

Papeete, le 26 JAN. 2024

Le président

à

Monsieur Michel MONVOISIN
Président du conseil d'administration
de la SEM Air Tahiti Nui

n° 2024-027

Envoi dématérialisé avec accusé de réception

Objet : notification des observations définitives et de sa réponse relatives au contrôle des comptes et de la gestion de la SEM Air Tahiti Nui – la promotion touristique

Pièce jointe : un rapport d'observations définitives.

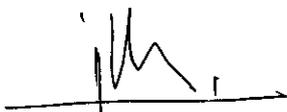
Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la juridiction sur la gestion de la SEM Air Tahiti Nui pour les exercices 2018 à 2022 et la réponse que vous y avez apportée.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à sa communication à votre conseil d'administration. Il conviendra de l'inscrire à l'ordre du jour de sa plus proche réunion, au cours de laquelle il donnera lieu à débat. Dans cette perspective, le rapport et la réponse seront joints à la convocation adressée à chacun de ses membres. Dès la tenue de cette réunion, ce document pourra être publié et communiqué aux tiers en faisant la demande.

Conformément à l'article R.272-111 du code des juridictions financières, le rapport d'observations définitives auquel est joint la réponse reçue peut être rendu public par la chambre territoriale des comptes dès la tenue de la première réunion de l'assemblée délibérante suivant sa réception par la société et, au plus tard, dans un délai de deux mois suivant celle-ci.

En application de l'article R. 272-109 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la juridiction de la date de la plus proche réunion du conseil d'administration et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Enfin je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 272-112 du code précité, le rapport d'observations et la réponse jointe sont transmis au haut-commissaire de la République ainsi qu'au directeur local des finances publiques de la Polynésie française.



Jean-Luc LE MERCIER
Conseiller référendaire
à la Cour des Comptes



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

SAEML AIR TAHITI NUI – ATN

La promotion touristique

Exercices 2018 - 2022

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 14 décembre 2023.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE.....	3
PARAU PU'ŌHURA'A	5
RECOMMANDATION	7
INTRODUCTION.....	8
1 DES AMBITIONS MULTIPLES	11
1.1 Présentation générale.....	11
1.2 Une mission de promotion touristique inscrite dans l'ADN de la compagnie	11
1.2.1 Un objectif stratégique incarné par le Pays	11
1.2.2 La prudence d'ATN de multiplier les routes.....	13
2 UNE FRAGILISATION ACCRUE DE LA COMPAGNIE.....	15
2.1 Le réseau commercial développé par ATN	15
2.2 Une concurrence renforcée soudainement	18
2.3 Des touristes désormais transportés en majorité par les compagnies extérieures	19
3 UNE STRATÉGIE COMMERCIALE ET DE PROMOTION TOURISTIQUE BOULEVERSÉE	22
3.1 La stratégie de promotion de la compagnie.....	22
3.2 L'exemple des opérations de parrainage et de mécénat	24
3.3 Des dépenses de promotion divisées par deux	25
4 UN MARKETING TERRITORIAL CONTRAINT.....	27
4.1 Une stratégie locale soumise parfois à des intérêts contradictoires	27
4.2 Un pilotage du Pays attendu.....	34
4.3 Des tentatives du Pays en matière de nouvelles routes qui peinent à être concrétisées	36
4.4 Une aide financière apportée par le Pays à ATN à repenser pour tenir compte des bouleversements structurels	36
ANNEXE	40
Annexe n° 1. Réponse de M. Michel MONVOISIN, Président directeur général d'Air Tahiti Nui	41

SYNTHÈSE

Air Tahiti Nui (ATN) est l'unique transporteur intercontinental aérien dont le siège social est installé à Tahiti. Cette société constitue une originalité dans le milieu de l'aéronautique commercial. L'étendue de son réseau international long-courriers vient en effet en contraste avec sa taille limitée (quatre avions). Cette originalité est source d'agilité mais aussi de vulnérabilité sur un marché façonné de plus en plus par des groupes dominants mondiaux.

Cette société d'économie mixte dont le capital est de 1,622 Md F CFP est détenu par un ensemble d'actionnaires publics et privés locaux. La collectivité de la Polynésie française, propriétaire de 84,82 % du capital, est très présente dans la gouvernance de l'entreprise, neuf administrateurs sur un total de 15 sont nommés en conseil des ministres.

La création en 1996 de la compagnie est d'ailleurs le résultat d'une volonté politique du Territoire dans les années 90. L'imbrication entre les deux est telle que les statuts indiquent qu'ATN est un « instrument destiné à favoriser le développement économique de la Polynésie française ». La raison d'être d'ATN est ainsi de garantir l'accès aux transports aériens internationaux des familles polynésiennes au titre du principe de continuité territoriale, et d'acheminer les touristes. Cette vision est pleinement intégrée dans la culture d'ATN depuis sa création. La stratégie qu'elle développe est modelée dans la perspective d'attirer les vacanciers et de faciliter leur transport. Jusqu'en 2018, sur un total de 10 touristes comptabilisés aux arrivées internationales à l'aéroport de Tahiti, jusqu'à 7 ont pu être transportés par ATN. La compagnie mobilisait d'ailleurs plus de 1 Md F CFP en frais de publicité chaque année, soit 3 % du total de ses charges d'exploitation. À côté d'actions classiques de publicité de ses services aériens, une partie correspondait à des opérations directes de promotion générale de la destination Polynésie française.

À partir de 2018, les cartes ont commencé à être rebattues. En effet, les résultats obtenus par ATN sur le tronçon Tahiti-États-Unis ont attiré l'attention de compagnies cherchant des opportunités de développement. La collectivité de la Polynésie française qui a la compétence transports aériens internationaux a ainsi été sollicitée par une compagnie française puis par des sociétés américaines. Il semble que les autorisations administratives aient été délivrées par le Pays à ces nouveaux entrants sans qu'au préalable une estimation d'impact sur le marché aérien et une évaluation des effets sur la bonne marche de d'ATN soient conduites.

Or, les contre-coups d'une concurrence soudaine sur les conditions d'exploitation d'ATN ont été immédiats. Ses indicateurs de performance sur le tronçon en cause se sont détériorés dès 2019 (- 15,8 % du chiffre d'affaires et - 6 % de coefficient moyen de remplissage par rapport à 2018). Aussi, compte tenu du poids significatif de la route américaine dans l'activité générale de la compagnie (près de 50 % en 2019), le déficit global d'exploitation de la compagnie s'est creusé de 22 % entre les deux exercices, en passant de - 1,85 Md F CFP à - 2,26 Md F CFP.

La reprise rapide de l'activité après la pandémie a vu s'accroître l'offre sur le tronçon Tahiti-États-Unis. Le nombre de sièges proposés entre 2018 et 2023 a ainsi été multiplié par deux (+ 111 %). Cette augmentation a provoqué une surcapacité en sièges, instaurant une guerre commerciale entre les compagnies présentes. En classe économique, le nombre de billets commercialisés par ATN a été divisé par trois et le prix unitaire moyen de vente a été réduit de

26 %, l'empêchant en particulier de répercuter l'inflation. La direction considère d'ailleurs que le tronçon Tahiti-États-Unis est en 2023 l'une des lignes les plus concurrentielles des outremers.

Le respect par le Pays des accords internationaux dits de ciel ouvert, faute de régulation adéquate, a créé un choc systémique pour ATN. Cette dernière est désormais concurrencée sur 80 % de son réseau.

Ce phénomène a été accompagné d'une modification de la répartition de la plus-value en Polynésie française entre transporteurs (- 7 % du chiffre d'affaires 2022/2019) et réceptif (+ 18 % en restauration et hébergements + 26 %).

Fait aggravant, il s'avère que le tronçon entre les États-Unis et Tahiti est historiquement la seule route rentable pour la compagnie. Celle-ci permettait de compenser en partie les pertes financières enregistrées sur les autres destinations (Tokyo et Auckland). En partie car même avant la pandémie, elle ne parvenait déjà pas à dégager un excédent d'exploitation global.

Il en résulte qu'ATN voit ses résultats financiers se dégrader davantage, et son modèle économique est remis en cause. Dans ces conditions, elle n'a pas d'autres choix que de rationaliser son réseau et sa politique commerciale, quitte à venir parfois en contradiction avec la politique de diversification des marchés émetteurs affichée par le Pays. La destination Seattle a été ouverte en 2022, renforçant encore la dépendance au marché américain. Mais la ligne de Tokyo est commercialisée à nouveau le 30 octobre 2023, ouvrant, sans que cela ne soit certain, des perspectives de fréquentation des clientèles asiatiques. La compagnie a réduit ses dépenses de promotion de 50 %, en se concentrant sur ses services et ses offres commerciales, et en supprimant la majeure partie de ses publicités directes sur la destination Polynésie française.

La collectivité de la Polynésie française est dès lors placée face à une contradiction structurelle majeure : encourager la concurrence tout en préservant ATN.

Dans ce contexte général sous tension, ATN est susceptible d'être impactée à nouveau par au moins deux projets structurants annoncés au cours du premier semestre 2023 par le président du gouvernement. En premier lieu, l'idée d'un aéroport international aux Marquises dans l'île de Nuku Hiva aurait certainement des conséquences sur les conditions d'exploitation de la compagnie, éléments qu'il conviendra d'anticiper au plus tôt, ou à tout le moins il serait de bonne gestion d'intégrer le rôle de la compagnie dans ce projet dès les premières phases d'études. En deuxième lieu, l'ambition affichée de parvenir à une fréquentation de 600 000 touristes à horizon de 10 années (250 000 en 2023 estimés) si elle a le mérite de fixer un cap, pourrait remettre en cause rapidement et fortement le modèle économique d'ATN. En effet, sans mésestimer ses capacités d'adaptation, une croissance dans ce court délai de 240 % de la fréquentation imposerait un changement radical de dimension et de stratégie de la compagnie. Or, l'accompagnement financier du Pays ne peut être envisagé qu'à la marge compte tenu de ses capacités budgétaires limitées, et d'un plafond au capital déjà atteint empêchant toute participation supplémentaire à structure constante. Ces observations ne valent toutefois que dans l'hypothèse où la collectivité publique confirme à court terme, compte tenu du travail d'anticipation nécessaire, le rôle d'ATN en tant que transporteur aérien international de premier ordre en Polynésie française.

Seule cette version fait foi.

PARAU PU'ŌHURA'A

O te taiete Air Tahiti Nui (ATN) ana'e te pū manureva fa'auta i roto i te ao nei ato'a i ha'amaui i tāna pū i Tahiti nei. Ua riro teie taiete ei taiete ta'a'e i roto i te ao o te tapiho'ora'a. E mea ta'a'e te rahi o tāna fa'ānāhōra'a manureva na te ao ato'a nei i tōna fa'āto'iti (e maha manureva noa). Ua riro teie huru matamua ei tumu no te vitiviti, no te paruparu ato'a rā i roto i te hō'e matete o te tarai - rahi - hia ra e te mau pūpū rarahi o te ao nei.

E taiete 'ihi'ihiona e 1,622 miria farane te moni fa'ananea, tei mahere ia te hō'e pūpū 'ona no te hau iho e no te va'a ta'ata iho. Te fatu ra i roto i te pūpū 'ona Hau Fenua, e 84,82% o te taiete, te hō'e ti'ara'a pu'ai i roto i te fa'aterera'a o te taiete, e iva ra'atira i ni'a i te 15 i nomino hia e te Apo'ora'a a te mau Taumihau.

Ua riro te ha'amaura'a hia te taiete i te matahiti 1996 ei fa'āhope'ara'a no te hina'aro poritita no te hau fenua i te mau matahiti 90. No te mea ho'i ē, ua riro te araira'a i teie na opu e piti ei fa'ā'itēra'a ē, ua riro te taiete ATN ei " mauha'a no te turu i te tupura'a i te pae fa'arava'ira'a faufa'a i Porinetia Farani ". No reira, e nehenehe te pu manureva na te ao nei e fana'o i te mau faurao na te ao nei no te mau utuafare no Porinetia i raro a'e i te fa'auera'a tumu o te tamau - noa - ra'a i te tauturu parau hia « continuité territoriale », e te utara'a i te mau ratere. Ua ta'ai - roa - hia teie orama i te ta'ere o ATN mai tona ha'amatara'a mai ā. Ua fa'a'au hia te rave'a tana e fa'atupu ra i te hō'e opuara'a no te huti mai i te feia ratere e no te fa'aohi'e i to ratou tere. E tae roa atu i te matahiti 2018, i ni'a i te 10 ratere tei tai'ō hia i te taura'a manureva no Tahiti, e 7 tei uta hia e ATN. Ua ha'amāu'ara'a te taiete hau atu i te 1 miria CFP farane no ni'a i te mau haamāu'ara'a o te mau parau fa'atianiani i te mau matahiti ato'a, e 3% o tana mau haamāu'ara'a ta'ato'a. Ta'a'e atu i te mau 'ohipa matau hia no te fa'atianiani i tana mau pu manureva, ua tuea te hō'e tuha'a o te reira i te mau ohipa i ravehia no te fa'ā'ito'ito ia Porinetia Farani ei vahī revara'a.

Mai te matahiti 2018 mai ā, ua ha'amata te mau taretā i te opere-fa'āhou-hia. Oia mau, ua huti mai te mau hope'ara'a tei noa'a mai i ATN i ni'a i te tuha'a no Tahiti-Fenua Marite i te ara-maita'ī-ra'a o te mau taiete e imi ra i te mau rave'a no te fa'arahi i te tupura'a. Ua haere mai te hō'e taiete Farani e farerei i te Hau fenua, ona ho'i te fa'aoti o vai te mau taiete manureva e nehenehe e haere mai i'ō nei, e te te hō'e taiete Farani e i muri iho na te mau taiete Marite. E au ra e ua horo'a te Fenua i te mau parau fa'ati'a no te fa'aterera'a i teie mau taiete 'apī ma te 'ore e hi'opo'a na mua e te ho'e hi'opo'ara'a i te mau fa'āhope'ara'a i nia i te tere e te fifi no te taiete ATN.

Teie rā, ua 'ite 'oi'oi - hia te mau fa'āhope'ara'a o te tata'ura'a ta'ūē i ni'a i te huru terera'a o ATN. Te fa'a'ite nei tana mau numera i ni'a i te reira tuha'a tere i te matahiti 2019 i te tahi fifi (-15,8 i ni'a i te hanere o te mau moni e 0 mai e te - 6 i ni'a i te hanere o te mau faito'ī ia fa'a'au hia i te matahiti 2018). Oia ato'a, ia hi'o hia te faito'rahi o te tere Marite i roto i te tapura a te taiete (fatata e 50% i te matahiti 2019), ua mara'a te pau rahi o te taiete i nia i te 22% i rotopu i na matahiti e piti, mai te 1,85 miria farane e tae atu i te 2,26 miria farane.

Na roto i te rave-'oi'oi-ra'a i te 'ohipa i muri a'e i te ma'i pee TOVI, ua 'ite hia te hō'e mara'ara'a rahi o te mau ha'amāu'ara'a i ni'a i te tuha'a fenua no Tahiti-fenua marite. Ua tata'ipiti ia te numera o te mau parahira'a i pūpū hia mai te matahiti 2018 e tae atu i te matahiti 2023 (+111%). Ua arata'ī teie mara'ara'a i te hō'e 'āna'ira'a parahira'a rahi roa, o tei fa'atupu i te te hō'e 'āma'i i te pae tapiho'ora'a i rotopu i te mau taiete manureva e vai ra. I roto i te pae titeti mama, ua fa'aiti hia te numera o te mau titeti e ho'ohia ra e ATN na roto i te hō'e tumu e

toru e ua fa'aiti hia te moni au noa i ni'a i te 26%, ia 'ore te reira ia mara'a i ni'a i te mara'ara'a o te ho'ò. I te matahiti 2023, ua fa'ariro te feia fa'atere i te tuha'a fenua no Tahiti-fenua marite ei hō'ē o te mau reni tata'ura'a rahi roa a'e i roto i te mau tuha'a fenua 'aihu'ara'au.

Ua fa'atupu te aurarora'a te hau fenua i te mau fa'a'aura'a parau no te ra'i na te ao ato'a nei parau hia « accords internationaux dits de ciel ouvert », i te mea ē, aita e fa'aturera'a tano, e ua fa'atupu te reira i te hō'ē 'tauira'a rahi i roto i te fa'anahora'a o te taiete ATN. I teie nei, te faaruru nei oia i ni'a e 80 i ni'a 'o te hanere o tana mau tere.

Ua ape'ē hia teie 'ohipa e te hō'ē 'tauira'a i roto i te operera'a o te mau moni api i Porinetia Farani i rotopu i te mau taiete (-7% o te moni ta'ato'a i te matahiti 2022/2019) e te mau fari'ira'a (+18% i roto i te mau fare tāmā'āra'a e te mau fare nohora'a +26%).

No te fa'arahi roa atu ā i te fifi, ua 'ite hia e o te tuha'a i rotopu i te mau fenua Marite e o Tahiti ana'e te e'a ho'ona no te taiete. Maoti te reira i nehenehe ai e mono i te mau pau i te pae moni i tapa'o hia i te tahi atu mau tere (Tokyo e Auckland). I te tahi a'e pae, no te mea na mua a'e i te ma'i pee TOVI, aita a'ena oia i manu'a i te fa'atupu i te hō'ē tino moni api rahi.

Ei fa'ahope'ara'a, te 'ino noa atura te pae fa'anava'ira'a faufaa a ATN e te pato 1 hia ra tana fa'anahora'a tapiho'ora'a. I raro a'e i teie mau huru tupura'a, aita atu tana e rave'a maoti rā te fa'atanora'a ia i tana fa'anahora'a e tana poritita i te pae tapiho'ora'a, noa atu ē i te tahi mau taimē, te pato 1 ra te reira i te poritita a te Fenua no te tau i te mau matete. Ua matara te tere no Seattle i te matahiti 2022, e na te reira i fa'arahi atu ā i te ti'amāra'a i ni'a i te matete Marite. Tera rā, ua matara te reni no Tokyo i te 30 no Atopa 2023, ma te 'ore e papu, i te mau ti'aturira'a no te feia ho'ò no Atia. Ua fa'aiti mai te taiete i tana mau ha'amāu'ara'a fa'a'aimamau i ni'a i te 50%, ma te ha'apa'ò i tana mau 'ohipa e tana mau ohipa tapiho'ora'a, e ua fa'a'ore oia i te rahira'a o tana mau parau fa'atianiani i ni'a ia Porinetia Farani ei vahi terera'a.

No reira, te fa'aruru nei te Hau fenua i te hō'ē taupupura'a rahi: te fa'a'ito'itora'a i te tata'ura'a ma te fa'aherehere noa ia ATN

I roto i teie tupura'a rahi o te hepohepo, e nehenehe te taiete ATN e 'ohipa fa'ahou i ni'a e piti a'e opuara'a no te fa'anaho tei fa'a'ite hia i roto i te 'afara'a matamua o te matahiti 2023 e te Peretiteni o te Hau fenua. I te omuara'a, e fa'atupu te mana'o o te hō'ē taura'a manureva rahi i te Fenua Matuita i ni'a i te motu no « Nuku Hiva » i te mau fa'ahope'ara'a i ni'a i te huru 'ohipara'a a te taiete, te mau tuha'a o te ti'a ia ti'ai – 'oi'oi - hia, aore ra i te pae hope'a, e mea maita'i a'e ia fa'a'au i te tuha'a a te taiete i roto i teie opuara'a mai te omuara'a mai ā o te mau fa'anahora'a.

A piti, e nehenehe te hina'aro e na'ea hia e 600 000 ratere i roto e 10 matahiti (fatata e 250 000 i te matahiti 2023) mai te peu ē e nehenehe e ha'amau i te hō'ē haere'a, e nehenehe e 'oi'oi noa e e ha'afifi u'ana i te fa'anahora'a i te pae fa'anava'ira'a faufa'a a ATN. Oia mau, ma te ore e ha'afau'ara'a ore i to'na aravihi no te faa'au atu, e titau te hō'ē mara'ara'a e 240% o te numera o te mau horopatete i roto i teie area taimē poto i te hō'ē tauira'a rahi i roto i te rahi e te aravihi o te taiete.

Teie rā, e nehenehe noa e hi'opoa i te turu i te pae moni o te fenua i te hiti o te api, ma te horoa i ta na mau tapura ha'amau'arara ta'oti'a hia, e ua na'ea hia te hō'ē 'aro'aropū pu, ia 'ore te tahi atu 'ohipa ia rave - tamau - hia. Tera rā, e mea tano teie mau hi'opo'ara'a i te mea ē, te ha'apāpū nei te mana fa'atere o te Hau fenua i roto i te hō'ē taimē poto noa, ma te ha'apa'o i te 'ohipa i titau hia, te ti'ara'a o ATN ei taiete fa'ahoro manureva matamua na te ao ato'a nei i Porinetia Farani.

RECOMMANDATION

Recommandation unique : Documenter à chaque fois que nécessaire les éléments financiers analytiques prévisionnels relatifs à la recherche de nouvelles lignes, afin de les présenter en amont aux instances dirigeantes.

INTRODUCTION

Située à 16 000 km de l'Hexagone, à 9 500 km du Japon et à 6 700 km de la côte ouest des États-Unis, la Polynésie française doit s'affranchir de son isolement géographique. Son désenclavement aérien est nécessairement une clé du maintien de ses liens avec le reste du monde et de son développement.

C'est pour répondre notamment à ces contraintes que la compagnie Air Tahiti Nui a été créée en 1996 sur l'initiative du Territoire, à une époque où ce dernier a également posé le principe de la primauté du tourisme dans sa politique de développement post-nucléaire. Les statuts de la société établissent d'ailleurs qu'elle est un « *instrument destiné à favoriser le développement économique de la Polynésie française* ».

L'imbrication entre ATN et la collectivité de la Polynésie française est forte. Le capital de la compagnie, de 1,622 Md F CFP depuis le 22 novembre 2011, est détenu à 84,82 % par le Pays (le maximum autorisé est fixé à 85 %). Il est à cet égard bien présent au sein des organes de gouvernance. Sur les 15 membres que compte le conseil d'administration, neuf sont des administrateurs publics nommés en conseil des ministres.

Au moment de la rédaction du présent rapport, en septembre 2023, faute de désignation des membres par le nouveau gouvernement installé depuis le 15 mai 2023, la dernière séance du conseil d'administration a eu lieu le 6 avril 2023. ATN comme les autres SEM, a l'obligation de soumettre ses comptes annuels à l'approbation de ses actionnaires dans un délai de six mois à compter de la clôture de l'exercice, soit au plus tard en octobre 2023.

Un préavis de grève a été déposé le 28 juin 2023 par une partie des organisations syndicales représentatives des personnels navigants commerciaux (PNC). La grève est devenue effective le 4 juillet. Un protocole de sortie de grève a été signé le 12 juillet, après que le président du gouvernement en personne prenne part activement aux négociations. La direction a évalué le surcoût direct de la mise en œuvre des accords qui prévoient notamment la revalorisation du salaire minimum garanti des PNC à 280 MF CFP en année pleine, soit 150 MF CFP en 2023. En outre, des mesures d'augmentations collectives ont été convenues pour un coût estimé de 300 MF CFP en année pleine. Le total cumulé atteint en conséquence 580 MF CFP en année pleine.

ATN est l'unique transporteur international aérien long-courrier dont le siège social est installé à Tahiti.

Cette société anonyme d'économie mixte locale emploie 654 collaborateurs¹, ce qui la place au 4ème rang des employeurs en Polynésie française. La flotte de la compagnie se compose actuellement de quatre Boeing B787-9, dont deux ont bénéficié d'aides fiscales nationales lors de leur acquisition, les deux autres exemplaires ayant été loués. Ce mécanisme de défiscalisation des investissements outremer a fait l'objet d'un examen conjoint de la Cour des comptes et de la Chambre territoriale des comptes de Polynésie française qui a donné lieu à la publication d'un référé en 2022².

¹ Selon le rapport d'activité 2022.

² Le renouvellement de la flotte d'Air Tahiti Nui en Polynésie française : l'exemple d'une dérive de la mise en œuvre du dispositif d'incitation fiscale « Girardin industriel », 12 mai 2022.

La compagnie exploite en direct depuis sa plateforme aéroportuaire à Tahiti un réseau réduit en nombre d'escales mais étendu en rayon d'action. L'offre était composée jusqu'en 2020, avant que ne survienne la pandémie de COVID-19, de quatre routes aériennes internationales : Auckland (5 heures de vol), Tokyo (11 heures de vol), Los Angeles (7h30 de vol) et Paris via Los Angeles (17h30 de vol cumulées). En outre, ATN est engagée par des accords auprès d'autres transporteurs (42 accords au 31 décembre 2022), qui permettent en particulier la vente croisée de routes. Une coopération a été envisagée en mai 2022 avec Air Rarotonga de façon à faire correspondre la liaison entre les îles Cook et le vol ATN vers Los Angeles. La Chambre n'a pas eu connaissance des suites données à ce projet.

La pandémie mondiale a provoqué l'effondrement de l'activité de la compagnie, comme de tant d'autres, par la fermeture administrative totale ou partielle des routes aériennes. Le chiffre d'affaires constaté en 2020, à 12,6 Mds F CFP, contraste avec celui enregistré en 2019 de 31,9 Mds F CFP³. Le résultat net global a chuté, passant de + 176 MF CFP en 2019, à - 8,176 Mds F CFP en 2020.

Depuis la fin des effets bloquants de la pandémie, le marché aérien international bénéficie d'un redémarrage rapide et soutenu. ATN a rouvert dans un premier temps les lignes vers Los Angeles, Paris et Auckland.

La Polynésie française reste historiquement un marché touristique réduit en taille, concentré traditionnellement sur des niches à haute contribution. Ce positionnement commercial a été justifié longtemps par son éloignement vis-à-vis des deux premiers marchés émetteurs que sont l'Hexagone et les États-Unis, renchérissant le prix du billet d'avion.

Les modalités d'exploitation de lignes internationales comme celles qui relient Tahiti au reste du monde dépendent en particulier des arbitrages conduits par les compagnies aériennes, qui décident, selon leurs priorités commerciales du moment, de proposer ou pas la destination. Dans ces conditions difficiles à anticiper, il s'agit pour ATN d'assurer la stabilité de la desserte internationale, et de répondre aux variations saisonnières de la demande.

42,6 % du trafic international passagers enregistré à l'aéroport de Tahiti-Faa'a a été assuré par ATN en 2022.

La compagnie a inauguré en octobre 2022 la route Tahiti-Seattle, soit 18 ans après la dernière tentative d'opérer de nouvelles lignes.

Procédure

Suite à la survenue de la pandémie en mars 2020 qui a bouleversé l'économie, la Chambre a pris la décision de reporter les deux contrôles portant sur le tourisme en Polynésie française. Le périmètre de ces examens comprenait le GIE Tahiti Tourisme et le Pays. La Chambre a inscrit à nouveau ces deux contrôles au titre de l'année 2023, en y ajoutant ATN au titre de la promotion touristique de la destination.

En préalable à l'ouverture du contrôle, le Procureur financier près la Chambre a été saisi par lettre n° 2023-130 du 3 mai 2023 afin de se prononcer sur sa compétence. Cet avis, rendu le même jour, a confirmé la compétence de la juridiction, en rappelant qu'il s'agit d'un avis

³ Dont 1,1 Md F CFP de produits de cession des quatre Airbus.

formel sans incidence sur la procédure, aucune disposition du code des juridictions financières n'imposant ledit avis concernant la CTC de Polynésie française.

La période du présent contrôle est fixée de 2018 à 2022, dernier exercice comptable clos au moment de l'ouverture de l'examen de la gestion. Le plan de contrôle a été validé par le président de la chambre le 3 juillet 2023.

Le président du conseil d'administration, M. Michel MONVOISIN, a été destinataire de l'information relative à l'ouverture du contrôle par un courrier en date du 5 mai 2023 avec envoi dématérialisé. Il en a accusé réception le jour même. Un entretien de début de contrôle tels que recommandé par les normes professionnelles a eu lieu le 10 mai 2023.

À l'issue de l'instruction, l'entretien prévu par l'article L. 272-62 du code des juridictions financières a eu lieu le 4 septembre 2023 avec M. Michel MONVOISIN, en présence de M. Mathieu BECHONNET, directeur général.

Lors de sa séance du 27 septembre 2023, la chambre a formulé les observations provisoires reproduites ci-après.

Le rapport d'observations provisoires complet a été adressé le 6 octobre 2023 à M. Michel MONVOISIN, président du conseil d'administration, ainsi qu'au président de la Polynésie française. Ils ont chacun adressé une réponse à la Chambre.

En complément, un ou des extraits ont été communiqués à cinq tiers concernés, qui ont chacun accusé réception entre le 6 octobre et le 10 octobre 2023. Ils ont tous adressé une réponse : le directeur général de la compagnie Air Tahiti, le directeur général de la compagnie Air Moana, les co-présidents du conseil des professionnels de l'hôtellerie, le directeur d'Aéroport de Tahiti, et le directeur général du GIE Tahiti Tourisme.

Les réponses parvenues ont été traitées dans leur intégralité.

La Chambre a délibéré le 14 décembre 2023 les observations définitives reproduites ci-après.

Transmises à l'ordonnateur en exercice, celui-ci a usé de son droit de réponse dans le délai d'un mois imparti à l'article L. 272-66 du code des juridictions financières.

1 DES AMBITIONS MULTIPLES

1.1 Présentation générale

La loi organique statutaire du 12 avril 1996 a donné compétence directe à la Polynésie française sur les dessertes aériennes autres que celles qui la relient aux autres points du territoire de la République.

Une première compagnie aérienne internationale, Tahiti Airlines, est lancée le 31 octobre 1996 par d'anciens collaborateurs d'Airbus Industrie et le GIE Tahiti Tourisme. Quelques mois après, elle change sa raison sociale pour adopter la dénomination Air Tahiti Nui (ATN).

Le 4 novembre 1996, à l'occasion de l'adoption du programme stratégique pour le renforcement de l'autonomie économique de la Polynésie française, au chapitre consacré au tourisme, les intentions des autorités publiques polynésiennes sont les suivantes : « *Le besoin d'une compagnie aérienne internationale basée à Tahiti se fera probablement sentir de plus en plus fortement, notamment pour les marchés de clientèle touristique avec lesquels n'existeraient que peu ou pas de liaisons* ».

Il s'agit déjà à l'époque de diversifier les marchés touristiques en les rendant accessibles par le biais de lignes aériennes considérées comme des instruments facilitateurs. L'objectif d'attirer des clientèles issues de plusieurs bassins émetteurs internationaux pour réduire le risque de dépendance vis-à-vis d'une ou de deux zones est constamment affiché depuis près de quarante ans par les acteurs institutionnels.

Pour répondre aux besoins de capitalisation nécessaires à son développement, ATN a été transformée, le 30 août 2001, après 3 ans d'exploitation, en société d'économie mixte - SEM. Ce changement de statut juridique instaurait le principe que la collectivité de la Polynésie française avait vocation à participer activement au pilotage de la compagnie, mais également à assurer éventuellement un soutien financier de référence, lui apportant les garanties nécessaires auprès des tiers.

1.2 Une mission de promotion touristique inscrite dans l'ADN de la compagnie

1.2.1 Un objectif stratégique incarné par le Pays

Après l'arrêt des essais nucléaires, la Polynésie française a affiché une stratégie de développement économique et social destinée à compenser la perte de la ressource financière apportée par le centre des essais du Pacifique (CEP). Un accord, qualifié de *pacte de progrès*, passé le 27 janvier 1993 entre l'État et le Territoire, a eu pour ambition de permettre à ce dernier de développer ses ressources propres. Il s'agissait de diminuer la dépendance de la Polynésie française à l'égard des transferts financiers publics en provenance de l'Hexagone en

promouvant le développement de quatre secteurs identifiés : le tourisme, la pêche, l'agriculture et la perliculture.

L'efficacité de la gestion des flux de touristes s'inscrivait alors en priorité dans la politique globale des autorités polynésiennes. À l'origine, les statuts de la société ATN hérités de Tahiti Airlines plaçaient classiquement au centre des préoccupations de la compagnie « *l'organisation et l'exploitation de services de transports aériens* ».

À partir de l'adoption du statut de société d'économie mixte (30 août 2001), a été juxtaposée à ce premier objet social une vocation supplémentaire, celle d'être un acteur du développement économique fondé en bonne partie sur l'activité touristique. L'article 2 des statuts de la société d'économie mixte indique ainsi que c'est « *en tant qu'instrument destiné à favoriser le développement économique de la Polynésie française ou toute autre activité d'intérêt général* », que « *la société a pour objet l'organisation et l'exploitation de services de transports aériens* ».

Le transport aérien de passagers à l'international est depuis lors considéré comme un moyen, au service de la finalité première de développer la fréquentation touristique.

Le tourisme a ainsi fait l'objet d'actions diverses conduites par le Pays, illustrées notamment par le financement important du GIE Tahiti Tourisme, à hauteur de 1,6 Mds F CFP en moyenne chaque année entre 2017 et 2021⁴, par des efforts de relance visant un objectif de fréquentation de « *300 000 touristes* » par an, par le plan de développement 2015-2020, ou par le soutien à des investissements au moyen de dispositifs publics tels que le contrat de projets en partenariat avec l'État, des opérations de défiscalisation d'investissements, et la mobilisation de crédits du fonds européen de développement (FED).

Il est communément admis que le poids de l'activité touristique est décisif dans l'économie du territoire, et qu'il en représente la principale ressource propre. En 2019, ce secteur représentait 4 500 entreprises et les structures d'hébergement marchandes occuperaient à elles-seules 5 500 salariés⁵ selon les données de l'institut de la statistique de la Polynésie française (ISPF). Les recettes touristiques représentent en 2022, selon l'institut, plus de 70 Mds F CFP.

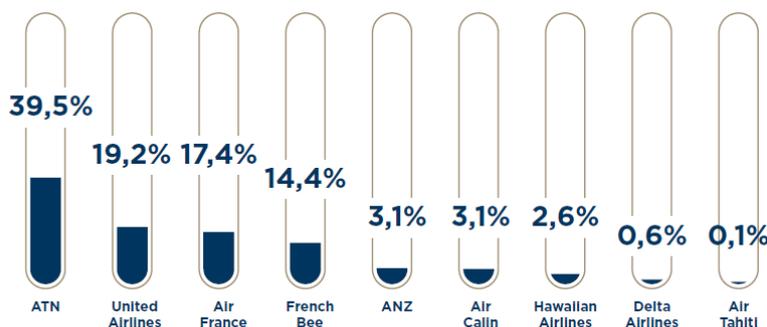
Les derniers chiffres disponibles dans le rapport d'activité de 2022 de la compagnie indiquent qu'elle a transporté un total de 387 515 passagers dans l'année, dont 86 390 touristes⁶. Sur un total de 218 710 vacanciers acheminés par l'ensemble des compagnies aériennes à Tahiti, ATN occupe ainsi une part de marché touristique aérien de 39,5 % (86 390 / 218 710).

⁴ Rapport de la CTC de Polynésie française sur la gestion de Tahiti Tourisme, publié en 2023.

⁵ Données ISPF.

⁶ 434 280 passagers et 114 061 touristes transportés en 2019 par ATN.

Schéma n° 1 : Répartition des touristes acheminés par les compagnies aériennes



Source : rapport d'activité ATN 2022.

C'est dans son rapport d'activité 2019, au titre de ses indicateurs RSE – responsabilité sociétale des entreprises, que la compagnie a pour la première fois communiqué les « recettes touristiques générées (impact indirect de l'activité d'Air Tahiti Nui) », soit 35 Mds en 2017 et 39,6 Mds en 2018, donnée confirmée pour 2018 dans les rapports d'activité 2020 et 2021. Cet indicateur dans le rapport d'activité 2022 a été supprimé. Il pourrait être réintégré à l'avenir, mais après avoir été fiabilisé et objectivé.

1.2.2 La prudence d'ATN de multiplier les routes

Au cours des dernières décennies, des compagnies aériennes françaises et étrangères se sont intéressées à la desserte de la Polynésie française. Toutefois, aucune ne s'est inscrite dans la durée, des liaisons aériennes ont été ouvertes et fermées au gré de leurs arbitrages économiques.

C'est l'une des raisons pour lesquelles le gouvernement de la Polynésie française a décidé de devenir le principal actionnaire d'Air Tahiti Nui (ATN) afin de maîtriser une stabilité du service de transport aérien.

Lors des périodes au cours desquelles la destination aérienne de Tahiti a été estimée moins attrayante par les transporteurs aériens extérieurs, ce qui correspond sur la séquence récente à la première partie des années 2010, le schéma de l'offre était limité à un duopole entre ATN et Air France. À certains moments, la part de marché de la compagnie locale a pu représenter à son maximum jusqu'à 70 % de l'offre de sièges à destination de Tahiti.

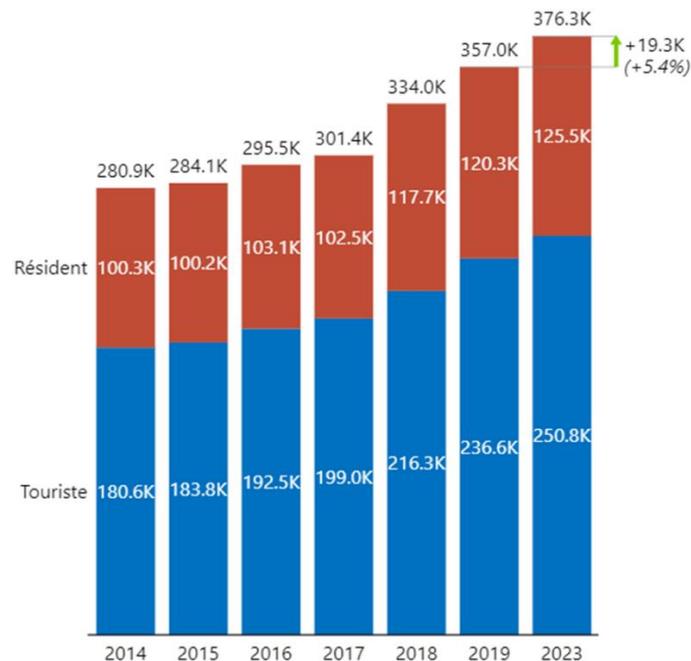
Depuis la reprise du trafic aérien postérieurement à la crise sanitaire, le transport de passagers entre la Polynésie française et les autres pays est assuré par plusieurs compagnies aériennes. Dans ce contexte concurrentiel, ATN est parvenu pour l'heure à demeurer numéro 1 en réalisant près de 40 % de l'activité⁷.

⁷ Trafic touristique international en 2022 exprimé en pourcentage calculé à partir du nombre de passagers (rapport d'activité ATN de 2022) : Air Tahiti Nui : 39,5% ; United Airlines : 19,2% ; Air France : 17,4% ; French Bee : 14,4% ; Air New Zealand : 3,1% ; Air Calin : 3,1% ; Hawaiian Airlines : 2,6% ; Delta Airlines : 0,6% ; Air Tahiti : 0,1%.

Quelle que soit la structure du marché international, la stratégie d’ATN est contrainte par une faiblesse majeure, à savoir la contribution restreinte d’un marché local limité par sa démographie de près 300 000 habitants. Le flux restant à capter pour obtenir un coefficient moyen de remplissage des avions viable dépend ainsi d’une fréquentation de passagers en provenance de l’extérieur, qui se répartissent pour la majeure partie entre les touristes et les voyageurs à vocation affinitaire.

357 000 arrivées à l’international à l’aéroport de Tahiti ont été enregistrées en 2019, dont 120 300 résidents et 236 600 touristes, soit une part de vacanciers de 66 %. Ces derniers constituent historiquement la cible principale d’ATN.

Graphique n° 1 : Nombre de passagers à l’arrivée internationale de Tahiti (estimation 2023)



Source : ATN

Les autres marges de développement sont restées pour l’instant marginales comme le transport de voyageurs en transit via Tahiti vue dans ce cas comme un carrefour dans le Pacifique Sud⁸. Ce type de flux est toutefois limité du fait du développement des vols intercontinentaux, et des accords possibles avec d’autres compagnies, même si ATN est parvenue à se positionner sur la ligne Auckland – Los Angeles via Papeete ces dernières années. La pérennisation de cette stratégie dans un marché aérien international cyclique et donc incertain, peut être interrogée.

⁸ Îles Cook, Nouvelle-Zélande, Australie, Amérique du Sud, Asie-Amérique du Sud, Nouvelle-Zélande-Amérique du Nord notamment.

En conclusion, ATN a été chargée dès sa création par le Territoire d'apporter à la Polynésie française la garantie de la continuité d'un accès aérien international. Par la suite, la compagnie locale a été considérée par le Pays, son actionnaire majoritaire, comme un instrument au service du développement économique fondé en grande partie sur l'activité touristique. Or, compte tenu de la taille réduite de la population locale, ATN n'a de toute façon pas d'autres choix pour assurer sa viabilité économique que de transporter une part significative de touristes. Le coefficient moyen de remplissage de ses avions est en effet un déterminant majeur de son équilibre financier, à l'identique de ses consœurs. La recherche de l'attractivité vis-à-vis des clientèles touristiques qui apparaît de prime abord comme un objectif stratégique, s'impose de facto comme une nécessité vitale et permanente.

2 UNE FRAGILISATION ACCRUE DE LA COMPAGNIE

La performance d'ATN dépend de son offre commerciale qui se matérialise, s'agissant d'une compagnie aérienne, en bonne partie par son programme de vols. Son offre repose sur un programme resserré de vols long-courriers opérés en propre, complété par des partenariats engagés avec d'autres compagnies.

2.1 Le réseau commercial développé par ATN

Au cours des années 1990, la structuration de la desserte internationale de Tahiti a évolué. De nouveaux acteurs sur la destination ont émergé, comme Qantas, Continental, Minerve, AOM, Air Lib et Polynesian Airlines, mais après quelques années d'exploitation, chacun s'est désengagé. La desserte internationale n'était plus assurée, concernant les compagnies extérieures, que par Air France, Air New Zealand, Hawaiian et Lan Chile.

Paradoxalement, la stratégie de développement multi marchés de la compagnie ATN définie à partir de son engagement à soutenir le développement de la destination touristique de la Polynésie française, peut présenter un aspect difficilement conciliable avec la recherche de rentabilité économique. En cause, une nouvelle ligne nécessite à chaque fois le financement des coûts de prospection et de publicité, et de mise en place des équipes et des moyens techniques aux escales. La direction d'ATN considère que sans perdre de vue sa mission de développement du tourisme en Polynésie française, il y a pour elle la nécessité d'assurer une bonne gestion et d'atteindre l'équilibre des comptes, dans une industrie très concurrentielle et soumise à nombre d'aléas. Instrument de la collectivité de la Polynésie française au service du développement du tourisme, la compagnie ne peut donc pas s'exonérer de respecter les paramètres de viabilité classiques.

L'expérience des lignes vers Sidney et New York ouvertes en 2004 s'est révélée être un échec commercial et financier cuisant, qui a marqué durablement les équipes d'ATN, attachées depuis à la plus grande prudence quant au lancement de nouveaux couloirs aériens. Dans son rapport précédent sur la compagnie qu'elle a publié en 2013, la Chambre avait d'ailleurs déjà

alerté sur les limites d'un modèle économique soumis à des arbitrages politiques parfois guère compatibles.

L'objectif initial de multiplier les destinations pour diversifier les marchés émetteurs a fait place à la priorité de sécuriser les dessertes internationales historiques de la Polynésie française, côte ouest des États-Unis, Paris, Auckland et Tokyo. Cette approche multi-marchés intercontinentaux limités positionne ATN dans une pratique originale par rapport à ses concurrents directs.

Pour le reste, ATN préfère étoffer son catalogue de destinations depuis et vers Tahiti par le biais de partenariats. Elle a fait le choix de ne pas intégrer l'une des alliances internationales créées à l'origine par des grandes compagnies : Air France-KLM anime l'alliance *Skyteam* qui réunit 19 compagnies aériennes dont Delta, second réseau derrière *Star Alliance* (26 membres dont United et Lufthansa), mais devant *One World* (dont British Airways et American). Et pourtant, le ministre du tourisme avait annoncé dans la presse en février 2015 qu'ATN « est sur le point d'entrer dans l'alliance One World ». Sans se prononcer sur l'opportunité de ce type de partenariat, l'absence d'intégration par ATN au sein d'une alliance mondiale interroge la Chambre.

Les collaborations prennent dès lors essentiellement la forme de partages de code qui consistent pour ATN à pouvoir vendre des sièges sous sa propre marque sur des avions exploités par d'autres compagnies :

- La France et l'Europe : Paris par des vols directs ATN, et la province ainsi que Bruxelles en partage avec la SNCF ;

- Les États-Unis : Los Angeles et Seattle par des vols directs ATN, et d'autres villes américaines en partage de code avec American Airlines et Alaska Airlines ;

La compagnie a inauguré en 2022 la route Tahiti-Seattle, soit 18 ans après la dernière tentative d'opérer de nouvelles lignes très rapidement fermées pour des raisons d'absence de viabilité économique. Loin de refléter une volonté d'extension de son réseau pour diversifier les marchés émetteurs, l'ouverture de cette ligne correspond dans le premier cas à une volonté d'améliorer le taux d'utilisation des avions pour mieux couvrir ses frais fixes, avec une destination directe et des coûts supplémentaires identifiables, même si la rentabilité de cette ligne n'est pas encore avérée. La destination est en effet accessible sans augmenter le parc des avions existants, et sa proximité géographique relative avec Tahiti permet une rotation inférieure à 24 heures lorsque l'avion ne poursuit pas sa route vers Paris. Dans le deuxième cas, le vol Tahiti-Paris via Seattle mis en place par la suite répond à un objectif différent, celui d'augmenter l'offre de sièges entre Paris et Tahiti, pour tirer profit de la vigueur actuelle du marché transatlantique.

Les autres arguments développés par la direction sont aussi économiques s'agissant de ce nouveau bassin : l'État de Washington où est situé Seattle présente le troisième PIB par habitant des États-Unis et constitue ainsi un marché émetteur potentiel pour la compagnie. Néanmoins, les flux touristiques envisagés ne suffisent pas à première vue à atteindre l'objectif de rentabilité de la ligne. L'extension de cette ligne vers Paris a ainsi permis d'améliorer le coefficient moyen de remplissage du premier tronçon Tahiti-Seattle. La direction a indiqué qu'elle vise plutôt à défendre ses parts de marchés en gardant une position dominante en offre en sièges. Ainsi, l'ouverture de cet axe ne participe pas à l'objectif de diversification des marchés émetteurs, et contribue a contrario à accentuer le poids du marché nord-américain dans la fréquentation touristique en Polynésie française.

Même si à ce jour les marges de manœuvre dans ce domaine semblent limitées, la compagnie est invitée à s'interroger sur la place de cette ligne dans une stratégie de développement de long terme, dans un contexte marqué par des moyens humains et techniques limités dans le cas où une opportunité de diversification plus favorable se présenterait.

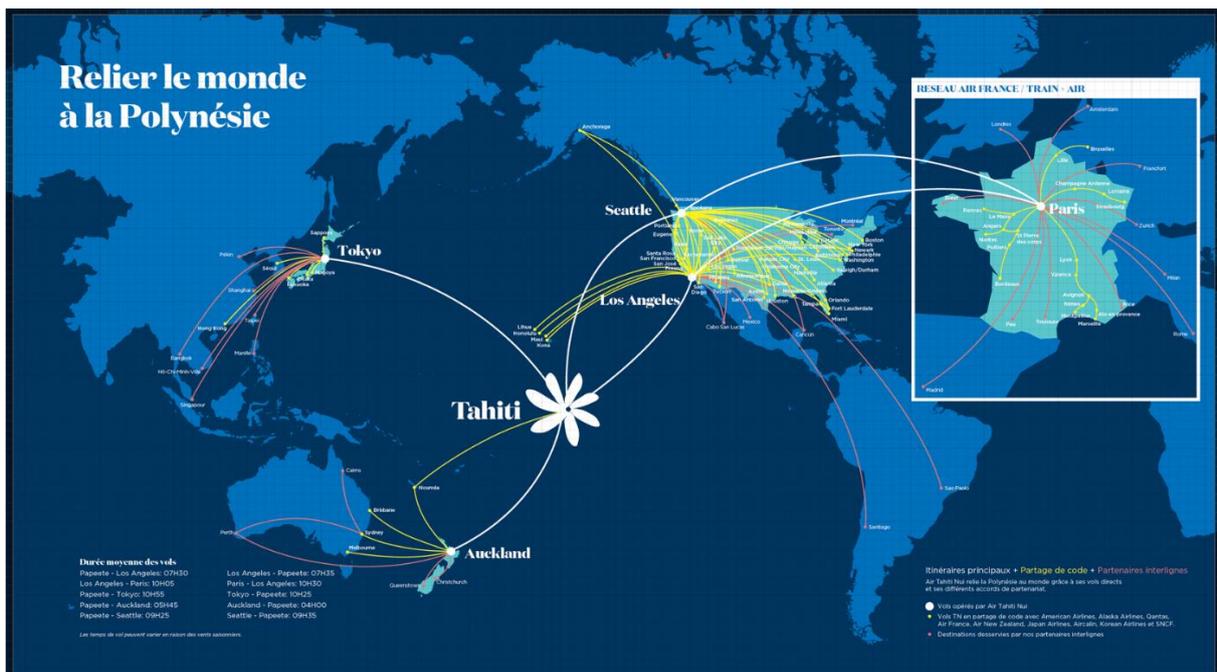
- Le Canada : Vancouver en partage de code avec American Airlines et Alaska Airlines ;
- La Nouvelle-Zélande : des vols directs par ATN vers Auckland (également en partage de code avec Air New-Zealand) ;
- L'Australie : Sydney et autres villes australiennes en partage de code avec Qantas ;
- La Nouvelle-Calédonie : Nouméa (en partage de code avec Air Calin) ;
- Le Japon, le vol direct par ATN a été fermé momentanément pour cause de pandémie mondiale, et réouvert à compter du 30 octobre 2023. D'autres pays d'Asie sont accessibles également en partage de code avec Japan Airlines ;

La liaison ATN vers le Japon, malgré une perte de compétitivité de la destination Polynésie française sur le marché japonais, notamment à cause de la baisse du cours du Yen, répond à une ambition pour la compagnie et pour le Pays de maintenir un lien direct au continent asiatique. Près de 25 % des passagers de la ligne serait de nationalité chinoise en 2019. Des contrats charters pour des extensions sur l'île de Pâques sont en cours de signature au moment de la rédaction du présent rapport.

- La Corée du Sud : Séoul depuis Tokyo, en partage de code avec Korean Air.

En 2022, les partages de code avec LATAM Airlines, Japan Airlines et Korean Air n'ont pas été reconduits. En 2023, ATN présente 42 accords liant la compagnie à des tiers afin de diversifier le choix de destinations proposé.

Schéma n° 2 : La carte du réseau d'Air Tahiti Nui



Source : ATN

2.2 Une concurrence renforcée soudainement

ATN se situe depuis 2018 sur un marché rendu en partie très concurrentiel par le Pays qui a autorisé l'arrivée de compagnies aériennes sur deux routes desservies historiquement par la compagnie locale : la côte ouest des États-Unis et Paris. La position du Pays vis-à-vis d'ATN, société auparavant considérée comme un investissement stratégique justifiant un traitement spécial, peut-être source de questionnement.

En apparence, le Pays présente une réflexion plus globale, qui ne se limite pas à ATN, mais qui inclut aussi le développement du secteur touristique dans son ensemble. Néanmoins, les gains pour l'économie polynésienne auraient pu être optimisés si les conditions de rentabilité d'exploitation d'ATN avaient été intégrées à la réflexion. Cela n'a pas été le cas.

Les exercices sous revue ont connu un ensemble de perturbations qui atténuent la portée des données financières constatées, entre la survenue de la crise sanitaire et la fermeture de lignes, combinée à l'augmentation soutenue de l'offre de sièges entre Tahiti et l'Amérique du Nord, et dans une moindre mesure vers Paris.

Il est possible, avec les précautions en matière de fiabilité statistique qui s'imposent s'agissant des tendances observées sur une période, de comparer les données relatives aux exercices antérieurs à la pandémie, 2018 et 2019 en particulier, avec les résultats observés en 2022, dans l'attente de confirmations provisoires ou pas en 2023.

En 2019, dernier exercice avant la pandémie mondiale, à partir d'un chiffre d'affaires total de 32 Mds FCFP, la compagnie enregistrait une perte nette d'exploitation de 2,26 Mds FCFP. L'activité observée en 2022 a été soutenue, approchant le niveau de 2019 avec 30,6 Mds FCFP, mais avec une perte d'exploitation de 2,7 Mds FCFP, alors que la masse salariale a connu une contraction de 18 % entre 2019 et 2022 (4,5 Mds FCFP contre 5,5 Mds FCFP).

Sans cet effort concernant les frais de personnel déclenchés par les effets de la crise sanitaire, les pertes auraient atteint près de 4 Mds FCFP.

Par ailleurs, alors que le Pays affiche avec le GIE Tahiti Tourisme sa volonté affirmée de diversifier les marchés émetteurs, les autorisations délivrées par la collectivité de la Polynésie française à plusieurs compagnies aériennes intervenant sur la ligne principale Tahiti – Californie ont des effets collatéraux sur les autres marchés.

ATN estime ainsi que le marché asiatique dépend à plus de 90 % de la qualité et de la disponibilité du réceptif⁹ : les projets de voyage des clientèles asiatiques se heurteraient aux réservations décidées plus tôt traditionnellement par les visiteurs américains, saturant la capacité d'hébergement. À cet obstacle, s'ajoute des tarifs défavorables par rapport à d'autres destinations exotiques. Ils renoncent en fin de compte à leur projet de venir visiter la Polynésie française. Ce phénomène d'éviction ne semble pas avoir été anticipé par le Pays.

L'existence d'un projet de développement touristique considéré comme essentiel à la croissance de l'économie polynésienne dans son ensemble peut ainsi constituer paradoxalement un frein à l'élaboration par la compagnie aérienne locale d'un projet stratégique viable. Cette situation, pour être évitée, passe nécessairement par la concertation entre les acteurs locaux. Il s'agit de tenir compte de la configuration de l'environnement concurrentiel de la compagnie

⁹ CA 20/12/2018.

aérienne et de ses ressources disponibles afin de lui garantir un avantage concurrentiel durable. La viabilité d'ATN, en tant que société commerciale agissant sur un marché concurrentiel, repose avant tout sur ses performances économiques. Or, la santé économique de la compagnie reste fragile, à tel point qu'elle envisage une recapitalisation à terme pour assurer sa survie.

En réponse aux observations provisoires, le président du Pays se félicite que la compagnie soit soumise à la concurrence, car cela « *permet de repenser son modèle économique et de s'adapter en offrant une bonne qualité de service* ».

La Chambre rappelle toutefois que les marges de manœuvre de la compagnie ATN sont des plus étroites pour repenser son modèle économique, notamment à cause de sa taille très réduite en comparaison de ses concurrents directs, et que dès lors le Pays doit assumer pleinement son rôle d'autorité régulatrice du ciel polynésien s'il souhaite la préserver.

2.3 Des touristes désormais transportés en majorité par les compagnies extérieures

Entre 2004 et 2019, la compagnie ATN a transporté en moyenne plus de 50 % des touristes ayant pour destination la Polynésie française. En dépassant la part de 70 % des touristes acheminés, ce ratio a connu un point haut entre 2007 et 2015 alors que le nombre total de touristes se situait à un niveau bas, en dessous de 200 000.

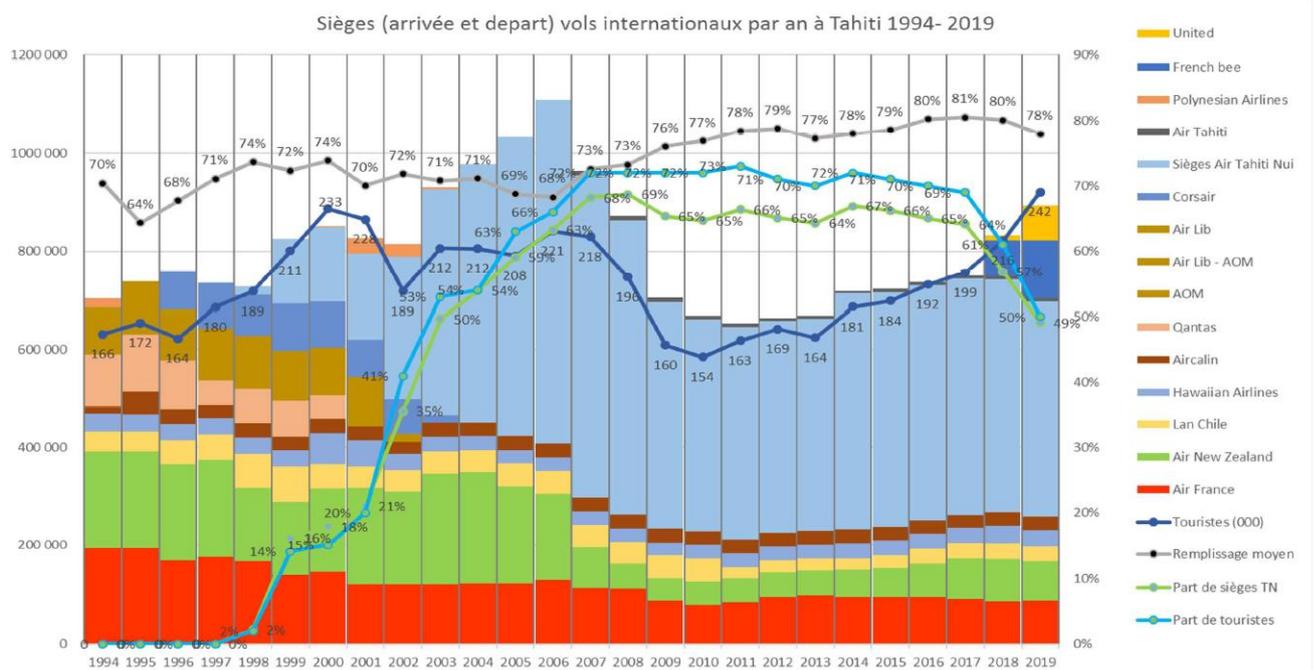
Les bons résultats économiques obtenus par ATN sur la route Los Angeles-Tahiti ont attiré l'attention de concurrents cherchant des opportunités de développement. À partir de 2018, des compagnies ont décidé de lancer une desserte vers Tahiti.

Une détérioration des indicateurs intervient dès 2018 concernant ATN (part de marché et part des touristes transportés).

À fin décembre 2019, en comparaison avec l'exercice précédent, le nombre de sièges à destination de Tahiti (toutes routes et toutes compagnies confondues) a augmenté de 20 %, le nombre de passagers de + 16 % et le coefficient moyen de remplissage a baissé de 3,6 %. Sur les seules routes entre les États-Unis et Tahiti, l'offre a augmenté de 30 %, le nombre de passagers de + 30 % (soit + 54 300 passagers à l'arrivée) et le coefficient moyen de remplissage a baissé de 5 %, soit - 4,3 points.

Dans le même temps, pour les vols à destination de Tahiti, ATN a baissé sa capacité de 9 %, perdu 15 % de passagers (soit 26 500 passagers à l'arrivée) et son coefficient moyen de remplissage moyen a baissé de 6 % (ou encore - 5,2 points).

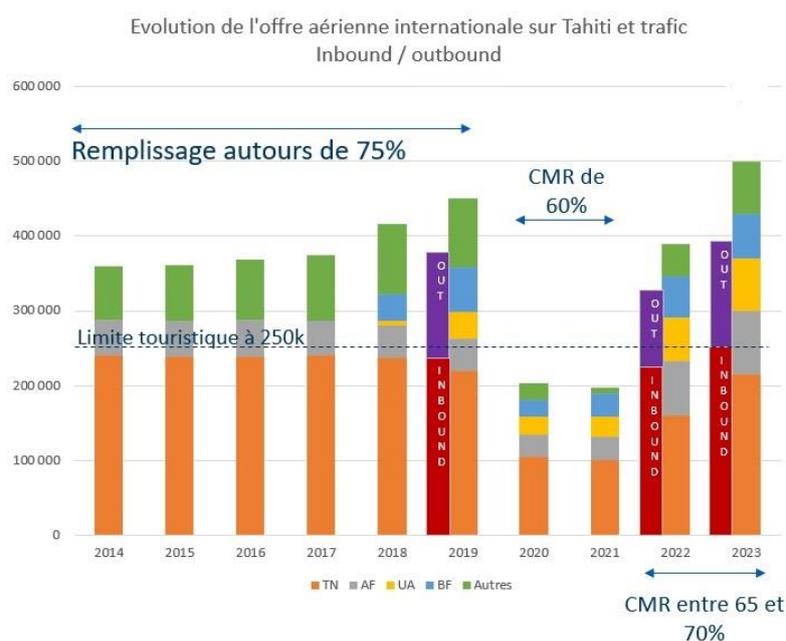
Le chiffre d'affaires passagers annuel de la compagnie (donc hors fret) a baissé sur le tronçon Tahiti-Los Angeles de 2,2 Mds F CFP entre 2018 et 2019, soit une contraction de 15,8 %.



Source : ATN

Sur la période plus longue, entre 2019 et 2022, l’augmentation de l’offre de sièges sur le tronçon Tahiti – Los Angeles atteint + 78 % toutes compagnies confondues. Une part de ces nouveaux flux a été captée par les compagnies concurrentes.

La direction d’ATN a indiqué qu’en 2023, elle estime que l’offre de sièges devrait atteindre le niveau historique de plus de 1 million de sièges offerts par l’ensemble des compagnies aériennes. ATN qui représentait 64 % de l’offre totale en 2017 pour 750 000 sièges (soit une croissance du nombre de sièges de + 33,33 % entre 2017 et 2023), devrait n’en offrir que 41 % en 2023.



Source : ATN

Le bouleversement du ciel polynésien à l'international observé sur la période récente aurait pour conséquence selon ATN un coefficient moyen de remplissage moyen commun à toutes les compagnies en baisse, aux alentours de 60 %¹⁰. Les grandes compagnies aériennes présentes pourront absorber cet état de fait de manière temporaire, dans l'attente d'une reconfiguration du marché qui pourrait être préjudiciable aux plus petits acteurs et notamment la compagnie locale.

ATN reste une compagnie aérienne dont la taille est limitée. Le marché du transport aérien de passagers est organisé selon les principes de l'industrie, qui imposent en particulier la recherche d'économies d'échelle. La tendance lourde est à la concentration des opérateurs pour générer des masses critiques de plus en plus importantes. À titre d'illustration, le groupe Air France KLM exploite, avec l'appui de 73 000 collaborateurs, 522 appareils qui ont accueilli un total de 83 millions de passagers en 2022.

La stratégie de développement multi marchés de la compagnie ATN définie à partir de son engagement à soutenir le développement de la destination touristique de la Polynésie française peut se heurter aux impératifs de rentabilité : la compagnie exerce en effet ses activités sur un marché concurrentiel. **En 2023, la part de marché touristique d'ATN à l'arrivée internationale à Tahiti se situerait aux alentours de 40 %. Si ce résultat confirme son rôle important dans l'acheminement des touristes en Polynésie française, la majorité des touristes est désormais acheminée par des compagnies extérieures. Il en résulte que la mission historique de levier de développement économique confiée (notamment à sa création) à ATN est d'une certaine façon remise en cause.**

¹⁰ CA 05/12/2022.

3 UNE STRATÉGIE COMMERCIALE ET DE PROMOTION TOURISTIQUE BOULEVERSÉE

3.1 La stratégie de promotion de la compagnie

Le développement d'une stratégie commerciale visant à attirer des passagers au-delà du marché local reste une nécessité vitale pour la compagnie. Pour cela, elle vise à apparaître sur les marchés extérieurs comme le vecteur naturel pour se rendre en Polynésie française.

Consciente de son rôle lié à la promotion de la destination, la compagnie entretient un réseau d'acteurs touristiques locaux qu'elle identifie comme porteurs de son activité. À cause de sa taille réduite par rapport à ses principaux concurrents, ATN a cherché à créer un avantage distinctif vis-à-vis des autres compagnies aériennes desservant la Polynésie française, notamment par la mise à disposition d'offres intégrées de type avion international + hébergement + activités.

Plus généralement, ATN a réaffirmé sa volonté de participer au développement économique et social de la Polynésie française en l'incorporant dans sa nouvelle démarche de responsabilité sociétale. Celle-ci vise ainsi à « *assurer une desserte pérenne qui accompagne le développement de l'industrie touristique de la Polynésie française, tout en préservant les hauts standards de sécurité de son exploitation* ».

Elle a consacré entre 2018 et 2022 plus de 1,3 Md F CFP en opérations de communication et de marketing.

La pandémie a provoqué la contraction brutale du budget communication à partir de 2020 (-72 %), après une première diminution entre 2018 et 2019 (-12,5 %). Le mouvement de reprise observé en 2022 (+ 66 %) n'a pas permis de retrouver les niveaux antérieurs à la crise sanitaire, tant la visibilité des marchés reste incertaine (- 54 % entre 2019 et 2022).

En outre, l'arrivée de concurrents internationaux a réduit, aux dires d'ATN, son degré de mobilisation de fonds dédiés à la promotion de la destination, en contrariant le retour sur investissement des opérations marketing. Elle estime en effet qu'il serait improductif d'engager ces frais de publicité directs de la destination qui bénéficieraient par effet de ricochet aussi à ses concurrents.

En considérant la période la plus récente, qui correspond à la présence de plusieurs compagnies aériennes extérieures, les actions de promotion à l'international de la destination Polynésie française sont ainsi conduites quasi exclusivement par Tahiti Tourisme.

Le bouleversement récent du marché aérien international à Tahiti a ainsi diminué l'intérêt de la compagnie locale ATN de promouvoir la Polynésie française.

Tableau n° 1 : Le budget communication et marketing

<i>en KF CFP</i>	2018	2019	2020	2021	2022
Budget prévisionnel	516 399	441 445	438 105	248 681	260 369
Budget réalisé	486 738	425 499	120 343	117 487	195 213

Source : ATN, retraitement CTC

Les actions conduites par ATN consistent en des opérations de relations publiques et médias, de soutiens offerts aux voyages de familiarisation (*Famtrip*), et de parrainage et mécénat (Sponsoring). ATN conduit ses propres actions, ou bien vient en appui d'opérations organisées par Tahiti Tourisme.

Tableau n° 2 : Inventaire des opérations de communication réalisées par ATN

Catégories	Description	Action
1-Relations publiques et médias (Presstrips)	Offrir un soutien aux médias internationaux ciblés afin de générer de la visibilité d'abord pour la compagnie en association avec la destination Polynésie.	Focaliser sur les services et produits ATN.
2-Soutiens offerts aux voyages de familiarisation (Famtrip)	Soutien du programme de formation Agents Tiare du GIE Tahiti Tourisme, évènements régionaux et opérations de marketing croisé.	Développer un plan d'incitation pour nos réseaux d'agents de voyage et tours opérateurs focalisé sur les services compagnie.
3- Parrainage et mécénat (Sponsoring)	-Continuer d'occuper notre territoire domestique de marque. -Soutenir les initiatives régionales pouvant apporter de la visibilité complémentaire à la compagnie et développer nos bases de données de contacts qualifiés.	Continuer de soutenir les initiatives locales afin de renforcer notre capital sympathie (programme Ambassadeur, soutien aux évènements et manifestations, mécénat RSE).

Source : ATN

Sur la période récente, la compagnie a réduit fortement ses campagnes généralistes mettant en valeur spécifiquement la destination Polynésie française, en réorientant plutôt ses budgets sur la promotion de ses services aériens. ATN a été contrainte de faire évoluer son modèle, et promeut essentiellement sa marque ou n'initie que des actions de publicité globale présentant la garantie d'un retour sur investissement. Sa politique de coopération avec les autres acteurs de la promotion du tourisme en Polynésie française telle que le GIE Tahiti Tourisme se trouve modifiée.

Ainsi, même si toute action de promotion de la compagnie bénéficie de manière directe ou indirecte à la Polynésie française, ATN se positionne aujourd'hui en majorité sur les volets de promotion de la destination ayant des retombées directes pour elle-même.

Cette politique se décline sous la forme de sept programmes¹¹.

- Le programme *productions et presse* vise à développer la notoriété de la compagnie auprès de la presse et des médias. ATN soutient, par la prise en charge du transport, la venue d'équipes de tournage de télévision et de cinéma, de la presse écrite ou radio internationale, et de bloggeurs.
- Le programme *formation Tiare Agent* vise à former les agents de voyages et tours opérateurs aux produits touristiques présents en Polynésie française. Ils visent à créer une affinité de ces agents pour la destination pour faciliter leurs ventes de la destination et de la compagnie.
- Le programme *responsabilité sociétale et environnementale* a pour fonction d'améliorer la qualité de vie des collaborateurs et de toutes les personnes qui entrent en contact avec l'entreprise. Elle soutient à ce titre des associations et des organismes sociaux.
- Le programme *grands événements* soutient la tenue d'événements internationaux sur le territoire. ATN propose des produits liés (billets d'avion et événement). La compagnie peut soutenir directement l'événement via une convention de partenariat avec l'organisateur ou en prenant en charge le transport des participants ou des médias.
- Le programme *marchés d'intérêts spécifiques "Seulement à Tahiti"* présente un intérêt particulier. Il vise à distinguer la destination des espaces concurrents pouvant présenter un intérêt similaire. Des événements locaux susceptibles d'avoir une notoriété internationale sont ainsi mis en valeur (ex : campagnes ORI TAHITI, WATERMAN TAHITI, VA'A CANOEING, THE TAHITI NUI EXPLORERS). Ce programme associe la compagnie aérienne aux différents acteurs locaux impliqués.
- Les programmes *parrainage et mécénat*, développés ci-dessous.

3.2 L'exemple des opérations de parrainage et de mécénat

La compagnie s'est dotée d'une politique de parrainage mais qu'elle n'a formalisée qu'en 2019. L'ambition affichée est de soutenir le développement touristique de la destination en affirmant la réputation de la société auprès des agents de voyage et de tours opérateurs intervenant en Polynésie française. Elle développe par ailleurs des partenariats auprès d'influenceurs sur l'Internet.

ATN a instauré un programme de mécénat qu'elle a baptisé *Ambassadeur*, qui réunit des individus qui bénéficient d'une notoriété dans le mode du sport, de la culture, et des entreprises, dans le but de faire connaître à l'extérieur à la fois la compagnie et la Polynésie française.

¹¹ Soit : Ambassadeurs de marque (1), Célébrités et influenceurs (2), Production et presse (3), Formation Tiare Agent (4), Responsabilité sociétale et environnementale (5), Grands événements (6), Marchés d'intérêts spécifiques « *seulement à Tahiti* » (7).

La marque entend être visible dans les actions de ses ambassadeurs. Les bénéficiaires une fois retenus disposent d'une allocation en transport pour leurs différents projets. Ainsi des billets « *gratuits* » sont remis par ATN en contrepartie de publicités (nom de la compagnie mentionnée lors de manifestations), ou dans le cadre d'actions de parrainage ou à certains clients.

Sur la période, le programme de mécénat et de parrainage comprend un volume important de billets octroyés à des tiers, même si une contraction est observée depuis 2021.

Avec 1,7 Md F CFP sur la période 2018-2022, la compagnie a offert l'équivalent d'un montant significatif de billets, même si au regard de l'ensemble des passagers transportés (434 280 en 2019 par exemple), la proportion reste réduite. Ce montant cumulé aurait pu être plus important sans la réduction drastique opérée à cause de la survenue de la pandémie en 2020 et 2021 qui a provoqué la suspension des rotations aériennes.

En 2018, 4 029 billets ont été pris en charge par ATN à hauteur de 531 MF CFP. Le montant pris en charge a été de 618 MF CFP en 2019. En 2022, 319 MF CFP représentant 2 297 billets ont été mobilisés par la compagnie. Ce dispositif n'inclut pas les billets à gratuité partielle des salariés d'ATN - billets GP¹².

Les sommes significatives en jeu et la nature de l'opération qui consiste à octroyer un avantage à des tiers sont générateurs d'une zone de risques potentiels élargie : fraudes interne ou externes, et conflits d'intérêts. Sur cet aspect, ATN a conduit en interne un audit en 2021 sur les ordres d'émission, qui inclut les billets gratuits. Les 13 tests conduits ont tous diagnostiqué une situation insatisfaisante. Dans le rapport d'audit rendu, 12 recommandations ont été formulées. Celles-ci font l'objet d'un suivi deux fois par an par le service du contrôle interne. Il reste à ce jour une recommandation qui n'a pas encore été mise en œuvre.

3.3 Des dépenses de promotion divisées par deux

En cumulant les frais de promotion, de publicité et de billets offerts examinés précédemment, ATN a consacré au cours de la période sous revue un total cumulé de 3 Mds F CFP. Plus de la moitié de cette somme correspond à l'octroi de billets gratuits, ce qui confirme le bien-fondé d'une gestion aussi rigoureuse que possible.

À l'issue de la pandémie, la dépense totale de publicité en 2022 n'a atteint que la moitié du montant observé au cours des exercices précédents. Aux dires de la direction, cette trajectoire à la baisse est confirmée en 2023. En revanche, la proportion des dépenses correspondant à la remise de billets gratuits a augmenté, à hauteur de 62 % du total.

¹² Les billets à tarif réduit sont accordés par les compagnies aériennes à leurs collaborateurs et à leur famille proche (conjoint, enfant, parents, partenaires...).

Tableau n° 3 : Données relatives aux billets gratuits offerts dans le cadre de la promotion

<i>en KF CFP</i>	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de billets inscrits au budget	4 415	3 804	4 112	2 056	2 535
Valeur totale prévisionnelle	582 360	602 160	602 160	324 255	353 080
Nombre de billets offerts constatés	4 029	3 909	836	725	2 297
Valeur totale réalisée (1)	531 379	618 702	122 350	114 262	319 861
Résultat net	288 481	175 790	- 8 179	4 664	- 2 893
Chiffre d'affaires total (2)	34 084 167	31 939 830	12 605 489	15 299 785	30 662 345
en % = (1) / (2)	1,6 %	1,9 %	1 %	0,7 %	1 %
Pour mémoire, budget communication et marketing réalisé (3)	486 738	425 499	120 343	117 487	195 213
Dépenses totales de promotion (1 + 3) :	1 018 117	1 044 201	242 693	231 749	515 074

Source : ATN, retraitement CTC

Au cours de la période 2018-2022, les dépenses de promotion de la compagnie ont représenté en moyenne 2 % des dépenses d'exploitation.

Tableau n° 4 : La part des dépenses d'exploitation dans les charges de promotion

<i>En KF CFP</i>	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Dépenses de promotion	1 018 117	1 044 201	242 693	231 749	515 074	3 051 834
Charges d'exploitation	37 028 697	34 765 882	22 807 506	22 570 614	34 112 350	151 285 050
<i>en %</i>	3 %	3 %	1 %	1 %	2 %	2 %

Source : ATN, retraitement CTC

Avant 2019, jusqu'à 70 % des touristes qui se rendaient en avion en Polynésie française étaient acheminés par la compagnie ATN. Cette part de marché très significative, au-delà de satisfaire à la mission de développeur économique que lui a confié le Pays, justifiait les campagnes de promotion de la destination déployées par la compagnie. Avec l'arrivée de nouveaux transporteurs aériens, le modèle est bouleversé. ATN ne peut pas se permettre de consentir à mobiliser des crédits de publicité de la destination qui profiteraient par effet de ricochet à ses concurrents directs. La compagnie n'a pas d'autres choix que de concentrer ses efforts marketing sur sa marque et sur ses services, évolution qu'elle a entamée récemment. Le Pays doit prendre la mesure des effets de ces changements.

En réponse aux observations provisoires, le président du Pays indique qu'il convient que la compagnie intensifie ses efforts de promotion et de marketing multimédia.

La Chambre prend acte de cette nouvelle orientation, qu'il conviendra au demeurant de faire adopter par le conseil d'administration de la compagnie.

4 UN MARKETING TERRITORIAL CONTRAINT

4.1 Une stratégie locale soumise parfois à des intérêts contradictoires

Même si le but commun des différents acteurs locaux du tourisme (transport, hébergement, restauration, offres culturelle et sportives, etc...) est l'affirmation de la notoriété de la destination par la mise en valeur de ses facteurs d'attractivité, leurs rationalités économiques individuelles peuvent être différentes. Afin de développer une chaîne de valeur cohérente, les intervenants locaux privés et institutionnels ont ainsi intérêt à communiquer entre eux pour faire converger leurs stratégies individuelles.

Entre 2009 et 2019, la capacité hôtelière¹³ de la Polynésie française recensée par l'ISPF a diminué de 22 %¹⁴, limitant la capacité du réceptif proposé aux touristes et la croissance touristique potentielle en volume. Or, les clientèles américaines et asiatiques choisiraient l'hôtel en priorité pour leur grande majorité d'entre elles comme type d'hébergement en Polynésie française. Les touristes en provenance d'Amérique du nord qui représentent 60 % du chiffre d'affaires total d'ATN jusqu'en 2019 constituent sa cible principale.

C'est précisément la route entre l'Amérique du nord et Tahiti qui est rémunératrice pour ATN. Les excédents financiers obtenus permettaient de compenser en partie les pertes récurrentes enregistrées sur la ligne de Tokyo et celle d'Auckland, avant qu'elles ne soient suspendues pour cause de pandémie mondiale.

L'impact de l'arrivée de nouveaux opérateurs aériens est visible dès 2019, soit avant la pandémie. La crise a ainsi accentué un mouvement enclenché auparavant. En 2022, ATN n'avait pas retrouvé en totalité le niveau d'activité antérieur à la crise sanitaire. Le chiffre d'affaires d'ATN sur la route Tahiti-Los Angeles a diminué de plus de 30 % entre 2018 et 2022, soit – 4,8 Mds F CFP :

¹³ L'hôtellerie est composée de trois classes : la classe Luxe correspond aux hôtels 4 et 5 étoiles, le Grand Tourisme aux hôtels 3 étoiles et le Tourisme aux hôtels 2 étoiles.

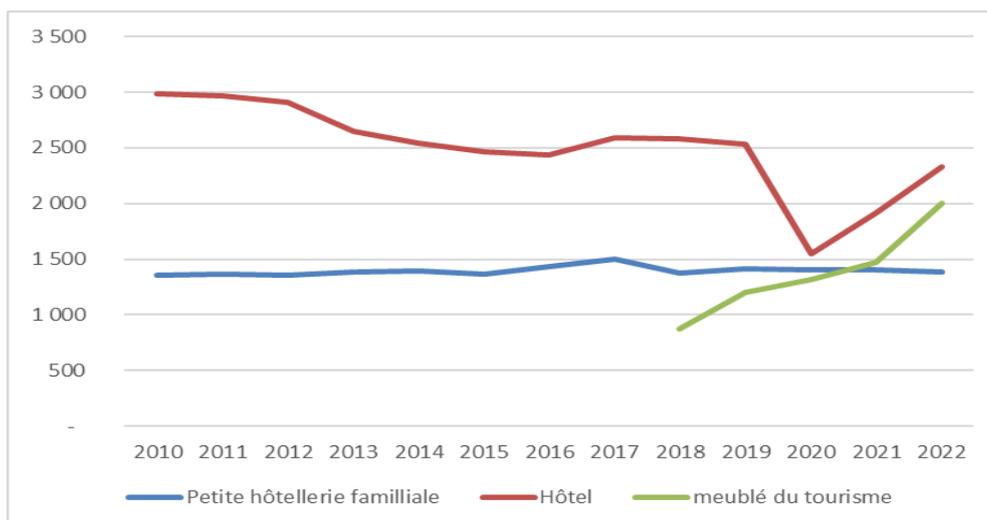
¹⁴ 1 194 661 chambres offertes à la location en 2009 contre 925 871 en 2019.

exercice	Activité (chiffre d'affaires en Mds F CFP)
2017	13,97
2018	13,95
2019	11,73
2020	3,37
2021	4,74
2022	9,74
2023 (<i>estimation</i>)	9,18

Source : ATN

Alors que la capacité d'accueil de la petite hôtellerie familiale est relativement étale sur longue période, le développement récent de l'hébergement en meublés de tourisme (type location en résidence par internet) a permis d'absorber la croissance de la fréquentation. Le nombre de ces hébergements serait apparu dans les statistiques seulement à partir de 2018, année au cours de laquelle le Pays a pris la décision de modifier le modèle de recensement statistique remis dans les avions à l'arrivée à Tahiti à tous les passagers pour y incorporer cette catégorie. C'est la raison pour laquelle l'effectif des meublés de tourisme est à zéro avant 2018.

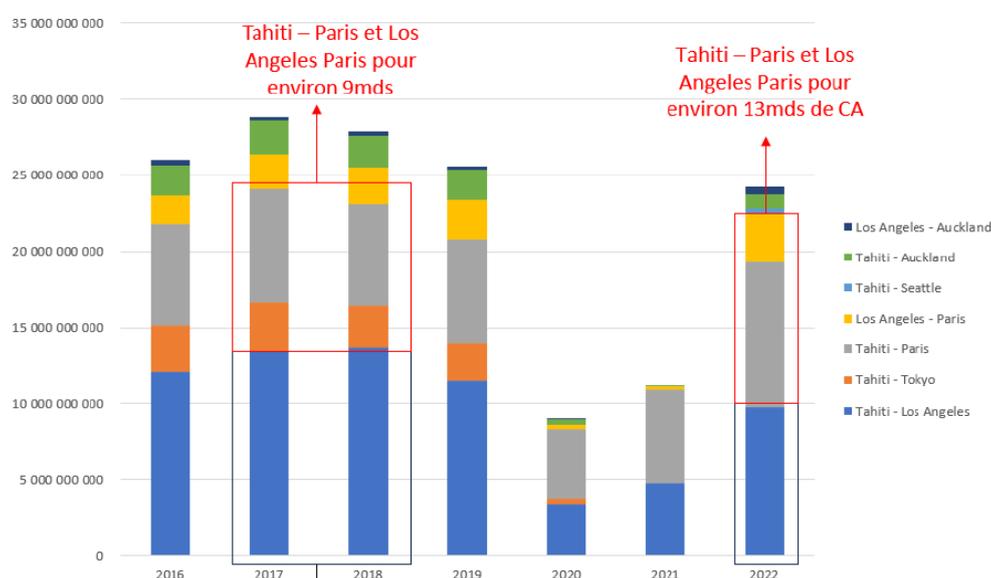
Graphique n° 2 : Capacité d'hébergement touristique terrestre en Polynésie française exprimée en nombre de clés (chambres)



Source : CTC, d'après le croisement des données ISPF et SDT – chambres déclarées au service du Pays.

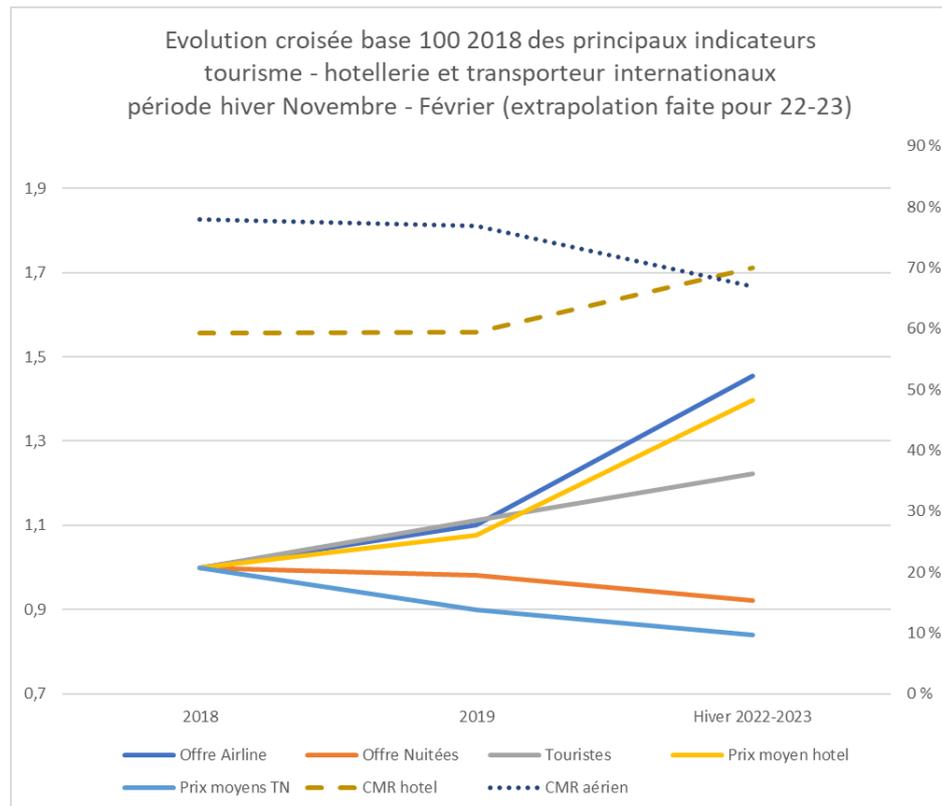
Dans ce contexte renouvelé, ATN n'a pas eu d'autres choix que de réorienter sa stratégie commerciale par le développement de campagnes de prospection sur le marché hexagonal en ciblant davantage les clientèles affinitaires (visite à la famille). Fait inédit dans l'histoire de la compagnie, la route entre Los Angeles et Paris a représenté en 2022 une part du chiffre d'affaires (10,5 Mds F CFP) plus importante que la ligne Tahiti-Los Angeles (9,7 Mds F CFP), ce qui tend à réduire la part des touristes au profit des clientèles affinitaires hexagonales. Le tronçon entre Los Angeles et Paris a affiché des résultats positifs en 2022 grâce à une demande dynamique sur les voyages transatlantiques qui a permis une hausse du chiffre d'affaires de + 29 %.

Graphique n° 3 : Répartition par lignes du chiffre d'affaires réalisé par ATN



Source : ATN

De surcroît, l'accès du ciel polynésien à de nouvelles compagnies observé à partir de 2018 depuis les États-Unis et l'Hexagone a modifié, aux dires de la direction d'ATN, les équilibres préétablis de répartition de la plus-value entre compagnies aériennes et le réceptif local, et a renforcé la dépendance du réceptif touristique vis-à-vis du marché émetteur américain. La tendance qui est documentée par l'ISPF, montre ainsi une inversion des courbes : les transporteurs (- 7 % de chiffre d'affaires 2022/2019) et + 18 % en restauration et hébergements + 26 %.



Source : ATN

Alors que le nombre de chambres d'hôtels internationaux offertes a diminué, le prix moyen de ces chambres (revenu moyen par chambre louée – RMC) ainsi que le coefficient moyen de leur remplissage ont augmenté fortement.

Le coefficient moyen de remplissage (CMR) actuel des hôtels internationaux est proche de la moyenne de 70 %.

En parallèle, l'augmentation du nombre de sièges dans les avions à destination de la Polynésie française a entraîné une surcapacité de l'offre aérienne et donc une guerre commerciale. Cette situation crée des menaces pour les plus petites compagnies proposant la destination et en premier lieu ATN, qui voit son modèle économique et sa viabilité mis en danger, alors même qu'avant la pandémie, elle ne parvenait déjà pas à dégager un excédent d'exploitation.

Air Tahiti Nui est désormais concurrencée sur 80 % de son réseau et tout particulièrement sur la seule route rentable pour la compagnie, celle qui correspond au tronçon entre les États-Unis et Tahiti.

Les données recueillies en ce qui concerne cette ligne traduisent un bouleversement des équilibres. En classe économique, le nombre de sièges offerts a été multiplié par deux alors que le nombre de billets commercialisés par ATN a été divisé par trois et que le prix moyen de vente dans cette classe a été réduit de 26 %.

Tableau n° 5 : Indicateurs d'activité sur la route Tahiti – Los Angeles

	2018	2022	2023	variation 2018/2023
nombre de sièges offerts toutes compagnies confondues au 1er semestre	180 000	320 000	380 000	111%
volume d'activité d'ATN en classe économique (nombre de billets vendus) sur l'année	90 000	55 000	30 000	-67%
prix moyen sur l'année en USD du billet en classe économique vendu aux États-Unis aller simple	650	510	480	-26%

Source : CTC d'après données ATN

L'examen en détail des résultats économiques d'exploitation sur la ligne Tahiti-Californie, traditionnellement la seule rémunératrice du réseau, indique une trajectoire défavorable. L'exercice 2017 correspond au dernier exercice avant l'arrivée de nouveaux concurrents sur ce tronçon.

En 2022, 42,6 % du trafic international de passagers est encore assuré par ATN, qui reste ainsi leader sur ce marché. Mais cette observation ne rend pas compte de la situation économique réelle dans laquelle se trouve ATN.

Le coût complet rendu au kilomètre qu'elle enregistre est en hausse de près de +17 % entre 2017 et 2022, alors que dans le même temps, la recette unitaire n'a pas progressé du fait de la guerre des prix imposée par les surcapacités en sièges présentes sur la destination. La conséquence principale est la dégradation de la rentabilité.

ATN est ainsi parvenue à maintenir ses volumes d'affaires et resté leader sur la destination, mais au prix de tarifs et de marges sacrifiés.

Il en résulte que la rentabilité de la route entre 2019 et 2023 a été divisée par deux : elle représentait plus de 1 Md F CFP d'excédent annuel jusqu'en 2019. En 2023, le bénéfice attendu n'est que de 500 MF CFP. La direction n'entrevoit que de faibles perspectives d'amélioration à court terme dans l'environnement concurrentiel constaté.

L'évaluation a priori des conséquences de la surcapacité induite par l'ouverture depuis 2018 de nouvelles lignes vers et depuis la Californie n'a pas été conduite par les services du Pays alors même que cela impacte la route principale de la compagnie polynésienne, élément essentiel de la rentabilité économique d'ATN. En 2023, la ligne Paris-Californie-Tahiti est considérée par ATN comme l'une des lignes les plus concurrentielles des outremers.

La gestion de la desserte aérienne internationale relève de la collectivité de la Polynésie française, seule compétente en application de la loi organique de 2004, sauf pour les liaisons entre deux points du territoire de la République. L'article 14 de la loi organique précitée prévoyant le périmètre de compétence de l'État indique : « *Autorisation d'exploitation des liaisons aériennes entre la Polynésie française et tout autre point situé sur le territoire de la République, à l'exception de la partie de ces liaisons située entre la Polynésie française et tout point d'escale situé en dehors du territoire national* ».

La Polynésie française a comme champ d'action la définition de la stratégie de desserte du territoire et le traitement administratif de demandes émanant de nouvelles compagnies qui souhaitent desservir le territoire.

Le développement rapide de l'offre aérienne, vecteur de nouveaux flux, ne s'inscrit pas dans une stratégie globale de développement touristique que la collectivité est censée incarner, et ne présente pas de débouchés diversifiés faute du développement adéquat du réceptif.

Dans ce contexte très contraint et nouveau, ATN doit composer avec les décisions de son actionnaire majoritaire, le Pays, qui est dans le même temps l'autorité réglementaire des transports aériens internationaux. L'exercice de cette fonction première par le Pays est depuis 2018, année où de nouvelles compagnies ont reçu son autorisation d'ouvrir une liaison, en apparence contradictoire avec les options stratégiques retenues par la compagnie internationale locale qui est elle-même acteur primordial de la stratégie globale de desserte externe du territoire.

Le ciel polynésien ouvert, dans le cadre d'accords internationaux, ne dispense toutefois pas le Pays d'exercer ses compétences de régulation, notamment au travers de clauses statistiques, de façon à préserver la capacité de la compagnie locale à créer de la valeur, ou du moins à pouvoir conserver ses parts de marché en nombre de sièges commercialisés et être en mesure d'incorporer l'inflation, notamment due à l'augmentation forte des prix du carburant.

Les conséquences macroéconomiques des ouvertures de lignes pour la Polynésie française n'ont pas été interrogées. Pourtant, elles sont manifestes :

Forces : maintien des prix des billets d'avion pour les touristes et les résidents qui soutient la demande touristique extérieure en hausse, choix accru des aéroports d'embarquement et de débarquement sur la côte ouest américaine pour les touristes américains et les résidents, augmentation des revenus des professionnels locaux en charge du réceptif (hébergements, activités, transports...), hausse attendue des recettes fiscales du Pays issues de ces revenus améliorés, emplois en croissance dans les secteurs du tourisme et des transports

Faiblesses : menaces sur la viabilité d'ATN, renchérissement des vacances en Polynésie française pour les résidents, contraintes à des réservations anticipées des séjours en Polynésie française pour les résidents, les réservations anticipées des touristes américains et leur fort pouvoir d'achat à cause d'une parité du dollar favorable renforcent un phénomène d'éviction pour les autres clientèles (marché asiatique, résidents), pression environnementale augmentée.

Dans ce contexte, ATN subit le pilotage contradictoire du Pays.

La fermeture d'unités hôtelières entamée en 2009, puis accentuée par les effets de la pandémie Covid-19, limite pour l'instant mécaniquement la capacité hôtelière, mais entraîne une montée en gamme/un renchérissement des prestations, phénomènes qui peuvent modifier le profil de la clientèle touristique. **La crise sanitaire a eu en effet deux conséquences, la fermeture d'établissements, mais aussi l'engagement de programmes de rénovation et d'agrandissements qui auront un impact sur la capacité hôtelière future, si d'autres fermetures n'interviennent pas ces prochaines années.**

Dans ces conditions, le développement de campagnes promotionnelles d'envergure ou la croissance de la fréquentation par l'augmentation de la capacité des avions ne peuvent être envisagés qu'en complément d'une augmentation significative des capacités d'hébergement, même si cette ambition est rendue complexe au vu de l'offre par nature compartimentée entre les îles.

Les investisseurs et les exploitants des hôtels ont une coresponsabilité dans la diversification des marchés soit par la création de capacités supplémentaires, soit par la réservation de créneaux spécifiques, chaque marché présentant des calendriers de réservation différents. Ces derniers privilégient au vu de leur rationalité économique qui peut s'entendre, un marché concentré lorsqu'il est dynamique comme l'Amérique du nord.

Si le nombre de nuitées n'évolue pas positivement et que le positionnement touristique sur le segment haut de gamme se maintient sur le secteur hôtelier, la compagnie a indiqué qu'elle envisage à l'horizon 2025 une adaptation de ses cabines en vue de procéder à une montée en gamme visant non pas à augmenter le nombre de passagers mais à améliorer son revenu par passager transporté. Cette stratégie s'oppose néanmoins au fait que le tourisme affinitaire constitue une part croissante de la clientèle. Ainsi, l'équilibre de sa gestion ne peut dépendre essentiellement de la satisfaction des besoins du tourisme à haute contribution, ATN étant perçue localement comme la compagnie de tous les polynésiens.

En conclusion, le Pays en charge du secteur aérien international n'a pas été en mesure d'apprécier des éléments tels que la viabilité économique générale des transports aériens internationaux depuis et vers Tahiti dans un contexte de nouveaux acteurs entrants qu'elle a permis, ni d'identifier les garanties d'une concurrence équilibrée dans un objectif de rentabilité d'ATN.

En réponse aux observations provisoires, les co-présidents du conseil des professionnels de l'hôtellerie (CPH) ont transmis leur analyse sur la situation et le rôle du réceptif hôtelier en Polynésie française.

Ainsi, en 2018, ils confirment que le développement des liaisons aériennes internationales a engendré un apport conséquent et soudain de touristes qui ont été accueillis par les meublés de tourisme et par les hôtels. Leur capacité d'adaptation leur a permis de faire face à la fréquentation record observée en 2022, estimant ainsi que le réceptif n'a pas été un facteur limitant, mais en précisant que ce sont les meublés qui ont absorbé une bonne part de cet afflux.

Ils notent que la part de 60 % des touristes nord-américains dans le chiffre d'affaires déclaré par ATN en 2019 représente presque 50 % de plus que la proportion de ces touristes dans la fréquentation totale locale (41 %), différence ce qui selon eux, indique que le réceptif ne porte pas seul la responsabilité de la tendance à la concentration des marchés émetteurs. Le programme des vols internationaux pour la saison IATA¹⁵ hiver 2023-2024 approuvé en conseil des ministres le 25 octobre 2023 confirme selon leurs dires cette analyse : 70 % du total des vols internationaux desservent l'Amérique du Nord, soit directement, soit au titre d'escales vers Paris. Le manque d'alliances internationales d'ATN et ses choix stratégiques (plannings de vols, offre limitée à la saison hiver IATA sur Tokyo) freine l'opportunité de faire de la ligne du Japon une porte d'entrée du marché asiatique.

Ils ajoutent qu'au-delà de la concurrence dans l'aérien international qui peut affecter ATN, c'est « *l'absence de stratégie et de matérialisation de la volonté politique au service du développement touristique qui freine à la fois l'apparition de nouvelles capacités réceptives et la mise à niveau consécutives des capacités aériennes.* »

¹⁵ en anglais, International air transport association Association, soit Association du transport aérien international.

Ils estiment que le renchérissement des tarifs hôteliers ne serait qu'un phénomène de rattrapage après des années « *perdues* », auquel viennent s'ajouter les effets d'une volonté politique locale de privilégier le marché du haut de gamme, même si une modification de clientèle est intervenue depuis l'arrivée en 2018 d'une compagnie internationale à tarifs bas. Ce renchérissement des nuitées hôtelières favoriserait aussi les compagnies aériennes qui peuvent majorer leurs tarifs auprès des clients à haute contribution qui fréquentent les hôtels 4 et 5 étoiles. Concernant les augmentations des prix intervenues depuis 2022 des chambres d'hôtels louées aux résidents, celles-ci sont la conséquence selon eux d'un besoin des hôteliers d'offrir des capacités aux touristes internationaux plus nombreux.

La Chambre estime que les affirmations du CPH qui viennent en complément ou parfois en opposition des positions des dirigeants d'ATN renforcent la mention inscrite à la fin du § 2.2. qui invite à une concertation renforcée entre tous les acteurs locaux, dans le but de tendre vers une approche commune concernant la stratégie touristique de promotion et de prospection.

Le président du Pays estime pour sa part que ATN ne doit pas redouter la guerre des prix, en misant sur une tarification adaptée concernant ses cabines premium.

La Chambre rappelle toutefois que selon les standards du secteur des compagnies aériennes, l'équilibre des comptes d'ATN ne peut pas reposer exclusivement sur les marges obtenues sur les sièges des cabines premium, et que la compagnie a depuis sa création vocation à rester accessible aux familles polynésiennes par des tarifs en classe économique abordables.

4.2 Un pilotage du Pays attendu

La création d'ATN visait à l'origine à garantir une desserte aérienne pérenne, régulière et adaptée aux besoins des polynésiens pour s'inscrire prioritairement dans la politique locale de développement touristique.

Dans cette optique, Tahiti Tourisme est actionnaire à hauteur de 1,58 % du capital de la compagnie. Une étape supplémentaire a été franchie lorsque le président du conseil d'administration (PCA) d'ATN a été désigné en 2013 sur le même mandat au sein du GIE Tahiti Tourisme, afin de coordonner l'action de promotion touristique des deux opérateurs. À cette époque ATN détenait 70 % des parts de marché de la desserte touristique. De plus, la concurrence était réduite avec une desserte d'Air France à trois rotations par semaine.

Cette configuration a perduré jusqu'en 2017, année au cours de laquelle le PDG d'ATN a quitté la tête du GIE Tahiti Tourisme sur demande du gouvernement, afin de disjoindre la gouvernance de la compagnie aérienne internationale polynésienne et l'organisme en charge de la promotion de la destination. C'est à cette époque que la structure du marché aérien a commencé à évoluer avec une volonté politique d'ouvrir plus largement à la concurrence la desserte internationale de l'aéroport de Tahiti-Faa'a.

Des liens ont perduré par la suite entre le GIE et ATN au moyen d'opérations communes de promotion.

La mission d'intérêt public de transport assurée historiquement par la compagnie dans un secteur devenu plus concurrentiel a connu des situations atypiques s'agissant d'actions de promotion. Par exemple, en 2021, ATN et le GIE ont financé chacun un stand dans un salon professionnel. Celui porté par Tahiti Tourisme visait classiquement à accueillir des exposants

locaux (hôtels, croisières, compagnies, divers prestataires) afin de promouvoir collectivement la destination. Un concurrent d'ATN a bénéficié, cette année-là, d'un emplacement sur le stand du GIE. Tahiti Tourisme a indiqué que la participation d'une compagnie aérienne concurrente n'a pas lieu d'être remis en cause.

Cette contradiction entre croissance et accompagnement d'un développement raisonné du tourisme est visible également au niveau du Pays, principal actionnaire de la compagnie. Le premier schéma de développement touristique applicable sur la période a été élaboré en 2015 par le ministère du tourisme de l'époque. Le CESEC regrettait, lors de la conception du plan, une absence de bilan des actions antérieures qui aurait permis d'éviter les erreurs du passé. L'institution regrettait par ailleurs une approche par indicateurs uniquement quantitative (« 300 000 touristes par an à l'horizon 2020 ») alors que le changement climatique posait déjà la question de la pérennité écologique du développement du tourisme avec la possibilité de s'orienter vers un tourisme plus « confidentiel » visant à privilégier le revenu par touriste et non pas le nombre de touristes lui-même.

La stratégie de développement touristique « *Fāri'ira'a Manihini 2027* » comprend une fois de plus comme recommandation une diversification des marchés émetteurs. Sur la même temporalité, l'absence de régulation de l'offre de sièges depuis les Etats-Unis a produit l'effet inverse.

L'augmentation espérée du nombre significatif de touristes pose par ailleurs la question de l'aménagement général du territoire et notamment des infrastructures aéroportuaires, du développement des réseaux de type assainissement et eau potable alors que cette dernière ressource est par nature très limitée, ainsi que du dimensionnement des services de soin et de secours dans les îles.

Par ailleurs, l'aéroport de Tahiti-Faa'a est une concession de l'État. La plateforme est gérée par la société par actions simplifiée *Aéroport de Tahiti* dont le Pays est membre du conseil d'administration.

Concernant l'élaboration de la politique publique du Pays relative à la desserte aérienne internationale, son évolution devrait davantage résulter d'une approche associant, sans les opposer, la meilleure utilisation des deniers publics et les priorités politiques locales s'agissant, notamment, des destinations desservies et des missions dévolues à ATN. Le volet d'élaboration stratégique revient au Pays tandis que le volet tactique d'exploitation concerne effectivement la compagnie : l'enjeu est dès lors la mise en cohérence entre ces deux dimensions.

Les perspectives d'équilibre des comptes de la compagnie sur la période 2023-2026 seront dépendantes de la capacité à identifier des relais de croissance autres que sur le seul tronçon entre Tahiti et l'Amérique du Nord, ce qui reste en l'état actuel de la concurrence sur ces destinations, incertain.

Au vu de l'histoire récente, élargir ses marchés sur de nouvelles destinations hors côte ouest des États-Unis et assurer dans le même temps sa rentabilité semble constituer deux objectifs contradictoires pour Air Tahiti Nui. L'identification de la nouvelle route vers Seattle et la réouverture vers Tokyo ont fait l'objet d'une présentation formelle en conseil d'administration. En revanche, des études internes sur d'autres lignes ont été faites notamment lors du renouvellement de la flotte en 2018, mais ces analyses ne sont ni formalisées ni abouties, et n'ont donc pas été présentées en Conseil d'Administration.

4.3 Des tentatives du Pays en matière de nouvelles routes qui peinent à être concrétisées

Les *libertés de l'air* sont des règles définies par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) permettant notamment la définition de normes communes et la standardisation du transport aéronautique international.

La *cinquième liberté de l'air* est le droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de débarquer et d'embarquer, dans le territoire du premier État, du trafic en provenance ou à destination d'un État tiers¹⁶. Cette règle permet à une compagnie aérienne de développer une ligne entre deux aéroports de deux pays, autres que celui d'origine.

Une première initiative locale est intervenue en 2013 afin d'envisager l'ouverture d'une ligne commerciale entre la Chine et l'Amérique du Sud, avec escale à Tahiti. Un accord a été signé entre le Pays et la direction de l'aviation civile chinoise afin de développer le projet de « *Diagonale du Pacifique* » permettant une réduction du temps de trajet via Santiago du Chili, tout en proposant une desserte commerciale sur le territoire. Cet accord de coopération avec les autorités chinoises devait permettre d'effectuer jusqu'à quatorze vols par semaine entre l'aéroport de Tahiti-Faa'a et trois villes de Chine, Pékin, Shanghai et Canton.

En 2018, le Président de la Polynésie française de l'époque a une nouvelle fois mentionné le projet, indiquant la possibilité pour des compagnies chinoises d'utiliser la plateforme de Tahiti-Faa'a comme escale commerciale. Jusqu'à ce jour, ce projet n'a pas abouti.

La diversification de la desserte internationale apparaît limitée au regard des résultats obtenus : en 2023, neuf compagnies internationales desservent le territoire mais sur un nombre restreint de destinations directes (six). Les difficultés rencontrées avec la route du Japon illustrent ce constat.

4.4 Une aide financière apportée par le Pays à ATN à repenser pour tenir compte des bouleversements structurels

Le Pays est intervenu plusieurs fois par le passé, notamment au moment de la crise COVID, pour accorder un soutien financier à la compagnie, par l'octroi de subventions directes ou en souscrivant à ses augmentations de capital. En revanche, même si ATN est perçue comme un outil de développement et de promotion de la Polynésie française, la collectivité est contrainte dans ses capacités limitées de soutien direct¹⁷. Ainsi, le dispositif territorial d'aides fiscales à l'investissement accorde des aides à des projets économiques locaux sous la forme de crédits d'impôts dont le montant moyen par dossier ne dépasse pas 350 MF CFP, montant bien éloigné des sommes en jeu s'agissant de l'acquisition d'avions, même avec une flotte réduite

¹⁶ https://www.icao.int/meetings/atconf6/documents/doc%209626_fr.pdf

¹⁷ Le Pays s'est porté caution de certains engagements d'ATN par le passé.

comme c'est le cas d'ATN. Seul l'État a été en mesure d'accompagner la compagnie dans ses projets d'investissement.

Une action ponctuelle du Pays relative au soutien à l'exploitation de nouvelles routes est néanmoins techniquement possible.

Les précédents rapports de la chambre territoriale des comptes sur la gestion d'ATN avaient mis en évidence l'importance du caractère « *politique* » dans les choix stratégiques de l'entreprise, et par exemple dans la décision d'ouvrir des lignes vers New-York ou Sydney ou le maintien de la desserte vers le Japon, plutôt que de résulter d'une rationalité purement économique.

Le maintien affirmé d'une capacité en sièges vers des destinations structurellement déficitaires comme le Japon, à cause notamment de la volonté du Pays de diversification des marchés interroge sur le modèle même de la compagnie.

En cohérence avec la mission d'ATN de développement touristique, il n'est pas inenvisageable que ces surcoûts puissent être tout ou partie pris en charge par la collectivité. Dans son rapport précédent qu'elle a publié en 2013, la Chambre avait déjà envisagé que la charge financière de la ligne de Tokyo, qui répond à une logique de développement touristique, soit pris en charge tout ou partie par la collectivité.

D'un point de vue technique, la participation de la Polynésie française pourrait sans doute être envisagée dans le cadre des dispositions prévues par le troisième alinéa de l'article 29 du statut d'autonomie de la Polynésie française qui dispose que « *Dans un but d'intérêt général lié au développement de la Polynésie française, la Polynésie française ou ses établissements publics peuvent accorder des aides financières aux sociétés d'économie mixte ou garantir leurs emprunts. Une convention conclue entre la Polynésie française et les sociétés d'économie mixte fixe les obligations contractées par celles-ci en contrepartie de ces aides financières ou garantie d'emprunt* ».

En complément, la Polynésie française appartient, au sens du droit européen, à la catégorie des pays et territoire d'outre-mer (PTOM)¹⁸ et, de ce fait, est extérieure au territoire de l'Union européenne. Ni les dispositions générales du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), ni le droit dérivé ne lui sont applicables sans référence expresse. L'aide économique directe aux entreprises est donc possible. Les modalités d'aide du Pays envers la compagnie aérienne sont ainsi facilitées par rapport aux conditions requises en droit national.

Néanmoins, la chambre considère qu'en application du principe de prudence budgétaire, ATN pourrait adapter ses plans stratégiques afin de prendre en compte un éventuel refus de participation de la collectivité aux coûts d'exploitation de lignes comme celle du Japon, et devrait a minima retracer en comptabilité analytique chaque ligne, pour connaître à la fois les coûts directs liés à la promotion de la destination Polynésie française, mais aussi identifier l'ensemble des coûts d'exploration de nouvelles lignes en vue de diversifier les marchés touristiques émetteurs, si cette approche d'extension du réseau est d'actualité.

¹⁸ Régime spécial d'association défini par les articles 198 à 204 du traité de fonctionnement de l'Union européenne.

Le conseil d'administration d'ATN a rappelé récemment les déficits issus des lignes comme New-York, qui ont nécessité un financement sur 10 années pour le combler. Ainsi, la réouverture du Japon aurait dû en préalable faire l'objet d'un arbitrage clair dans les instances sur le financement ou pas et son montant versé par le Pays, ce qui au vu des procès-verbaux n'a pas été le cas. Les représentants de la collectivité au conseil d'administration, restés silencieux, ne se sont pas prononcés sur un appui financier.

Plus généralement, toute stratégie de diversification par l'ouverture de nouvelles destinations, devrait être accompagnée d'un plan de financement détaillé ex ante, y compris au besoin par des aides en provenance du Pays.

Par ailleurs et à la vue des intérêts parfois divergents entre la compagnie et le Pays, son actionnaire principal, une attention particulière devrait être apportée entre le dimensionnement et les caractéristiques de la flotte avec les objectifs commerciaux définis en premier lieu par la compagnie. En fonction de la stratégie concurrentielle des autres compagnies, ceux-ci peuvent évoluer.

De surcroît, dans ce contexte général perturbé rappelé précédemment qui fragilise encore davantage ATN, celle-ci est susceptible d'être impactée par au moins deux projets structurants annoncés par le président du gouvernement au cours du premier semestre 2023.

En premier lieu, l'idée d'un aéroport international aux Marquises dans l'île de Nuku Hiva aurait certainement des conséquences sur les conditions d'exploitation de la compagnie, éléments qu'il conviendra d'anticiper dès les phases d'étude préalables.

En deuxième lieu, l'ambition affichée de parvenir à une fréquentation de 600 000 touristes à horizon de 10 années (250 000 en 2023 estimés) si elle a le mérite de fixer un cap, pourrait provoquer une remise en cause du modèle économique d'ATN. En effet, une croissance de 240 % de la fréquentation dans un délai à considérer comme court au vu des enjeux, imposerait un changement radical de dimension et de stratégie de sa part. Cela pourrait au surplus nécessiter de mobiliser des financements sous un format inédit, en particulier à cause d'un redéploiement possible de la flotte. De surcroît, l'accompagnement financier du Pays ne peut être envisagé qu'à la marge compte tenu de ses capacités budgétaires limitées, et d'un plafond au capital déjà atteint empêchant toute participation supplémentaire.

Ces observations ne valent toutefois que dans l'hypothèse où la collectivité publique confirme à court terme, compte tenu du travail d'anticipation nécessaire, le rôle d'ATN en tant que transporteur aérien international de premier ordre en Polynésie française.

Dans ce contexte incertain, ATN aurait avantage à négocier avec la collectivité de la Polynésie française une convention d'objectifs et de moyens prévoyant les ressources financières qu'elle est en mesure de percevoir en contrepartie de résultats tangibles dans l'organisation et la performance économique et dans l'atteinte des objectifs de promotion de la destination.

En conclusion, la Chambre formule la recommandation suivante :

Documenter à chaque fois que nécessaire les éléments financiers analytiques prévisionnels relatifs à la recherche de nouvelles lignes, afin de les présenter en amont aux instances dirigeantes.

La Chambre regrette que le président du Pays ne se soit pas prononcé sur ce point qui représente l'enjeu primordial qu'est celui de la compatibilité entre la stratégie touristique et les impératifs d'équilibre des comptes de la compagnie.

ANNEXE

Annexe n° 1. Réponse de Monsieur Michel MONVOISIN, Président directeur
général d’Air Tahiti Nui41

**Annexe n° 1. Réponse de M. Michel MONVOISIN, Président directeur général
d'Air Tahiti Nui**



Direction Générale

N/R : PPTDGTN n°10/2024-mm

Papeete le, 19 janvier 2024

A l'attention de

Monsieur Jean-Luc LE MERCIER
Président de la Chambre territoriale des comptes
de Polynésie française
BP331-98713 Papeete - TAHITI



**Objet : Réponse à vos remarques issues du rapport d'observations définitives relatives
au contrôle des comptes et de la gestion de la SEM Air Tahiti Nui**

Monsieur le Président,

Par la présente, j'ai l'honneur de vous apporter mes commentaires concernant les observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de la SEM Air Tahiti NUI.

En premier lieu, je tiens à souligner la bonne compréhension par la Chambre et la qualité de l'analyse de l'environnement économique et concurrentiel dans lequel évolue Air Tahiti Nui. De ce fait, je n'ai pas de remarques particulières à apporter sur le fond.

Je prends bonne note de l'unique recommandation visant à documenter à chaque fois que nécessaire les éléments financiers analytiques prévisionnels relatifs à la recherche de nouvelles lignes, afin de les présenter en amont aux instances dirigeantes.

Air Tahiti Nui, comme l'y autorise ses statuts, a constitué des comités d'administrateurs, dont le comité stratégie qui permet, entre autres sujets, de présenter et débattre d'ouvertures de routes potentielles. Ledit comité présente ensuite ses conclusions au conseil d'administration qui valide (ou pas) les suites à donner. C'est dans ce cadre que nous appliquerons la recommandation de la Chambre.

Il est vrai qu'ATN dispose d'un certain nombre d'études de routes nouvelles qui avaient été réalisées, à notre demande, par les avionneurs dans le cadre de la campagne de renouvellement de la flotte; mais les analyses produites se bornaient aux capacités opérationnelles des avions étudiés, et occultaient les coûts d'opération directs qui sont un élément déterminant dans le processus de décision d'ouverture ou pas.

Il me semble important de le préciser car, il nous arrive également des études externes qui bien souvent omettent d'intégrer ces éléments qui sont déterminants pour la rentabilité d'une route.





Direction Générale

Je note en effet que le CPH, dans ses observations transmises à la Chambre, émet un certain nombre de remarques sur la stratégie d'ATN, notamment sur la route Asie et cela sans avoir aucune idée des coûts d'opérations et des analyses demandées par la Chambre dans son unique recommandation.

J'ajouterai également, par rapport à l'analyse de la rentabilité d'une ligne, le manque d'appréhension par nos détracteurs du volume minimum d'activité nécessaire pour assurer la rentabilité de toute route touristique qui demande à minimum 2/7 hebdomadaires, l'utilisation de modules gros porteur pour les distances à franchir car on ne parle pas de route à moins de 10h, et donc du réceptif nécessaire pour assurer la continuité évidente de la chaîne touristique en évitant la situation actuelle qui dessert le maillon aérien (trop d'offre donc baisse des prix) versus celui du maillon réceptif hôtelier (pas assez d'offre donc augmentation des prix, dans des proportions importantes non absorbées par la composante aérienne et sans évolution de service voir même une dégradation).

Et comme le fait justement remarquer la Chambre dans son analyse, la rentabilité d'ATN ne saurait reposer que sur les classes avant.

La Chambre, dans son analyse, a par ailleurs bien relevé les contraintes du réceptif hôtelier. S'il est vrai qu'il m'arrive régulièrement de m'exprimer publiquement sur le manque de chambres et la saturation des capacités réceptives du Pays, notamment en haute saison (pendant laquelle nous avons suspendu la route Japon), je n'ai toutefois pas de jugement de valeur à apporter sur la stratégie des hôtels qui sont dirigés par des chefs d'entreprise responsables et dont la première des missions consiste à remplir leurs établissements au bon prix et avec les bonnes marges. Mes remarques sont uniquement factuelles et reposent sur l'analyse des chiffres publiés par l'ISPF que tout un chacun (comme la Chambre l'a d'ailleurs parfaitement réalisé dans son analyse) peut faire en croisant les coefficients de remplissage avec les durées moyenne de séjours et déterminer aisément les seuils de remplissage à partir desquels les hôtels refusent de la demande. Un média de la place a d'ailleurs effectué récemment un exercice d'analyse intéressant sur la base des publications de l'ISPF, et a constaté que nous avons perdu 27% de capacité hôtelière en 15 ans, ce qui est un paradoxe pour une destination à vocation touristique.

A propos du réseau d'alliances d'ATN, je suis particulièrement surpris par la remarque du CPH. ATN dispose d'un réseau d'alliances remarquable par rapport à la taille plus que modeste de la compagnie. Nous sommes très proches et soutenus par l'alliance One World qui regroupe parmi les plus grandes compagnies du monde (American Airlines, JAL, Qantas, Alaska Airlines, Qatar, Iberia, British Airways, Cathay Pacific pour ne citer qu'elles). Grâce au partage de code avec American Airlines et Alaska Airlines nous sommes à même de desservir près de 80 villes aux USA et la JAL nous a ouvert, à partir du hub de Narita, les principales destinations asiatiques.





Direction Générale

Enfin, j'ai bien noté les remarques de la Chambre sur la nécessité de convergence entre les acteurs locaux et privés de l'industrie touristique afin de développer une chaîne de valeur cohérente. ATN y adhère totalement ; toutefois, il convient de mettre un terme à une idée encore trop répandue chez certains acteurs que, sous prétexte que la compagnie ait été créée pour soutenir l'industrie touristique, la rentabilité de son exploitation ne serait pas une priorité et que les risques financiers pris ne seraient que du ressort de la collectivité. C'est ainsi que certains ont largement soutenu l'arrivée de nouveaux acteurs et les augmentations de capacités sur des routes déjà largement desservies au détriment d'autres marchés émetteurs (Asie, Amérique du sud) alors que, paradoxalement, ils dénoncent le manque de diversification du Pays et ses risques induits.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Président, l'expression de ma plus haute considération.

Michel MONVOISIN
Président Directeur Général





Les publications de la chambre territoriale des comptes
de la Polynésie française
sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/ctc-polynesie-francaise>

Chambre territoriale des comptes de la Polynésie française

BP 331 - 98713 PAPEETE TAHITI

Téléphone : 40 50 97 10

Télécopie : 40 50 97 19

polynesiefrancaise@crtc.ccomptes.fr