mesure où il met en place les garde-fous permettant de se prémunir contre la qualification d'aide d'Etat (cf. lignes directrices européennes en annexe n° 7). En effet, la vérification du principe d'« opérateur en économie de marché » permet de s'assurer qu'une des conditions nécessaires à la qualification d'aide d'Etat (à savoir la condition de l'avantage) n'est pas remplie. Ce principe apparaît vérifié pour les trois contrats d'aide incitative (cf. analyse en annexe n° 8)<sup>16</sup>.

De plus, l'octroi d'une aide sous la forme d'un intéressement aux « bénéficiaires extra-aéronautiques » plutôt que d'une remise sur les redevances permet de ne plus afficher de différenciation tarifaire<sup>17</sup>. La SA se prévaut ainsi du respect du code de l'aviation civile, en arguant que les principes d'objectivité, de transparence et de non-discrimination sont bien respectés en ce qui concerne la détermination du montant des redevances<sup>18</sup>. Les contrats mis en place sont des contrats d'intéressement qui n'affectent pas celles-ci<sup>19</sup>. Pour autant, ces contrats équivalent, économiquement, à une remise commerciale sur les redevances normalement facturées pour l'exploitation d'une ligne.

Les trois contrats en question, relevant du secret des affaires, offrent des conditions économiques qui ne sont pas proposées à toutes les compagnies, contrairement aux mesures incitatives ; or, au vu des montants d'aide par passager, ils apparaissent nettement plus favorables. Les trois contrats comportent eux-mêmes des conditions inégales. La Commission européenne a estimé, à propos des arrangements entre aéroports et compagnies aériennes, que « *la fixation de prix différents constitue une pratique commerciale normale dès lors qu'elle respecte l'ensemble des dispositions en matière de concurrence applicables au secteur concerné* »<sup>20</sup>.

Ces contrats ne sont ni discutés en commission consultative économique (CoCoEco) ni homologués par l'ART. En raison de leur coût important, ils peuvent cependant avoir une incidence significative sur l'ensemble des usagers de la plateforme. En effet, comme prévu par l'article 6325-1 du code des transports, « *le montant des redevances tient compte de la*

<sup>15</sup> Ce dernier changement conduit à faire évoluer le traitement comptable des aides, qui ne sont plus comptabilisées en moindres recettes (réduction du compte de produits), mais en charges.

<sup>16</sup> La SA affirme procéder à cette vérification également pour les mesures incitatives générales mentionnées *infra*. Ces dernières ne relèvent donc pas du champ des aides d'Etat.

<sup>17</sup> Comme l'affirme un document interne à la SA, il y aurait bien une « *stricte conformité en matière de facturation des redevances* ».

<sup>18</sup> En vertu de l'article R224-2-2 du code de l'aviation civile, « *Les modulations [du montant des redevances] sont déterminées dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires* ». Il s'agit de la transposition de la directive 2009/12/CE du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires (article 3).

<sup>19</sup> Les éléments d'analyse juridique réalisés par le cabinet d'avocat mandaté par la SA ADBM qui ont été mis à disposition de la Cour concluent que « *la modulation du montant des redevances aéroportuaires n'est en effet prévue par le Code de l'aviation civile que dans certaines hypothèses et sous certaines conditions qui ne sont pas forcément celles des contrats* ».

<sup>20</sup> Cf. point 62 des lignes directrices 2014/C 99/03 sur les aides d'État aux aéroports et aux compagnies aériennes. Les dispositions en matière de concurrence sont celles prévues par les articles 101 et 102 du traité du fonctionnement de l'union européenne. L'article 102 qualifie d'incompatible avec le marché intérieur le fait d'exploiter de façon abusive une position dominante. Une de ces pratiques abusives consiste à « *appliquer à l'égard de partenaires commerciaux des conditions inégales à des prestations équivalentes, en leur infligeant de ce fait un désavantage dans la concurrence* ».

*rémunération des capitaux investis sur un périmètre d'activités précisé par voie réglementaire pour chaque aérodrome* ». Pour Bordeaux, ce périmètre inclut l'ensemble des activités hormis celles relevant de la taxe d'aéroport et de la taxe sur les nuisances sonores (cf. arrêté du 16 septembre 2005 relatif aux redevances pour services rendus sur les aérodromes). Les contrats spéciaux entrent donc dans ce périmètre d'activité.

Dès lors, si ces contrats ne s'avéraient pas rentables *in fine*, le niveau des redevances permettant de répondre aux dispositions précitées du code des transports serait accru, toutes choses égales par ailleurs<sup>21</sup>. Les « contrats spécifiques » ne font pas explicitement partie des informations à transmettre obligatoirement aux membres de la CoCoEco ; cependant le principe de la transparence des coûts de services aéroportuaires est affirmé avec force par la réglementation européenne<sup>22</sup>. La Cour avait à cet égard dans son précédent rapport recommandé de « justifier auprès de la CoCoEco et de l'autorité de supervision indépendante [aujourd'hui l'ART] les niveaux d'aides incitatives par des études en démontrant la rentabilité » (recommandation n°4).

Les arrangements bilatéraux entre une société aéroportuaire et ses compagnies ne constituent pas une exception propre à l'aéroport de Bordeaux Mérignac. Cette pratique n'en soulève pas moins des questions de régulation<sup>23</sup>. D'une part, il existe une régulation tarifaire assurée par l'ART, caractéristique des monopoles naturels considérés comme des facilités essentielles (réseaux électrique et gazier, etc.), accordant une grande importance aux principes d'objectivité, de transparence et de non-discrimination. Mais d'autre part, les aéroports concluent des arrangements, sous le couvert du secret commercial, qui contreviennent à ces principes et créent des distorsions de concurrence. Dans son précédent rapport, de 2014, la Cour avait recommandé de « prendre en compte dans la procédure d'homologation des tarifs l'ensemble de la relation économique entre la compagnie et l'aéroport » (recommandation n°2).

Par ailleurs, de telles aides relèvent, à l'évidence, d'un modèle économique « capacitaire », que la SA entend désormais dépasser. De fait, l'intérêt de ce régime d'aides pour l'aéroport est étroitement dépendant de la capacité des compagnies à atteindre les objectifs de croissance du nombre de passagers qui leur sont assignés. Ces objectifs peuvent aller, dans certains contrats, jusqu'à un triplement du nombre initial de passagers, en sept ans. Outre la question du gain financier marginal réel apporté à l'aéroport par de tels afflux de passagers, qui ne peut manquer d'être soulevée pour certains contrats<sup>24</sup> (cf. analyse en annexe n° 8), ce type de croissance n'apparaît plus adapté au contexte du transport aérien tel qu'il résulte de la crise sanitaire de 2020 et de l'évolution des enjeux énergétiques et environnementaux. Initialement

<sup>21</sup> On peut relever, à cet égard, que la crise sanitaire a pu conduire à revoir certains contrats en abaissant le niveau d'objectifs des compagnies tout en maintenant le niveau d'aides.

<sup>22</sup> La directive 2009/12/CE du 11 mars 2009 sur les redevances aéroportuaires dispose ainsi qu'« il est vital, pour les usagers d'aéroport, d'obtenir de l'entité gestionnaire d'aéroport des informations régulières sur les modalités et l'assiette de calcul des redevances aéroportuaires. Cette transparence permettrait aux transporteurs aériens de s'informer sur les coûts supportés par l'aéroport et la productivité des investissements de l'aéroport. »

<sup>23</sup> La Cour a abordé ces questions au niveau national dans son enquête (2023) sur [Le maillage aéroportuaire français | Cour des comptes \(ccomptes.fr\)](#).

<sup>24</sup> A titre d'illustration, on peut relever le commentaire suivant, émis lors du conseil de surveillance du 26 juin 2020, à l'occasion de la présentation de la comptabilité analytique 2019 concernant le terminal Billi : « Le compte de résultat de l'infrastructure Billi est positif de 0,6 M€, mais il faut souligner qu'il ne contribue que pour 5% au résultat global de l'aéroport alors qu'il concentre 30% du trafic passagers. Le comité [d'audit] souligne à nouveau que ces éléments doivent être pris en compte dans les perspectives de développement ».

minoritaire, le trafic apporté par les trois compagnies *low cost* « aidées » représente aujourd’hui deux tiers du trafic de la plateforme. Cette situation crée pour la société un risque de dépendance, associé à l’éventualité qu’une de ces compagnies quitte subitement la plateforme si le niveau d’aide ne lui semble pas suffisant. La stratégie de développement précédemment axée sur les volumes et le *low cost* rencontre aujourd’hui pour la SA des limites dues en partie à son succès même. Une réorientation de la stratégie commerciale visant à une diversification des flux et davantage axée sur la qualité serait plus conforme à la nouvelle vision que la direction actuelle de l’aéroport entend mettre en œuvre pour la plateforme.

### 1.2.3 D’importants versements de dividendes, au détriment de l’investissement

#### 1.2.3.1 Une trésorerie surabondante et une CAF sous-exploitée

Marquée par une activité longtemps soutenue, la SA a enregistré, pendant la période sous revue, des excédents record, ce qui a généré des niveaux de trésorerie élevés, malgré un besoin en fonds de roulement nettement négatif, et une sous-exploitation notable de la capacité d’autofinancement. La part croissante prise par les comptes et dépôts à terme ainsi que par le portefeuille obligataire conduit ainsi au constat d’une forme de financiarisation de la société, à côté de ses activités proprement opérationnelles.

Sur l’ensemble de la période contrôlée, le besoin en fonds de roulement de la société est négatif, atteignant même des niveaux records lors du pic d’activité constitué par l’exercice 2019.

**Tableau n° 1 : Besoin en fonds de roulement de la SA ADBM, 2013-2021, € courants**

<i>en K€</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Besoin en fonds de roulement	- 2 140	- 5 595	- 7 297	- 6 724	- 9 052	- 18 111	- 19 533	- 5 781	- 7 455

*Source : Cour des comptes d’après comptes financiers*

Pour la même période, le tableau ci-après présente le montant total et la structure de la trésorerie et des actifs financiers de la société.

**Tableau n° 2 : Trésorerie et actifs financiers, 2013-2021**

En M€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Comptes et dépôts à terme	19	24	26	40	47	54	38	28	36
Comptes courants rémunérés	2	9	10	7	14	12	13	14	19
Obligations	1	1	6	1	3	17	16	19	20
Comptes courants			1	5			8	2	3
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>34</b>	<b>43</b>	<b>53</b>	<b>64</b>	<b>83</b>	<b>75</b>	<b>63</b>	<b>78</b>

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

Entre 2013 et 2021, le niveau des comptes et dépôts à terme a presque doublé. Les comptes courants rémunérés ont quasi décuplé. Le portefeuille d'obligations a été multiplié par vingt. Le niveau total de la trésorerie et des placements a connu une croissance très soutenue, quadruplant de 2013 à 2018. L'augmentation est alors de l'ordre de 10 M€ par an. Entre 2017 et 2018, on relève un accroissement plus marqué encore, correspondant à un abondement de 27 M€ de financements prévus au titre du plan d'investissement 2018-2023.

Ainsi, on atteint des niveaux qui ne paraissent guère justifiés, y compris par l'effort d'investissement prévu par le plan 2018-2023 ou la préparation au choc attendu de la mise en place de la LGV en 2017. En fin de période, la crise sanitaire a entraîné un recul de la trésorerie et des actifs financiers mais dès 2021, sous l'effet des emprunts souscrits au titre du PGE, on retrouve un niveau comparable à 2018.

Parallèlement, on observe un niveau de capacité d'auto-financement (CAF) élevé, jamais négatif, même en 2020.

**Tableau n° 3 : Capacité d'autofinancement, 2013-2021**

En M€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CAF	17,7	17,5	19,0	20,7	20,2	19,8	23,4	0,4	10,8

Source : Cour des comptes d'après comptes financiers

De 2013 à 2021, la SA ADBM a dégagé une CAF moyenne annuelle de 16,6 M€. Cependant, après le choc enregistré en 2020, la fin de période connaît une forte réduction de la CAF, diminuée de moitié en 2021 par rapport aux exercices antérieurs, alors que l'endettement a, dans le même temps, quadruplé (cf. *infra*).

### 1.2.3.2 La rémunération de l'actionnaire privilégiée

Pendant la plus grande partie de la période sous revue, c'est la rémunération de l'actionnaire qui a été privilégiée, ainsi qu'en atteste le cumul des dividendes distribués.

Tableau n° 4 : Dividendes distribués

Exercice	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Montant distribué K€	3 568	2 739	3 117	3 527	5 418	25 087	6 216	0	0	49 672

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

Les dividendes sont distribués en année N au titre de l'exercice précédent, et calculés généralement à hauteur de 50 % du résultat net. Au total, sur neuf exercices, ce sont près de 50 M€, en € courants, de dividendes qui auront été ainsi distribués, en intégrant le versement exceptionnel de 2018. Si l'on écarte les exercices 2020 et 2021, où aucun dividende n'a été distribué du fait de la crise, c'est en moyenne 7,1 M€ qui auront été distribués chaque année entre 2013 et 2019 ; 60 % ont été versés à l'État, soit 4,3 M€ par an en moyenne, montant à cumuler avec les impositions perçues au titre de l'impôt sur les sociétés, soit 4,5 M€/an en moyenne sur la même période, qui ont donc fait de la SA ADBM une société fortement rémunératrice pour l'Etat.

En 2018, les niveaux élevés de trésorerie ont conduit le conseil de surveillance à valider, sur proposition de l'APE, un versement exceptionnel de 20 M€ de dividendes aux actionnaires. Le conseil de surveillance prévoyait alors une poursuite de la croissance annuelle de 7,1 % pour 2018-2023, grâce au développement des lignes internationales et du *low cost*. Au même moment devait être lancé le plan d'investissement, qui correspondait à une stratégie de rattrapage d'investissement, pour un montant évalué à 120 M€. Dans la note aux ministres appuyant cette proposition, l'APE relèvait que « *malgré l'entrée en service du TGV reliant Bordeaux à Paris le 2 juillet 2017, la situation financière d'ADBM reste excellente (...) Malgré les investissements très importants prévus par le plan d'affaires, les prévisions de dette nette restent négatives tout au long de la période considérée, la trésorerie étant supérieure à la dette brute* ».

On peut toutefois considérer qu'à cette période, le succès de la stratégie financière de l'aéroport s'est retourné de fait contre lui, la combinaison du sous-investissement et des excédents dégagés aboutissant à affaiblir la position de la société face aux réclamations de baisses tarifaires des compagnies : ainsi, au conseil de surveillance du 27 mars 2018, il a été expliqué que sur les 12,5 M€ d'investissements prévus, seul un tiers (4 M€) avait été réalisé, le reste étant reporté ; compte tenu de la forte rentabilité des capitaux investis, il était à peu près certain que l'aéroport devrait faire face au cours de l'exercice à des demandes de baisses tarifaires de la part des compagnies, auxquelles il serait difficile de résister.

Le décret n° 2007-244 portant cahier des charges applicable aux concessions d'aérodromes dispose que « *le concessionnaire assure l'aménagement et le développement de l'aérodrome de manière compatible avec les exigences du transport aérien et de ses besoins actuels et futurs. Il réalise les investissements nécessaires à cet effet* ». Dans le cas de la SA, l'investissement a directement pâti du choix opéré en faveur de la rémunération de l'actionnaire. Ainsi que le montrent le tableau n°5 ci-dessous des investissements réalisés pendant la période et le détail des investissements exposé en annexe n° 9, l'investissement moyen réalisé pendant la période 2013-2018 a été limité à 7,1 M€/an en moyenne.

**Tableau n° 5 : Structure des investissements réalisés, en M€**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total	%
Capacitaire	0,00	0,45	1,41	0,39	0,38	3,52	11,02	15,44	4,05	36,66	<b>38,4%</b>
Renouvellement	6,86	3,16	5,66	4,41	3,46	6,50	7,87	5,36	3,25	46,52	<b>48,8%</b>
Environnement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,29	0,28	0,94	1,57	<b>1,6%</b>
Sûreté	2,19	1,90	0,51	0,35	0,30	1,13	1,72	1,25	1,31	10,68	<b>11,2%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9,05</b>	<b>5,51</b>	<b>7,58</b>	<b>5,14</b>	<b>4,14</b>	<b>11,21</b>	<b>20,91</b>	<b>22,33</b>	<b>9,56</b>	<b>95,43</b>	<b>100,0%</b>

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

La plus grande partie de cet investissement (49 %) concerne le renouvellement et non l'accroissement de capacités, alors même que le trafic ne cessait d'augmenter : de 2013 à 2018, seulement 0,53 M€/an en moyenne sont investis pour renforcer les capacités de la structure, alors que le trafic augmentait de 430 000 passagers/an en moyenne. Partant, la société a accumulé un retard d'investissement et s'est mise en situation de devoir financer un rattrapage ultérieur.

Prévu par le plan d'investissement 2018-2023, cet effort de rattrapage a été brusquement remis en cause par la crise sanitaire. La société a été conduite à adopter un plan dit « de résilience » (cf. *infra*). En fin de période sous revue, la société se trouve donc confrontée à un retard important d'investissement et à des contraintes d'ergonomie réelles de son outil. Quant à l'investissement, en dépit de sa révision à la baisse, il doit désormais être financé par une croissance de l'endettement.

### **1.3 Un virage stratégique mal anticipé et désormais indispensable**

#### **1.3.1 Une planification de long terme de fait inopérante et bousculée par la crise sanitaire**

Pour un aéroport comme celui de Bordeaux, la planification de long terme est structurée autour de deux exercices. Le premier est initié et validé par le ministre chargé de l'aviation civile et traduit dans deux documents programmatiques : les grandes orientations stratégiques (GOS) et le schéma de composition générale (SCG). Le second est à la main de la société aéroportuaire : il s'agit du plan d'orientation stratégique (POS).

Conformément au cahier des charges de l'aéroport (article 58), « *le ministre chargé de l'aviation civile peut fixer les grandes orientations du développement des infrastructures et installations de l'aérodrome, notamment en ce qui concerne les pistes, les voies de circulation principales destinées aux aéronefs, les zones d'installations* ». Conformément à ces grandes orientations stratégique (GOS), « *à la demande du ministre chargé de l'aviation civile ou de sa propre initiative, le concessionnaire établit et met à jour un schéma de composition générale* » (SCG) qui précise « *la localisation et le dimensionnement des différentes infrastructures et*

*installations* ». Ces exercices ont vocation à donner une vision de l'évolution de l'infrastructure concédée, avec comme horizon la fin de la concession.

Sur la période de contrôle, un seul document fixant les GOS a été produit, en février 2018. La prise en compte du développement durable n'apparaît pas dans les axes prioritaires, et la question du maintien ou non de la piste sécante n'est pas tranchée (l'analyse des documents relevant de ces réflexions stratégiques figure en annexe n° 10). L'élaboration du SCG déclinant ces grandes orientations avait été lancée par la société dès mai 2016 avec les services de l'aviation civile. On peut regretter que sa finalisation, initialement prévue en 2019, ait tardé pour être finalement reportée du fait de la survenue de la crise sanitaire qui a rendu caduques les hypothèses de trafic utilisées. Le travail a donc été repris. Le nouveau SCG doit être approuvé fin 2023.

L'évolution des POS illustre davantage le tournant pris par la SA en fin de période. Tous les cinq ans, un POS doit être élaboré par le directoire et approuvé par le conseil de surveillance. Le POS 2013-2018 a donné la priorité à la pérennité du modèle économique et financier afin d'anticiper l'arrivée de la LGV. Le POS 2019-2023, adopté en décembre 2019, reflète le virage pris par le conseil de surveillance quant aux priorités stratégiques. L'« écoresponsabilité », l'intégration dans le territoire et la qualité constituent les trois premiers axes, reléguant l'optimisation de la performance économique en sixième position. Le POS mentionne un objectif de neutralité carbone d'ici 2030. Il prévoit un investissement total de 150 M€ sur la période 2019-2023, afin de soutenir les nouvelles ambitions de l'aéroport.

Cependant, à l'instar du schéma de composition générale, le POS 2019-2023 a vu sa mise en œuvre bouleversée par la crise sanitaire. Comme tout le secteur aérien, l'aéroport de Bordeaux a en effet été durement affecté. Après une période de fermeture commerciale de fin mars à début mai 2020, des mesures opérationnelles de continuité d'exploitation ont été prises rapidement afin de procéder au regroupement du trafic au niveau du hall A et à la fermeture des halls Billi et B. Conséquence directe de la crise, le conseil de surveillance a décidé l'arrêt brutal du plan d'investissement 2018-2023<sup>25</sup>.

Le « plan de résilience et de reprise 2021-2023 » a été voté par le conseil de surveillance en décembre 2020 : la SA a renoncé aux développements capacitaires initialement envisagés, abandonnant des éléments importants du plan initial, notamment le bâtiment de jonction entre les halls A et B (BJAB). Ont été maintenus les projets concernant la sûreté et la sécurité, la qualité et l'environnement. Le plan à cinq ans 2021-2025 présente ainsi un investissement programmé de 43 M€, dont le rythme de 8,7 M€/an est quatre fois inférieur à celui de 37,5 M€/an prévu par le POS 2019-2023.

Afin de réduire la masse salariale, la SA a contracté la part variable des rémunérations et recouru au chômage partiel. Dans le souci de préservation des emplois, un accord conclu fin 2020 entre la SA et son comité social et économique a permis de mettre en place une « activité partielle de longue durée ».

---

<sup>25</sup> Le plan d'investissement est établi tous les ans pour cinq années glissantes. Il vise à donner une vision actualisée de la trajectoire d'investissement à venir. Il s'agit d'un exercice différent du POS qui lui est établi tous les cinq ans seulement et permet d'arrêter les conclusions d'une réflexion stratégique approfondie.



**Tableau n° 6 : Activité partielle de longue durée ADBM 2020-2021**

	2020	2021
Montant des aides de l'Etat (€ courants)	769 000	872 208
Taux d'aide moyen en %	19 %	24 %
Nombre d'heures de chômage	67 083	69 125

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

NB : le taux de chômage partiel moyen en 2020, calculé uniquement sur la période covid (d'avril à décembre), était de 26 %.

L'ADBM s'est en outre engagée dans une démarche de maîtrise de ses effectifs, en ne renouvelant pas les CDD et en mettant en place une procédure de rupture collective (cf. *infra*).

Outre l'activité partielle, la société a bénéficié d'une panoplie de mesures d'aide de l'État (prêt garanti par l'État, avance de taxe d'aéroport, « *carry back* » pour l'impôt sur les sociétés), s'élevant à un total de 36 M€ sur la période de la crise. Elle a dû faire face aux défaillances de certains prestataires eux-mêmes touchés par la crise COVID, en particulier la faillite d'un sous-traitant chargé de certaines prestations de sûreté. En 2022, la SA ADBM a fait une demande de compensation auprès de la DTA au titre de l'article 74 du cahier des charges de la concession<sup>26</sup>.

La société a ainsi été durablement affectée par la crise sanitaire, qui a fortement contrarié les plans, initiaux comme ceux de 2018, et a freiné le rattrapage d'investissement. La trajectoire de redressement reste liée aux incertitudes pesant sur la reprise de trafic.

### 1.3.2 La sécurité et la sûreté, domaines trop longtemps négligés

Partiellement sacrifiée à l'objectif de rentabilité financière, la gestion de la sécurité et de la sûreté de la plateforme a constitué un point particulièrement critique de la période<sup>27</sup>. On doit relever le niveau d'investissement particulièrement faible de l'aéroport dans ce domaine, notamment dans la période 2015-2017 (moins de 0,4 M€/an en moyenne), alors même que le trafic passager augmentait alors de près de 500 000 passagers par an (les tableaux consacrés aux dépenses en matière de sécurité et sûreté sont reportés en annexe n° 11).

Malgré l'effort de rattrapage consenti, sous la contrainte, à la fin de la période sous revue, l'aéroport a donc pâti dans ce domaine d'un réel sous-investissement, et d'une forme de

<sup>26</sup> L'article 74 du cahier des charges de l'aéroport prévoit le dispositif suivant : « I. - En cas de disposition législative ou réglementaire nouvelle ou d'événement relevant de l'imprévision ou de la force majeure, de nature à bouleverser l'équilibre économique de la concession, le ministre chargé de l'aviation civile et le concessionnaire arrêtent d'un commun accord la compensation à apporter, soit par un ajustement des tarifs des redevances aéroportuaires, soit par une adaptation des caractéristiques de la concession ou de ses ressources externes, de façon à rétablir l'équilibre économique de la concession ».

<sup>27</sup> Pour rappel, la sûreté vise à assurer la protection des usagers et personnels, au sol comme en vol, contre tous les actes illicites (prises d'otages, détournements, attentats, intrusions, diffusion de fausses informations, etc.). La sécurité englobe l'ensemble des mesures (techniques, organisationnelles, opérationnelles) visant à réduire le risque d'accidents et d'incidents d'aviation civile ou à y répondre.



négligence. S'agissant ici de secteurs de compétences critiques, particulièrement suivis par les services de l'Etat (DSAC et préfet délégué), cette situation a conduit à de fortes tensions, qui se sont notamment cristallisées à l'occasion de la conversion du certificat de sécurité de l'aéroport au standard européen<sup>28</sup>, fin 2017, puis, moins d'un an plus tard, à l'occasion du renouvellement de l'agrément de sûreté de l'aéroport.

### **La mise aux normes et le placement de l'aéroport sous surveillance renforcée**

L'entrée en vigueur du règlement européen a nécessité une mise en conformité pour l'aéroport, en termes de documentation mais aussi, sur certains aspects, en termes de ressources humaines. La date limite de cette mise en conformité était fixée au 31 décembre 2017. Paradoxalement, Bordeaux avait été le premier aéroport français à demander la conversion de son certificat national, dès février 2015. Cependant ni le directoire ni le conseil de surveillance n'ont tiré les conséquences pratiques de cette échéance. Le 22 novembre 2017, le directeur interrégional de la sécurité de l'aviation civile (DSAC Sud-Ouest) a écrit au directeur de l'aéroport pour le mettre en demeure d'exercer les actions correctives attendues en réponse aux défauts de conformité relevés par ses services. Le 20 décembre suivant, constatant l'insuffisance des réponses apportées malgré la tenue d'une réunion au siège de la DSAC, il l'informe du placement de l'aéroport sous « surveillance renforcée » (article R. 211-13 du code de l'aviation civile), mesure qui s'accompagne d'une sanction financière<sup>29</sup>.

Le 26 avril 2018, faisant suite à deux incidents majeurs intervenus à moins d'un an d'intervalle, le DSAC a écrit à nouveau au directeur de l'aéroport pour lui enjoindre d'investir dans un nouvel équipement « ETD » (détection d'explosif) et de veiller au bon armement en personnel des postes de filtrage par les sous-traitants.

Ces conséquences de la réticence de l'aéroport à investir au niveau suffisant dans ce domaine, pourtant essentiel, ont été exposées à nouveau en juin 2018, lors du renouvellement de l'agrément de sûreté de l'aéroport. Signe de la gravité de la situation au yeux des services de l'Etat, une lettre sous double timbre du directeur central de la DSAC et du directeur de la DTA a été adressée le 14 juin au président du directoire. Les deux directeurs y évoquent « *l'insuffisance significative dans la prise en compte de la problématique sûreté par l'aéroport de Bordeaux* ». Ils relèvent « *un nombre anormalement élevé de constats de niveau de gravité important (N3) et deux non conformités majeures (N4), l'une de ces non conformités [relevant] d'ailleurs d'un manquement grave signalé aux équipes dirigeantes de l'aéroport* ».

Ils concluent que « *cette situation globale est suffisamment préoccupante pour vous demander de permettre au directeur de la sécurité de l'aviation civile Sud-Ouest d'informer les membres du conseil de surveillance sur la prise en compte des enjeux de sûreté par l'aéroport lors du prochain conseil de surveillance du 26 juin 2018* ». Cette information sera effectivement donnée à l'occasion du conseil de surveillance en question.

Le 25 mai, le DSAC a écrit au président du directoire pour demander la correction de l'ensemble des défauts relevés à l'occasion de l'inspection conduite en vue du renouvellement de l'agrément : parmi ceux-ci, les deux non conformités majeures (niveau 3 et 4) susmentionnées, qui

<sup>28</sup> Règlement UE 139/2014 établissant des exigences et des procédures administratives relatives aux aéroports.

<sup>29</sup> Majoration de 25 % sur la part de redevance facturée au titre de la surveillance de la sécurité de la plateforme - article R. 611-3 du code

concernaient notamment la vidéo-surveillance, étaient à corriger avant le 1<sup>er</sup> juin. L'agrément ne sera renouvelé par le préfet, par arrêté du 29 juin 2018, que pour un an - la durée normale étant de cinq ans -, l'aéroport étant par ailleurs à nouveau placé sous surveillance renforcée.

Les négligences observées ont conduit les services de l'État à la reprise en main d'une situation que les gestionnaires de l'aéroport auront laissé trop longtemps dériver. Le 10 août 2018, le préfet de région annonce au président du directoire son intention de mettre en place une comitologie *ad hoc* destinée à renforcer le suivi des thématiques de sécurité et de sûreté de l'aéroport. Il en charge le préfet délégué à la sécurité, par lettre de mission signée à la même date.

Depuis lors, le suivi de la sûreté et de la sécurité est encadré par un « comité de coordination stratégique », qui se tient en amont des séances du conseil de surveillance et qui s'ajoute aux réunions techniques associant les services de l'Etat et la SA. Cette organisation a, sans conteste, permis des progrès. A cet égard, on relève que le nouvel arrêté préfectoral portant agrément de sûreté de l'aéroport, daté du 26 juin 2019, a été accordé pour une durée de cinq ans. La surveillance renforcée de l'aéroport a quant à elle été levée en septembre 2018.

Ce redressement récent n'a pas résolu tous les problèmes. Outre le défaut d'attention portée aux thématiques de la sécurité et de la sûreté par les instances dirigeantes de l'aéroport, un manque de concertation et de coordination est à signaler<sup>30</sup>. La comitologie mise en place permet néanmoins un travail de vigilance et de correction des écarts. A titre d'exemple, la commission de sûreté du 26 novembre 2019 a examiné huit manquements, dont deux imputés à la SA ADBM, débouchant sur deux propositions d'amende de 5 000 et 2 000 €<sup>31</sup>.

La question du sous-investissement de la SA ADBM sur les questions de sécurité et de sûreté s'est manifestée à l'occasion de l'inscription de la « raison d'être » de la société dans les statuts modifiés (cf. *supra*). Lors de cette révision des statuts, la préfète est intervenue au conseil de surveillance pour que la mention de la sécurité et de la sûreté soit portée dans cette « raison d'être ». Cette proposition, formulée lors du conseil de surveillance de mai 2020, a été accueillie avec des « réserves » par la présidente. Lors de l'adoption de la raison d'être de la société en juin 2020 par le conseil de surveillance, elle est définitivement rejetée, ce qui amène la préfète à formuler des regrets explicites<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Le 22 février 2019, la préfète déléguée pour la sécurité déplore de n'avoir été informée que par SMS, et par voie de presse le lendemain, de la création pour l'année 2019 de 23 nouvelles lignes par une compagnie *low cost* opérant depuis Bordeaux, générant un trafic estimé à 300 000 passagers supplémentaires. Elle déplore les répercussions sur les conditions d'exercice du contrôle aux frontières, indiquant, dans un second échange daté de mars 2019, : « je me permets de vous rappeler que si la douane fonctionne sur le principe des contrôles ciblés, il n'en va pas de même pour la police aux frontières », qui pratique un contrôle exhaustif. Elle évalue le coût des réservistes mobilisés pour répondre à l'accroissement du trafic pendant la saison estivale 2019 à 80 800 €.

<sup>31</sup> La 1<sup>ère</sup> amende est relative à un défaut d'étanchéité entre la zone publique et la zone d'accès restreint, au niveau des barrières protégeant l'accès aux pistes, défaut que la société n'a corrigé qu'au 2<sup>e</sup> avertissement, avec la mise en place d'un vigile. La 2<sup>ème</sup> amende est relative à la sûreté des bornes d'enregistrement du hall A : les services de la PAF ont constaté, au cours d'une inspection, qu'il suffisait d'entrer le code « 1234 » pour déverrouiller les bornes. Afin de se justifier, la SA ADBM indique avec quelque naïveté que « le code 1234 était utilisé depuis de nombreuses années et [...] aucun incident n'avait été jusqu'alors constaté ».

<sup>32</sup> Le PV du conseil du 18 juin 2020 rapporte ainsi : « la préfète de la région Nouvelle Aquitaine prend acte de la rédaction in fine retenue pour la raison d'être de la SA ADBM (...) Elle ne peut que déplorer que les mentions de « sécurité » et de « sûreté » n'apparaissent pas dans cette rédaction. (...) La situation actuelle de la SA ADBM justifie qu'une attention particulière soit portée à ces aspects ».

En fin de période sous revue, les questions de la sécurité et de la sûreté de la plateforme ont acquis une importance accrue à l'occasion de nouvelles évolutions réglementaires, ce qui génère un besoin d'investissement spécifique et accroît la nécessité de vigilance de la société sur ces questions.

Au total, sur la période, les thématiques de la sécurité et de la sûreté ont été fortement reprises en main sous l'impulsion des services de l'État, qui ont contraint la SA ADBM à mettre un terme à la négligence dans laquelle ces sujets avaient été tenus pendant plusieurs années. La société a recruté un spécialiste de ces questions et créé un poste spécifique de « responsable sûreté » au sein de la « direction exploitation ». Le « directeur exploitation » est lui-même « directeur sûreté ». Enfin le chef de la cellule « SGS-Conformité-Qualité-Environnement » a été désigné « délégué défense et sécurité ». Ces évolutions attestent que les thématiques liées à la sûreté et la sécurité sont désormais mieux prises en compte pour mener à bien le travail de rattrapage indispensable ; la Cour invite la SA à poursuivre ses efforts et à mettre tout en œuvre pour atteindre les standards requis.

### 1.3.3 La desserte : une prise en compte tardive des enjeux locaux

#### 1.3.3.1 Les enjeux ambivalents de l'amélioration de l'accessibilité en transport en commun

La zone où se trouve l'aéroport est un bassin d'emploi très attractif et, avec l'Aéroparc, un pôle industriel de premier plan au niveau régional<sup>33</sup>, impliquant de nombreux déplacements, liés aux 35 000 emplois présents et aux 15 000 passagers transitant quotidiennement par l'aéroport. Comme souligné par la DREAL, elle est néanmoins relativement peu dense et peu propice à la mise en place de transports en commun. Les infrastructures routières connaissent par ailleurs une congestion croissante depuis de nombreuses années. L'accès routier le plus direct à l'aéroport se fait depuis la rocade et passe par un carrefour giratoire (Cassin) saturé de manière chronique depuis de nombreuses années car il concentre le trafic de l'aéroport et de l'Aéroparc malgré les travaux d'amélioration effectués (cf. l'annexe n° 12 sur les opérations d'amélioration de la desserte en transports en commun et de l'accessibilité routière par Bordeaux Métropole).

L'accès à la plateforme aéroportuaire se fait aujourd'hui principalement en voiture : cela concerne 85 % des déplacements vers et depuis l'aéroport au sein desquels on peut distinguer les trajets « accompagné[s] par une personne ne voyageant pas » (53 %), en « véhicule personnel » (16 %), « voiture de location » (8 %) et « taxi/VTC » (8 %). La part modale des transports collectifs est quant à elle de 15 %, dont 3 % par des bus de sociétés privées<sup>34</sup>.

La desserte de l'aéroport en transport en commun s'effectuait jusqu'en 2022, dans des conditions dégradées, par la ligne 1 du réseau de bus TBM de Bordeaux Métropole (environ 60 minutes) et par la navette *30' Direct*, toutes deux reliant la gare Saint Jean. Cette desserte doit

<sup>33</sup> Créée sous la houlette de Bordeaux Métropole, l'opération d'intérêt métropolitain (OIM) « Bordeaux aéroport » s'étend sur trois communes (Mérignac, le Haillan et Saint Médard en Jalles). Il s'agit du premier pôle d'activité et d'emploi (35 000) et du premier pôle industriel de la grande région.

<sup>34</sup> Ces données proviennent du *Schéma de Composition Générale SETEC 2021*.

s'améliorer en 2023 avec l'extension de la ligne A du tramway, en voie unique, jusqu'au parvis de l'aéroport et le Technobus reliant la gare de Pessac Alouette (connexion au train TER desservant Saint Jean et le bassin d'Arcachon).

La desserte en transport en commun et l'accessibilité routière de l'aéroport représentent un enjeu important pour l'attractivité de l'aéroport. La SA suit de près les opérations menées par Bordeaux Métropole<sup>35</sup>, et finance les travaux de dévoiement et d'aménagement du terminus du tramway et du bus performant sur le parvis de l'aéroport. Bien que la nécessité d'améliorer la desserte soit reconnue par la société, des craintes ont pu être exprimées quant à l'impact de l'arrivée des nouveaux moyens de transport en commun sur les recettes de parking. Selon les dernières études effectuées, il s'ensuivrait une hausse de 5 % de la part modale des transports en commun, au détriment de celle du véhicule individuel. Toutefois, on peut noter que les véhicules concernés seraient essentiellement ceux des usagers des parkings courte et longue durée (les « véhicules personnels »), dont la « part modale » pourrait donc baisser de 5 points, alors qu'elle est actuellement de 16 %, ce qui n'est pas négligeable<sup>36</sup>.

### 1.3.3.2 Un parc de stationnement géré à moindres coûts et objet de nombreux conflits

L'activité automobile (parkings et locations de voitures) associée à l'aéroport constitue la première source de profit de la SA ADBM (cf. *infra*). Compte tenu de sa localisation en zone peu dense, et d'une desserte en transport en commun peu efficace, l'automobile est le mode de transport privilégié pour se rendre à l'aéroport ou en repartir. La société aéroportuaire, comme de nombreuses autres, bénéficie donc d'une clientèle relativement captive. Elle propose une offre d'environ 7 000 places de parking, dont un parking express (350 places), un parking courte durée (P2, 3650 places) et un longue durée (P4, 2650 places), un service premium (P0, 350 places) et un parking proche des aérogares (P1).

Le sujet des parkings de l'aéroport est sensible pour les communes avoisinantes, car il a un effet direct sur l'organisation des mobilités dans la zone et constitue un enjeu environnemental.

Le mode de développement des parkings est un sujet emblématique de l'inflexion de la stratégie de l'aéroport. Depuis de nombreuses années, l'option consistant à faire des parkings « en silo » plutôt qu'« à plat » est régulièrement évoquée par les membres du conseil de surveillance qui représentent les collectivités territoriales ; elle permettrait de limiter l'artificialisation des sols et ses conséquences négatives sur la biodiversité et assurerait en cas de pluie une protection aux usagers. Le directoire a toujours écarté cette solution, estimant qu'elle serait dix fois plus coûteuse à l'investissement. Les discussions au conseil étaient alors rapidement conclues par la présidente, en défaveur des parking silo, au nom du « principe de prudence » dans la perspective de l'arrivée de la LGV. L'échéance de juillet 2017 passée, dès le conseil d'octobre suivant, le sujet du développement des parking a donné lieu à de vives discussions. La présidente a alors conclu que les « parkings silo » seront nécessaires à moyen

---

<sup>35</sup> L'état d'avancement des travaux a fait l'objet de nombreuses présentations par Bordeaux Métropole en conseil de surveillance de la SA ADBM, et le président du directoire s'est personnellement impliqué dans les phases de concertation des projets.

<sup>36</sup> Chiffres tirés du *Schéma de Composition Générale SETEC 2021*.

ou long terme et devaient dès lors être envisagés<sup>37</sup>. La création de nouveaux parkings « à plat » est désormais exclue des schémas de développement et le plan à cinq ans en cours de discussion à la fin 2022 inclut un projet de développement de parking « en silo ».

L'aéroport a été confronté à la concurrence de parkings dits « borduriers » installés dans les communes avoisinantes et fonctionnant avec des navettes pour transporter les clients jusqu'aux aérogares<sup>38</sup>. La SA a souligné la non-conformité de ces parkings à la réglementation<sup>39</sup> et la publicité mensongère faite par certaines des sociétés qui les exploitent<sup>40</sup> ; elle estime cette activité déloyale et non conforme au code général de la propriété des personnes publiques ; la société pâtirait d'un manque à gagner car elle est contrainte d'aligner ses prix à la baisse, juste en dessous de ceux des parkings borduriers. Elle a intenté des actions en justice contre certaines sociétés, sans que cela permette toutefois de réduire significativement leur nombre.

L'apparition de « parkings borduriers » est courante sur de nombreuses plateformes ; elle pourrait, dans le cas de Bordeaux, être en partie la conséquence d'une gestion inadaptée par la SA. Les parkings, dont l'investissement capacitaire était probablement ajusté au plus près de la demande, ont atteint la saturation, en particulier l'été<sup>41</sup>, ce qui a créé un « appel d'air » pour des projets concurrents. On peut aussi souligner la qualité de service dégradée des parkings de l'aéroport, que certains parkings borduriers sont parvenus à surclasser. Outre les problèmes d'entretien des parkings et d'insuffisance du nombre de places, la qualité de service a pâti de problèmes liés au service de réservation. Ce dernier, trop rigide, a à l'origine de doubles facturations, en cas de changement imprévu d'horaire.

On notera également l'enjeu que représente l'accès au parking pour les employés des compagnies aériennes qui habitent dans la région. La SA accepte d'offrir un tarif préférentiel aux employés des compagnies basées à l'aéroport mais le refuse à ceux des compagnies qui ne le sont pas, lesquelles emploient environ 700 employés résidant dans la région. La SA ADBM indique que cette situation a donné lieu à un contentieux avec les compagnies concernées, qui a duré plusieurs années..

La gestion et le développement des parkings de l'aéroport apparaissent désormais être en bonne voie. La SA a pris en compte les préoccupations des collectivités territoriales et les

---

<sup>37</sup> La question des parking silo a été à nouveau longuement discutée en 2019 lors de l'élaboration du plan à cinq ans, révélant des divergences de vues très marquées entre le directoire et le conseil de surveillance. Pour affirmer leur opposition aux parkings à plat, les collectivités locales avaient envisagé, fait rarissime, de voter contre un projet de budget lors du conseil de surveillance de l'automne 2019 (conseil qui n'aura finalement pas eu lieu faute de quorum).

<sup>38</sup> Le mode opératoire consiste en la dépose du véhicule par le client de ces sociétés sur leurs terrains servant de stationnement, une navette les transportant ensuite à l'aéroport et les ramenant, au retour sur leurs parcs, en utilisant les parkings de l'aéroport « dépose-minute » ou le « Parc Express » qui sont gratuits pendant 5 à 10 minutes.

<sup>39</sup> Ces terrains transformés en parkings ne respectent pas certaines normes imposées pour le stationnement de véhicules (non-récupération des huiles et autres fluides).

<sup>40</sup> Les pratiques suivantes sont rapportées par la SA : l'utilisation du nom du parking de l'aéroport, ou encore une comparaison fallacieuse des prix.

<sup>41</sup> Un audit présenté à la séance du conseil de de mars 2018 a dressé une cartographie des risques, qualifiant de « majeur » le « *risque lié à l'inadaptation de l'offre et services des parkings* ». Le manque de places et une offre inadaptée (lenteur des paiements par cartes bancaires, manque de places disponibles) en sont les causes. Le point sur l'arrêté des comptes 2018 effectué lors du conseil de surveillance de mars 2019 indique que « *l'activité parking est en ralentissement du fait de la saturation des parcs, du changement du mix client et de la concurrence des parkings borduriers. La recette par passager est en baisse* ».

questions environnementales (voir *infra*), vise à améliorer la qualité de service, et met en place une « tarification dynamique » permettant d'optimiser l'utilisation des infrastructures.

### 1.3.4 Une insertion dans le maillage aéroportuaire régional à conforter

Au sein de la région Nouvelle Aquitaine, l'aéroport de Bordeaux est le seul aéroport d'Etat. Supérieur à cinq millions de passagers/an, son volume de trafic est sans comparaison avec celui des autres plateformes de la région, seul Biarritz dépassant le million de passagers. Par ailleurs, sa gouvernance, dans laquelle l'Etat assume un rôle prépondérant, induit un positionnement singulier au regard de la politique aéroportuaire régionale.

S'agissant des aéroports régionaux et suite à la loi de décentralisation du 13 août 2004, la région Nouvelle Aquitaine a mis en place une « stratégie aéroportuaire » spécifique, qui apparaît unique au niveau national. Une revue des dix aéroports décentralisés régionaux a été réalisée en 2017. Sur la base de cet audit, la région a défini une politique de développement, déterminant six plateformes stratégiques à soutenir et décidant l'entrée au capital de ces plateformes pour conduire sa stratégie.

Compte tenu de son statut, la plateforme de Bordeaux-Mérignac occupe une place particulière dans la stratégie de la région, qui compte à ce jour huit aéroports commerciaux. Bien qu'elle y soit représentée, la région n'a pas le pouvoir de s'opposer à l'Etat qui, détenant la majorité absolue, reste décisionnaire en dernier ressort de la stratégie du plus important acteur aéroportuaire régional. Cette situation n'empêche pas la région d'intégrer la place de l'aéroport de Bordeaux dans sa stratégie régionale.

Dans les faits, la problématique régionale reste peu relayée dans les choix stratégiques de la plateforme, ainsi qu'en attestent les débats au conseil de surveillance. Cela apparaît paradoxal, alors que l'aéroport est régulièrement qualifié de « vitrine » ou d'élément majeur contribuant au rayonnement régional. Par ailleurs, ainsi qu'il a été relevé, la problématique « métier » et l'expertise que porte la DGAC, susceptibles de sensibiliser les administrateurs à la problématique régionale, ne sont pas suffisamment abordées par les membres du conseil de surveillance. Le directeur interrégional de la sécurité de l'aviation civile (DSAC-IR) n'est présent dans les instances de la SA qu'en sa seule qualité de « censeur » au conseil de surveillance. La région déplore ainsi devoir « *composer avec un cadre national, tant économique que législatif, qui rend difficile une intégration optimale de l'aéroport de Bordeaux dans une stratégie régionale* ». La région regrette des choix de reversements de dividendes et de rentabilité financière opérés au détriment de l'investissement, de la qualité de service et du développement durable.

Compte tenu du poids majeur et de la spécificité de l'aéroport de Bordeaux-Mérignac, qui développe sa stratégie propre, la capacité de la région à mettre en oeuvre une stratégie régionale complète apparaît donc contrariée. Le territoire de Nouvelle Aquitaine appelle pourtant une mise en cohérence qui pourrait bénéficier à tous les acteurs. Biarritz porte une problématique de flux touristiques importante, tout comme La Rochelle ou Bergerac, d'où opèrent des compagnies *low cost*. La présence de lignes d'aménagement du territoire (LAT) soutenues par les pouvoirs publics à La Rochelle, Bergerac, Brive ou Limoges est un autre enjeu de développement régional, qui pourrait suggérer des mises en cohérence avec l'offre bordelaise. La collectivité régionale, qui déplore les effets pour le territoire de la loi Climat et Résilience et de l'arrêt, mal concerté selon elle, de la liaison Bordeaux-Orly, considère que

l'aéroport de Bordeaux devrait constituer un « *pilier du maillage régional au regard de son réseau, de son trafic, de son rayonnement et de son rôle en matière d'aménagement du territoire et de développement économique* ». Elle entend mettre en place en 2023 une stratégie qui vise à faire partager l'ingénierie de l'aéroport de Bordeaux avec les autres aéroports régionaux et à étendre aux autres plateformes la démarche entreprise, en matière de biocarburants et de développement durable.

### 1.3.5 Une qualité de service qui s'est dégradée

A l'instar des questions de sûreté et de sécurité, la qualité de service n'a pas été la priorité de la précédente direction. La SA mesure la satisfaction des usagers notamment à travers l'analyse des réclamations émises par ceux-ci chaque année. Ces réclamations sont classées par thématiques (parkings, sûreté, accueil-information, commerces, aérogares-services aux passagers, traitement des vols et des bagages). La société tient également un jour un indicateur de délai de réponse aux réclamations formulées.

Sur la période, le nombre de réclamations a suivi une hausse régulière : de 543 réclamations en 2013, a été atteint un pic de 1 339 en 2019, soit une hausse de 147 % plus que proportionnelle à la hausse de trafic qui augmente, lui, dans la même période, de 68 %. En 2021, la baisse du trafic a entraîné une baisse des réclamations de 27 % (974), mais celle-ci est moins que proportionnelle à l'évolution à la baisse du trafic (60 %).

Le sujet de la qualité de service est donc réel et bien identifié par les instances de gouvernance, les premiers échanges sérieux à cet égard intervenant lors des séances du conseil de la fin de l'année 2017. Sur la question, jugée emblématique, des parkings (cf. *supra*), plusieurs membres soulignent alors les enjeux d'attractivité de l'aéroport, de rayonnement, d'ambition à avoir en termes d'investissements, quitte à assumer des rentabilités dégradées à court terme. Le sujet est devenu très sensible lors de la séance de mars 2018, alors que la clôture des comptes 2017 a fait apparaître des résultats financiers très élevés, malgré l'entrée en service de la LGV. Les questions évoquées sont celles du niveau de l'aéroport par rapport au rayonnement mondial d'une ville comme Bordeaux, de la qualité insuffisante des services, des difficultés d'accès, de la propreté et de la dégradation des aérogares.

Sur la période, le sujet principal de réclamations des usagers (62 %) concerne les parkings, qui sont des services payants, d'où une propension plus grande des usagers à émettre des réclamations. Néanmoins l'analyse des motifs de réclamations montre que l'aéroport porte une part de responsabilité dans les griefs de ses usagers, notamment à travers le défaut de son système de réservation, qui concentre six plaintes sur dix.

Entre autres motifs de réclamations, si l'on relève le niveau assez peu significatif des plaintes observées en matière de sûreté et de commerces, on observe que les thématiques accueil-information en représente encore 8 % en 2021, tout comme celles relatives au confort des aérogares et à l'accueil des usagers, traitant notamment de l'aérogare Billi, de la propreté générale des aérogares et des sanitaires, des services tels que les services aux personnes à mobilité réduite. En matière de traitement des bagages, le nombre de litiges a décliné du fait de la baisse du trafic mais reste proportionnellement significatif. Au total, le besoin de mise à niveau de la qualité de service de l'aéroport est la conséquence de la négligence dans laquelle, sur ce plan, l'outil aéroportuaire a été maintenu. Il nécessite un effort de rattrapage consécutif à plusieurs années de sous-investissement.

## 1.4 La nécessaire mise en cohérence des intérêts de l'Etat

La période sous revue est marquée par une montée de tensions importantes entre les différents acteurs (directoire, conseil de surveillance, Etat) comme au sein même du conseil de surveillance. Elle a conduit à des inflexions brusques dans la stratégie de l'entreprise, et, avec l'irruption d'une crise sanitaire aux effets économiques sans précédent, s'est achevée sur une crise interne.

En effet, le changement complet de directoire, intervenu au cours de l'année 2021, ne s'est fait ni sans un réel coût humain ni sans heurts au sein même du conseil de surveillance. Ces éléments, inhabituels dans la vie d'une structure telle que la SA, pourtant citée en exemple au niveau international peu d'années auparavant, méritent d'être relevés.

### **Le changement du président du directoire intervenu en 2021**

Peu après l'arrivée de la LGV, ont émergé avec un regain d'acuité les sujets majeurs qui étaient jusque-là passés au second plan : environnement, qualité de service, nuisances sonores, sécurité et sûreté. L'équipe en place a éprouvé de réelles difficultés à prendre la mesure de l'ampleur de ces sujets. Dans un contexte de mise en cause du modèle de croissance suivi jusqu'alors (volume de trafic, modération des investissements et recherche d'excédents financiers), des tensions fortes sont dès lors apparues entre les principaux acteurs : directoire, conseil de surveillance, services de l'Etat.

Le président du directoire a annoncé la décision de mettre fin à son mandat de manière anticipée<sup>42</sup>, lors de la séance du conseil du 16 décembre 2020. Son départ effectif a eu lieu le 14 janvier 2021.

Le recrutement de son successeur en qualité de membre du directoire a été préparé par une commission de recrutement annoncée lors du conseil de surveillance du 16 décembre 2020 et constituée de quatre de ses membres<sup>43</sup>. Des tensions se sont manifestées au sein du conseil, qui n'a dès lors pas pu s'exprimer sur la liste finale des quatre candidats sélectionnés pour les auditions. Lors de la mise aux voix, la décision a recueilli 12 voix pour, une contre, et trois abstentions.

Le débat a repris dès la délibération suivante, relative à la nomination en qualité de président du directoire du membre nouvellement nommé. A la suite de cette séance, la représentante de l'APE a démissionné et a été remplacée. Le représentant de l'Etat qui s'était le plus vivement opposé aux décisions du conseil<sup>44</sup> a été invité à démissionner. Depuis lors, les deux autres représentantes de l'Etat ont également démissionné. Il ne restait en 2022 au sein du conseil plus aucun représentant de l'Etat doté d'un « profil DGAC ».

Le directoire renouvelé, ainsi que le conseil de surveillance, ont fait face à une situation inédite par l'ampleur des incertitudes et des enjeux à surmonter.

<sup>42</sup> Son mandat courait normalement jusqu'en mars 2022.

<sup>43</sup> La présidente (disposant de deux voix), un représentant de l'APE, un représentant des collectivités et un représentant de la CCIB.

<sup>44</sup> En juin 2016, dans la note aux ministres proposant la nomination de ce membre du conseil de surveillance de la société, le commissaire aux participations vantait pourtant son profil de fin connaisseur du monde aéronautique, l'APE lui ayant par ailleurs demandé de siéger aux conseils de surveillance de deux autres aéroports.



Pour avoir trop longtemps différé des investissements pourtant nécessaires lorsqu'il accumulait les excédents, l'aéroport se trouve désormais en devoir de financer par la dette les réponses aux nouveaux enjeux ouverts par ce qui apparaît comme une crise de croissance, et cela, alors même que l'échéance de la fin de concession – 2037 - approche désormais rapidement (cf. *infra*). La situation délicate dans laquelle la société se retrouve placée suscite des interrogations quant au rôle exact qui a été tenu par l'Etat, actionnaire majoritaire, au sein des instances de gouvernance. La priorité accordée au versement de dividendes aux actionnaires, pendant toute la période 2013-2019, allant jusqu'au prélèvement exceptionnel de 20 M€ sur la trésorerie en 2018, témoigne pendant toute cette période, d'une approche financière de court terme de l'Etat actionnaire, au détriment de l'investissement.

Ceci invite à repenser, sur le fond et sur la forme, les conditions dans lesquelles l'Etat intervient au conseil de surveillance, où les intérêts de « l'Etat concédant » ne sauraient être occultés, qu'il s'agisse du maintien à niveau de l'outil, de l'amélioration de son ergonomie fonctionnelle, de la sécurité et la sûreté.

Faisant suite aux recommandations précédentes de la Cour, formulées alors que la DGAC exerçait encore un pouvoir important de régulation, la direction générale ne siège plus à des qualités au conseil de surveillance et n'y est de fait représentée que par le seul DSAC Sud-Ouest, avec le statut de « censeur ». L'APE, qui représente l'Etat-actionnaire et est membre du conseil, coordonne la politique définie par l'Etat.

Pendant la période sous revue et à l'exception des autorités déconcentrées (préfet, DRFiP, DREAL, etc.), le « profil » des représentants de l'Etat au conseil de surveillance – était généralement, et au nom de la prévention du conflits d'intérêts, celui d'administrateurs civils retraités, demeurés familiers des problématiques de l'aviation civile par leur carrière passée.

Force est de constater que, jusqu'en 2019, les considérations financières ont prévalu puis, à compter de 2019, les préoccupations environnementales notamment. A ce jour, le conseil ne compte plus de représentant ayant un « profil DGAC ». Même si l'APE est en relation avec le « bureau des concessions » de la DTA afin d'évoquer les préoccupations propres à « l'Etat concédant » ; ce dialogue entre l'APE et la DGAC doit être renforcé.

La séparation des fonctions voulue par la réglementation ne doit pas agir comme un appel à une forme de retrait volontaire de la gestion, dès lors qu'à long terme celle-ci ne peut ignorer les considérations « métier » et les règles de l'investissement durable. La DGAC s'est déclarée favorable à une meilleure coordination des rôles entre l'Etat actionnaire, incarné par l'APE, et l'Etat concédant, qu'elle représente. A cette fin, elle a indiqué souhaiter renforcer le profil « métier » des membres du conseil et améliorer la coordination, en amont des séances, entre les services de l'Etat.

**Recommandation n° 1.** (APE, DGAC, secrétaire général du ministère de l'intérieur ; 2023) : Mettre en place une procédure formelle de préparation des conseils de surveillance, réunissant l'ensemble des services de l'Etat (DGAC, APE, préfet et préfet délégué à la sécurité).

## **2 UNE SITUATION FINANCIERE FRAGILISEE A L'APPROCHE DE LA FIN DE LA CONCESSION**

### **2.1 Une accumulation d'excédents financiers remise en question**

Constituée sous la forme de société anonyme à participation majoritaire de l'Etat, détenue par des personnes publiques, la SA Aéroport de Bordeaux-Mérignac est soumise au contrôle de commissaires aux comptes<sup>45</sup>. Au cours de la période sous revue, tous les comptes ont été certifiés sans réserve comme réguliers et sincères, offrant une image fidèle de la situation de la société et de son patrimoine.

La répartition du capital, fixée dès l'origine de la société, ne varie pas durant toute la période. La méthode d'immobilisation reste également inchangée et ne présente pas de particularités : les immobilisations incorporelles ne représentent qu'un avoir limité ; les immobilisations corporelles, nettement plus importantes, sont évaluées à leur coût d'acquisition et amorties selon les règles habituelles<sup>46</sup>.

#### **2.1.1 La part croissante des actifs financiers au bilan de la société**

Le bilan de la société pour la période est reporté en annexe n° 13.

Sur toute la période, on assiste à une forte progression de la valorisation du patrimoine de la société au bilan. Celui-ci, totalisant 98,9 M€ en 2013, a presque doublé sur la période, atteignant 188,9 M€ au terme d'une croissance continue et soutenue de 8,5 % par an.

La structure du bilan a cependant varié sur la même période : la part de l'actif immobilisé, qui représentait 65 % de l'actif en 2013, est descendue progressivement à 46 % en 2019, avant de remonter légèrement en fin de période (48 % en 2021). Le fait marquant est en effet la croissance de la trésorerie qui, avec l'actif circulant, a connu une expansion continue. A l'exception notable de l'exercice 2019 et surtout de 2020, marqué par l'impact de la crise sanitaire, où l'actif du bilan a progressé essentiellement du fait de la progression de l'actif immobilisé<sup>47</sup>, c'est, pour la plupart des exercices, toujours l'actif circulant et la trésorerie qui portent la croissance de l'actif.

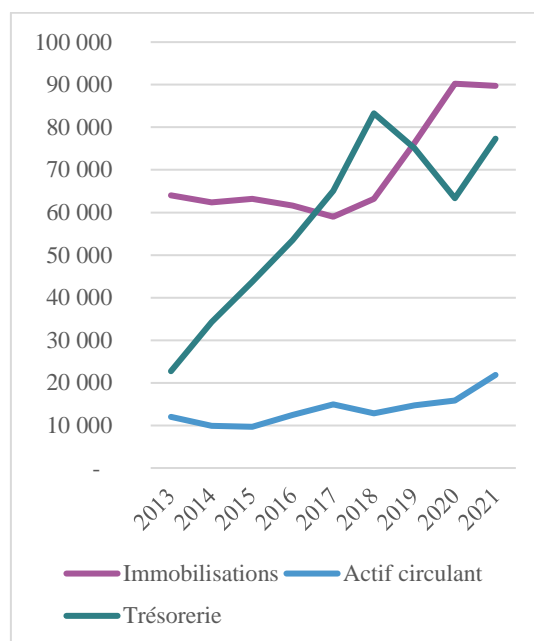
---

<sup>45</sup> Cabinet KPMG de 2013 à 2017 puis, à compter de 2018, cabinet Grant Thornton.

<sup>46</sup> Constructions : 30 à 50 ans ; constructions spécifiques : 20 ans ; travaux des pistes : 15 ans ; matériel : cinq à huit ans ; informatique : trois ans.

<sup>47</sup> Au cours de ces exercices, l'actif immobilisé enregistre les constructions lancées en 2018 dans le cadre du plan d'investissement (satellite 3), qui constituent la plus importante variation des immobilisations sur la période.

**Graphique n° 1 : Evolution de la structure de l'actif du bilan, 2013-2021, en K€**



Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

En contrepartie de cette croissance continue de l'actif du bilan, même après la chute d'activité de 2020 se constate, au passif, un endettement croissant de la société, particulièrement en fin de période, dans un contexte de stabilisation du niveau des fonds propres.

**Graphique n° 2 : Evolution comparée de l'endettement et des fonds propres de la SA ADBM, 2013-2021, en K€**



Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

En début de période, la SA ADBM était engagée dans une trajectoire de réduction de l'endettement : celui-ci a ainsi été limité à 16 M€ en 2013 (20,6 M€ en 2012) et a décliné sans discontinuer jusqu'en 2017 (8,6 M€). La souscription en 2014 d'un emprunt limité de 1,7 M€ pour l'extension de l'aérogare Billi n'a pas remis en cause cette trajectoire de désendettement. On relève que dans le même temps, les fonds propres suivent une courbe de hausse soutenue. À compter de 2018, en revanche, la société est entrée dans un nouveau cycle d'endettement, renforcé par la crise sanitaire : en 2018, sont souscrits trois emprunts destinés à la première tranche d'investissements du plan 2018-2023 ; la survenue de la crise sanitaire et le gel du plan d'investissement ont conduit l'aéroport, en 2020, à souscrire, dans le cadre des mesures d'aide, un emprunt de 22,5 M€ garanti par l'État, auquel s'ajoute un second emprunt de trésorerie de 3 M€ pour faire face à la crise. En 2021, ont été souscrits un emprunt de 11 M€ destiné à financer les investissements décidés dans le cadre du plan de résilience et un emprunt de trésorerie de 13 M€, destiné à l'amortissement sur 10 ans et aux premiers remboursements des prêts garantis par l'Etat consentis l'année précédente.

Au total, alors que, de 2013 à 2017, la société était parvenue à réduire fortement son endettement, celui-ci a très fortement augmenté en fin de période, passant de 7,6 M€ en 2017 à 60 M€ en 2021. Les taux des différents emprunts souscrits sont à la baisse sur la période, passant d'un taux moyen de 1,38 % à 10 ans en 2013 à 0,56 % en 2021. Par ailleurs, la structure d'emprunts a conduit à privilégier les emprunts à taux fixe, qui représentaient 86 % de l'endettement en 2021.<sup>48</sup>

Sur la période, l'endettement de la société a donc quadruplé, sans qu'ait pu être conduit l'effort d'investissement initialement envisagé dans le plan 2018-2021, et pour lequel l'aéroport présente aujourd'hui un retard. Les fonds propres, après avoir culminé à 92,7 M€ en 2017, atteignent un niveau de 87,8 M€ en 2021. Le ratio dette/fonds propres s'est sensiblement dégradé, passant de 0,28 en 2013 à 0,69 en 2021.

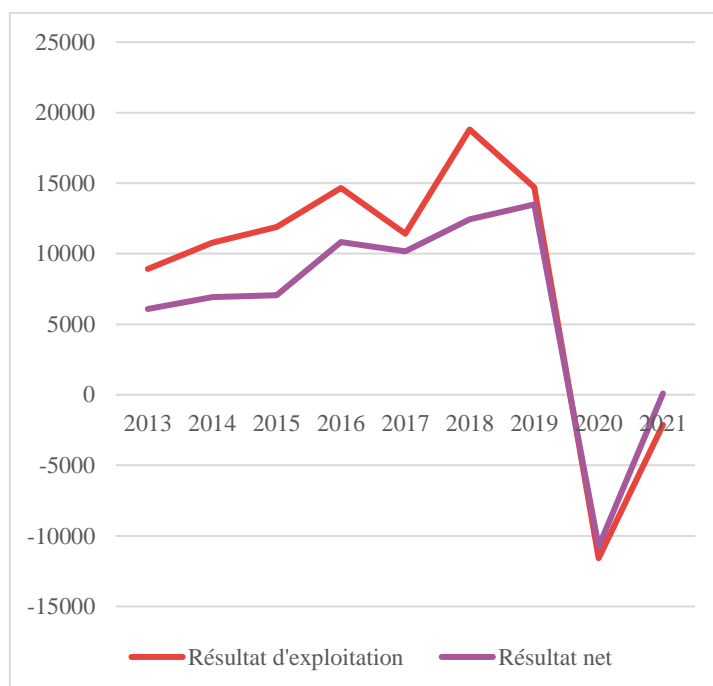
### **2.1.2 Un compte de résultat marqué par des bénéfices d'un niveau exceptionnel**

La période 2013-2019 est marquée par une croissance continue du trafic, portée par les lignes *low-costs* : on observe ainsi, de 2013 à 2019, une croissance annuelle moyenne de 9 % du nombre de passagers transportés, qui passent de 4,6 M en 2013 à 7,7 M en 2019. Cette période correspond à l'apogée du cycle mis en place avec le choix de croissance capacitaire fait par les gestionnaires, lors de l'ouverture de l'aérogare Billi en 2010.

Cette croissance continue donne lieu à des résultats d'un niveau exceptionnel. La crise sanitaire vient rompre ce cycle brutalement, avec une perte nette de 10,8 M€ et un difficile retour à l'équilibre en 2021.

---

<sup>48</sup> Le montant total des avances de TAP consenties par l'Etat s'élève à 12,2 M€ (cf *infra*).

**Graphique n° 3 : Résultat d'exploitation et résultat net de 2013 à 2021, en K€**

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

En juillet 2017, l'impact de la mise en place de la LGV s'est mesuré directement sur le résultat courant qui a accusé une baisse de 3,2 M€. Malgré cet impact direct sur l'activité, le résultat net après impôt (10,17 M€) s'est maintenu à un niveau comparable à l'exercice précédent (10,84 M€) du fait d'une baisse sensible de l'impôt sur les sociétés<sup>49</sup>. Dès l'année suivante, alors que l'impact de cette mise en place intervenait pour une année pleine, le résultat net a enregistré une hausse très sensible, passant à 12,43 M€. De fait, pendant toute cette période, le volume de passagers transportés a maintenu sa progression, avec environ 0,5 M passagers supplémentaires par an. L'exercice 2019 est celui des records : record de trafic avec 0,9 M passagers supplémentaires, record de résultat net avec 13,49 M€. Il apparaît donc que la mise en place de la LGV et la fin de la navette vers Paris-Orly ont été absorbées sans dommage (cf. *supra*).

En revanche, la crise sanitaire a entraîné un recul massif de l'activité, le nombre de passagers transportés reculant de plus de 70 %. La société enregistre une forte perte de 10,77 M€, malgré les mesures de soutien de l'Etat<sup>50</sup>. La reprise très partielle d'activité en 2021 (hausse de 35 % des passagers transportés par rapport à 2020, à un niveau restant encore inférieur de 60 % à l'exercice 2019) est surmontée au plan comptable grâce à de nouvelles mesures de

<sup>49</sup> Cette réduction du niveau habituel d'impôt sur les sociétés était due à une reprise de provision du passif social lié aux indemnités du personnel mis à disposition par la CCIB, parti en 2017, pour un montant de 5,3 M€. La provision constituée à l'origine étant non déductible fiscalement, la reprise de provision était donc non imposable.

<sup>50</sup> Outre le recours à un prêt garanti par l'Etat de 22,5 M€, la SA a bénéficié d'une avance de taxe d'aéroport de 1 M€, d'une exonération de charges sociales de 0,8 M€ et de 0,8 M€ d'indemnisation d'activité partielle.

soutien<sup>51</sup> et grâce au recours au « *carry back* » qui permet de réintroduire un crédit d'impôt sur les sociétés de 2,59 M€, et arriver ainsi à un résultat net équilibré.

Au total, au cours de la période 2013-2021, la SA ADBM a dégagé un résultat net cumulé de 56,32 M€, soit un résultat net moyen de 6,25 M€ par an. Cette performance, acquise pendant le cycle continu d'expansion 2013-2019, n'a été que partiellement atténuée par la crise récente, qui, malgré son importance, semble en bonne voie d'être surmontée. La direction a confirmé à la Cour que le retour à l'équilibre d'exploitation est prévu pour 2022. Le tableau en annexe n° 14 montre le détail du compte de résultat annuel sur la période de contrôle.

### 2.1.3 Des ressources, en hausse constante, portées par le trafic

#### 2.1.3.1 Une progression de plus de trois millions de passagers en six ans

L'activité de l'aéroport, sur la période, est marquée par une dynamique de très forte croissance. Le nombre des vols passe de 52 500 en 2013 à 71 300 en 2019 ; seule la crise met un terme à cette dynamique, avec un nombre de vols qui reste réduit de plus de moitié (53 %) en 2021 (33 900) par rapport à 2019. Au pic d'activité, en 2019, 37 compagnies, dont 13 compagnies low-cost, opèrent depuis Bordeaux. Cinq compagnies sont basées sur l'aéroport<sup>52</sup>.

Le tableau ci-après présente le nombre de passagers transportés de 2013 à 2021, ainsi que l'évolution du chiffre d'affaires associé.

**Tableau n° 7 : Évolution du trafic passagers et du chiffre d'affaires, 2013-2021**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Passagers en M</b>	4,57	4,91	5,29	5,76	6,20	6,78	7,68	2,25	3,04
<b>Chiffre d'affaires en M€</b>	62,51	63,86	67,05	71,68	76,53	84,72	89,35	42,80	50,23

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

De 2013 à 2019, le trafic a augmenté de 68 % ; le taux moyen de progression du nombre de passagers est de 9 % par an. Durant la même période, le chiffre d'affaires a également fortement progressé, de 6,1 % par an, ce qui reste extrêmement dynamique, même si la

<sup>51</sup> Une nouvelle avance de taxe aéroport à hauteur de 6 M€, une avance FSE à hauteur de 1 M€, 2 M€ d'indemnités d'assurance de perte d'exploitation, 1 M€ d'indemnisation d'activité partielle.

<sup>52</sup> Popularisé par les compagnies *low-cost*, le concept de base consiste à assigner un avion et son équipage à un aéroport donné, qui devient sa base. L'appareil effectue des rotations toute la journée et rentre à sa base tous les soirs. L'intérêt pour la compagnie est d'économiser d'importants frais d'hôtels pour l'équipage et de contractualiser l'entretien et la maintenance de ses appareils avec du personnel local à des tarifs plus avantageux. Pour l'aéroport, cette stratégie n'est pas sans incidence sur la problématique des vols de nuit, avec le retour parfois tardif des avions basés sur la plateforme.

trajectoire n'est pas exactement parallèle à celle du trafic. En 2019, le chiffre d'affaires représentait 142 % de ce qu'il était en 2013.

La chute brutale du trafic en 2020, du fait de la crise sanitaire, avec une baisse de 71 % du nombre de passagers, n'a pas été totalement répercutée sur le chiffre d'affaires, qui a décliné de 52 %. Le tableau ci-après détaille la décomposition des recettes entrant dans le chiffre d'affaires.

**Tableau n° 8 : Répartition des ressources de l'aéroport de Bordeaux**

En M€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	% 2013- 2021
Taxe d'aéroport	17,01	17,71	18,12	19,22	19,95	21,34	21,71	16,07	16,09	27,5%
Recettes aéronautiques	17,03	17,58	18,86	19,85	21,36	26,36	28,14	9,18	12,95	28,1%
Recettes extra-aéronautiques	28,48	28,57	30,07	32,61	35,22	37,03	39,51	17,56	21,18	44,4%
Subventions d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,01	0,2%
Chiffre d'affaires total	62,51	63,86	67,05	71,68	76,53	84,72	89,35	42,80	50,23	100,0%

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

Sur la période, on relève l'importance des ressources extra-aéronautiques, qui représentent un peu moins de la moitié des recettes totales. Les recettes aéronautiques et la taxe d'aéroport, quant à elles, entrent pour un peu plus d'un quart chacune dans le chiffre d'affaires.

Toujours sur la période 2013-2019, on constate, malgré la progression des recettes extra-aéronautiques de 39%, une baisse de la recette unitaire par passager de 17 %, qui s'explique d'une part par les recettes domaniales qui évoluent indépendamment du trafic et moins vite que celui-ci, d'autre part par l'impact de la mise en place de la LGV à partir de 2018, avec une forte baisse du trafic vers Paris-Orly. Ce trafic, qui représentait la majorité du trafic d'affaires de la plateforme, génère les recettes extra-aéronautiques unitaires les plus élevées, notamment du fait d'un usage intensif des parkings.

On relève que l'aéroport, étant sous le régime de la société anonyme, ne bénéficie que d'un volume très limité d'aides publiques (le détail des prêts et des subventions reçus figure en annexe n° 15).

### 2.1.3.2 La taxe d'aéroport

La chute de chiffre d'affaires à compter de 2020 a été partiellement amortie par le niveau de la taxe d'aéroport, qui ne décroît pas, comme les autres recettes, à due proportion de l'évolution du trafic, et qui joue ainsi un rôle d'amortisseur. Alors que les recettes aéronautiques et extra-aéronautiques ont baissé respectivement de 67 % et 56 % entre 2019 et 2020, le montant de la taxe d'aéroport perçue a reculé de 26 %. Il convient de rappeler cependant que

ce produit intègre les avances consenties par l'Etat (1,23 M€ en 2020, 6,39 M€ en 2021)<sup>53</sup>. Ces avances devront être remboursées, en capital, à compter de 2024, les remboursements des exercices à venir ne portant que sur les intérêts<sup>54</sup>.

Le tableau ci-après détaille l'écart entre les montants de taxe d'aéroport calculés annuellement selon le trafic et les montants effectivement reversés par l'Etat.

**Tableau n° 9 : Taxe d'aéroport : écarts entre les montants calculés et reversés, 2013-2021**

Montant en M€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
taxe d'aéroport calculée sur les trafics	14,79	17,00	19,13	20,64	21,44	22,86	23,95	6,81	8,50	155,12
taxe d'aéroport perçue	17,01	17,71	18,12	19,22	19,95	21,34	21,71	16,07	16,09	167,20
Écart	2,22	0,71	-1,02	-1,42	-1,49	-1,53	-2,25	9,26	7,59	12,08
Dont avances remboursables perçues								1,23	6,39	7,62

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

Compte tenu du nombre relativement élevé de passagers, l'aéroport ne bénéficie pas de la majoration de taxe d'aéroport. D'un point de vue financier, le ratio entre le montant perçu de taxe d'aéroport et le nombre réel de passagers transportés, qui s'était maintenu à un niveau constant (environ 3 €/passager) pendant toute la période 2013-2019, a bondi à plus de 7 €/passager en 2020 et excédait 5 € en 2021, ce qui illustre le soutien apporté par l'Etat - même si les avances consenties devront être remboursées<sup>55</sup>.

La Cour a interrogé les services de la direction interrégionale de la sécurité de l'aviation civile (DSAC-IR) et de la direction du transport aérien (DTA) en charge de l'établissement annuel de la taxe. L'examen a permis de confirmer le sérieux du travail effectué sur la base des déclarations de l'aéroport et de ses comptes-rendus des travaux et tâches réalisés. Par-delà l'aspect simplement financier, la mise en œuvre des politiques de sécurité et de sûreté par l'aéroport n'en a pas moins pâti d'insuffisances que seule l'intervention résolue de la DSAC, à compter de 2017, a permis de corriger (cf. *supra*).

<sup>53</sup> Une 3<sup>e</sup> avance de taxe d'aéroport de 4,59 M€ a été perçue en 2022, portant le total des avances à rembourser à 12,2 M€.

<sup>54</sup> Ceux-ci se portent à 0,45 % pour l'avance de 2020, 0,41 % pour celle de 2021, mais à 2,99 % pour celle de 2022.

<sup>55</sup> Par ailleurs, au plan strictement de la trésorerie, la SA ADBM attire l'attention sur les défauts, selon elle, du mécanisme actuel de reversement de la taxe d'aéroport : la décorrélation entre les déclarations de l'aéroport à la DTA, au sujet de ses charges de sécurité-sûreté, qui a lieu chaque année en juillet, le recouvrement de la taxe et son reversement, glissants, par la DGAC, enfin l'arrêté définitif du produit annuel de la taxe, induisent des décalages de trésorerie, en faveur ou en défaveur de la SA, selon l'évolution des trafics passagers. Selon la SA ADBM, la crise actuelle a ainsi engendré un retard qui se traduit par un décalage de versements évalué à 897 k€ cumulés à fin 2021.



### 2.1.3.3 La faiblesse « historique » des redevances en partie compensée par l'effet volume

La détermination des tarifs de redevances est l'objet de la commission consultative économique (CoCoEco), instituée en vertu de l'article R. 224-3 du code de l'aviation civile par arrêté ministériel du 2 mai 1956. Les membres ont un mandat de trois ans et sont nommés par arrêté préfectoral. La CoCoEco se prononce sur les propositions de tarifs des redevances, sur le rapport de l'exploitant. Les tarifs ainsi déterminés étaient jusqu'en 2019 soumis à la validation de l'Autorité de supervision indépendante des redevances aéroportuaires (ASI), et depuis à celle de l'Autorité de régulation des transports (ART).

Le tableau détaillant les montants perçus au cours de la période sous revue au titre des principales redevances (atterrissage, passagers, stationnement) est reporté en annexe n° 16.

L'obligation réglementaire d'une réunion annuelle de la CoCoEco, n'a pas été parfaitement respectée pendant la période sous revue : les réunions ont eu lieu en 2014, 2015, 2016, 2017, 2019 et 2021. En dehors de 2020, qui a été une année particulière, l'absence de réunion en 2013 et en 2018 n'a pas reçu d'explication (on relève que, au moins pour 2013, une réunion s'était tenue en décembre 2012).

L'aéroport de Bordeaux pratique historiquement un bas niveau de redevances, parmi les plus faibles de France métropolitaine. Cohérente avec la politique de recherche d'effet-volume de trafic plus que d'effet-prix menée par le directoire pendant toute la période, cette stratégie visait à réduire au maximum le « coût de touchée » pour les compagnies<sup>56</sup>. Depuis 2009 et pendant la majeure partie de la période sous revue, la SA ADBM a maintenu le niveau de ses redevances aéronautiques en valeur absolue : de 2012 à 2017, la CoCoEco a ainsi validé, le plus souvent à l'unanimité, la reconduction des tarifs en vigueur, avec des modulations de la redevance passagers selon l'aérogare utilisée<sup>57</sup>.

Les redevances domaniales sont fixées en cohérence avec la situation du marché et évoluent en fonction de l'indice des loyers des activités tertiaires (ILAT). Les redevances commerciales sont réévaluées en contexte concurrentiel à l'occasion de chaque réattribution d'espace.

A la faveur des bons résultats enregistrés et de la hausse du trafic, la politique de redevances basses a été intensifiée en 2019 avec une proposition de baisse de 5 % des tarifs (et la promesse d'une nouvelle baisse de 5 % l'année suivante). Cette proposition acceptée par la CoCoEco a été révisée par l'ASI qui a imposé une baisse directe de 10 %. En 2021, du fait du retournement de conjoncture, la hausse des redevances validée par l'ART a été limitée à 3 %.

La SA a dû s'accommoder de cette régulation dans un contexte d'engagement de son programme d'investissement, et dans un contexte difficile<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> Le « coût de touchée » est l'ensemble des coûts liés à l'atterrissage d'un aéronef donné. Le faible niveau de redevances est un motif de fierté rappelé fréquemment à l'occasion des commissions. En 2021, comme en 2019, le directeur financier de la SA ADBM se félicitait de la position de Bordeaux parmi les sept principaux aéroports de métropole, 5 % moins cher que son concurrent le mieux placé (Nice), et 111 % moins cher que le plus élevé d'entre eux (Roissy-Charles de Gaulle). Avec un « coût de touchée » de 7,2€/passager, Bordeaux est en moyenne 41 % moins cher que ses concurrents nationaux.

<sup>57</sup> Tendanciellement bas, les niveaux de redevance sont encore ajustés à la baisse pour l'aérogare Billi, qui est de ce fait préférentiellement demandée par les compagnies *low-cost*.

<sup>58</sup> On relève que cette hausse modérée préserve cependant le modèle économique des compagnies, elles-mêmes durement affectées par la crise.

Dans le souci de préservation des modèles économiques, l'ART tend à limiter les à-coups de tarification, à la hausse comme à la baisse. L'encadrement de ces évolutions par le régulateur interviendra, à l'avenir, pour Bordeaux, dans un contexte où le volume de passagers ne peut plus compenser un positionnement tarifaire historiquement bas, et où la politique aéroportuaire déployée devrait s'attacher à un rehaussement de la qualité de service et à la prise en compte des objectifs environnementaux, entraînant un besoin d'investissement conséquent.

L'article L. 6325-2 du code des transports permet à certains gestionnaires d'aérodromes de conclure des contrats de régulation économique (CRE) avec l'État, fixant les conditions d'évolution des tarifs ainsi que le coût moyen pondéré du capital retenu sur toute la période du contrat. Ces contrats semblent particulièrement adaptés en phase d'investissement des plateformes aéroportuaires, car ils permettent une forme de préfinancement à travers l'anticipation et le lissage de l'évolution des redevances.

**Recommandation n° 2.** (DGAC, SA ADBM, APE ; 2023) : Établir un contrat de régulation économique avec l'Etat .

#### 2.1.4 Un résultat reposant essentiellement sur les recettes extra-aéronautiques

A l'instar d'aéroports comparables, l'aéroport de Bordeaux a financé durant la période les services publics aéroportuaires par les ressources issues du secteur non aéroportuaire. Un état de situation présenté en CoCoEco en 2019 montre, pour le résultat 2017, que les activités du secteur aéroportuaire, déficitaires, sont de fait couvertes par l'excédent réalisé sur les recettes non aéroportuaires<sup>59</sup>.

La tenue d'une comptabilité analytique permettant de suivre le résultat par activité est une obligation réglementaire (art. 72 du décret n° 2007-244 portant cahier des charges). La SA ADBM a fourni le détail de cette comptabilité à la Cour.

L'aéroport réalise près de 90 % de son résultat d'exploitation sur le secteur non aéroportuaire, dans deux activités : l'activité de parking et de location de voiture, d'une part ; les redevances commerciales associées à la mise à disposition des halls, d'autre part.

Près de la moitié (45,4 %) des gains réalisés résulte des activités de parking et de réservation. Si l'on y ajoute la redevance commerciale versée par les loueurs de voiture (14,3 % des gains réalisés), on constate que le résultat d'exploitation repose très majoritairement (près de 60 %) sur l'activité automobile (parkings et locations de voitures) associée à l'aéroport. Cette situation ne peut manquer d'apparaître paradoxale au regard des efforts déployés, par ailleurs, pour améliorer la desserte en tramway de l'aéroport et les solutions intermodales alternatives à la voiture. Elle constitue à l'évidence un enjeu stratégique pour la société.

Plus du quart des gains réalisés (28,7 %) résulte des redevances d'exploitation commerciale, avec des disparités fortes : on constate ainsi que les redevances perçues pour le

---

<sup>59</sup> Le périmètre SPA génère ainsi un déficit d'exploitation de 8,8 M€ tandis que, sur le périmètre non-SPA, on relève un bénéfice de 20,1 M€ (13,4 M€ après impôt). Le ROCE calculé pour chacun des deux périmètres fait ressortir un résultat de -25,1 % pour les activités SPA et 167,5 % pour les activités non-SPA, ce qui traduit l'importance du déséquilibre.

hall A (9,6 %) sont près de deux fois supérieures à celles générées par les halls B et Billi (respectivement 5,6 et 4,7 %).

Les charges générant des déficits résultent à 87 % des activités de service public aéroportuaire. On relève là aussi des disparités. Si les activités de service public aéroportuaires sont déficitaires sur tous les halls de l'aéroport en fin de période, elles ont pu générer des bénéfices sur certains exercices pour certains d'entre eux : ainsi du hall Billi en 2018-2019, et surtout du hall B pendant toute la période 2013-2019. Seul le hall A apparaît déficitaire sur toute la période. L'importance des redevances commerciales perçues au titre de ce hall apparaît donc comme un levier pour équilibrer son exploitation, manifestement plus coûteuse que celle des deux autres.

## **2.1.5 Des dépenses de fonctionnement globalement maîtrisées**

### **2.1.5.1 Des efforts de rationalisation**

Sur la période, l'aéroport de Bordeaux a conduit un effort de maîtrise de sa dépense, effort basé notamment sur des études d'externalisation ou d'internalisation de ses diverses activités. De façon générale, les pistes de mutualisation et de rationalisation sont explorées et exploitées lorsque cela s'avère possible. En 2014, les résultats concluants d'une étude d'externalisation de la navette entre l'aéroport et la gare ont conduit à l'externalisation effective de celle-ci, pour une économie d'environ 100 k€/an. Par la suite, la SA a mené d'autres études d'externalisation, mais qui se sont avérées non concluantes (prestation Bus, étude réalisée en 2020). Les études d'internalisation ont porté sur l'internalisation de la gestion des parkings (2017), l'internalisation de la prestation nettoyage (2018) ou l'internalisation de la paye (2020) ; dans chacun de ces cas, les résultats des études n'ont pas conduit à une réorganisation des services.

L'aéroport de Bordeaux a été chef de file pour une mutualisation avec l'Union des aéroports français (UAF) de l'appel d'offre concernant l'assurance exploitation de la plateforme. Cette démarche a abouti à un résultat satisfaisant. Une réflexion est en cours dans le cadre du prochain plan d'orientation stratégique sur la mutualisation de certaines fonctions (formation et habilitation AESA notamment) avec des aéroports régionaux de taille inférieure.

L'aéroport a mis en place une sous-traitance d'activités saisonnières, notamment de la sous-traitance d'agents d'information (dits « Airport Angels ») pendant les périodes de vacances scolaires.

### **2.1.5.2 Une politique de ressources humaines marquée par une gestion de transition**

L'effectif annuel moyen travaillant au sein de l'aéroport pour l'année 2021 est de 400 ETP. Sur ces personnels, la moitié sont des sous-traitants, les personnels relevant en propre de la SA ADBM s'élevant à une moyenne de 201 ETP.

Sur la période, l'effectif de la SA a connu une évolution mesurée : de 181 ETP au 31 décembre 2013, il est passé à 194 fin 2021. Le pic est enregistré en 2019 avec 218 ETP au 31

décembre (l'ensemble des données est reporté en annexe n° 17). Au regard de la croissance d'activité enregistrée au cours de la même période, cette évolution est maîtrisée.

Le fait majeur de la période est la transition imposée par la fin de la convention de mise à disposition des personnels de la CCI en 2017. La convention mise en place en 2007 à l'occasion de la création de la SA ADBM autorisait les personnels de la CCI, ancien gestionnaire de l'aéroport, à demeurer au service de la SA ADBM sous la forme d'une mise à disposition, pendant 10 ans. Au terme de ces 10 ans, en avril 2017, les personnels ne souhaitant pas être intégrés à la SA ADBM devaient retourner à la CCI. Celle-ci, en cas d'impossibilité de les réemployer, devait les licencier, le coût du licenciement étant conventionnellement reporté sur la société.

Cette situation a conduit la SA ADBM à la mise en place d'une provision reconduite jusqu'en 2017, destinée à couvrir les éventuels frais de licenciement. En 2016, compte tenu de la durée de la procédure et de la réévaluation des personnels à indemniser, la provision s'élevait à plus de 5 M€. A la fin du dispositif en 2017, le coût total constaté de la fin de la convention de mise à disposition du personnel de la CCI s'est élevé à un peu plus de 6 M€. Cette dépense explique la hausse observée de la dépense salariale en 2017, qui s'est poursuivie jusqu'en 2019 avec une dépense de 2 M€ due à des allocations de retour à l'emploi.

A l'exception de ces effets conjoncturels dus à cette transition de personnels, le ratio moyen de dépense salariale par ETP a été maîtrisé : de 72 759 € en 2013, il est passé à 74 281 € en 2021, soit une progression de 2,1 % (en € courants). Les conséquences de la transition se situent davantage, en termes de ressources humaines, au niveau des pertes de compétence et de mémoire induits par le départ des personnels de la CCI : en 2017, ce sont ainsi 42 départs de collaborateurs de la CCI qui ont affecté la structure. L'encadrement de la société a été particulièrement affecté par ce renouvellement puisque dix chefs de service, soit environ la moitié d'entre eux, ont quitté la SA ADBM à cette occasion, ou dans la continuité. On notera que, contrairement à d'autres aéroports, la SA ADBM n'a pas mené de politique particulièrement incitative destinée à retenir les personnels de la CCI. Seuls quelques collaborateurs ont fait le choix d'intégrer la plateforme. La SA ADBM a fait un travail d'identification des compétences clefs avec un plan d'action pour garantir la continuité du service sur toutes les fonctions concernées.

En fin de période, la crise sanitaire et l'effondrement du nombre des vols ont conduit la direction à exploiter toutes les économies possibles pour contenir la masse salariale : outre le non-renouvellement des CDD, les parts salariales variables ont été supprimées et la société a eu recours à « l'activité partielle de longue durée ». Un dispositif de rupture conventionnelle collective (RCC) a été négocié. Vingt collaborateurs en ont bénéficié en 2021, à un moment qui coïncidait également avec le renouvellement du directoire. Au terme de la période, la SA ADBM retrouve donc un niveau de personnels en ligne avec la baisse du niveau d'activité, avec des équipes renouvelées sans doute en mesure de porter le projet de société porté par le nouveau directoire, mais qui ne peuvent encore se prévaloir de l'expérience accumulée par les équipes précédentes.

### 2.1.5.3 Des marchés publics gérés de manière satisfaisante

La SA ADBM est soumise au code de la commande publique. Sur la période sous revue, on compte 1 521 fournisseurs pour un montant global d'achats égal à M€. Le service achat

repose sur sept personnes, regroupées au sein de la cellule achat de la direction administration, finances, RH : outre le chef du service, on compte quatre acheteurs (tous polyvalents mais ayant chacun une « majeure » : bâtiment, prestations de services, informatique, travaux) et deux approvisionneurs au magasin, chargés des fournitures. Le magasin compte de fait 4 000 références en inventaire (maintenance, balisages de pistes, feux, consommables aéroportuares, etc.).

Les procédures de consultation des appels d'offre et de dépôt de candidature sont dématérialisées. Les achats sont totalement centralisés via l'ERP SAP. Le service a obtenu le renouvellement de ses certifications ISO 9001 (qualité) et 14001 (environnement). Les processus achats sont entièrement décrits. Toutes les interfaces avec les autres services de la SA ADBM sont explicitées et écrites. Les marchés sont rédigés en collaboration avec les directions métiers (binômes acheteur-utilisateur) qui aident à la définition des besoins et à la rédaction des cahiers des charges. Les auditions sont menées conjointement par les binômes acheteur/utilisateur, l'utilisateur s'occupant plus spécifiquement de la notation technique et le service achat de la notation financière.

La procédure d'achat est encadrée par une stratégie d'achat que la Cour a pu consulter. Peu évolutive entre 2016 et 2022, pour les deux versions qui ont pu être consultées, cette stratégie met en avant la nécessité de développer une visibilité sur le périmètre des achats (recension et définition des besoins, révision des engagements annuels), de les optimiser (sélection des offres les plus économiquement avantageuses, réduction des impacts environnementaux et sociétaux, respect des principes de la commande publique), d'adapter les contrats et développer une relation de qualité avec les fournisseurs. Cette stratégie a été complétée dans sa version récente par un rappel des principes des « achats responsables ».

La stratégie est déclinée en procédures au moyen d'instructions détaillées. S'y adjoint un guide des conditions générales d'achat (17 pages), document qui permet de rappeler de façon complète et opérationnelle les spécifications propres à la SA ADBM dans l'établissement des marchés. Un document rappelle le cadre juridique des délégations et attributions en fonction des périmètres de responsabilité et de la nature juridique des actes. Les délégations de signature sont à jour. Les achats d'un montant supérieur à 0,4 M€ sont encadrés par un comité consultatif des achats (CCA), qui rend obligatoirement un avis avant toute signature par le président du directoire. Le président du directoire ne peut pas assister au CCA. Les marchés examinés par la Cour étaient conformes à ces procédures.

Chaque année au mois de juin, le « service achat » produit un bilan, exposé au comité d'audit. Outre les données d'activité, ce bilan permet au service d'exposer et de mesurer sa performance<sup>60</sup>. L'ensemble n'appelle pas de remarques.

Pour la période sous revue, l'examen de la Cour s'est porté sur un échantillon de 21 marchés de montants compris entre 48,6 M€ et 78 000 €. L'échantillon comporte des marchés de fournitures, de prestations de service, des marchés de travaux, des marchés de maîtrise d'œuvre (la liste des marchés examinés est reportée en annexe n° 18). Il a été constaté que la SA ADBM privilégie de façon systématique les procédures de marché avec mise en concurrence préalable ou, lorsque les seuils le permettent, les marchés à procédure adaptée. Ce choix correspond à la volonté de la société de pouvoir adapter au mieux, jusqu'à la conclusion

---

<sup>60</sup> Trois indicateurs sont retenus : un gain d'achat de 3 % minimum entre les offres retenues et les coûts d'objectif ; la réduction des commandes de régularisation à moins de 15 % des commandes hors contrat ; l'absence d'arrêt d'exploitation dû à une rupture de fournisseur.

du marché, les offres au CCTP, dans un secteur par ailleurs très réglementé. La négociation purement commerciale intervient à la fin des cycles de négociation, ceux-ci pouvant fréquemment aller jusqu'à cinq ou six remaniements de l'offre initiale. Les critères retenus sont majoritairement de 60 % pour le prix, et 40 % pour les aspects techniques. Interrogé, le service Achats a précisé que cette politique est adaptée dans le cas des marchés informatiques ou pour les marchés d'énergie, où le critère prix peut atteindre 90 %. La Cour a constaté que, pour les marchés de travaux, la société se donnait systématiquement des coûts d'objectif sensiblement inférieurs à ceux estimés par la maîtrise d'oeuvre.

Cette politique, suivie par l'ancienne direction, n'est plus à l'ordre du jour. Un des marchés analysés (*Dune constructions*) présentait des différences notables entre l'estimation initiale (7 M€ HT), l'offre retenue (9,6 M€ HT) et le coût final (11,1 M€ HT). Ce marché, destiné à la construction du Satellite 3, a été passé en « conception-réalisation », ce qui s'est avéré inadapté par rapport à l'ambition du projet. De nombreux aménagements du projet initial, dus à des difficultés non anticipées, ont conduit à faire dériver le coût total. Depuis, la SA a résolu de ne plus recourir à des procédures de conception-réalisation pour des projets de cette ampleur, ce qui ne peut qu'être approuvé.

#### 2.1.5.4 Des « mesures incitatives » ouvertes à toutes les compagnies relativement modestes

Concomitamment aux contrats bilatéraux conclus avec trois compagnies *low-cost* mentionnés dans la partie 1.2.2. et couverts par le secret commercial, la SA ADBM propose, de manière transparente, des « mesures incitatives » à toutes les compagnies pour inciter à l'ouverture de nouvelles lignes ou à l'accroissement de l'offre sur des lignes existantes. Le coût pour ADBM de ces « mesures incitatives », qui ont bénéficié à une quinzaine de compagnies, est environ 10 fois inférieur à celui des trois contrats passés avec les compagnies *low cost*.

Ces mesures sont décrites dans un guide mis à disposition des compagnies, que la Cour a pu consulter et qui précise les caractéristiques de ces aides ainsi que les conditions nécessaires pour les obtenir. Les mesures décrites prennent deux formes : des remises sur redevances et du soutien marketing. Elles sont discutées en commission consultative économique, qui émet un avis. Elles sont ensuite homologuées par l'ART. Les mesures incitatives en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2021 ont été homologuées par l'ART qui ne semble pas avoir émis de remarques les concernant<sup>61</sup>.

Les remises sur redevances s'appliquent à la redevance d'atterrissage, qui ne représente qu'un quart environ du produit de l'ensemble des redevances. Elles portent sur une période de trois ans et s'élèvent à 75% la première année, 50% la deuxième et 25% la troisième. Les remises accordées sont temporaires et relativement modestes. Le coût moyen par passager est d'environ 0,5 €. Ces remises ont bénéficié à une quinzaine de compagnies pour un montant global qui représente en moyenne 150 000 € par an sur la période 2013-2019 (cf. annexe n° 19, tableau n°16).

---

<sup>61</sup> Cf. la décision n°2021-028 du 27 mai 2021 relative à la demande d'homologation des tarifs des redevances aéroportuaires de l'aéroport de Bordeaux-Mérignac à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2021.

Le « soutien marketing » est prévu par le guide à la fois pour la création de nouvelles lignes, en parallèle des remises sur la redevance atterrissage, et pour l'accroissement de l'offre sur une route existante<sup>62</sup>. Il est octroyé au cas par cas dans des conditions qui n'apparaissent pas toujours claires. Pour l'ouverture de ligne, le guide invite à « *se rapprocher des services de l'Aéroport de Bordeaux Mérignac pour plus d'informations* » sans autre précision. Concernant l'accroissement de l'offre sur une route existante (dont le coût s'élève en moyenne à 170 000 € par an sur la période 2013-2019, cf. annexe n° 19, tableau n°17), le guide mentionne une participation aux frais promotionnels ou de publicité versée par l'aéroport à l'issue de la saison aéronautique. Le montant n'est pas précisé mais soumis à un plafond de 45 000 € par ligne ; le guide invite là encore à « *se rapprocher des services de l'Aéroport pour plus d'information* ». La durée de ces mesures n'est pas précisée. La SA ADBM n'a pas été en mesure de transmettre le coût global correspondant à ces prestations.

Par ailleurs, les éléments matériels attestant de manière probante de la réalité des prestations réalisées dans le cadre du « soutien marketing » aux compagnies n'ont pas été systématiquement portés à la connaissance de la Cour, les justificatifs produits relevant parfois simplement de « plans marketing », dont rien n'indique une mise en œuvre effective. Ce soutien apparaît redondant avec le marketing proposé par la SA elle-même, qui met en œuvre des plans marketing internes pour promouvoir l'aéroport via différents supports, mettant en avant les liaisons aériennes assurées par les compagnies.

## **2.2 Des investissements inéluctables, en « creux de cycle »**

### **2.2.1 Un parc immobilier mal adapté à l'origine de contraintes opérationnelles fortes**

#### **2.2.1.1 Le devenir de la « piste sécante »**

L'aéroport de Bordeaux est doté de deux pistes, héritage des installations d'origine : la piste principale 05/23 et la piste secondaire 11/29, dite « sécante » (cf. plan de l'aéroport en annexe n° 2). Dans le contexte actuel de l'aviation commerciale, une telle configuration n'est plus nécessaire<sup>63</sup>. La fermeture de la piste sécante est donc envisagée depuis plusieurs années. Cependant la décision de fermeture effective de cette piste est conditionnée à son acceptation par les acteurs locaux, dont les communes qui font partie de Bordeaux Métropole, représentée au conseil de surveillance.

---

<sup>62</sup> Est éligible toute ligne régulière existante qui enregistre un accroissement des sièges offerts au-delà d'un certain seuil spécifié par le guide. Ce seuil est défini par rapport d'une part à l'année précédente et d'autre part par rapport à la saison 2019 si la ligne existait. Le seuil est de 5 % pour le régime national, 20 % pour le régime européen et +20 % pour le régime international, DOM et TOM.

<sup>63</sup> La pluralité de pistes d'orientations différentes sur les plateformes aéroportuaires répondait historiquement à la nécessité de pouvoir décoller et atterrir avec une composante maximale de vent de face. Cette contrainte n'est plus impérative avec les avions modernes.

La question des nuisances sonores est ici centrale, car l'utilisation de la piste sécante permet de reporter sur ce deuxième axe environ 10 % des nuisances sonores subies en temps ordinaire par les riverains de l'axe principal (cf. annexe n° 20). Les élus locaux ont adressé un courrier, fin 2021, au Gouvernement indiquant qu'ils considéraient que le traitement de la lutte contre les nuisances sonores doit être un préalable à cette fermeture.

En outre, le maintien en exploitation de la piste sécante offre une solution de secours en cas d'impossibilité d'utilisation de la piste principale (incident, maintenance...). Cependant, les servitudes de dégagement de la piste secondaire limitent le développement des installations terminales, des aires de stationnement et des voies de circulation (*taxiways*). Elles constituent une contrainte capacitaire. Par ailleurs, de ce même point de vue capacitaire, l'usage simultané des deux pistes est normalement exclu pour raisons de sécurité et n'offre donc aucun avantage<sup>64</sup>. Financièrement, l'exploitation de deux pistes est évidemment plus coûteuse, avec des chaussées et un balisage plus importants à entretenir.

Les bandes de roulement des deux pistes ont fait l'objet de réfections relativement récentes (2011 pour la piste principale et 2005 pour la piste sécante) ; la structure de la piste sécante, en revanche, date de 1962 et exige une rénovation prochaine. Le coût, évalué à 15 M€, constitue un investissement majeur et invite donc à une décision rapide.

Une réduction des nuisances sonores sur l'axe principal pourrait être atteinte par l'extension du *taxiway* sud, permettant aux avions de remonter davantage la piste et de survoler ainsi les communes riveraines du nord à une altitude supérieure. Cet investissement lui-même coûteux n'est cependant pleinement justifié que si la fermeture de la piste sécante est effectivement décidée.

L'avenir de l'aéroport reste suspendu à la décision concernant la piste sécante, dont dépendent tant ses capacités d'investissement futures que ses possibilités de développement. La rationalité, tant économique qu'opérationnelle et capacitaire, apparaît inviter à la fermeture de cette piste. L'acceptabilité de cette décision, qui permettrait de dégager l'horizon stratégique de la plateforme, appelle à un travail collectif et un véritable engagement quant à la mise en place de toutes les mesures d'accompagnement qui apparaissent aujourd'hui nécessaires pour en garantir le succès (allongement des *taxiways*, limitation des vols de nuit, etc.). Si, à l'inverse, une décision de maintien devait être prise, il importe qu'elle le soit rapidement, compte tenu de ses incidences en termes de rénovation et de coûts afférents. Quelle que soit la décision, la Cour estime qu'elle doit être claire et prise rapidement.

**Recommandation n° 3.** (APE, DGAC, SA ADBM ; 2023) : Prendre dès à présent une délibération ferme sur le devenir, à échéance, de la piste sécante, en y associant toutes les mesures d'accompagnement indispensables.

---

<sup>64</sup> Sauf conditions exceptionnelles tels les importants incendies de forêt de l'été 2022, où pour des raisons pratiques les avions de la sécurité civile basés à Bordeaux ont été autorisés à utiliser la piste sécante afin d'accélérer leurs rotations.



### 2.2.1.2 Ergonomie bâimentaire et « défi de capacité »

Les aérogares actuelles présentent une capacité évaluée à environ 8 M de passagers/an. Lors du pic de trafic en 2019, le satellite 3 n'étant alors pas encore construit, ces capacités sont parvenues à saturation. Résultant d'agrandissements successifs, les bâtiments connaissent des problèmes de vieillissement et d'ergonomie évidents :

- L'arrêt de la navette vers Paris est un défi pour le site, structuré autour d'un hall B, central, dès l'origine dévolu aux vols domestiques (hall Air France) ;
- En conséquence, les deux bâtiments consacrés aux vols internationaux, le bâtiment A et le terminal Billi, sont séparés de plusieurs centaines de mètres, ce qui engendre des contraintes opérationnelles réelles pour les missions d'inspection et de filtrage, le contrôle exercé par la PAF et les services douaniers ; la conjoncture découlant des attentats terroristes de 2015, ayant entraîné le rétablissement des contrôles aux frontières intérieures (RCFI) pour les vols en provenance de pays de la zone Schengen, a renforcé les contraintes découlant de ces défauts d'ergonomie. La direction invoque également une perte d'effectifs de la PAF, qui ne serait plus en capacité de contrôler deux halls en simultanément, ce qui contraint à revoir les modes d'exploitation ;
- Les bâtiments A et B souffrent d'un retard d'investissement et de remise à niveau ; le terminal Billi, conforme à sa destination, n'offre que des prestations minimales ;
- Les surfaces commerciales sont situées principalement en zone publique et non en zone d'embarquement, à l'inverse du modèle économique actuel qui permet de maximiser les recettes extra-aéronautiques ;
- La disparité de prestations servies par les différentes aérogares entrave la mission d'affectation des compagnies : les compagnies *low cost* privilégient l'affectation au terminal Billi, plus économique, mais celui-ci arrive à saturation de capacité, obligeant à un report sur les autres aérogares ; en sens inverse, les compagnies classiques ne souhaitent pas utiliser Billi ;
- D'une manière générale, les services offerts, l'espace disponible, la qualité des voies de circulation d'un bâtiment à l'autre et au sein même des bâtiments ne paraissent pas au niveau d'un aéroport international de plus de 5 M de passagers.

En 2018, le plan d'investissement (reporté en annexe n° 21) prévu pour les cinq années suivantes s'élevait à 119 M€, avec une moyenne d'investissement prévus de 23 M€/an. Il comportait notamment : un bâtiment de jonction entre les halls A et B (bâtiment « BJAB »), structurant pour la gestion des circulations entre aérogares et le positionnement des chaînes de contrôle et d'inspection ; l'extension du terminal Billi ; l'extension d'aires de trafic ; la création de parkings en silo. Ces investissements capacitaires apparaissaient alors nécessaires alors que 2019 avait vu le trafic atteindre un pic, saturant la capacité de l'aéroport.

A la suite de la crise sanitaire, le programme d'investissement, ambitieux mais déjà retardé, a été quasiment divisé par deux<sup>65</sup>. Un projet alternatif a été décidé en lieu et place du

---

<sup>65</sup> Les investissements suspendus suite à la crise sanitaire ont été de l'ordre de 29 M€ sur 59 M€ initialement prévus (ont ainsi été supprimés l'extension Billi 3 (9M€), le BJAB (3M€), et la création d'aires de stationnement Delta (7M€)).

projet de BJAB<sup>66</sup>. Il vise à centraliser les flux de voyageurs et permettre ainsi d'améliorer l'efficacité des opérations de sûreté, la qualité de service et la valorisation commerciale. Les travaux en voie de finalisation du satellite 3 dans le hall A, déjà avancés, ont été maintenus : ils devraient permettre de porter la capacité du hall A à 4,5 M de passagers. Les investissements de développement durable et ceux liés à la qualité de service ont quant à eux été sanctuarisés. Les investissements réduits issus de ces arbitrages ne devraient pas permettre d'adapter totalement l'infrastructure à un retour du trafic aux niveaux antérieurs.

## 2.2.2 Un retard à rattraper faceaux enjeux environnementaux

### 2.2.2.1 La prise en compte des nuisances sonores

Les nuisances sonores constituent un enjeu majeur pour l'aéroport. Le nombre de plaintes déposées au « guichet unique » prévu à cet effet<sup>67</sup> ne décroît pas et les élus locaux se sont emparés du sujet. Le dispositif d'aide à l'insonorisation des logements<sup>68</sup> qui a permis depuis 2004 d'insonoriser 70 % des logements éligibles pour un montant total de travaux de 6,9 M€ ne suffit visiblement pas. Les vols de nuit constituent une gêne majeure et la plateforme est probablement la seule en France métropolitaine à ne pas avoir entrepris d'action spécifique pour les limiter.

Des membres de la CoCoEco se sont interrogés « *sur l'absence de modulation acoustique significative dans les tarifs de l'aéroport de Bordeaux, alors que c'est une obligation* ». Il semblait en effet pertinent d'actionner ce levier incitatif. Dans un contexte de remobilisation sur le sujet<sup>69</sup>, le conseil de surveillance a sollicité en décembre 2019, la création, au sein de la commission consultative de l'environnement (CCE<sup>70</sup>) d'un groupe de travail sur

---

<sup>66</sup> Il s'agit du projet RePART qui prévoit le renouvellement des systèmes de contrôle des bagages en soute (détection d'explosifs) des Hall A et B, ainsi que le déploiement des sas « PARAFE » pour le contrôle aux frontières. Cette opération nécessite la création de surfaces supplémentaires et permettra également de rationaliser et améliorer la performance des process d'inspection filtrage des passagers et bagages cabines ainsi que des bagages de soute. Le but est également d'orienter les flux vers les zones commerciales côté piste. Dans un courrier de juin 2020 au directeur de l'aéroport, la préfète, tout en affirmant comprendre la révision de la politique d'investissement compte tenu de la crise du secteur, s'inquiète de l'effet du renoncement aux investissements sur la performance de l'aéroport dans le domaine de la sûreté.

<sup>67</sup> Ce guichet est institué en vertu de l'article 55 du cahier des charges de l'aéroport relatif à l'information du public sur les impacts environnementaux.

<sup>68</sup> Ce dispositif est régi par les articles L. 571-14 et suivants du code de l'environnement, et financé par la taxe sur les nuisances sonores aériennes payée par les compagnies aériennes. Il s'agit d'une des principales mesures pour lutter contre la gêne sonore, inscrite au plan de protection du bruit dans l'Environnement).

<sup>69</sup> On notera les actions récentes suivantes :

- la mise en service en 2021 d'AéroVision, un outil disponible sur [www.bordeaux.aeroport.frinternet](http://www.bordeaux.aeroport.frinternet), qui permettant de visualiser en toute transparence le trafic aérien commercial et les niveaux sonores associés.
- une campagne de mesure acoustique menée par l'aéroport fin 2020 au niveau d'un quartier situé au sud de la plateforme (Pierroton) afin d'analyser l'évolution induite par une modification des procédures au décollage.

<sup>70</sup> La commission consultative de l'environnement est prévue par l'article L. 571-13 du code de l'environnement.

les vols de nuit. En 2023, la DGAC lancera une étude d'impact d'approche équilibrée (EIAE)<sup>71</sup> visant à identifier le contenu, les bénéfices et les impacts économiques<sup>72</sup> d'un arrêté administratif de restriction des vols de nuit<sup>73</sup>.

S'agissant des infrastructures, l'allongement des *taxi ways* (voies d'accès) de la piste principale permettrait de réduire les nuisances mais un tel investissement est conditionné à la fermeture de la piste sécante (voir *supra*).

### 2.2.2.2 Des investissements en cours sur les aspects environnementaux

En termes de « management environnemental », la société a obtenu la certification ISO 14001 en 2020<sup>74</sup>.

Concernant la biodiversité, la principale atteinte était due à l'extension régulière des parkings « à plat » qui a conduit à artificialiser des surfaces considérables. La crise sanitaire a mis un coup d'arrêt à cette croissance ; à l'avenir, il est vraisemblable que des parkings en silo répondront aux besoins additionnels.

Concernant les émissions de gaz à effet de serre, les aéroports doivent s'inscrire dans la trajectoire globale de neutralité carbone à horizon 2050, avec une réduction de 55 % des émissions nettes de CO<sub>2</sub> en 2030 par rapport à 1990 prévue par le paquet législatif européen « *Fit for 55* ». La SA s'est engagée dans la démarche internationale *Airport Carbon Accreditation* (ACA). Elle a obtenu le premier niveau ACA 1<sup>75</sup> en 2021 et le deuxième en 2022. Elle prévoit de poursuivre ses efforts pour passer la certification ACA 3 d'ici 2027 (celle-ci est prévue dans le POS 2023-2027) et ACA 4 dans la foulée. L'aéroport vise une ambition de neutralité carbone pour 2030<sup>76</sup> (hors émissions du trafic aérien).

En 2021, les émissions de CO<sub>2</sub> (scopes 1 et 2 et partiellement 3) se sont élevées à 2 287 tCO<sub>2</sub> (cf. annexe n° 22). La consommation de gaz naturel et de fioul pour le chauffage des bâtiments en est responsable à 51 %. Viennent ensuite les achats d'électricité (28 %), les procédés (déchets/eau/réfrigérants : 9 %) et les véhicules de piste (7 %). Les actions retenues pour réduire les émissions de GES prévoient la substitution de la moitié du gaz naturel utilisé pour le chauffage par de la géothermie (-551 t CO<sub>2</sub>), la production d'électricité photovoltaïque sur ombrières (-27 t CO<sub>2</sub>), la substitution aux véhicules de piste actuels de véhicules électriques et hybrides (-35 t CO<sub>2</sub>) et une meilleure gestion de la consommation d'énergie (-89 t CO<sub>2</sub>)<sup>77</sup>. Ces projets, inscrits dans le schéma directeur des énergies renouvelables 2020-2037, ont

<sup>71</sup> Cette approche, promue à l'origine par l'OACI, est reprise au niveau européen par le règlement n°598/2014. Elle vise à garantir un équilibre entre les aspects économiques, environnementaux et sociaux, en identifiant de manière systématique tous les leviers disponibles.

<sup>72</sup> Un des enjeux concerne le retour tard en soirée des avions des compagnies basées sur la plateforme.

<sup>73</sup> De nombreux aéroports ont choisi de réglementer les vols de nuit.

<sup>74</sup> Les aéroports de Toulouse, Nice, Montpellier, Lyon et Strasbourg l'ont obtenue en 2015 ou avant.

<sup>75</sup> ACA1 : mesurer son empreinte carbone ; ACA2 : gérer et réduire ses émissions ; ACA3 : s'engager auprès des tiers et mesurer leurs émissions ; ACA4 : étendre la mesure de l'empreinte carbone, réduire les émissions en valeur absolue en accord avec l'Accord de Paris, renforcer l'engagement des tiers.

<sup>76</sup> Dans le cadre ACA, plusieurs plateformes françaises se sont engagées à atteindre zéro émission nette de carbone dans les 10 prochaines années : Lyon-St Exupéry dès 2026, Bâle-Mulhouse, Nice-Côte d'Azur, Marseille en 2030.

<sup>77</sup> Cf. document *Accompagnement à la certification ACA2, Ecoact, avril 2022*.

démarré. Ils devraient permettre de réduire en 2027 les émissions de 27 % par rapport à 2019. Une seconde phase d'investissement avec une centrale photovoltaïque au sol est prévue à horizon 2037.

La SA se place donc dans une trajectoire de réduction du niveau des émissions de CO<sub>2</sub>. Cependant, la baisse des émissions qui s'esquisse après le lancement des premiers projets semble nettement en deçà des ambitions affichées. Il apparaît que l'objectif de neutralité carbone sera loin d'être atteint en 2030<sup>78</sup>.

Les investissements dans les énergies renouvelables présentent des « temps de retour sur investissement » relativement longs et une rentabilité incertaine : 6 à 8 % au maximum sur 20 ans pour la géothermie et 2-3 % sur 20 ans pour le photovoltaïque. Cependant le contexte du prix des énergies<sup>79</sup> souligne la valeur assurantielle que procurent ces productions d'énergies dont le coût d'investissement est élevé mais le coût d'exploitation, faible et stable.

D'autres actions sont également menées pour réduire les émissions des utilisateurs de la plateforme via l'électrification du tarmac et des accès terrestres<sup>80</sup>.

Le développement durable constitue une opportunité pour se positionner en précurseur sur certains types de projets. En juin 2022, l'aéroport est devenu le premier aéroport majeur de France à proposer une offre permanente de carburant durable aux compagnies aériennes<sup>81</sup>. Il est envisagé à terme d'utiliser des intrants locaux pour le produire. De façon plus prospective, la société envisage également de lancer un projet pilote de production et distribution d'hydrogène, qui pourrait être utilisé par les bus de piste ou dans les parkings. La production d'hydrogène pourrait utiliser l'électricité solaire générée sur place.

### 2.3 Les difficultés liées à l'approche de la fin de la concession

Compte tenu du sous-investissement observé pendant le début de la période sous revue, et du retard accumulé du fait de la crise, engendrant un report des investissements, émerge aujourd'hui un besoin d'investissement, estimé par les dirigeants de la société à environ 200 M€, fortement contracyclique du fait de l'épuisement des liquidités dû à la crise et de la proximité relative de la fin de concession (2037, soit moins de quinze ans).

---

<sup>78</sup> Même en tenant compte de l'achat d'électricité d'origine renouvelable, la baisse des émissions, qui semble accessible d'ici 2030, n'est que de l'ordre de 50% : il demeure des émissions de CO<sub>2</sub> importantes liées aux bâtiments et dans une moindre mesure aux procédés.

<sup>79</sup> Pour illustrer l'enjeu que cela représente : en 2019, la facture énergétique de l'aéroport était de l'ordre de 1,4 M€ (dont 320 000 € pour le gaz et le reste pour l'électricité).

<sup>80</sup> L'électrification du tarmac est en cours avec l'équipement en bornes « 400 hertz » (rendu obligatoire par la réglementation européenne) des passerelles du Hall B en 2019 et du hall A en 2021 (neuf convertisseurs au total) : il s'agit d'alimentation électrique des avions au sol permettant de limiter la consommation d'énergies fossiles des moteurs auxiliaires de puissance qui servent à fournir à l'avion en escale l'énergie dont il a besoin. L'électrification des accès terrestres démarre avec, entre 2018 et 2022, l'installation de plus de 50 bornes de recharge électrique.

<sup>81</sup> Le « carburant durable » proposé est produit sur des sites français de Total Energies à partir d'huiles de cuisson usagées et mélangé, en Gironde, à hauteur de 30 % avec du carburant traditionnel. Il permet une réduction allant jusqu'à 90 % des émissions de CO<sub>2</sub> sur l'ensemble de son cycle de vie par rapport à son équivalent fossile.

En vertu de la théorie de la concession, il importe que le concessionnaire entreprenne ses investissements les plus importants en début de période afin de mettre l’outil concédé au niveau de développement attendu, et qu’il les amortisse sur la durée restante de la concession<sup>82</sup>. Tel n’a pas été le cas à Bordeaux, qui se trouve en situation de devoir financer un effort élevé d’investissement sur une durée d’amortissement désormais réduite.

Courant 2023, les perspectives financières à moyen terme semblent s’améliorer mais n’en restent pas moins fragiles. Le retour à l’équilibre d’exploitation sans aides publiques est prévu pour 2022. Les charges devront être contenues, mais dans la mesure où il est souhaité faire un important rattrapage de qualité de service, il sera difficile de les réduire dans leur ensemble. Les tarifs devraient augmenter au-delà de l’inflation (la société table sur 6-7 % par an). Les investissements en énergie renouvelable devraient permettre de réduire les coûts de consommation énergétique, non négligeables dans le contexte actuel.

Le ROCE (*Return on capital employed* – taux de rentabilité du capital engagé) prévu reste néanmoins sensiblement inférieur au coût moyen pondéré du capital pendant les années à venir. La stratégie de diversification des sources de revenus pourrait passer par le développement de l’aviation d’affaires, du stationnement d’aéronefs, de la location de hangar de maintenance. Il est également envisagé de créer un centre de formation spécialisé pour les personnels des aéroports régionaux.

L’objectif est également de poursuivre la valorisation du foncier de la concession à travers des projets d’implantation d’activités industrielles avec accès piste et des projets tertiaires/hôteliers/logistiques cohérents pour le territoire, tel un projet en cours d’implantation d’un hôtel de logistique urbaine.

Toutes ces pistes méritent d’être explorées mais rien ne permet d’assurer qu’elles seront suffisantes pour retrouver un taux de rentabilité financière supérieur ou égal au coût moyen pondéré du capital. A l’échéance de la fin de concession, compte tenu des incertitudes pesant sur la capacité de la SA à financer ses investissements au moyen de forts excédents comme par le passé, un passif de dettes important n’est donc pas une hypothèse à exclure.

L’assiette de la concession (article 2 du décret n° 2007-244 portant cahier des charges des concessions d’aérodrome) distingue les « biens de retour », qui reviennent obligatoirement à l’État à la fin de la concession, les « biens de reprise » (biens mobiliers appartenant au concessionnaire et pouvant faire l’objet d’un droit de reprise par l’État en fin de concession) et les biens propres, qui demeurent la propriété du concessionnaire.

Le décret fixe, en son article 83, les conditions réglementaires de retour des biens concédés à l’État concédant. Il est notamment disposé que « *le concessionnaire remet à l’État les biens de retour en bon état d’entretien* » ; à cette fin, « *au moins six ans avant l’expiration normale de la concession, le ministre chargé de l’aviation civile établit et notifie, après concertation avec le concessionnaire, les programmes d’entretien et de renouvellement pour les cinq dernières années de la concession* ».

En outre, s’agissant des « *biens de retour correspondant à une extension des capacités d’accueil de l’aérodrome ou à une réfection complète d’infrastructures* » qui seraient « *mis en service au cours des dix années précédant l’expiration normale de la concession* », « *leur*

---

<sup>82</sup> Ces amortissements dits « de caducité » permettent la reconstitution, au plus tard à l’expiration de la concession, des capitaux investis par le concessionnaire ; ils sont admis en déduction du bénéfice imposable pour les biens de retour, appelés à être remis sans indemnité à l’autorité concédante.

*retour à l'État peut faire l'objet du paiement d'une indemnité au concessionnaire ». A cette fin, il est prévu que « au moins onze ans avant l'expiration normale de la concession [soit 2026], le ministre chargé de l'aviation civile établit, après concertation avec le concessionnaire, ceux des biens de retour (...) qui donneront lieu à indemnisation. Il établit de même le montant des indemnités, qui sont déterminées sur la base de la valeur nette comptable des biens concernés à l'échéance de la concession ».*

Compte tenu de la situation de l'aéroport de Bordeaux, et alors que la SA ADBM finalise son schéma de composition générale, la vigilance des services ne saurait trop être appelée sur ce problème, afin d'anticiper du mieux possible la situation prévisible en 2037 : à l'échéance de la concession, l'actif repris par l'État devra être adapté au contexte de trafic et être en bon état, sans avoir à procéder à des dédommagements coûteux du concessionnaire pour les actifs les plus récents qui n'auraient pu faire l'objet d'un amortissement complet.

<p><b>Recommandation n° 4.</b> (SA ADBM ; 2023) : Etablir et soumettre au conseil de surveillance des <i>scenarii</i> de trajectoire financière et des investissements requis jusqu'à la fin de la concession.</p>
--

## ANNEXES

Annexe n° 1.	Répartition du capital de la SA ADBM .....	56
Annexe n° 2.	Plan de l'aéroport de Bordeaux-Mérignac .....	57
Annexe n° 3.	Suivi des recommandations du précédent rapport de la Cour .....	58
Annexe n° 4.	Charte RSE de la SA ADBM .....	59
Annexe n° 5.	Organigramme de la SA ADBM .....	60
Annexe n° 6.	Données relatives au trafic .....	62
Annexe n° 7.	Les lignes directrices européennes de 2014 .....	65
Annexe n° 8.	Contrats spécifiques d'aide incitative : analyse de la rentabilité ex ante.....	67
Annexe n° 9.	Répartition des investissements réalisés, 2013-2021 .....	70
Annexe n° 10.	Analyse des documents stratégiques, période 2013-2021 .....	71
Annexe n° 11.	Dépenses de sûreté et de sécurité .....	74
Annexe n° 12.	Opérations d'amélioration de la desserte en transport en commun et de l'accessibilité routière .....	75
Annexe n° 13.	Bilan .....	77
Annexe n° 14.	Compte de résultat.....	78
Annexe n° 15.	Prêts et subventions reçus par la SA .....	81
Annexe n° 16.	Recettes aéronautiques .....	82
Annexe n° 17.	Effectifs de la SA ADBM .....	83
Annexe n° 18.	Echantillon de marchés examinés par la Cour .....	84
Annexe n° 19.	Mesures incitatives .....	85
Annexe n° 20.	Le problème des nuisances sonores .....	86
Annexe n° 21.	Plan d'investissement initial 2019-2023 .....	87
Annexe n° 22.	Données environnementales.....	88

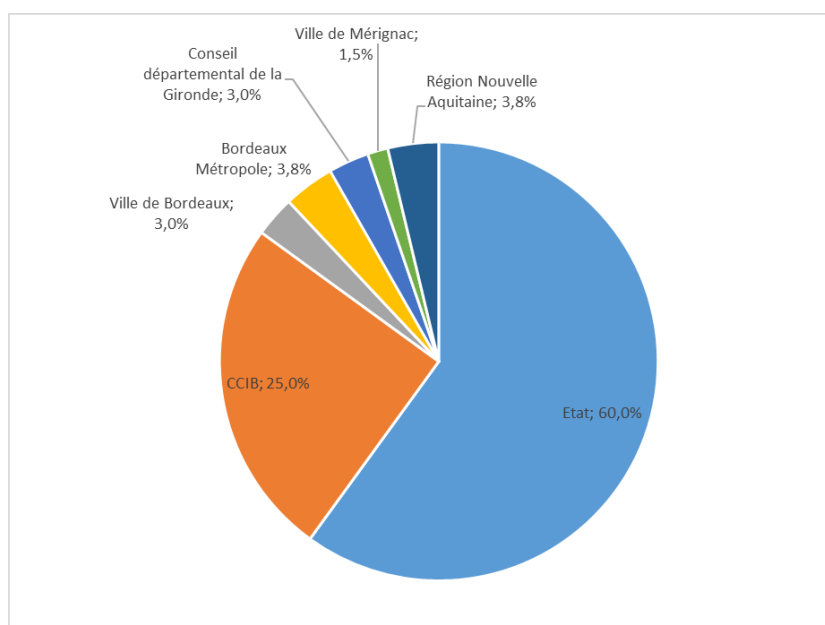
**Annexe n° 1. Répartition du capital de la SA ADBM**

En vertu des statuts, le capital de la SA ADBM est réparti selon le tableau ci-après :

<i>Entité</i>	<i>Nombre de parts</i>
<i>Etat</i>	88 799
<i>CCIB</i>	37 001
<i>Ville de Bordeaux</i>	4 440
<i>Bordeaux Métropole</i>	5 550
<i>Département de la Gironde</i>	4 440
<i>Ville de Mérignac</i>	2 220
<i>Région de Nouvelle Aquitaine</i>	5 550
<i>Total</i>	148 000

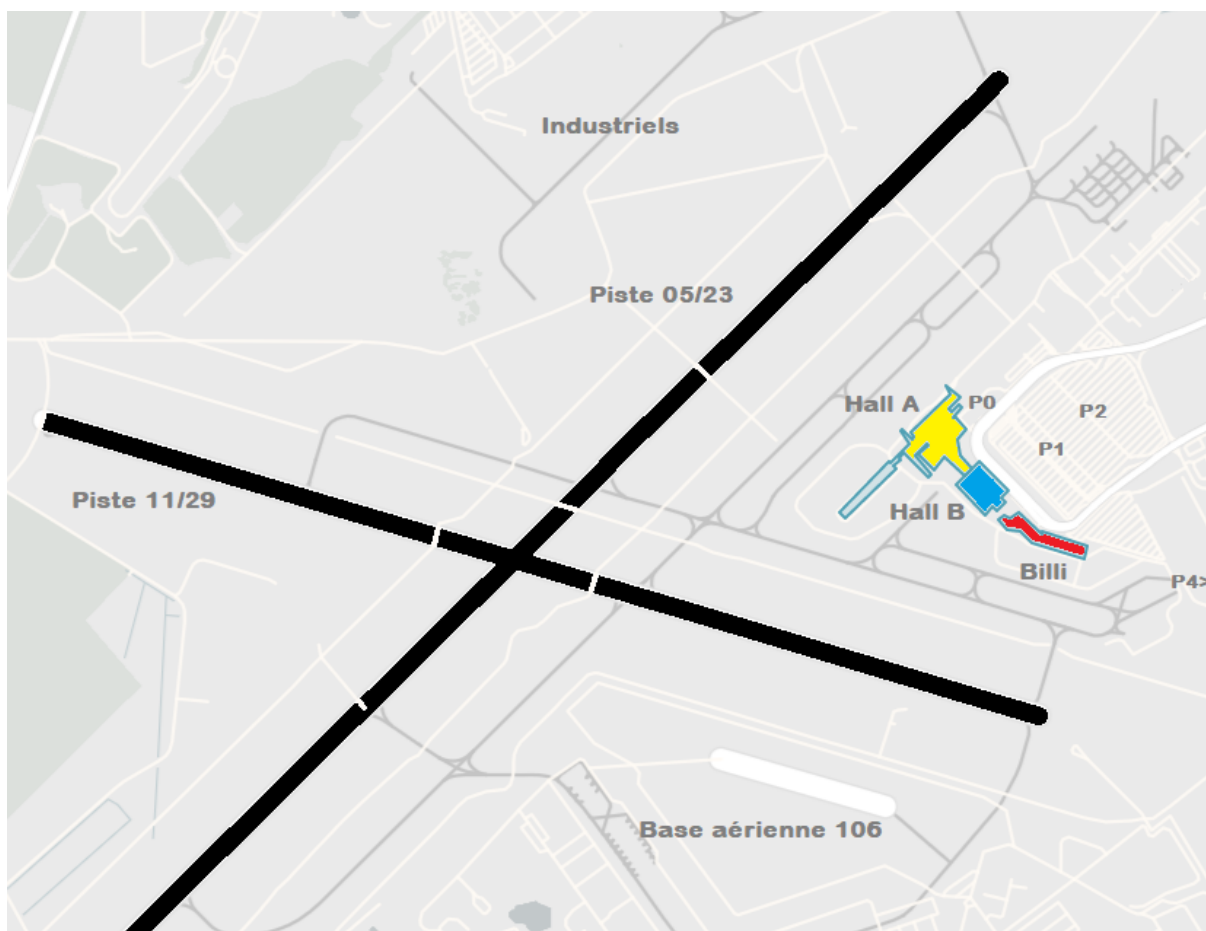
Source : données SA ADBM

**Graphique n° 4 : Répartition du capital de la SA ADBM**





## Annexe n° 2. Plan de l'aéroport de Bordeaux-Mérignac



Source : données SA ADBM

L'aéroport est organisé autour de deux pistes sécantes d'orientation 05/23 (3100 m, piste principale) et 11/29 (piste secondaire, dite piste sécante, 2415 m), refaites respectivement en 2011 et 2005. Il comporte trois aérogares. Les halls A et B, construits respectivement en 1960 et 1996, ont une capacité de 5 M de passagers pour 43 600 m<sup>2</sup> de surface. Le terminal Billi, construit en 2010 et agrandi en 2015, a une capacité d'accueil de 2,5 M de passagers pour une surface de 5600 m<sup>2</sup>.

Au-devant des aérogares, passé le parking express qui longe les bâtiments, sont situés les différents parkings exploités par la SA ADBM : P0, P1 et P2. Le parking de longue durée P4 est un peu plus éloigné à l'Est et est accessible en navette (5 à 10 mn de trajet).

L'aéroport est environné, au nord, d'installations d'industriels de rang national et international (Dassault, Airbus, Sabena...), et au sud, par la base aérienne 106 qui abrite notamment les appareils de la sécurité civile.

**Annexe n° 3. Suivi des recommandations du précédent rapport de la Cour**

<b>N° ROD 2014</b>	<b>Recommandation formulée au sein du rapport 2014</b>	<b>Appréciation par la Cour du degré de mise en œuvre*</b>
1	Exclure la DGAC, dont les services assurent le rôle de régulateur du secteur aéroportuaire, de la liste des membres délibérants au conseil de surveillance des sociétés aéroportuaires.	<b>Mise en œuvre</b>
2	Prendre en compte dans la procédure d'homologation des tarifs l'ensemble de la relation économique entre la compagnie et l'aéroport (les contrats entre les sociétés aéroportuaires régionales (SAR) et compagnies ou les plans medias sans support contractuel, en cours et à venir, qu'ils portent directement ou indirectement sur le niveau des redevances).	<b>Non mise en œuvre</b>
3	Systématiser la comparaison des prix de prestations de sûreté, notamment au moment de la passation des marchés, afin d'identifier les postes qui contribuent à la croissance des dépenses de sûreté et de limiter les risques d'entente entre soumissionnaires.	<b>Mise en œuvre</b>
4	Justifier auprès de la commission consultative économique (CoCoEco) et de l'autorité de supervision indépendante (ASI**) les niveaux d'aides incitatives par des études en démontrant la rentabilité.	<b>Mise en œuvre partielle</b>
5	Produire, lors de l'homologation des tarifs, des études de coût régulièrement mises à jour, établies selon une méthodologie harmonisée et qui justifient les différenciations pratiquées (aéroports, destination, correspondance).	<b>Mise en œuvre</b>
6	Prévoir des pénalités ou remboursement d'aides en cas d'arrêt non justifié d'une liaison ayant bénéficié d'aides incitatives.	<b>Non mise en œuvre</b>
7	Veiller à ce que les dispositions contractuelles soient transparentes, non discriminatoires, temporaires et proportionnées à l'objectif d'intérêt général auquel elles répondent.	<b>Non mise en œuvre</b>

*\*Mise en œuvre, mise en œuvre partielle, non mise en œuvre.*

*\*\*L'Autorité de régulation des transports (ART) a hérité des compétences de l'ASI en 2019.*

*Source : Cour des comptes*

## **Annexe n° 4. Charte RSE de la SA ADBM**

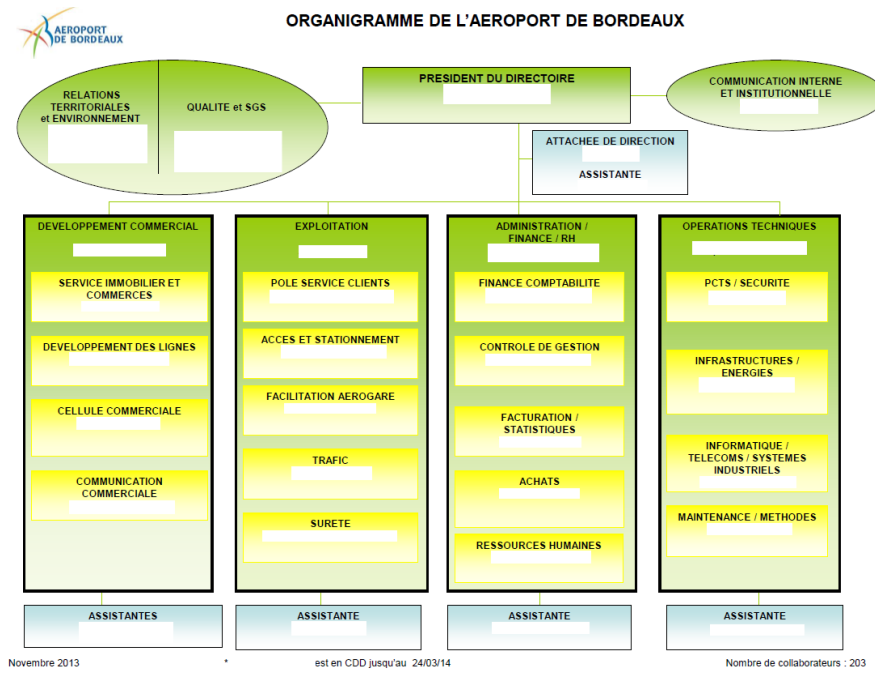
Par courrier du 24 février 2021, l'APE a informé la présidente du conseil de surveillance de la SA ADBM que l'État avait actualisé ses objectifs concernant ses responsabilités sociale, sociétale et environnementale. La nouvelle « charte RSE de l'État actionnaire » s'articule notamment autour de 4 axes : intégrer pleinement la RSE dans la stratégie des entreprises et dans la raison d'être ; s'assurer de la transition vers une économie bas carbone et réduire l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement, en déclinant l'objectif national de réduction des émissions à l'horizon 2030 et de neutralité carbone en 2050, en réduisant la production de déchets, contribuant à la préservation de la biodiversité et à la gestion des ressources en eau ; agir en employeur responsable (promotion de l'égalité, de la diversité, santé, sécurité et bien-être au travail) ; générer un impact sociétal positif (développement local et cohésion des territoires ; politique d'achat responsable ; initiatives d'utilité sociale).

A la suite de cette sollicitation, le conseil de surveillance de la SA ADBM du 14 décembre 2021 a approuvé sa charte RSE. Celle-ci s'articule autour des 4 axes suivants :

1. Une gouvernance d'équité
  - a. Rechercher l'exemplarité de la société en matière d'éthique et de dialogue, notamment : avoir un code éthique au sein de l'entreprise, sur le territoire et dans les affaires.
  - b. Garantir l'égalité homme/femme.
  - c. Garantir un cadre de travail attractif, attirer et conserver les talents en étant un employeur durable
  - d. Intégrer les exigences RSE dans toutes les strates managériales, notamment à travers la politique salariale de l'entreprise.
2. Une excellence opérationnelle
  - a. Développer l'innovation au cœur de la stratégie d'entreprise en portant des sujets innovants
  - b. Moderniser le patrimoine public aéroportuaire. L'aéroport est vieillissant et doit avoir des services fiables, résilients, confortables et accessibles à tous.
3. Un développement fécond, avec et pour le territoire
  - a. Se connecter au territoire, à des projets territoriaux à impacts économiques, sociaux ou environnementaux, en partageant une vision commune du développement des mobilités.
  - b. S'ouvrir au territoire en offrant de la valeur sociale et culturelle.
4. L'environnement
  - a. Préserver le cadre de vie des riverains (nuisances sonores, plan de gestion de la biodiversité).
  - b. Devenir un aéroport neutre en carbone.
  - c. Faire de l'aéroport un pôle d'énergies renouvelables et développer un plan d'autoconsommation énergétique.
  - d. Préserver la nature (nouveau contrat pour les déchets, gestion de l'eau).

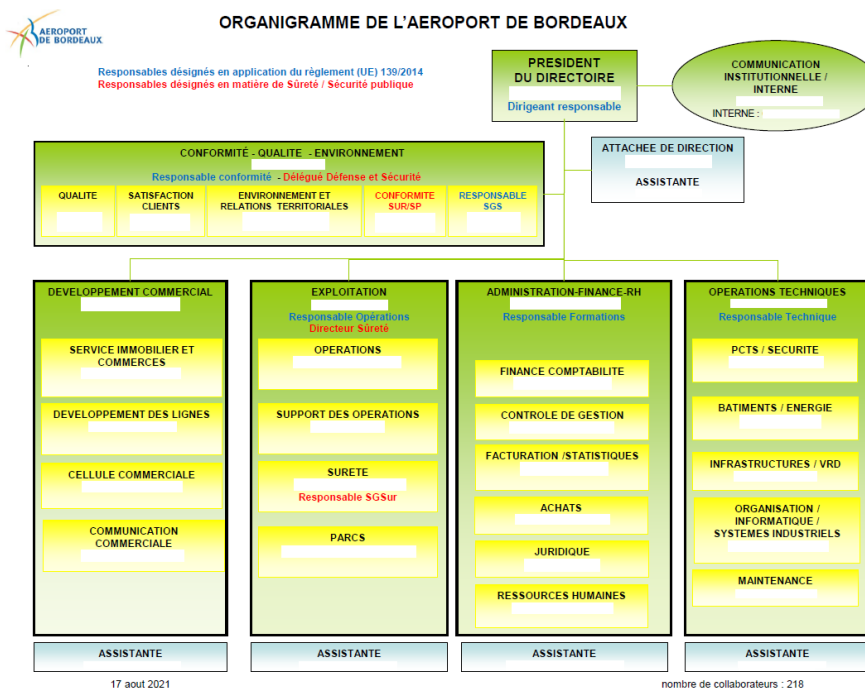
### Annexe n° 5. Organigramme de la SA ADBM

Organigramme de novembre 2013 :



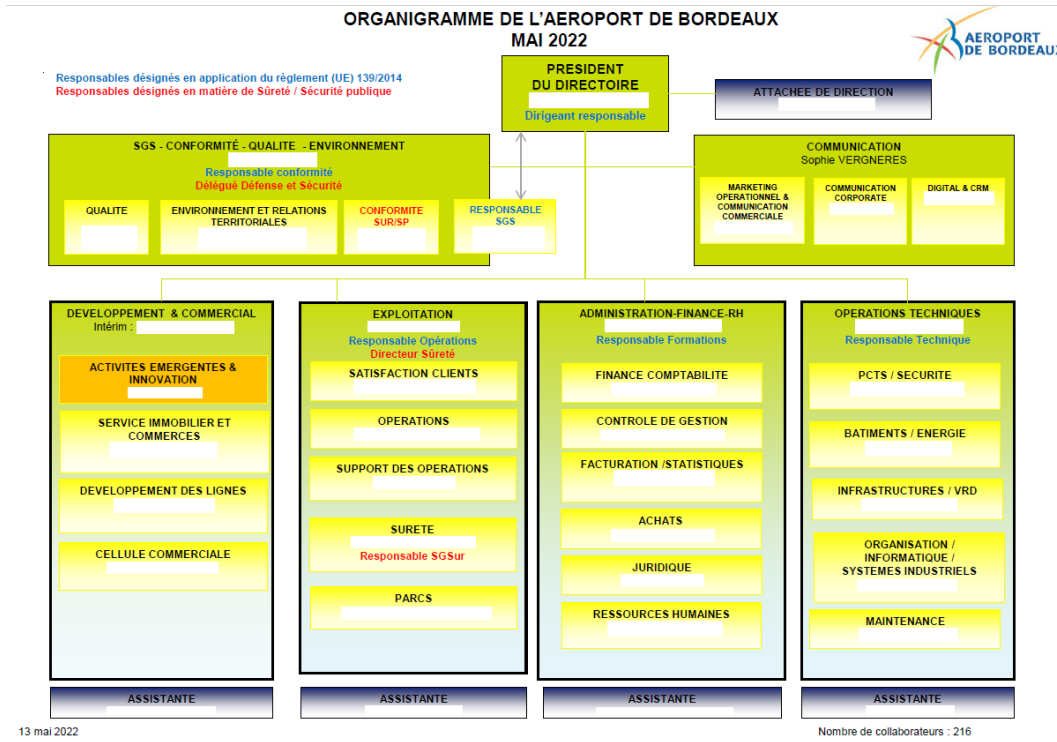
Source : données SA ADBM

Organigramme d'août 2021 :



Source : données SA ADBM

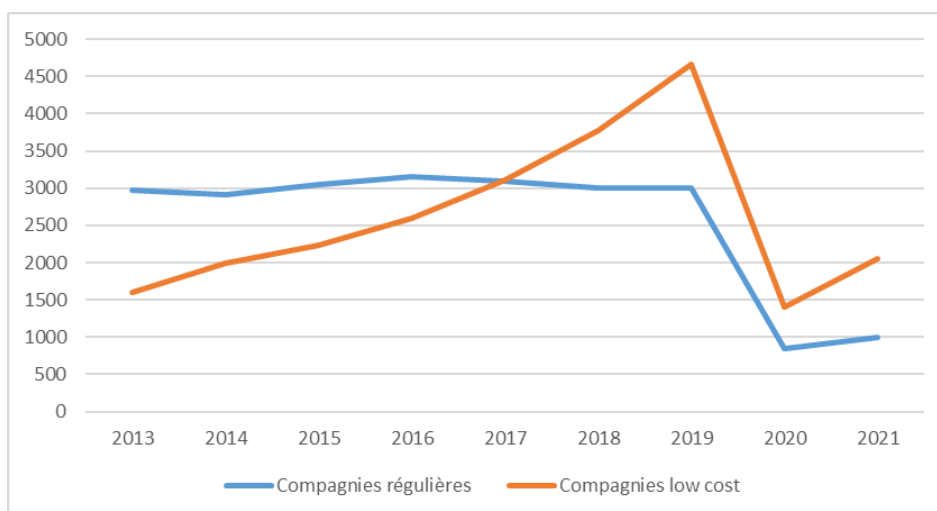
Tableau n° 10 : Organigramme de mai 2022 :



Source : données SA ADBM

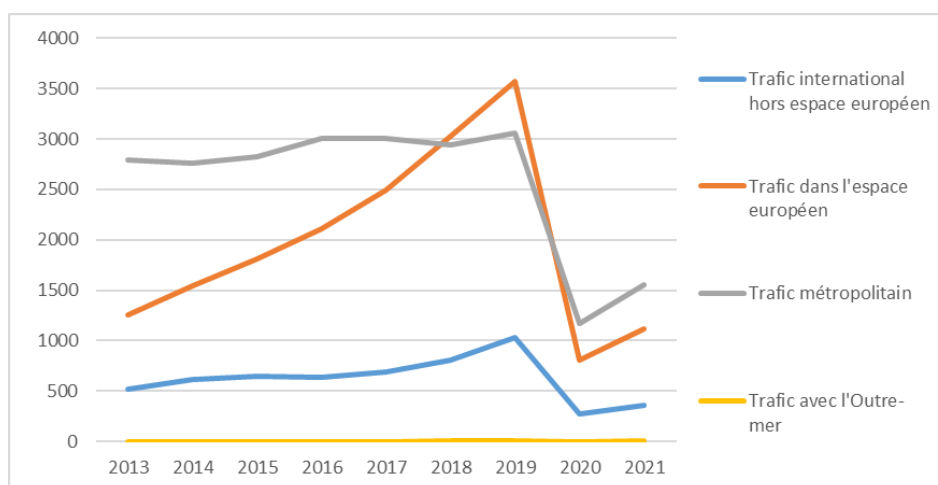
## Annexe n° 6. Données relatives au trafic

**Graphique n° 5 : Trafic passager selon le type de compagnie (en milliers)**



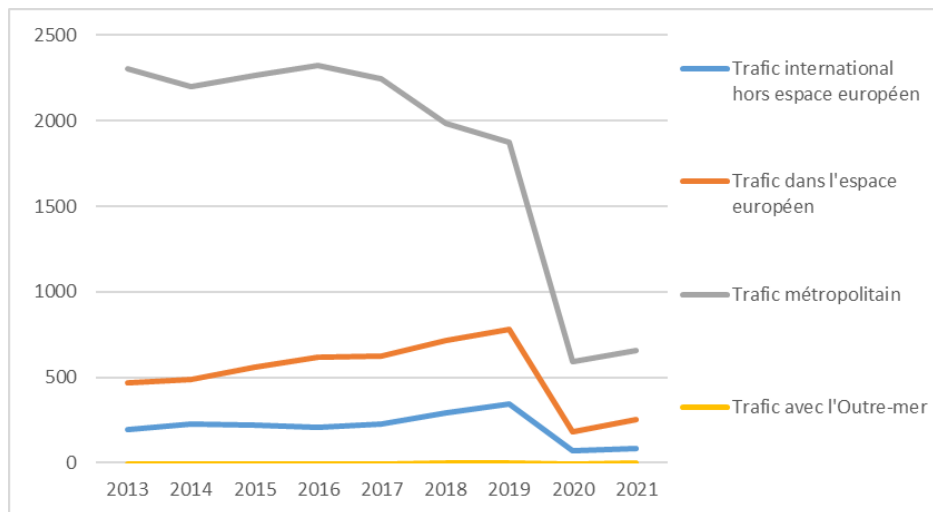
Source : données SA ADBM

**Graphique n° 6 : Trafic passager selon la destination (en milliers)**



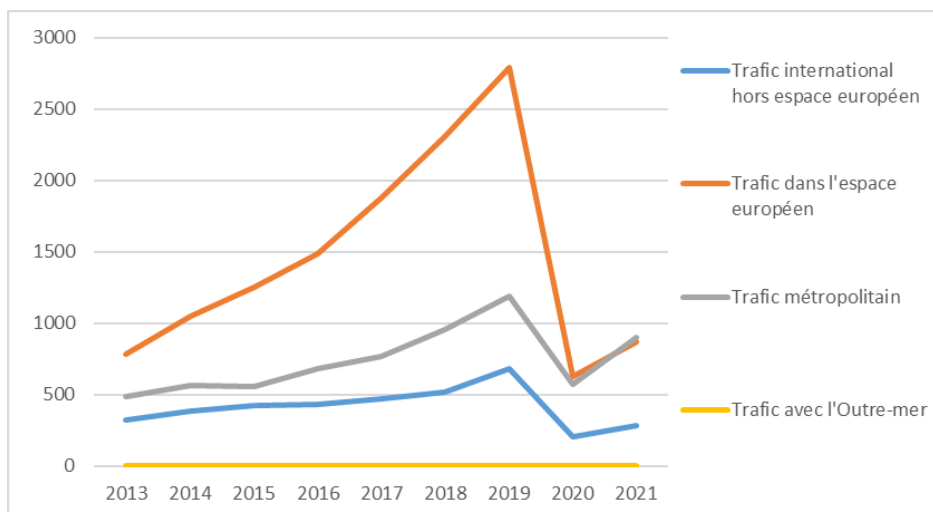
Source : données SA ADBM

**Graphique n° 7 : Trafic passager des compagnies régulières selon la destination (en milliers)**



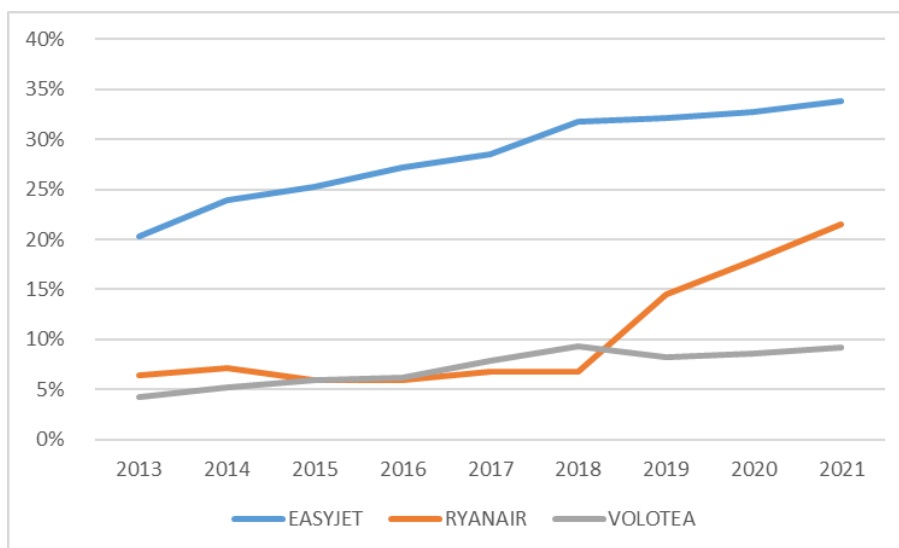
Source : données SA ADBM

**Graphique n° 8 : Trafic passager des compagnies low cost selon la destination (en milliers)**



Source : données SA ADBM

**Graphique n° 9 : Part de marché des compagnies *low cost* bénéficiant d'un contrat d'aide incitative (en %)**



Source : données SA ADBM

**Tableau n° 11 : Nombre d'ouvertures de lignes**

Année	NB d'ouvertures de lignes
2013	7
2014	21
2015	13
2016	14
2017	17
2018	27
2019	39
2020	9
2021	15

Source : données SA ADBM



## Annexe n° 7. Les lignes directrices européennes de 2014

Le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) pose dans son article 107 le principe de l'interdiction des aides d'État dans le secteur économique, en laissant toutefois la possibilité de dérogations<sup>83</sup>. L'article 108 du TFUE confie à la Commission européenne la compétence quasi exclusive pour autoriser les dérogations, proposer toutes mesures utiles au bon fonctionnement du marché intérieur et exercer les contrôles.

Faisant suite aux lignes directrices de 1994 et 2005, les lignes directrices du 4 avril 2014 sur les aides d'État aux aéroports et aux compagnies aériennes sont la traduction par la Commission de ce cadre général de régulation dans le secteur aérien et aéroportuaire. Elles définissent un cadre réglementaire valable pour dix ans (jusqu'en 2024) au titre desquels la Commission accepte le principe de certaines aides publiques aux aéroports ou aux compagnies aériennes.

Les lignes directrices limitent l'intensité des aides à l'investissement des aéroports en fonction de leur taille. Elles prévoient la disparition des aides à l'exploitation dans un délai de 10 ans, sauf pour les aéroports de moins de 700 000 passagers, pour lesquels une clause de revoyure est prévue. Compte tenu de son importance, Bordeaux n'est pas éligible aux aides d'État aux aéroports acceptées par la Commission telles qu'elles sont décrites dans les lignes directrices.

Quoique relevant du régime d'une personne privée en sa qualité de société anonyme, la SA ADBM n'échappe pas à cette réglementation, dès lors que l'Etat est son actionnaire majoritaire : *« la Commission considère qu'une participation active à la stratégie commerciale d'un aéroport, consistant par exemple à conclure directement des accords avec des compagnies aériennes ou à fixer le montant des redevances aéroportuaires, tendrait fortement à indiquer que l'entité en question exerce effectivement, seule ou conjointement, l'activité économique consistant en l'exploitation de l'aéroport »*.

Les lignes directrices circonscrivent les aides au démarrage des services aériens à des baisses de redevances limitées dans le temps et en intensité, et exclusivement pour la création de nouvelles liaisons. L'État a élaboré un régime cadre d'aides au démarrage pour les compagnies aériennes au départ des petits et moyens aéroports, validé par la Commission en avril 2015. Ces dispositions ne concernent pas une plateforme telle que Bordeaux, ces dispositions s'appliquant essentiellement aux aéroports de moins de 3 M de passagers.

L'applicabilité des lignes directrices à un aéroport tel que Bordeaux concerne avant tout la question de la régularité des « arrangements » dits « de marketing et de publicité » passés entre aéroports et compagnies aériennes low-cost, au sujet desquels la Commission a voulu opérer une clarification. Ces contrats ne peuvent plus être désormais admis que sous réserve

---

<sup>83</sup> Article 107 paragraphe 3 du TFUE : *« Peuvent être considérées comme compatibles avec le marché intérieur : a) les aides destinées à favoriser le développement économique de régions dans lesquelles le niveau de vie est anormalement bas ou dans lesquelles sévit un grave sous-emploi, ainsi que celui des régions visées à l'article 349, compte tenu de leur situation structurelle, économique et sociale; b) les aides destinées à promouvoir la réalisation d'un projet important d'intérêt européen commun ou à remédier à une perturbation grave de l'économie d'un État membre; c) les aides destinées à faciliter le développement de certaines activités ou de certaines régions économiques, quand elles n'altèrent pas les conditions des échanges dans une mesure contraire à l'intérêt commun...»*

d'un calcul préalable de rentabilité économique, en vertu de l'applicabilité d'un principe fondamental d'« opérateur en économie de marché » : « *Dans la mesure où les conditions proposées à une compagnie aérienne dans un aéroport donné l'auraient également été par un gestionnaire d'aéroport guidé par la recherche d'un profit, la compagnie aérienne ne peut être considérée comme bénéficiant d'un avantage [au sens] des règles en matière d'aides d'État* ».

Si le gestionnaire d'aéroport démontre qu'il agit bien selon ce principe, l'arrangement qui le lie à la compagnie aérienne bénéficiant de conditions particulières ne peut être dénoncé : « *l'existence d'une aide en faveur d'une compagnie aérienne utilisant cet aéroport peut en principe être exclue dès lors que les relations entre cet aéroport et cette compagnie aérienne sont conformes au principe de l'opérateur en économie de marché. Tel sera normalement le cas : a) si le prix facturé pour les services aéroportuaires correspond au prix du marché (...), ou b) s'il peut être démontré, au moyen d'une analyse ex ante, que l'accord entre l'aéroport et la compagnie aérienne entraînera, pour l'aéroport, un apport marginal positif aux recettes* ».

La démonstration de la rationalité d'opérateur en économie de marché sous-tendant le contrat est démontrée par une analyse *ex ante* des gains apportés par le contrat, sous la forme de compte de résultats prévisionnels permettant d'apprécier la marge produite par le contrat, par différence avec la situation initiale hors contrat : « *les arrangements conclus entre des compagnies aériennes et un aéroport peuvent être jugés conformes au principe de l'opérateur en économie de marché lorsqu'ils contribuent progressivement, d'un point de vue ex ante, à la rentabilité dudit aéroport. Ce dernier doit démontrer que, lorsqu'il passe un accord avec une compagnie aérienne, il est à même de supporter la totalité des coûts générés par l'accord pendant toute la durée d'application de cet accord, en dégagant une marge bénéficiaire raisonnable sur la base de perspectives satisfaisantes à moyen terme. Il convient de tenir compte tant des recettes escomptées générées par les activités non aéronautiques en liaison avec l'activité de la compagnie aérienne que des redevances aéroportuaires, nettes de toutes remises, aides à la commercialisation ou incitations* ». Les lignes directrices précisent à propos des coûts à prendre en compte qu'« *il faut également prendre en compte tous les coûts marginaux escomptés supportés par l'aéroport en liaison avec l'activité de la compagnie aérienne dans cet aéroport. Ces coûts marginaux peuvent englober toutes les catégories de dépenses ou d'investissements, telles que l'embauche de personnel supplémentaire, les frais d'équipement et les coûts d'investissement résultant de la présence de la compagnie aérienne dans l'aéroport. Par exemple, si l'aéroport doit développer un terminal ou d'autres installations ou en construire de nouveaux principalement pour répondre aux besoins d'une compagnie aérienne donnée, ces coûts doivent être pris en considération lors du calcul des coûts marginaux. En revanche, les coûts que l'aéroport doit de toute façon supporter indépendamment de l'accord conclu avec la compagnie aérienne ne doivent pas être pris en considération aux fins de l'examen du respect du principe de l'opérateur en économie de marché.* »

## **Annexe n° 8. Contrats spécifiques d'aide incitative : analyse de la rentabilité ex ante**

La SA ADBM a renouvelé en 2018-2019 trois contrats d'aides à des compagnies *low cost*. Ces contrats sont « globaux » et conditionnent les aides à l'atteinte d'un niveau de croissance de trafic annuelle. Si la compagnie n'atteint pas ce niveau de croissance définie dans le contrat par rapport à l'année précédente, elle ne perçoit aucune aide.

### **Le calcul de rentabilité effectué par ADBM**

Des analyses de rentabilités sont effectuées par la SA ADBM, au moyen d'un calcul de valeur actuelle nette (VAN). Les tableaux de flux annuels correspondants ont été transmis à la Cour.

Les trois contrats spécifiques noués par la SA ADBM ont été renouvelés en 2018 et 2019 pour des périodes de 7 ou 8 ans.

Les données montrent que ces contrats sont rentables, ce qui paraît conforme à la réglementation européenne<sup>84</sup>. Un des contrats, dénommé ici le « contrat A », semble cependant présenter une VAN relativement modeste au regard du montant cumulé de l'aide et de l'investissement consentis par l'aéroport.

La SA ADBM a transmis à la Cour des éléments relatifs à la méthode de calcul de la VAN de ce contrat, qui permettent de s'en faire la compréhension suivante.

L'analyse de rentabilité effectuée par la SA ADBM s'appuie sur les étapes suivantes :

- Il est considéré que tout le trafic de la compagnie est généré par le contrat, puisque celle-ci n'avait pas de trafic à Bordeaux avant la signature du premier contrat.
- Le gain marginal apporté par chaque passager est calculé d'une part sur le périmètre aéronautique, d'autre part sur le périmètre non aéronautique, en calculant l'EBE moyen par passager observé pour ces activités.
- Le coût marginal induit par chaque passager correspond au montant de l'aide par passager prévue par le contrat.
- Il est également pris en compte le coût associé aux investissements prévus ou induits par le contrat.

La méthode employée par la SA ADBM semble correspondre à celle préconisée par les lignes directrice européenne. En particulier, on note que les investissements capacitaires éventuellement rendus nécessaires par la croissance de trafic sont bien pris en compte.

La Cour a analysé les calculs effectués pour le « contrat A », celui dont la rentabilité semble la plus fragile. Cette analyse appelle les commentaires suivants :

- **Le gain marginal net par passager apparaît relativement faible et son évolution incertaine.**

---

<sup>84</sup> La SA ADBM calcule également des VAN depuis le début du premier contrat (avant 2011) pour chaque compagnie. L'objectif est de vérifier, lors de la signature d'un nouveau contrat, qu'il permet bien de supporter également les coûts d'investissement passés éventuellement effectués sur les aéroports sachant que le délai de retour sur investissement des premiers contrats était au-delà de la durée du contrat. Cela ajoute une contrainte supplémentaire en termes de rentabilité.

D'après les estimations de la Cour, le gain marginal apporté – avant intéressement – par chaque passager, est de l'ordre de 7,84 € (cf. tableau).

**Tableau n° 12 : Estimation du gain marginal par passager**

	Redevance	EBE/CA	Gain marginal
Redevance Pax moyenne	3,50 €	34%	1,19 €
Redevance balisage	0,30 €	38%	0,11 €
Redevance atterrissage	1,22 €	51%	0,62 €
<b>Total SPA</b>	<b>5,02 €</b>	<b>38%</b>	<b>1,93 €</b>
Redevance Parcs/pax départ	5,27 €	72%	3,79 €
Redevance loueurs/pax départ	1,17 €	91%	1,06 €
Redevance Commerciale billi/pax	1,41 €	75%	1,06 €
<b>Total non SPA</b>	<b>7,85 €</b>	<b>75%</b>	<b>5,92 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12,87 €</b>	<b>61%</b>	<b>7,84 €</b>

Source : estimation de la Cour à partir des éléments transmis par SA ADBM

*Lecture : le gain marginal est calculé en multipliant le niveau de redevance par le ratio EBE/CA. Ce ratio, extrait de la comptabilité analytique de l'aéroport, indique l'EBE dégagé au regard du chiffre d'affaires effectif. Pour les lignes affichant un « total », le ratio EBE/CA correspond au ratio moyen.*

Le coût marginal de l'aide représente quasiment deux tiers du gain marginal apporté par chaque passager. Le contrat ne laisse ainsi à la SA ADBM qu'un gain marginal net de 2,8 €/passager apporté (soit trois fois moins qu'un passager apporté par une compagnie non aidée). Le calcul de ce gain dépend grandement des hypothèses relatives aux ratios EBE/CA mentionnés dans le tableau plus haut, fournis par la SA ADBM. Or l'analyse en comptabilité analytique montre que ces ratios évoluent au fil des années, de manière assez sensible. Cette variabilité n'a rien d'anormal mais fait peser un risque sur la rentabilité du contrat. Ainsi par exemple, si le ratio EBE/CA moyen baisse de 10 points, de 61% à 51%, le gain net marginal est réduit de 30%, et passe de 2,8€ à 2€ par passager. La Cour a calculé qu'avec cette hypothèse alternative la VAN du contrat devient nulle.

**- Il existe un risque trafic potentiellement important :**

Afin d'assurer la rentabilité du contrat, il faut que les gains nets réalisés par l'apport de passagers puissent couvrir les coûts des investissements prévus au contrat, qui sont des coûts fixes. Le contrat semble donc faire porter un risque trafic à la SA ADBM.

Les hypothèses de trafic prises en compte dans l'étude de rentabilité (cf. tableau ci-dessous) sont relativement dynamiques, avec une croissance très forte sur la période du contrat.

Tableau n° 13 : Trafic pris en compte dans l'étude de rentabilité du contrat A

	2018 (pré- contrat)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de passager <u>au départ</u>	216 774	537 010	567 197	728 454	754 375	777 691	777 691	777 691

Source : SA ADBM

Il aurait été souhaitable de faire une étude de sensibilité sur ce paramètre.

- **L'effet incitatif est probablement surestimé :**

L'étude de rentabilité transmise par la SA ADBM estime que tout le trafic de la compagnie est généré par le contrat, puisque celle-ci n'avait pas de trafic à Bordeaux avant la signature du premier contrat. C'est-à-dire que sans le nouveau contrat, le trafic non seulement ne croîtrait pas (on pourrait imaginer qu'il stagne au niveau de 2018), mais tomberait à zéro. Cette hypothèse est cohérente avec le fait que l'intéressement s'applique à l'ensemble du trafic.

Or rien n'indique que sans aide la compagnie n'aurait pas malgré tout entrepris de développer une activité, peut-être un peu plus tard, peut-être dans une ampleur moindre. Il est compliqué d'estimer l'ampleur de l'effet incitatif, qui s'apprécie au moment de la négociation du contrat. Les compagnies ont beau de jeu de prétendre que sans aide, elles ne développeront aucune activité sur la plateforme, voire qu'elles quitteraient la plateforme mais cela ne correspond pas nécessairement à leurs intentions réelles. Il est possible aussi que d'autres compagnies soient susceptibles de développer une activité en lieu et place de la compagnie contractante.

Par construction, l'hypothèse d'un trafic non nul dans le scénario contrefactuel conduirait mécaniquement à dégrader la rentabilité du contrat.

- **L'économie du contrat crée des risques de dépendance et n'apparaît pas adaptée aux nouveaux enjeux du secteur aérien**

En 2018, au moment de la signature des contrats, les trois compagnies *low cost* opérant à Bordeaux représentaient 48% du trafic sur la plateforme. Un tel poids peut créer un risque de dépendance. La question de la rationalité économique, pour un acteur tel que la SA ADBM, de se mettre dans une telle situation, en vertu de contrats qui par ailleurs ne génèrent pas un gain marginal élevé, est soulevée. On relève d'ailleurs que la compagnie concernée par le contrat analysé a une réputation d'opérateur « *infidèle* », n'hésitant pas à quitter un aéroport dès que les conditions lui semblent plus favorables ailleurs. Les conditions ne semblent pas réunies pour espérer les gains propres à un partenariat constructif sur le long terme. On pourra ajouter que la réorientation stratégique de l'aéroport, opérée dès 2018, vers un trafic plus qualitatif et générant une plus grande valeur ajoutée par passager accueilli, vient directement questionner l'intérêt de telles aides pour des compagnies *low cost*, et a fortiori « *ultra low cost* », dont le modèle économique fonctionne à rebours des nouvelles orientations stratégiques.

**Annexe n° 9. Répartition des investissements réalisés, 2013-2021**

<i>Types d'opérations</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total période	% période
<i>Voies de circulation</i>	260 668,70	440 614,06	580 996,34	278 502,38	116 394,11	670 920,17	39 218,50	1 163 713,34	343 362,70	3 894 390,30	4,1%
<i>Aire de trafic</i>	2 586 310,18	25 625,38	86 434,33	1 254 349,34	1 847 478,48	245 110,03	2 333 797,72	6 937 432,91	124 212,60	15 440 750,97	16,2%
<i>Bâtiments et installations terminales</i>	1 288 983,04	923 324,59	2 503 448,39	1 518 682,72	646 649,49	3 279 117,33	7 133 031,47	7 681 171,43	5 017 862,76	29 992 271,22	31,4%
<i>Voiries et réseaux</i>	497 168,42	477 426,39	314 430,62	456 344,27	147 975,85	918 446,29	725 212,96	1 140 918,14	340 893,20	5 018 816,14	5,3%
<i>Equipements aéroportuaires</i>	328 797,62	397 761,36	504 727,15	411 779,25	463 434,42	3 440 331,04	6 548 765,14	2 618 599,94	1 313 141,55	16 027 337,47	16,8%
<i>Zones industrielles et tertiaires</i>	1 099 618,25	973 060,38	2 336 596,66	37 816,15	129 840,40	58 397,31	375 650,78	223 084,58	234 603,37	5 468 667,88	5,7%
<i>Autres investissements</i>	2 985 940,37	2 269 737,58	1 257 956,06	1 186 669,99	788 394,14	2 595 315,70	3 752 272,72	2 568 630,57	2 183 678,01	19 588 595,14	20,5%
<b>Total</b>	<b>9 047 486,58</b>	<b>5 507 549,74</b>	<b>7 584 589,55</b>	<b>5 144 144,10</b>	<b>4 140 166,89</b>	<b>11 207 637,87</b>	<b>20 907 949,29</b>	<b>22 333 550,91</b>	<b>9 557 754,19</b>	<b>95 430 829,12</b>	<b>100,0%</b>

Source : Cour des comptes à partir des éléments transmis par SA ADBM

## **Annexe n° 10. Analyse des documents stratégiques, période 2013-2021**

Les grandes orientations stratégiques (GOS) validée le 5 février 2018 ont fixé les priorités suivantes :

- L'optimisation de l'infrastructure existante ;
- Les capacités de développement à moyen et long termes
  - o Le devenir de la piste secondaire sécante (non tranché)
  - o L'opportunité d'un système d'infrastructures basé sur un doublet de pistes parallèles ;
- L'amélioration de la desserte terrestre ;
- La valorisation du foncier disponible et aménagement à proximité ;
- Le développement durable au cœur de l'exploitation et des projets.

A la suite de ces grandes orientations stratégiques, le schéma de composition générale initialement prévu pour 2019 a été reporté et devrait être finalisé en 2022.

Les trois axes stratégiques du plan d'orientation stratégique (POS) 2013-2018 ne mettent pas de relief particulier sur les missions de l'aéroport (« Assurer l'adéquation des produits avec un développement pérenne » ; « Poursuivre l'intégration harmonieuse de l'aéroport dans son territoire et son environnement » ; « Valoriser l'organisation et développer les savoir-faire »). Les six axes stratégiques du POS 2019-2023, à cet égard, démontrent un regain d'ambition et opèrent un tournant marqué vers les thématiques environnement et qualité de service (« S'engager pour un développement aéroportuaire respectueux de l'environnement » ; « Connecter la région et la métropole à de nouveaux marchés » ; « Améliorer la qualité des prestations de l'aéroport » ; « Anticiper l'adaptation des infrastructures aux besoins de développement de l'aéroport » ; « Fédérer les compétences et acteurs » ; « Optimiser la performance économique »).

Le POS 2019-2023 a dû cependant être revu à la suite de la crise sanitaire. Le conseil de surveillance a ainsi été conduit à adopter un « plan de résilience » qui revoit à la baisse plusieurs des ambitions initialement affichées.

Le plan de résilience 2021-2023 adopté en décembre 2020 s'articule autour des axes suivants :

- Assurer la continuité d'exploitation opérationnelle et financière face à la crise ;
  - o Adapter les mesures sociales à l'ampleur de la crise
  - o Préserver la situation de la trésorerie de la société ADBM
  - o Poursuivre et intensifier la réduction des charges
- Maximiser la reprise du trafic ;
  - o Saisir les opportunités de reprise du trafic
  - o Être réactif sur la reconfiguration du réseau domestique
  - o Conforter la reprise des opérateurs aériens déjà basés à Bordeaux
- Maintenir l'engagement pour un développement aéroportuaire éco-responsable ;
  - o Obtenir la neutralité carbone avant 2030 avec certification européenne ACA
  - o Renforcer la prévention et la diminution des nuisances sonores
  - o Protéger et promouvoir la biodiversité
  - o Maîtriser la production des déchets et la consommation en eau

- Consolider les axes d'amélioration identifiés dans le domaine de la sûreté et sécurité ;
  - o Promouvoir et diffuser la culture sûreté au sein d'ADBM et de ses partenaires
  - o Garantir les moyens pour assurer le déploiement des futurs processus et équipements dans les domaines de la sécurité et de la sûreté
- Améliorer la qualité de service ;
  - o Améliorer l'expérience et la qualité de service des clients compagnies aériennes
  - o Améliorer le parcours passager
- Préparer l'aéroport à la reprise.
  - o Accélérer la concertation pour finaliser le Schéma de Composition Général de l'aéroport et ses orientations en termes d'infrastructures
  - o Adapter le terminal billi actuel aux problématiques sanitaires et d'exploitation
  - o Retravailler les objectifs du BJAB pour mener une réflexion afin d'obtenir une augmentation significative du chiffre d'affaires commerciale par passager, et en y intégrant les objectifs d'une meilleure facilitation pour les passagers dans l'infrastructure actuelle

Le plan de résilience prévoit ainsi l'abandon de deux projets structurants pour l'aéroport, qui correspondaient notamment à des investissements capacitaires : le bâtiment de jonction des halls A et B et l'extension du terminal Billi. Il se traduit dans le plan à cinq ans (voir tableau ci-dessous) par un investissement programmé de 43 M€, dont le rythme de 8,7 M€/an est très nettement inférieur à celui de 37,5 M€/an prévu par la POS 2019-2023 qui prévoyait 150 M€. L'investissement annuel se répartit comme suit :

- Sûreté et sécurité : 1,5 M€/an ;
- Renouvellement général et entretien : 5 à 6 M€/an ;
- Peu d'investissement capacitaire.

**Tableau n° 14 : Plan à 5 ans 2021-2025 tel que présenté en CoCoEco du 12 mars 2021 :**

(En Milliers d'EURO courants)	2021	2022	2023	2024	2025
<b>SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION :</b>					
CHIFFRES D'AFFAIRES COMMERCIAL	44 788	55 684	61 722	65 291	69 783
VALEUR AJOUTEE	15 503	24 333	28 707	31 327	34 862
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 948	8 011	12 047	14 236	17 091
RESULTAT D'EXPLOITATION	-11 849	-6 690	-3 309	-1 435	1 125
RESULTAT FINANCIER	-245	-178	-95	-12	-35
RESULTAT COURANT	-12 094	-6 867	-3 854	-1 897	640
RESULTAT EXCEPTIONNEL	0	0	0	0	0
RESULTAT NET	-12 094	-6 867	-3 404	-1 447	1 079
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (En Milliers d'EURO courants):	1 645	7 775	11 894	14 166	16 985



(En Milliers d'EURO courants)	2021	2022	2023	2024	2025
<b>RATIOS FINANCIERS :</b>					
DETTE MLT AU 31/12	58 712	54 700	50 778	46 932	45 070
CAPITAUX PROPRES	71 192	69 348	71 315	75 575	82 658
BASE D'ACTIFS REGULES	100 694	99 934	97 714	94 461	90 954
EBE/CA	4,30%	14,40%	19,50%	21,80%	24,50%
ROCE	-11,80%	-6,70%	-3,40%	-1,50%	0,90%
CAF/INVESTISSEMENT	0,15	0,83	1,42	1,89	2,29
INVESTISSEMENT / VALEUR AJOUTEE	71%	39%	29%	24%	21%
CHARGES DE PERSONNEL/VAL AJOUTEE	77%	60%	51%	48%	44%
DETTE MLT/CAF	35,69	7,04	4,27	3,31	2,65
INVESTISSEMENT	11007	9490	8325	7518	7321

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

**Annexe n° 11. Dépenses de sûreté et de sécurité****Tableau n° 15 : Dépenses de sûreté et de sécurité, 2013-2021**

En k€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investissements liés aux missions de sécurité/sûreté	2 192	1 897	514	347	300	1 134	1 724	1 254	1 313
Charges de fonctionnement sécurité/sûreté/taxe d'aéroport	20 353	21 057	21 569	22 654	23 432	24 962	25 514	19 831	19 502
<b>Total</b>	<b>22 545</b>	<b>22 955</b>	<b>22 083</b>	<b>23 001</b>	<b>23 732</b>	<b>26 096</b>	<b>27 238</b>	<b>21 085</b>	<b>20 815</b>

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

## **Annexe n° 12. Opérations d'amélioration de la desserte en transport en commun et de l'accessibilité routière**

### Desserte en transport en commun

La desserte de l'aéroport est inscrite au SDODM (schéma directeur opérationnel des déplacements métropolitains<sup>85</sup>) de Bordeaux Métropole. Dès 2014, le SDODM a retenu deux liaisons complémentaires pour l'aéroport : un lien vers la gare Saint Jean par Mérignac 4 chemins et un lien en rabattement sur la gare TER de Pessac Alouette (au sud de l'aéroport) et son futur pôle d'échange multimodal (PEM). La phase de concertation s'est déroulée en 2015 et examinait plusieurs variantes. Le choix définitif a été acté par Bordeaux Métropole début 2016. Celui-ci se porte sur la solution de prolongement de la ligne 1 du tramway depuis Mérignac 4 Chemins vers l'aéroport et un BHNS (bus à haut niveau de service) vers Pessac qui utilisera la bande d'arrêt d'urgence de la rocade<sup>86</sup>. Le projet global présente un coût de 130 M€ supporté par Bordeaux Métropole. Le coût de dévoiement et d'aménagement du terminus du tramway et du bus sont supportés par l'aéroport<sup>87</sup>. Le calendrier estimé en 2014 prévoyait une mise en service en 2017 pour la liaison via Pessac et fin 2019 pour le tramway. Il n'a cessé d'être décalé, si bien qu'aucun des deux projets n'est encore opérationnel. Parallèlement, en juillet 2015, Bordeaux Métropole a pris la décision de permuter le terminus des lignes 1 et 16 de bus afin que la ligne 1 passe du centre-ville à la gare St Jean en préfiguration de la future liaison directe en TCSP (transport en commun en site propre) entre l'aéroport et gare.

L'état d'avancement du SDODM a fait l'objet de nombreuses présentations en conseil de surveillance de la SA ADBM, et le président du directoire s'est personnellement impliqué dans les phases de concertation. Si le principe d'améliorer la desserte de l'aéroport est clairement dans l'intérêt de l'aéroport, certains sujets ont donné lieu à des divergences de vue entre la société et Bordeaux Métropole. L'intervention du terminal de la ligne 1 de bus a pénalisé la navette 30'Direct alors opérée par la ADBM<sup>88</sup> qui s'est vue concurrencée. En 2017 la SA ADBM déplore les choix faits par Bordeaux Métropole, d'une part sur la performance du bus vers Pessac qui a été revue à la baisse, et d'autre part sur la priorité donnée à des investissements dans des pistes cyclables aux abords de l'aéroport. Des oppositions plus franches se sont manifestées concernant les aménagements nécessaires pour organiser l'arrivée du tramway et du bus haute performance (à contresens de la boucle de desserte pour les véhicules), impliquant un contournement du trafic routier par une des voies de l'emprise aéroportuaire. Ce choix fait par Bordeaux Métropole venait percuter le schéma de composition

---

<sup>85</sup> Le SDODM, validé en avril 2011, a pour objectif d'anticiper les besoins de déplacements futurs afin d'identifier les principaux axes en TCSP (transport en commun en site propre) à réaliser. Il a lancé des études de faisabilité sur 4 secteurs, dont la liaison Mérignac Aéroport/Bordeaux dans la perspective d'une desserte de la gare Saint Jean. Il comporte 3 étapes : diagnostic ; études détaillées des tracés en TCSP retenus ; estimation financière et TRI socioéconomique.

<sup>86</sup> La liaison par Pessac est conditionnée à l'amélioration du cadencement des TER (fréquence alors de 30 min) et à l'aménagement du PEM.

<sup>87</sup> Ce coût a été comptabilisé par la SA ADBM comme charge de provision car non générateur d'avantage économique futur.

<sup>88</sup> Lors du conseil de surveillance d'octobre 2016, en présence d'un représentant de Bordeaux Métropole, le président du directoire a attiré l'attention d'ADBM sur la situation très critique de l'opérateur 30'Direct depuis l'inversion des terminus ligne 1 et 16. Celui-ci présente un déficit d'exploitation (170 k€). ADBM attache une grande importance à cette navette au moins jusqu'à 2018 (mise en service de la liaison vers Pessac) et demande d'intervertir les terminus.

générale de l'aéroport. Le président de la CCIB s'est alors proposé pour jouer le rôle de médiateur entre Bordeaux Métropole et la SA ADBM. Enfin on notera des points de vigilances exprimées en conseil de surveillance quant à l'installation d'un parking relais sur le terminus du tramway qui pourrait concurrencer le parking de l'aéroport (bien que cela soit interdit<sup>89</sup>) et d'une manière plus globale au report modal vers le tramway qui viendrait réduire les recettes de parking de l'aéroport<sup>90</sup>.

#### Accessibilité routière

L'accès routier le plus direct à l'aéroport se fait depuis la rocade via les échangeurs 11 (rocade intérieure) et 11b (rocade extérieure) via le giratoire Cassin. Ce giratoire est saturé le matin et fin d'après-midi, les flux générés par le pôle économique sur le périmètre de Bordeaux Aéroparc (Dassault, Sabena Technics, Thales...) rentrant en conflit avec les flux de véhicules de l'Aéroport. La congestion s'est empirée depuis plusieurs années alors que Bordeaux Métropole a effectué des travaux pour mettre la rocade (jusqu'à l'échangeur 12) à deux fois trois voies et aménager les ronds-points de la plateforme. La SA ADBM a cependant pu exprimer son regret<sup>91</sup> que les investissements réalisés par la Métropole ne soient pas à la hauteur de ceux du projet Aéroparc par exemple, dont les travaux se sont élevés à plusieurs dizaines de millions d'euros<sup>92</sup>. Compte tenu de la forte augmentation des trafics prévus sur la zone, à l'horizon 2030, des aménagements de voirie sont programmés et en réflexion par Bordeaux Métropole. L'aéroport est associé à cette démarche.

---

<sup>89</sup> Le parking relais a vocation à favoriser l'intermodalité voiture – transport en commun. La crainte de la SA ADBM est que son utilisation soit détournée par des usagers de l'aéroport qui viendraient s'y garer au lieu d'utiliser le parking de l'aéroport. La durée d'utilisation du parking relais sera limitée à la journée, ce qui réduit ce risque.

<sup>90</sup> L'APE rappelle ainsi lors du conseil de surveillance de novembre 2013 que les parkings représentent 50% des recettes extra-aéronautiques, et que ce constat doit être pris en compte dans la stratégie de desserte de l'aéroport.

<sup>91</sup> Cf. CoCoEco de 2015.

<sup>92</sup> On pourra noter que l'association représentant la filière aéronautique, spatiale et de défense (ASD) de Nouvelle-Aquitaine, regroupant de nombreuses entreprises présentes dans l'Aéroparc, a de son côté adressé un courrier en 2017 à l'ensemble des élus tirant la sonnette d'alarme à propos de la « thrombose » routière devenant critique. Ils soulignent à cette occasion que le problème ne se situe pas uniquement à l'entrée de l'aéroport de Bordeaux.

## Annexe n° 13. Bilan

Montants en K€		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	%2013	%2019	%2021
<i>Actif immobilisé</i>	<i>Valeur Brute</i>	196 687	200 925	208 064	210 621	214 239	222 171	240 503	262 673	268 232			
	<i>V.N.C</i>	64 035	62 344	63 228	61 586	59 002	63 203	76 329	90 232	89 727	64,9%	45,9%	53,2%
<i>Actif circulant</i>	<i>Valeur nette</i>	11 974	9 925	9 680	12 452	14 949	12 869	14 710	15 846	21 857	12,1%	8,9%	9,4%
<i>Trésorerie</i>		22 734	34 257	43 694	53 484	65 099	83 277	75 100	63 379	77 316	23,0%	45,2%	37,4%
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>98 743</b>	<b>106 526</b>	<b>116 602</b>	<b>127 522</b>	<b>139 051</b>	<b>159 348</b>	<b>166 138</b>	<b>169 456</b>	<b>188 901</b>	100,0%	100,0%	100,0%
<i>Capital social</i>		15 938	15 938	15 938	15 938	15 938	15 938	15 938	15 938	15 938	16,1%	9,6%	8,4%
<i>Réserves</i>		23 152	26 501	30 310	33 836	39 254	24 341	30 557	44 049	44 049	23,4%	18,4%	23,3%
<i>Report à nouveau</i>		-	-	-	-	-	-	-	-	- 10 768	0,0%	0,0%	-5,7%
<i>Résultat</i>		6 088	6925,848	7053,146	10835,41	10174,391	12431,88 4	13491,84 1	-10767,964	83,638	6,2%	8,1%	0,0%
<i>autres fonds propres</i>		14 794	17 257	19 801	24 313	27 306	30 239	30 265	34 204	38 523	15,0%	18,2%	20,4%
<b>S/Total Fonds propres</b>		<b>59 973</b>	<b>66 621</b>	<b>73 101</b>	<b>84 922</b>	<b>92 672</b>	<b>82 950</b>	<b>90 251</b>	<b>83 422</b>	<b>87 826</b>	<b>60,7%</b>	<b>54,3%</b>	<b>46,5%</b>
<i>Subventions d'investissement</i>		468	426	1 883							0,5%	0,0%	0,0%
<b>S/Total Fonds propres et quasi fonds propres</b>	(A)	<b>60 441</b>	<b>67 047</b>	<b>74 984</b>	<b>84 922</b>	<b>92 672</b>	<b>82 950</b>	<b>90 251</b>	<b>83 422</b>	<b>87 826</b>	<b>61,2%</b>	<b>54,3%</b>	<b>46,5%</b>
<i>Provisions pour risques et charges</i>		7 205	8 629	11 759	12 889	13 786	12 864	12 418	11 963	11 543	7,3%	7,5%	6,1%
<i>Emprunts et dettes financières</i>		16 984	15 330	12 882	10 535	8 592	32 554	29 226	52 444	60 220	17,2%	17,6%	31,9%
<i>Autres dettes (fournisseurs, sociales, fiscales,,)</i>		14 114	15 520	16 977	19 176	24 001	30 980	34 243	21 627	29 312	14,3%	20,6%	15,5%
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>98 743</b>	<b>106 526</b>	<b>116 602</b>	<b>127 522</b>	<b>139 051</b>	<b>159 348</b>	<b>166 138</b>	<b>169 456</b>	<b>188 901</b>	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

## Annexe n° 14. Compte de résultat

<i>Montants en K€</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	% 2013	% 2019	% 2021	Var. 2013- 2019	Var. 2019- 2021
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>62 513</b>	<b>63 857</b>	<b>67 049</b>	<b>71 684</b>	<b>76 528</b>	<b>84 724</b>	<b>89 353</b>	<b>42 802</b>	<b>50 230</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	30,0%	-43,8%
<b>Recettes aéronautiques</b>	<b>17 028</b>	<b>17 583</b>	<b>18 861</b>	<b>19 852</b>	<b>21 361</b>	<b>26 361</b>	<b>28 137</b>	<b>9 176</b>	<b>12 954</b>	<b>27,2%</b>	<b>31,5%</b>	<b>25,8%</b>	39,5%	-54,0%
dont redevances d'atterrissage	3 698	3 493	3 596	3 301	3 730	7 288	6 908	2 557	3 391	<b>5,9%</b>	<b>7,7%</b>	<b>6,8%</b>	46,5%	-50,9%
dont redevances de services passagers	12 023	12 798	13 942	15 170	16 233	17 624	19 596	5 658	8 310	<b>19,2%</b>	<b>21,9%</b>	<b>16,5%</b>	38,6%	-57,6%
dont redevances de fret										<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>		
dont redevances de stationnement et de hangar	557	612	611	637	612	623	777	605	844	<b>0,9%</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,7%</b>	28,3%	8,6%
dont autres redevances aéronautiques (à préciser)	750	679	712	744	786	826	856	355	409	<b>1,2%</b>	<b>1,0%</b>	<b>0,8%</b>	12,3%	-52,2%
<b>Taxe d'aéroport</b>	<b>17 007</b>	<b>17 706</b>	<b>18 119</b>	<b>19 218</b>	<b>19 948</b>	<b>21 337</b>	<b>21 707</b>	<b>16 069</b>	<b>16 093</b>	<b>27,2%</b>	<b>24,3%</b>	<b>32,0%</b>	21,7%	-25,9%
<b>Recettes extra-aéronautiques</b>	<b>28 478</b>	<b>28 569</b>	<b>30 068</b>	<b>32 614</b>	<b>35 219</b>	<b>37 026</b>	<b>39 509</b>	<b>17 558</b>	<b>21 182</b>	<b>45,6%</b>	<b>44,2%</b>	<b>42,2%</b>	27,9%	-46,4%
dont concessions de carburants et de lubrifiants d'avion	178	180	183	180	181	221	254	100	123	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,2%</b>	30,0%	-51,5%
dont boutiques et restauration	7 037	7 595	8 645	9 201	9 655	10 729	11 417	3 544	4 877	<b>11,3%</b>	<b>12,8%</b>	<b>9,7%</b>	38,4%	-57,3%
dont stationnement des automobiles	13 345	14 046	14 651	15 835	17 488	17 672	18 873	7 188	9 182	<b>21,3%</b>	<b>21,1%</b>	<b>18,3%</b>	29,3%	-51,3%
dont recettes domaniales	3 671	3 487	3 443	3 723	3 808	4 061	4 195	4 171	4 001	<b>5,9%</b>	<b>4,7%</b>	<b>8,0%</b>	12,5%	-4,6%
dont autres recettes extra-aéronautiques (à préciser)	4 247	3 260	3 147	3 673	4 086	4 343	4 770	2 555	2 999	<b>6,8%</b>	<b>5,3%</b>	<b>6,0%</b>	11,0%	-37,1%
<b>Subvention d'exploitation reçue</b>				<b>1</b>					<b>1 011</b>					
<b>autres produits / reprise de charges (RAP)</b>	<b>885</b>	<b>573</b>	<b>961</b>	<b>3 310</b>	<b>13 689</b>	<b>14 711</b>	<b>2 023</b>	<b>2 854</b>	<b>5 561</b>	<b>1,4%</b>	<b>2,3%</b>	<b>11,1%</b>	56,2%	174,8%

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

LA SOCIETE ANONYME AEROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC

<i>Montants en K€</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	% 2013	% 2019	% 2021	Var. 2013- 2019	Var. 2019- 2021
<b>CHARGES D'EXPLOITATION (incl. DAP)</b>	<b>54 479</b>	<b>53 651</b>	<b>56 118</b>	<b>60 338</b>	<b>78 801</b>	<b>80 628</b>	<b>76 671</b>	<b>57 237</b>	<b>58 935</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	28,9%	-23,1%
<i>masse salariale chargée</i>	13 172	13 713	14 524	15 526	22 069	18 220	21 026	12 958	14 425	24,2%	<b>27,4%</b>	<b>24,5%</b>	37,4%	-31,4%
<i>achats autres que dépenses de communication/ marketing</i>	2 546	2 412	2 418	2 806	2 659	2 890	3 324	2 454	2 313	4,7%	<b>4,3%</b>	<b>3,9%</b>	23,4%	-30,4%
<i>Promotion, marketing, communication</i>	3 317	3 427	2 686	2 994	3 685	7 842	10 026	4 376	4 167	6,1%	<b>13,1%</b>	<b>7,1%</b>	66,9%	-58,4%
<i>prestations de maintenance et entretien</i>	1 464	1 257	1 379	1 384	1 496	1 694	1 785	1 808	1 770	2,7%	<b>2,3%</b>	<b>3,0%</b>	18,0%	-0,9%
<i>prestations ou sous-traitance sûreté</i>	10 077	10 502	10 914	11 650	12 241	13 141	13 403	8 834	9 005	18,5%	<b>17,5%</b>	<b>15,3%</b>	24,8%	-32,8%
<i>prestations ou sous-traitance sauvetage et lutte contre l'incendie</i>	3 118	3 130	3 184	3 201	3 319	3 386	3 501	3 530	3 140	5,7%	<b>4,6%</b>	<b>5,3%</b>	10,9%	-10,3%
<i>prestations ou sous-traitance activités aéroportuaires (APMR, bus de piste, navettes...)s...</i>	1 582	1 154	1 129	1 312	1 333	1 513	1 794	876	1 061	2,9%	<b>2,3%</b>	<b>1,8%</b>	11,8%	-40,8%
<i>autres prestations et sous- traitance</i>	3 584	3 863	3 885	4 857	4 808	5 672	5 992	5 711	4 584	6,6%	<b>7,8%</b>	<b>7,8%</b>	40,2%	-23,5%
<i>impôts, taxes et versements assimilés</i>	3 061	2 960	3 074	3 195	3 428	3 869	3 819	2 651	2 132	5,6%	<b>5,0%</b>	<b>3,6%</b>	19,8%	-44,2%
<i>autres charges d'exploitation</i>	44	49	30	251	58	321	38	36	77	0,1%	<b>0,0%</b>	<b>0,1%</b>	-17,2%	104,5%
<i>EBE</i>	20 546	21 389	23 827	24 507	21 430	26 174	24 646	-432	7 554	37,7%	<b>32,1%</b>	<b>12,8%</b>	16,6%	-69,4%
<i>% EBE/CA</i>	0	0	0	0	0	0	0	- 0	0	0,0%	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	-19,2%	-45,5%
										0,0%	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>		
<i>dotations aux amortissements</i>	9 264	9 428	9 146	9 400	9 756	9 858	11 077	12 152	13 808	17,0%	<b>14,4%</b>	<b>23,4%</b>	16,4%	24,7%
<i>dotations aux provisions clients, risques</i>	3 249	1 754	3 750	3 761	13 946	12 219	888	1 850	2 451	6,0%	<b>1,2%</b>	<b>4,2%</b>	- 265,9 %	176,0%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>8 919</b>	<b>10 780</b>	<b>11 892</b>	<b>14 657</b>	<b>11 417</b>	<b>18 807</b>	<b>14 705</b>	<b>- 11 580</b>	<b>- 2 133</b>					
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION HORS SUBVENTION D'EXPLOITATION</b>	<b>8 919</b>	<b>10 780</b>	<b>11 892</b>	<b>14 656</b>	<b>11 417</b>	<b>18 807</b>	<b>14 705</b>	<b>- 11 580</b>	<b>- 3 144</b>					
<i>% REX hors subvention/ CA</i>	14%	17%	18%	20%	15%	22%	16%	- 27%	- 6%					

<i>Montants en K€</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	% 2013	% 2019	% 2021	Var. 2013- 2019	Var. 2019- 2021
<i>produits financiers</i>	689	760	764	1000	806	630	1868	688	913					
<i>charges financières</i>	399	245	407	364	152	1068	441	437	783					
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>290</b>	<b>515</b>	<b>357</b>	<b>636</b>	<b>654</b>	<b>-437</b>	<b>1 426</b>	<b>251</b>	<b>130</b>					
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>9 210</b>	<b>11 294</b>	<b>12 249</b>	<b>15 293</b>	<b>12 071</b>	<b>18 370</b>	<b>16 131</b>	<b>-11 328</b>	<b>-2 003</b>					
<b>RESULTAT COURANT HORS SUBVENTION D'EXPLOITATION</b>	<b>9 210</b>	<b>11 294</b>	<b>12 249</b>	<b>15 292</b>	<b>12 071</b>	<b>18 370</b>	<b>16 131</b>	<b>-11 328</b>	<b>-3 014</b>					
<i>produits exceptionnels</i>	222	121	137	76	33	440	3755	264	74					
<i>charges exceptionnelles</i>	75	109	122	188	41	197	205	57	579					
<i>impôt sur les sociétés</i>	3 269	4 381	5 210	4 346	1 889	6 181	6 189	-353	- 2 592					
<b>RESULTAT NET</b>	<b>6 088</b>	<b>6 926</b>	<b>7 053</b>	<b>10 835</b>	<b>10 174</b>	<b>12 432</b>	<b>13 492</b>	<b>-10 768</b>	<b>84</b>					
<i>% RNet/ CA</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>15%</i>	<i>13%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>- 25%</i>	<i>0%</i>					

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM



## **Annexe n° 15. Prêts et subventions reçus par la SA**

### Subventions d'exploitation à l'aéroport versées entre 2013 et 2021

- État : 1 M€ (aide face à la crise COVID en 2021)
- Région : 52 k€
- AGEFIPH : 4 k€

### Autres aides publiques à l'exploitation

La SA ADBM a pu bénéficier aussi bien en 2020 qu'en 2021 de l'avance -remboursable- de TAP pour un montant global de 7,6 M€.

L'Etat a accordé en 2020 à la SA ADBM un PGE d'un montant de 22,3 M€.

### Subventions d'équipement versées entre 2013 et 2021 par des personnes publiques

- 2013 : Adour Garonne 449 k€
- 2015 : État 178 k€. Bordeaux Métropole 1 k€, Adour Garonne 1149 k€ et divers contributeurs pour 196 k€
- 2019 : Diverses personnes morales 100 k€
- 2020 : Adour Garonne 159 K€

**Annexe n° 16. Recettes aéronautiques**

<b>En K€</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Redevances d'atterrissage	3 698	3 493	3 596	3 301	3 730	7 288	6 908	2 557	3 391
Redevances de services passagers	12 023	12 798	13 942	15 170	16 233	17 624	19 596	5 658	8 310
Redevances de stationnement	557	612	611	637	612	623	777	605	844
Autres redevances	750	679	712	744	786	826	856	355	409
<b>Total recettes aéronautiques</b>	<b>17 028</b>	<b>17 583</b>	<b>18 861</b>	<b>19 852</b>	<b>21 361</b>	<b>26 361</b>	<b>28 137</b>	<b>9 176</b>	<b>12 954</b>

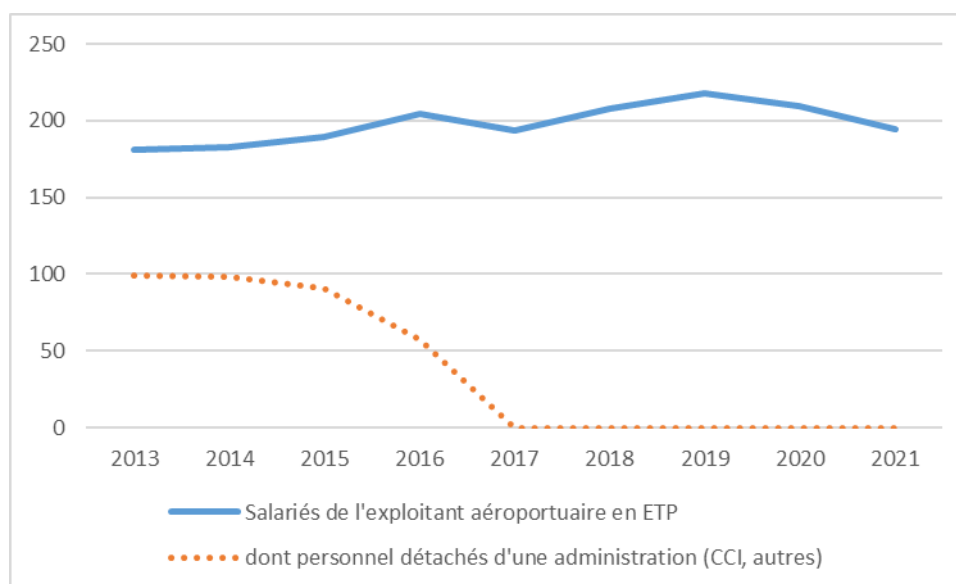
*Source : SA ADBM*

## Annexe n° 17. Effectifs de la SA ADBM

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Nombre d'ETP</b>	<b>181,04</b>	<b>182,74</b>	<b>189,55</b>	<b>204,2</b>	<b>193,45</b>	<b>207,9</b>	<b>218,1</b>	<b>209,06</b>	<b>194,2</b>
<i>dont CDI</i>	80,1	83,1	91,05	139,7	186,45	202,9	205,9	208,06	194,2
<i>dont CDD</i>	1,5	1	8	7,4	7	5	12,2	1	0
<i>dont personnel détachés (CCI, autres)</i>	99,44	98,64	90,5	57,1					
Intérimaires	0,3	1,23	2,15	1,92	1,75	2,5	2,33	0,5	0,7
<b>Masse salariale chargée (M€)</b>	<b>13,17</b>	<b>13,71</b>	<b>14,52</b>	<b>15,53</b>	<b>22,07</b>	<b>18,22</b>	<b>21,03</b>	<b>12,96</b>	<b>14,43</b>

Source : SA ADBM

Graphique n° 10 : effectif au 31 décembre en ETP



Source : données fournies par SA ADBM

**Annexe n° 18. Echantillon de marchés examinés par la Cour**

Marché	Date	Type	Objet	Montant
1	11/04/2019	Services	Sûreté	48 625 021,00
2	11/04/2019	Services	Sûreté	17 878 803,14
3	02/10/2019	Travaux	Conception réalisation satellite 3	9 580 000,00
4	30/07/2019	Travaux	Réfection et extension d'aires de stationnement	7 084 782,00
5	09/04/2019	Services	Nettoyage	5 376 020,50
6	01/12/2017	Travaux	Aménagement parkings P1 P2	3 199 060,00
7	24/12/2019	Services	Assistance PHMR et recyclage chariots	1 850 604,00
8	23/06/2021	Travaux	Réaménagement parvis et stationnement cars	1 006 469,00
9	12/10/2020	Fournitures	Vidéo surveillance	527 884,00
10	02/08/2017	Fournitures	Achat véhicule incendie	520 867,00
11	04/02/2013	Fournitures	Achat 3 bus	469 037,00
12	02/01/2018	Services	Gestion parcs de stationnement	398 466,25
13	17/12/2018	Fournitures	Achat de 2 bus	396 800,00
14	23/04/2019	Services	MOE Chaussées aéronautiques	380 070,00
15	23/04/2019	Services	MOE études de stationnement	359 225,00
16	18/11/2021	Services	Gardiennage	246 290,00
17	08/08/2013	Fournitures	Remplacement groupe production eau glacée et tour de refroidissement	143 000,00
18	02/03/2020	Services	Enquêtes passagers	132 060,00
19	23/12/2016	Services	Enquêtes passagers	129 360,00
20	02/01/2018	Services	Renouvellement assurances	79 217,65
21	23/08/2018	Services	AMOA déploiement SI aéroport	78 466,00

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

**Annexe n° 19. Mesures incitatives****Tableau n° 16 : Montant annuel des mesures incitatives générales pour ouverture de lignes accordées sous forme de remise sur la redevance atterrissage**

Année	Montant remise atterrissage (1)	Passagers supplémentaires générés (2)	Coût moyen par passager généré (1)/(2)
2013	67 373 €	290 999	0,23 €
2014	102 682 €	222 974	0,46 €
2015	132 654 €	247 561	0,54 €
2016	92 978 €	290 097	0,32 €
2017	118 779 €	420 025	0,28 €
2018	227 391 €	463 361	0,49 €
2019	322 464 €	779 778	0,41 €
2020	80 946 €	135 277	0,60 €
2021	10 574 €	64 800	0,16 €

Source : SA ADBM

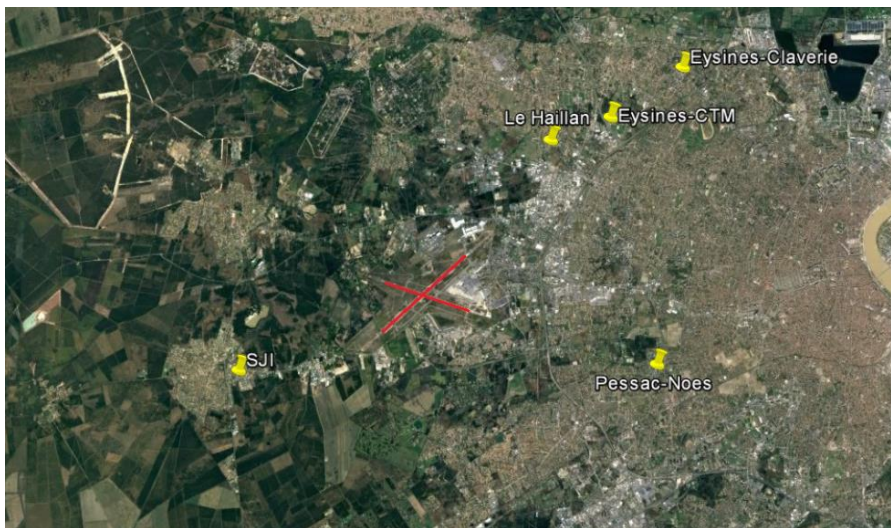
**Tableau n° 17 : Montant annuel des mesures incitatives générales pour accroissement de trafic accordées sous forme de soutien marketing (€)**

	Hiver n-1/n	Été n	Total
2013	99 160 €	21 192 €	120 352 €
2014	16 887 €	111 196 €	128 083 €
2015	34 308 €	88 827 €	123 135 €
2016	44 174 €	110 299 €	154 473 €
2017	40 672 €	148 882 €	189 553 €
2018	72 196 €	139 944 €	212 140 €
2019	118 804 €	119 033 €	237 837 €
2020	43 291 €	0 €	43 291 €
2021	0 €	0 €	0 €

Source : SA ADBM

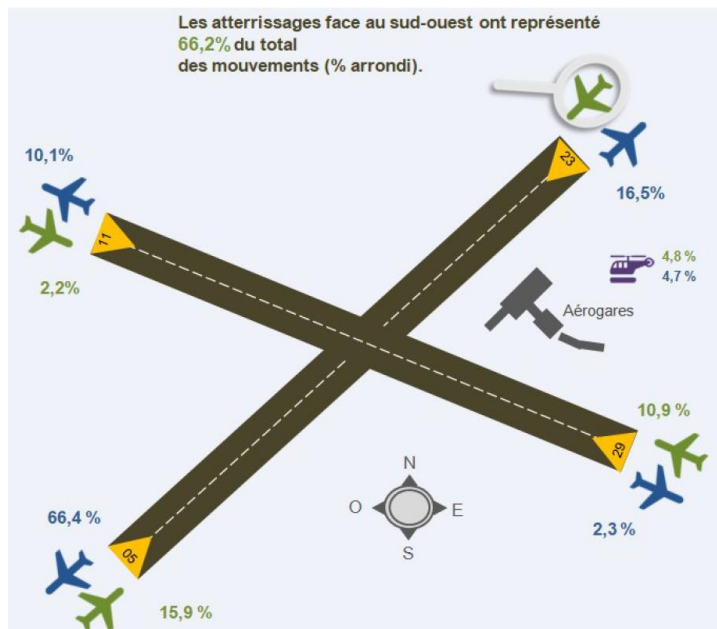
**Annexe n° 20. Le problème des nuisances sonores**

**Carte n° 1 : Localisation des 5 stations de mesure du bruit**



Source : SA ADBM

**Carte n° 2 : Utilisation des pistes en 2019**



Source : SA ADBM

Les communes les plus impactées par le bruit sont situées dans le prolongement de la piste principale qui concentre plus de 90 % des mouvements d’aéronefs : Le Haillan, Eysines, Saint Jean d’Iliac.

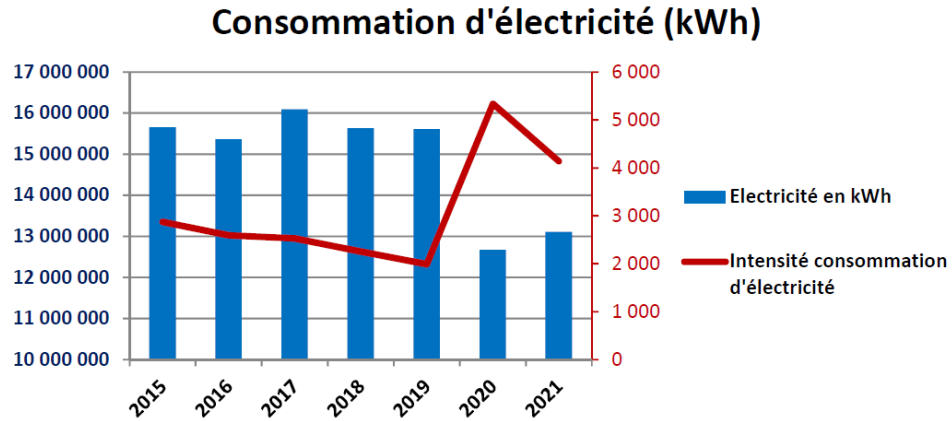
**Annexe n° 21. Plan d'investissement initial 2019-2023**

Principales opérations capacitaires 2019-2023	M€
Bâtiment de jonction hall A-hall B (sûreté comprise)	60
Billi 3	15
Extension Aires de trafic	12
Extension parcs voitures	14
Total investissements capacitaires	101
Investissements courants	18
Total général	119

Source : Cour des comptes d'après SA ADBM

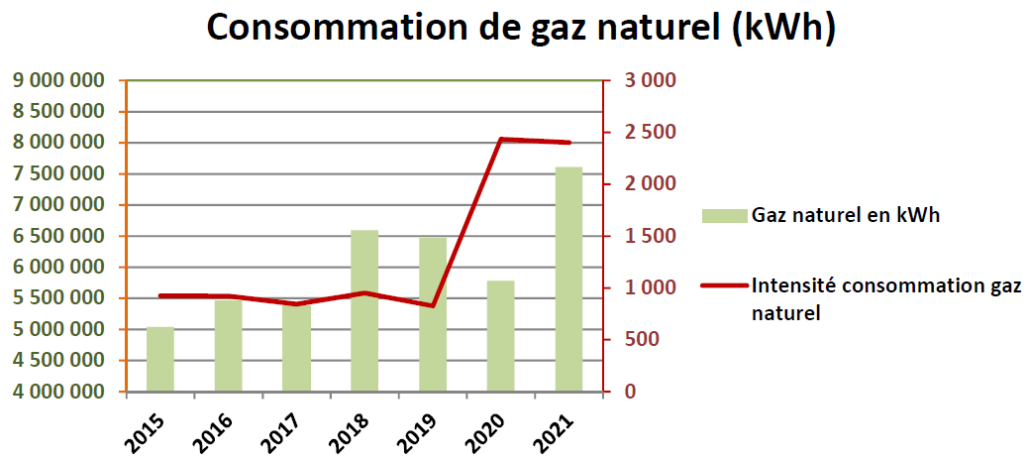
**Annexe n° 22. Données environnementales**

**Graphique n° 11 : Consommation d'électricité, SA ADBM**



Source : rapport environnement, SA ADBM

**Graphique n° 12 : Consommation de gaz naturel, SA ADBM**



Source : rapport environnement, SA ADBM

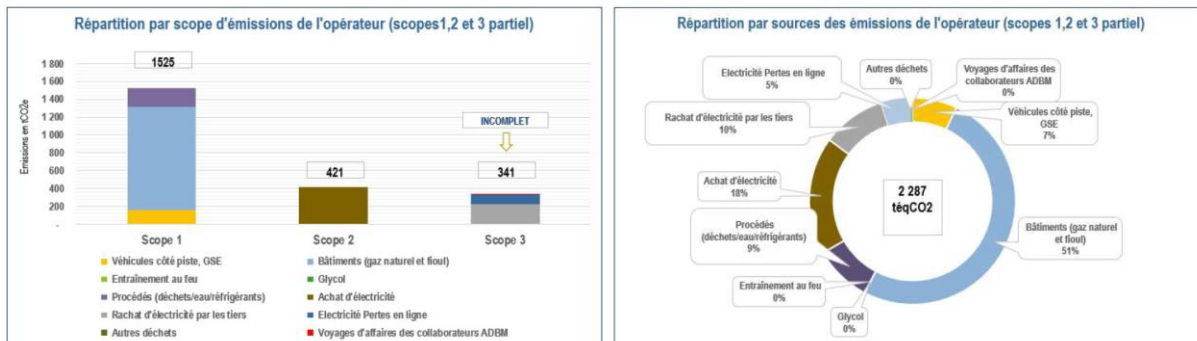


Graphique n° 13 : Empreinte GES 2021

Empreinte GES 2021

Résultats globaux - Scopes 1/2 et 3 partiel

Reporting ACA 2  
Reporting en CO<sub>2</sub>e

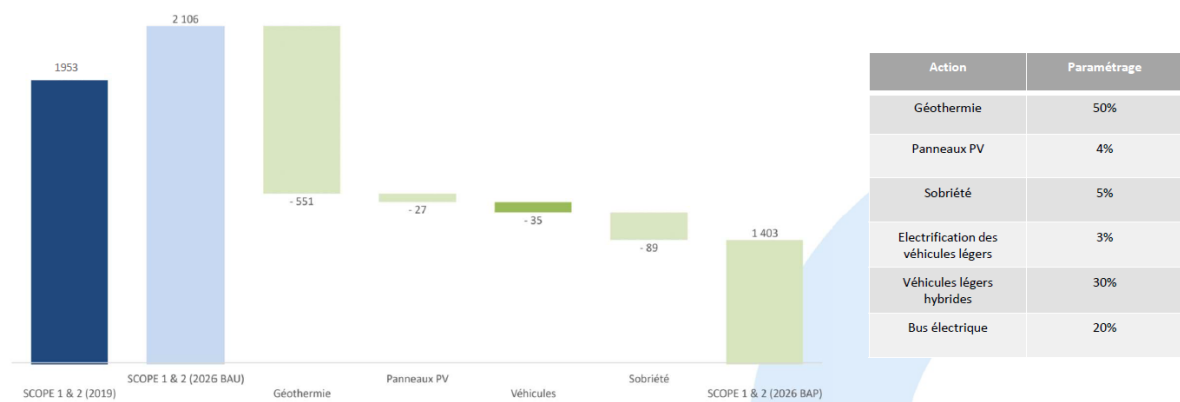


(Source : Stratégie Carbone ACA 2, Empreinte 2021, 22 avril 2022)

Graphique n° 14 : Bilan des actions de réduction des émissions de GES

Bilan actions de réduction

Actions dynamiques



Sans implémentation des actions de réduction, le montant des émissions s'établit à 2 106tCO<sub>2</sub>e en 2026. La mise en place de l'ensemble des actions de réduction permet de ramener ce montant à 1 403tCO<sub>2</sub>e en 2026 soit un gain de 703tCO<sub>2</sub>e (2026). Pour le taux de croissance des émissions il a été retenu que seuls 20% de la consommation d'électricité d'ADBM sont liés au trafic. Ce taux de croissance a été appliqué

- Aux émissions du SCOPE 2
- Aux actions de réduction liées à une consommation d'électricité (Panneaux PV, sobriété électrique, véhicules électriques)

Source : Stratégie Carbone ACA 2, Empreinte 2021, 22 avril 2022