



**CHAMBRE TERRITORIALE DES COMPTES
DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

ROD 09/09 NC du 16 novembre 2009

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

ETABLI A LA SUITE DE L'EXAMEN DE LA GESTION

DE LA SOCIETE AIR CALEDONIE

(AIRCAL)

--oOo--

INTRODUCTION - PROCEDURE

La chambre territoriale des comptes a procédé à l'examen de la gestion de la société Air Calédonie (AIRCAL en abrégé) à partir de l'exercice 2000, en application de l'article L. 262-7 du Code des juridictions financières.

« Art. L. 262-7. - *La chambre territoriale des comptes peut assurer la vérification des comptes des établissements, sociétés, groupements et organismes, quel que soit leur statut juridique, auxquels les collectivités territoriales, leurs établissements publics ou les établissements publics nationaux... apportent un concours financier supérieur à 1500 € ou de sa contrepartie en monnaie locale, ou dans lesquels ils détiennent, séparément ou ensemble, plus de la moitié du capital ou des voix dans les organes délibérants, ou exercent un pouvoir prépondérant de décision ou de gestion* ».

Après avis conforme du procureur financier près la chambre, il apparaît que tous les critères de cet article sont ici satisfaits :

- des concours financiers publics de plus de 1.500 € (178.998 F.CFP) ont été versées à la compagnie au cours des exercices contrôlés ;
- les collectivités territoriales calédoniennes détiennent plus de 50% du capital social de la compagnie ;
- le pouvoir prépondérant de décision des collectivités publiques calédoniennes est assuré par leur représentativité au conseil d'administration.

Une lettre de début de contrôle a été adressée le 11 février 2009.

Les entretiens marquant la fin de la phase d'instruction ont eu lieu le 31 juillet 2009 avec M. Franck WAHUZUE, ancien président en fonction jusqu'en octobre 2004, et le 18 août 2009 avec M. Nidoïsh NAISSELINE, président en fonction, accompagné de M. William IHAGE, directeur général.

La chambre territoriale des comptes a adressé un rapport d'observations provisoires le 26 août 2009.

M. NAISSELINE y a répondu par lettre du 09 octobre 2009.

M. WAHUZUE n'a pas répondu.

Après examen de cette réponse, la chambre a retenu collégalement, à titre définitif, les observations suivantes :

-oOo-

RÉSUMÉ DU RAPPORT

Air Calédonie (AIRCAL) est une société anonyme de statut privé, dont l'essentiel des capitaux est public et qui est placée sous la tutelle de la collectivité de Nouvelle-Calédonie, compétente en matière de transport aérien. Elle est un acteur majeur du rééquilibrage et du développement de la Nouvelle-Calédonie en assurant la desserte aérienne du Nord du territoire et des îles.

La compagnie se trouve actuellement dans une situation financière fortement dégradée.

Entre 2000 et 2009, elle a enregistré cinq exercices déficitaires sur dix affichant un total cumulé de près de 900 millions de francs de pertes. Les quelques exercices bénéficiaires sur la période l'ont été avant tout grâce au produit de la vente de ses anciens appareils.

A la fin du premier trimestre 2010, la compagnie devrait afficher, si aucune mesure n'est prise d'ici là, un déficit de 372 millions de francs.

En dépit de la dégradation de la situation financière, la direction envisage d'acquérir un quatrième appareil de type ATR. Ce projet, quelle qu'en soit l'utilité, constitue manifestement une dépense que la compagnie n'est pas en mesure d'assumer actuellement, en tout cas jusqu'au rétablissement de son équilibre financier.

La compagnie a souffert d'un manque de stabilité de sa direction (cinq directeurs en quatre ans) et est pénalisée dans sa gestion par la forte implication de divers intérêts extérieurs.

La compagnie n'est pourtant pas dénuée d'atouts : le monopole local dont elle dispose, la bonne qualité de sa flotte, la forte demande des usagers (près de 350.000 passagers) et le volume considérable de ses recettes (3,6 milliards de francs de chiffre d'affaires, avec 36 % d'augmentation pour les trois dernières années) sont des indicateurs très favorables. En outre, la compagnie reçoit des contributions financières de la Nouvelle-Calédonie et des Provinces pour compenser le coût de certaines lignes déficitaires qu'elle assure au titre du service public. Par ailleurs, les nouvelles réductions de tarifs accordées au titre de la continuité territoriale intérieure (CTI) depuis 2004 sont prises en charge par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie. Ainsi, l'ensemble des collectivités a injecté globalement plus de deux milliards de francs dans la trésorerie d'AIRCAL depuis 2000.

Au total, la chambre estime que la compagnie pourrait être viable et même rentable à terme, sous réserve de modifications de ses conditions actuelles de fonctionnement.

En effet, les principales difficultés auxquelles est confrontée la compagnie sont d'ordre structurel. Avec un effectif de 324 agents, effectif qui n'a cessé d'augmenter sur la

période contrôlée, la masse salariale atteint désormais 55 % du chiffre d'affaires et 99% de sa valeur ajoutée, ce qui est financièrement difficilement supportable. Il n'y avait d'ailleurs même pas de direction des ressources humaines jusqu'en 2006. Il est donc impératif que la direction mène une politique volontariste et rigoureuse de gestion des personnels. Une réduction de la masse salariale de 10 % permettrait à la compagnie de retrouver un équilibre financier pérenne.

La compagnie est d'autre part soumise à de fortes contraintes tarifaires, ses tarifs doivent être validés par le gouvernement. En outre, la compagnie accorde, depuis une quinzaine d'années, des tarifs préférentiels aux « résidents » au profit desquels elle travaille quasiment à perte. Une telle situation n'est économiquement pas viable. Certes, les collectivités locales, Territoire et Provinces, financent les lignes déficitaires, mais les conventions qu'elles ont signées ne concernent que quatre lignes, alors que toutes les destinations sont devenues déficitaires. Si une augmentation brutale des tarifs est probablement difficilement envisageable pour des raisons notamment sociales et administratives, il suffirait pourtant d'augmenter les tarifs moyens de 7 % pour assurer l'équilibre financier de la compagnie. En outre, la diminution de la masse salariale, qui devrait être recherchée en priorité, devrait conduire à une augmentation moindre des tarifs.

Le choix d'acheter en 2005 deux nouveaux ATR 72 s'avère pour le moment peu rentable, compte tenu de l'état des pistes actuelles de Nouvelle-Calédonie qui sont trop courtes, trop étroites et/ou ne disposent pas des installations de sécurité nécessaires. Les appareils, qui nécessitent deux personnels de cabine au lieu d'un pour les ATR 42, ne peuvent être utilisés qu'avec un nombre de passagers restreint, ce qui nuit au coefficient d'occupation et réduit les recettes potentielles de la compagnie. Les trois milliards de francs restant à payer après défiscalisation pour l'achat des appareils seront dès lors d'autant plus difficiles à financer.

A conditions de fonctionnement identiques, l'avenir de la société ne sera plus assuré à très brève échéance, par insuffisance de capitaux propres, ceux-ci devenant même négatifs dès 2010. Il va donc falloir trouver de nouveaux financements extérieurs, de l'ordre de 400 millions de francs, pour recapitaliser la société. A défaut, elle devrait légalement être dissoute en 2011.

Par ailleurs, un rapprochement avec la compagnie Air Calédonie International pourrait être étudié, avec notamment une possible desserte du Vanuatu et une mutualisation des moyens.

Enfin, le statut exact d'AIRCAL devrait être mieux défini : si la compagnie reste privée, il conviendrait de lui en laisser la liberté d'action et de souscrire avec elle une convention claire de délégation de service public. Dans le cas contraire, le gouvernement devrait en prendre le contrôle et la transformer en une véritable société d'économie mixte.

--o0o--

SOMMAIRE

1	PRESENTATION SOMMAIRE DE LA COMPAGNIE.....	7
1.1	LE RESEAU AIRCAL	7
1.2	STATUT ET CAPITAL SOCIAL	8
1.3	ORGANISATION	9
2	LA SITUATION FINANCIERE	11
2.1	L'ORGANISATION COMPTABLE	11
2.1.1	DEUX MODES DE PRESENTATION DES COMPTES	11
2.1.1.1	<i>Le bilan</i>	<i>11</i>
2.1.1.2	<i>Le compte de résultat</i>	<i>12</i>
2.1.1.2.1	Les produits.....	12
2.1.1.2.2	Les charges.....	13
2.1.2	L'APPROBATION DES COMPTES	14
2.1.3	LE DEPOT DES COMPTES AU TRIBUNAL DE COMMERCE	15
2.2	LES RESULTATS FINANCIERS.....	15
2.2.1	DE 2000 A 2003 : 436 MILLIONS DE PERTES	17
2.2.2	DE 2004 A 2007 : 767 MILLIONS DE BENEFICES.....	19
2.2.3	DE 2007 A 2009 : 455 MILLIONS DE PERTES	20
2.2.4	LES PREVISIONS POUR 2010	20
2.2.4.1	<i>Le résultat prévisionnel : un minimum de 372 millions de pertes.....</i>	<i>20</i>
2.2.4.2	<i>La trésorerie : 290 millions de découvert</i>	<i>21</i>
2.2.5	UNE RECAPITALISATION OBLIGATOIRE OU UNE DISSOLUTION INELUCTABLE	21
3	LES ATOUTS DE LA COMPAGNIE	22
3.1	LA SITUATION DE QUASI MONOPOLE	22
3.2	LA FLOTTE AERIENNE	23
3.3	L'ACTIVITE SOUTENUE	24
3.3.1	UNE FORTE DEMANDE.....	24
3.3.2	UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN EXPANSION.....	26
3.4	LA PARTICIPATION FINANCIERE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES....	27
3.4.1	LE FINANCEMENT DES LIGNES CONVENTIONNEES	27
3.4.1.1	<i>Quatre destinations prises en charge : Koné, Touho, Tiga et Bélep.....</i>	<i>27</i>
3.4.1.2	<i>Plus de 1,6 milliard depuis 2000.....</i>	<i>27</i>
3.4.2	L'AIDE A LA CONTINUTE TERRITORIALE INTERIEURE.....	28
3.4.2.1	<i>450 millions de francs depuis 2004.....</i>	<i>28</i>
3.4.2.2	<i>L'application par la compagnie.....</i>	<i>29</i>
4	LES HANDICAPS DE LA COMPAGNIE	30
4.1	LE POIDS DE LA MASSE SALARIALE.....	31
4.1.1	UN EFFECTIF DE 324 AGENTS	31
4.1.1.1	<i>Une augmentation permanente</i>	<i>31</i>
4.1.1.2	<i>Un effort de réduction nécessaire</i>	<i>32</i>

4.1.2	LA GESTION DES PERSONNELS.....	33
4.1.2.1	<i>L'absence de DRH jusqu'à 2006</i>	33
4.1.2.2	<i>L'absence de conventions collectives</i>	33
4.1.2.3	<i>La forfaitisation des heures supplémentaires</i>	34
4.1.3	LA PART DE LA MASSE SALARIALE DANS LE BUDGET : 99 % DE LA VALEUR AJOUTEE.....	34
4.2	LES CONTRAINTES TARIFAIRES	36
4.2.1	LE SYSTEME DES TARIFS RESIDENTS : UN COUT ANNUEL DE 232 MILLIONS DE FRANCS	36
4.2.2	L'ENCADREMENT DES TARIFS	37
4.2.3	UNE AUGMENTATION DE 7% SERAIT NECESSAIRE SI AUCUNE AUTRE MESURE N'EST PRISE ...	38
4.3	LA CHARGE D'EXPLOITATION DE LA FLOTTE.....	39
4.3.1	L'AMORTISSEMENT FINANCIER DE LA FLOTTE.....	39
4.3.1.1	<i>Le coût de la nouvelle flotte</i>	39
4.3.1.1.1	Un investissement de trois milliards de francs après défiscalisation	39
4.3.1.1.2	Un investissement supporté intégralement par la compagnie.....	39
4.3.1.2	<i>Les limitations d'emploi de la flotte</i>	40
4.3.1.2.1	Les dimensions des pistes	40
4.3.1.2.2	Les équipements de sécurité.....	41
4.3.1.3	<i>Des objectifs d'exploitation non atteints</i>	42
4.3.2	L'ADAPTATION FUTURE DE LA FLOTTE	44
4.3.2.1	<i>La remise en cause du projet d'acquisition d'un quatrième ATR</i>	44
4.3.2.1.1	La location de l'ATR 72 d'AIR TAHITI.....	44
4.3.2.1.2	Le projet d'acquisition d'un ATR 72 supplémentaire	44
4.3.2.2	<i>L'absence de rentabilité du Dornier 228</i>	45
4.4	LES BLOCAGES PERIODIQUES DE LA COMPAGNIE	46
4.4.1	LE COUT DES DIFFERENTS CONFLITS	46
4.4.1.1	<i>Les conflits internes</i>	46
4.4.1.2	<i>Les blocages externes</i>	46
4.4.2	LE COUT DES INCIDENTS D'EXPLOITATION	47
4.5	LES RAPPORTS AVEC LES COLLECTIVITES ACTIONNAIRES.....	48
4.5.1	L'ABSENCE DE CONVENTION AVEC LA NOUVELLE-CALEDONIE	48
4.5.2	LE FINANCEMENT PROBLEMATIQUE DES PROVINCES	49
4.5.2.1	<i>Les factures en souffrance</i>	49
4.5.2.2	<i>Les financements conventionnés</i>	50
4.5.2.2.1	Les réticences de la Province Nord	50
4.5.2.2.2	La disparité de financement entre provinces	51
4.6	L'EXISTENCE DE DEUX COMPAGNIES DEFICITAIRES.....	52
4.6.1	LA MUTUALISATION POSSIBLE DE CERTAINS MOYENS AVEC AIRCALIN	52
4.6.2	LA DESSERTE EVENTUELLE DU VANUATU PAR AIRCAL	54
4.7	L'INADAPTATION DU STATUT.....	55
4.7.1	UN CONSEIL D'ADMINISTRATION PEU REPRESENTATIF	55
4.7.1.1	<i>Les conditions de détention des actions</i>	55
4.7.1.2	<i>La représentation des collectivités actionnaires</i>	55
4.7.1.2.1	La province des Iles.....	56
4.7.1.2.2	La Nouvelle-Calédonie.....	56
4.7.2	UN MODE DE GESTION INDETERMINE	56
4.7.2.1	<i>Gestion moniste ou dualiste</i>	56
4.7.2.2	<i>Statut privé ou public</i>	57

oooooooo

AVERTISSEMENT

L'instruction concernant le présent rapport a été arrêtée à la date du 31 mars 2009, date de clôture du dernier exercice clos.

Ce rapport ne prend donc pas en compte les décisions et/ou modifications qui pourraient avoir été retenues depuis lors, notamment à la suite de l'audit que le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie a décidé de diligenter récemment.

-oOo-

1 PRESENTATION SOMMAIRE DE LA COMPAGNIE

1.1 Le réseau AIRCAL

Air Calédonie, ou AIRCAL, est une société calédonienne de transport aérien spécialisée dans le transport public de passagers et de fret sur les liaisons intérieures de Nouvelle-Calédonie, c'est-à-dire entre la Grande Terre et les îles.

Neuf destinations sont proposées aujourd'hui à partir de l'aéroport de Nouméa-Magenta qui joue en quelque sorte le rôle de « *hub* » local depuis 2000¹ :

- * 4 escales en province Nord : Koné, Touho, Koumac, Bélep ;
- * 4 escales aux îles Loyauté : Maré, Lifou, Ouvéa et Tiga ;
- * 1 escale en province Sud : l'île des pins.

¹ Les correspondances passant désormais obligatoirement par Magenta sont qualifiés de vols « *Tchap-Tchap* ».



La flotte d'AIRCAL est composée de 4 appareils : 2 ATR 72-500 (68 places), 1 ATR 42-500 (48 places) et 1 Dornier 228 (19 places). Le nombre de passagers transportés atteint désormais près de 350.000 passagers par an, avec un taux de remplissage supérieur à 60 %.

Par l'étendue de son réseau sur la Grande Terre et sur les îles, la compagnie AIRCAL est un acteur majeur du désenclavement des régions les plus isolées de Nouvelle-Calédonie.

1.2 Statut et capital social

La compagnie AIR CALEDONIE est, sur le plan statutaire, une « *société anonyme* » dotée d'un conseil d'administration.

La société a été créée en 1954, sous la dénomination initiale de « *Transpac* » avec des capitaux exclusivement privés. C'est de cette époque que date son statut, toujours inchangé, de société de droit privé. Ce n'est qu'en 1968, après des déboires financiers, qu'elle a pris le nom définitif d'AIR CALEDONIE, avec une prise de participation du Territoire, suivie en 1993 par les Provinces.

La dernière mise à jour de son statut date du 26 janvier 2006.

Le capital social d'AIRCAL était de près de 700 millions de francs jusqu'en 2004. Il a dû être fortement réduit à cette époque pour compenser les pertes financières de la société (voir à ce sujet le § 2.2.1). Il ne s'élève plus aujourd'hui qu'à un peu plus de

200 millions de francs, ce qui est insuffisant au regard des 3,59 milliards de francs de chiffre d'affaires de la compagnie.

Ce capital social est réparti de la manière suivante entre les différentes catégories d'actionnaires :

	Actionnaires	Nombre d'actions	Montant F.CFP	%
PUBLICS	Nouvelle Calédonie	46.627	102.579.400	50,28
	Province Iles Loyauté	23.249	51.147.800	25,07
	Province Nord	12.569	27.651.800	13,55
	Province Sud	4.345	9.559.000	4,69
				93,59
PRIVES	Air France	1.937	4.261.400	2,09
	Privés	4.005	8.811.000	4,32
				6,41
	TOTAL	92.732	204.010.400	100,00

Source : rapports d'activité AIRCAL

La Nouvelle-Calédonie détient donc à elle seule la majorité du capital social : 50,28 %. Au total, le capital social de la compagnie est composé à près de 94 % de fonds publics.

La compagnie est donc une société privée à capital essentiellement public.

1.3 Organisation

La compagnie est présidée par un conseil d'administration dont le président est M. Nidoïsh NAISSELINE depuis 2004.

La direction de la société a connu une grande instabilité, notamment entre 2004 et 2007. Pas moins de neuf dirigeants - dont cinq directeurs - se sont succédé à la tête de la société sur cette période de quatre ans seulement.

DATE	DIRECTION
-	Franck WAHUZUE, président du conseil de surveillance Olivier RAZAVET, président du directoire
01/03/04	Franck WAHUZUE, président du conseil de surveillance Bernard FELICI, président du directoire
27/10/04	Nidoïsh NAISSELINE, président du conseil d'administration Bernard FELICI, directeur général et dirigeant responsable
11/02/05	Nidoïsh NAISSELINE, président directeur général Pierre CORNU, dirigeant responsable
01/03/06	Nidoïsh NAISSELINE, président directeur général Louis ESCHEMBRENNER, directeur général délégué et dirigeant responsable
01/06/06	Nidoïsh NAISSELINE, président du conseil d'administration Bertrand RIVET, directeur général et dirigeant responsable
17/03/07	Nidoïsh NAISSELINE, président du conseil d'administration Melchior SAOULO, dirigeant responsable
27/03/07	Nidoïsh NAISSELINE, président directeur général Melchior SAOULO, dirigeant responsable
01/06/07	Nidoïsh NAISSELINE, président directeur général William IHAGE, directeur général délégué et dirigeant responsable

Source : rapports d'activité AIRCAL

M. William IHAGE est directeur-général de la société depuis juin 2007.

La compagnie, qui emploie 324 personnes, est divisée en six directions fonctionnelles rattachées à une direction générale :

- Une direction commerciale
- Une direction des ressources humaines
- Une direction administrative et financière
- Une direction des opérations aériennes
- Une direction des opérations au sol
- Une direction technique

La compagnie est implantée à Nouméa sur deux sites distincts : d'une part l'aéroport de Magenta, site historique de la société accueillant tous les services techniques et aériens, et d'autre part, un immeuble situé rue Charleroi à Sainte-Marie qui accueillent depuis juin 2009, la présidence, la direction générale, la direction des ressources humaines, la direction administrative et financière, ainsi que le contrôle de gestion.

La compagnie dispose également de 4 agences commerciales propres (aéroports de Magenta, Lifou et l'île des Pins, ainsi qu'une autre agence au centre ville de Nouméa, dite « Manhattan ») et sept escales tenues par des agents commissionnés dans chacune des autres destinations.

2 LA SITUATION FINANCIERE

2.1 L'organisation comptable

2.1.1 Deux modes de présentation des comptes

L'exercice comptable de la société s'étend du 1^{er} avril de chaque année au 31 mars de l'année suivante. Les comptes se présentent donc sous la forme N/N+1.

Le comptable de la société est M. Jacques MENGIN. Le commissariat aux comptes est assuré par le cabinet Pricewaterhouse COOPERS.

Tous ces comptes sont présentés sous deux formes distinctes : la présentation traditionnelle, et la présentation dite « *retraîtée* » dont l'utilité répond aux besoins spécifiques d'une compagnie aérienne dont les appareils ont été achetés en crédit-bail. La compagnie n'est actuellement que simple locataire de ses avions, jusqu'au terme du contrat de bail, à l'issue duquel elle en deviendra pleinement propriétaire

Il s'agit là en effet de l'application logique, bien que non obligatoire, du principe de prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique, dans la mesure où les risques et avantages du propriétaire des appareils (les investisseurs) sont transférés au locataire (AIRCAL) par le biais du crédit-bail.

Outre la comptabilité générale, une comptabilité analytique est tenue par ligne aérienne. Les coûts communs commerciaux, de personnels, de maintenance ou de siège sont répartis selon des clés de répartition complexes intégrant, selon le cas, les heures de vol, le nombre de passagers, les PKT (passager kilomètre transporté) ou les SKO (siège kilomètre offert).

Les comptes comprennent, comme pour toute société commerciale :

- un compte de résultat ;
- un compte de bilan.

2.1.1.1 Le bilan

Le bilan traditionnel ne tient pas compte de la valeur des appareils puisque ceux-ci n'appartiennent pas à la compagnie. Dans le compte présenté sous forme *retraîtée*, en revanche, les appareils sont comptabilisés sous forme d'immobilisations, comme si la compagnie en était propriétaire.

Le bilan « *retraîté* », qui inclut la valeur des avions, est donc sensiblement différent du bilan traditionnel, comme le montre le tableau synthétique suivant de l'exercice 2008/2009 :

RUBRIQUES	BILAN BRUT	BILAN RETRAITE
Immobilisations incorporelles		
Frais établissement	1 447 106	1 447 106
Concessions / droits similaires	41 101 365	41 101 365
Immobilisations corporelles		
Terrains	300 000	300 000
Constructions	311 939 215	311 939 215
Matériel et outillage (dont avions)	994 970 920	6 252 825 558
Autres immobilisations corporelles	205 820 696	205 820 696
Immobilisations corporelles en cours	7 243 994	7 243 994
Immobilisations financières		
Participations	70 280 250	70 280 250
Autres immobilisations financières	382 717 046	382 717 046
TOTAL GENERAL	2 015 820 592	7 273 675 230

Source : compte AIRCAL

La tenue de cette double comptabilité permet de faire apparaître que la compagnie détient, au 31 mars 2009, 16 % environ de la valeur de ses appareils (994 millions sur 6,252 milliards).

2.1.1.2 Le compte de résultat

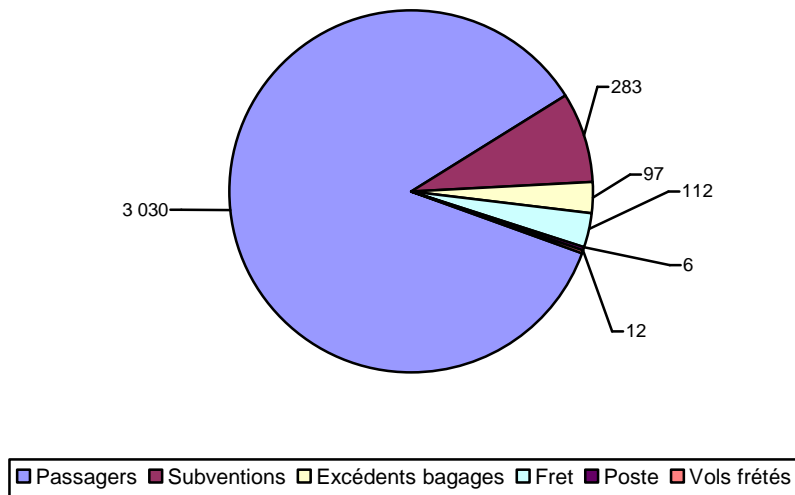
En revanche, contrairement aux bilans, les résultats annuels successifs restent strictement identiques, qu'ils soient présentés sous forme traditionnelle ou retraitée.

2.1.1.2.1 Les produits

En 2008/2009, dernier exercice clos, les produits se sont élevés à 3.736 millions de francs, dont 3.686 millions de produits de l'exploitation (hors produits financiers, produits exceptionnels...).

La répartition en est la suivante :

REPARTITION DES RECETTES AIRCAL



Les recettes de la compagnie sont donc constituées à 85 % de recettes dites « *passagers* », c'est-à-dire de la vente des billets sur les lignes régulières.

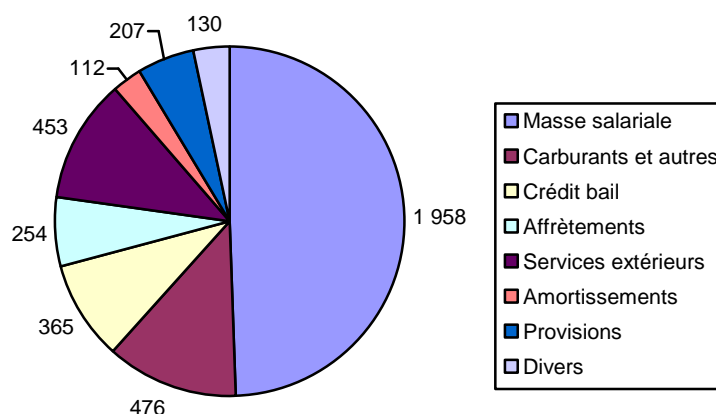
Les subventions des collectivités locales, Nouvelle-Calédonie et provinces (se reporter au § 3.4.1), constituent 8% environ des recettes, les autres sources étant plus limitées : fret 3%, excédents de bagages 2,7%, poste, frètements et charters, maintenance technique au profit de tiers, etc...

2.1.1.2.2 Les charges

En 2008/2009, les charges ont atteint 3.955 millions de francs, dont 3.803 millions de charges d'exploitation.

Les dépenses de la compagnie comportent des charges de personnels et charges sociales (1.958 MF), des achats de carburants et huiles (476 MF), des charges de crédit-bail qui intègrent le leasing des appareils et de l'informatique (365 MF), des loyers et affrètements dont Air Loyauté et Air Tahiti (254 MF), des services extérieurs et autres services incluant la maintenance des appareils, les taxes aéronautiques, les assurances, la documentation... (453 MF), des dotations aux amortissements (112 MF), des provisions (207 MF), etc...

REPARTITION DES DEPENSES AIRCAL



Source : compte AIRCAL

Le poids considérable des dépenses de personnel sera évoqué au paragraphe 4.1.

2.1.2 L'approbation des comptes

Les comptes de la compagnie, clos au 31 mars de l'année, ne sont soumis à l'adoption de l'assemblée que six à dix mois après leur clôture.

Exercices	Date d'adoption du compte	Délai d'approbation
2001/2002	19 août 2002	4 mois ½
2002/2003	29 septembre 2003	6 mois
2003/2004	27 octobre 2004	7 mois
2004/2005	26 janvier 2006	10 mois
2005/2006	14 février 2007	10 mois ½
2006/2007	31 octobre 2007	7 mois
2007/2008	25 septembre 2008	6 mois

Source : Procès verbaux des AGO AIRCAL.

Ce délai est excessif. La réglementation impose en effet une approbation « *au plus tard dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice comptable* ».

Un des actionnaires de la société déclarait d'ailleurs à ce sujet, lors de l'Assemblée Générale de 2007, qu'il était « *inadmissible que l'assemblée générale ne soit réunie que dix mois après la clôture d'un exercice pour en approuver les résultats. Cela dénote un laxisme intolérable dans la gestion des écritures d'une société dont le compte d'exploitation avoisine les trois milliards de francs par an* ». ¹ Interrogée par la chambre,

¹ AGO : 14 février 2007.

la direction a fait savoir que ce problème était lié au renouvellement de sa direction générale et à « *l'effervescence* » de cette période.

Il reste que le retard d'approbation des comptes a été constaté sur plusieurs exercices.

La chambre demande à la direction de veiller, à l'avenir, au strict respect du délai maximum de six mois pour soumettre ses comptes à l'approbation de l'Assemblée Générale.

2.1.3 Le dépôt des comptes au tribunal de commerce

Les comptes des sociétés commerciales doivent être déposés au greffe du tribunal de commerce.

Or, les comptes des exercices 2003/2004 et 2004/2005 n'ont pas été déposés.

Interrogée sur ce point, la direction de la société a répondu sur ce point que « *les comptes n'ont en effet pas été déposés au tribunal de commerce depuis 2003, sans motivation particulière à notre connaissance* ».

En revanche, la nouvelle direction a déposé ses comptes à partir de 2008.

La chambre constate que la compagnie n'a pas déposé régulièrement ses comptes annuels au greffe du tribunal de commerce pendant la période contrôlée. Elle prend acte de la rectification de cette carence depuis 2008.

2.2 Les résultats financiers

Le « *résultat net* » recouvre l'ensemble des résultats aériens, financiers et exceptionnels. Il représente donc la différence entre le total des recettes et le total des dépenses et est le plus significatif de la situation financière globale de la société.

Les résultats annuels de la société ont profondément varié d'une année sur l'autre au cours de la période contrôlée. De 2000/2001 à 2009/2010 (prévisions budgétaires), les résultats de la société ont été les suivants :

RESULTATS AIRCAL

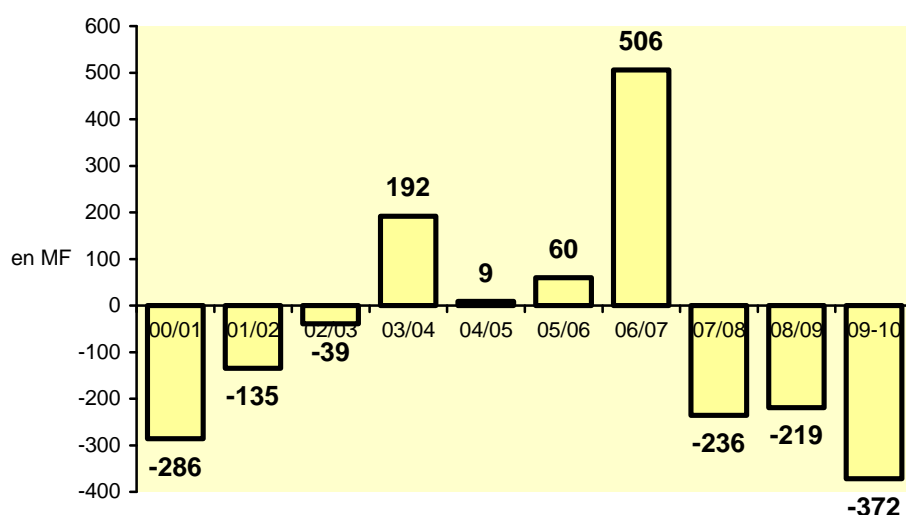
* 2009/2010 : Budget prévisionnel

LIBELLE	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10 *
Produit d'exploitation	2 915 027 652	2 854 210 968	3 146 540 526	2 966 158 355	2 830 054 829	2 889 198 453	3 378 900 302	3 456 858 436	3 686 878 794	3 873 979 142
Charges d'exploitation	- 3 217 984 917	- 3 010 877 727	- 3 128 624 834	- 2 876 376 518	- 2 822 740 937	- 2 834 576 667	- 3 004 206 460	- 3 390 758 974	- 3 803 487 730	- 4 295 262 138
Résultat d'exploitation	- 302 957 265	- 156 666 759	17 915 692	89 781 837	7 313 892	54 621 786	374 693 842	66 099 462	- 116 608 936	- 421 282 996
Produits financiers	25 680 266	20 444 857	34 937 007	20 941 133	76 664 315	7 808 805	29 660 591	20 903 676	41 780 309	6 000 000
Charges financières	- 7 546 865	- 5 730 061	- 11 640 145	- 23 889 535	- 86 698 607	- 4 194 887	- 11 019 592	- 27 774 794	- 17 099 149	- 20 724 416
Résultat financier	18 133 401	14 714 796	23 296 862	- 2 948 402	- 10 034 292	3 613 918	18 640 999	- 6 871 118	24 681 160	- 14 724 416
Produits exceptionnels	12 039 452	9 912 490	41 494 208	216 095 936	25 502 838	14 204 875	438 039 568	264 068 808	7 519 217	144 000 000
Charges exceptionnelles	- 12 809 529	- 2 942 275	- 121 316 940	- 110 432 422	- 13 532 689	- 11 973 228	- 324 939 170	- 559 881 335	- 135 037 772	- 80 090 145
Résultat exceptionnel	- 770 077	6 970 215	- 79 822 732	105 663 514	11 970 149	2 231 647	113 100 398	- 295 812 527	- 127 518 555	63 909 855
Impôts (IFA)	- 100 000	- 100 000	- 100 000	- 100 000	- 100 000	- 100 000	- 100 000	- 100 000	- 100 000	- 100 000
TOTAL DES PRODUITS	2 952 747 370	2 884 568 315	3 222 971 741	3 203 195 424	2 932 221 982	2 911 212 133	3 846 600 461	3 741 830 920	3 736 178 320	4 023 979 142
TOTAL DES CHARGES	- 3 238 441 311	- 3 019 650 063	- 3 261 681 919	- 3 010 798 475	- 2 923 072 233	- 2 850 844 782	- 3 340 265 222	- 3 978 515 103	- 3 955 724 651	- 4 396 176 699
RESULTAT NET	- 285 693 941	- 135 081 748	- 38 710 178	192 396 949	9 149 749	60 367 351	506 335 239	- 236 684 183	- 219 546 331	- 372 197 557

Source : comptes de résultat AIRCAL

Le résultat net varie d'un extrême à l'autre sur la période 2000/2010 : d'un déficit de 286 millions de francs à un bénéfice exceptionnel de 506 millions, pour replonger à nouveau vers un déficit record de 372 millions prévu pour 2009/2010.

RESULTATS NETS ANNUELS



Source : Comptes de résultats AIRCAL.

Les résultats financiers de la compagnie de 2000 à 2009 peuvent donc être divisés en trois phases distinctes qui seront analysées successivement :

- 2000/2001 à 2002/2003 : période déficitaire ;
- 2003/2004 à 2006/2007 : période excédentaire ;
- 2007/2008 à 2008/2009 : nouvelle période déficitaire.

2.2.1 De 2000 à 2003 : 436 millions de pertes

La société a enregistré 436 millions de francs de pertes cumulées entre 2000 et 2003, pertes qui se seraient chiffrées à 486 millions sans une subvention d'équilibre de 50 MF versée opportunément en 2002 par le gouvernement.

Exercices	RESULTATS ANALYTIQUES (en MF)			Résultats nets AIRCAL
	Activités aériennes	Activités diverses	Activités exceptionnelles	
2000/2001	- 285	0	- 1	- 286
2001/2002	- 239	97	7	- 135
2002/2003	- 13	54	- 80	- 39
TOTAL	- 537	151	- 50	- 436

Source : Résultats analytiques AIRCAL.

Du fait de ces pertes, les « *capitaux propres* » de la société, qui incorporent le report des résultats annuels, ont logiquement chuté : ils sont passés de 526 MF en 1999/2000 à 240 MF en 2000/2001.

Le rapport entre « *capitaux propres* » et « *capital social* » est alors passé en 2001 sous le seuil de 0,5.

Exercice	Capitaux propres (1)	Capital social (2)	Rapport (1) / (2)
1999/2000	526 141 737	667 670 400	0,79
2000/2001	240 447 796	667 670 400	0,36
2001/2002	105 366 048	667 670 400	0,16
2002/2003	66 655 870	667 670 400	0,09
2003/2004	259 052 819	667 670 400	0,39
2004/2005	268 202 568	204 010 400	1,31

Source : Bilans passif AIRCAL.

Or, l'article L. 225-248 du Code de commerce impose à toute société commerciale de convoquer une assemblée générale extraordinaire, dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes, afin de décider, soit de reconstituer les fonds propres dans un délai maximum de deux ans, soit de procéder à la dissolution de la société lorsque, du fait des résultats constatés, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié de son capital social.

Une procédure d'alerte ayant été lancée en ce sens par le commissariat aux comptes, il fallait donc réagir rapidement, à la fin de mars 2001, pour sauver la société et éviter une dissolution judiciaire qu'aux termes de l'article L. 225-48 sus évoqué « *tout intéressé* » pouvait réclamer devant le tribunal de commerce.

Au surplus, le président ou les administrateurs de la société risquaient de voir leur responsabilité personnelle engagée au titre de l'article L. 242-29 du Code de commerce pour n'avoir pas convoqué l'assemblée générale extraordinaire dans les quatre mois suivant l'approbation des comptes, motif passible d'un emprisonnement de 6 mois et d'une amende de 4.500 euros [536 993 F.CFP].

Pour rétablir la situation, il fallait trouver 150 millions de francs, notamment auprès des collectivités actionnaires si celles-ci avaient accepté de prendre à leur charge le déficit de la compagnie, pour porter le capital social à 817 MF et ramener ainsi le ratio au-delà du seuil de 0,5¹, ce qui aurait été la solution la plus saine pour les finances de la compagnie. Or, faute de trouver les fonds nécessaires, il fut décidé, lors de l'assemblée générale extraordinaire du 27 octobre 2004, de réduire le capital social de 668 MF à 204 MF.

La valeur unitaire des actions fut ainsi réduite de 70 %, les ramenant de 7.200 francs à 2.200 francs, soit une perte globale de 463.660.000 francs². Un actionnaire privé de la

¹ Car les capitaux propres seraient passés de ce fait à 409 MF.

² En deux temps : augmentation de 227.657.060 F (action à 9.655 F), puis diminution de 691.317.060 F (action à 2.200 F).

compagnie faisait état de son dépit à la suite de cette décision : « *je crois devoir rebondir sur les décisions de la dernière assemblée générale d'amputer [mon] patrimoine sans même donner d'explications sur les faits qui ont conduit à cette mesure. Pourtant, ces faits sont évidents à quiconque regarde de plus près dans les comptes de notre compagnie...* ».

Les actionnaires ont donc perdu près de 464 millions de francs en 2004, soit 70 % de leurs investissements, pour « éponger » les pertes enregistrées par la compagnie entre 2000 et 2003.

2.2.2 De 2004 à 2007 : 767 millions de bénéfices

De 2003/2004 à 2006/2007, la société a affiché quatre années de résultats excédentaires.

Exercices	RESULTATS ANALYTIQUES (en MF)			Résultats nets AIRCAL
	Activités aériennes	Activités diverses	Activités exceptionnelles	
2003/2004	33	52	107	+ 192
2004/2005	- 33	30	12	+ 9
2005/2006	28	30	2	+ 60
2006/2007	340	53	113	+ 506
				+ 767 MF

Source : Résultats analytiques AIRCAL.

Ces bons résultats, notamment celui de 2006/2007, sont en rupture par rapport aux pertes des années antérieures. Ils méritent cependant d'être relativisés.

En effet, durant cette période, la société a procédé à la vente de ses trois anciens appareils ATR 42, financièrement amortis, et qui ont généré des excédents : en 2003, la vente du premier de ces appareils a permis un résultat global excédentaire de 161,5 millions de francs ; en 2006, la vente du second, un résultat exceptionnel de 273,9 millions de francs, et la même année, celle du troisième un résultat exceptionnel de 113,1 millions de francs.

En contrepartie de ces ventes, la société a certes racheté de nouveaux avions, mais ces acquisitions, effectuées en défiscalisation et crédit-bail, n'ont pas grevé les résultats financiers de la société dans d'égales proportions.

Sans les apports exceptionnels liés à la vente des avions et qui représentent un excédent global de 548 millions de francs, les résultats financiers de la société auraient été sensiblement moins satisfaisants sur la période 2004-2007.

La chambre constate que les résultats bénéficiaires de la période de 2004-2007 sont liés pour une bonne part à la vente des anciens appareils de la compagnie.

2.2.3 De 2007 à 2009 : 455 millions de pertes

A partir de l'exercice 2007/2008, le résultat de la société est redevenu fortement déficitaire.

Exercices	RESULTATS ANALYTIQUES (en MF)			Résultats nets AIRCAL
	Activités aériennes	Activités diverses	Activités exceptionnelles	
2007/2008	- 48	- 16	- 172	- 236
2008/2009	-148	56	-127	- 219
TOTAL				- 455 MF

Source : Résultats analytiques AIRCAL.

Sur ces deux dernières années, la compagnie a accumulé un montant global de 455 millions de francs de pertes, renouant ainsi avec les déficits chroniques des années antérieures.

Au cours de l'exercice 2007/2008, la compagnie a pourtant vendu son quatrième ATR 42 pour un montant de 248 millions de francs, mais cette opération s'est soldée par un résultat exceptionnel négatif de 148,186 millions de francs¹.

2.2.4 Les prévisions pour 2010

2.2.4.1 Le résultat prévisionnel : un minimum de 372 millions de pertes

Le budget 2009/2010 de la compagnie fait état d'une prévision de pertes de 372 millions de francs sur l'exercice (résultat net) en dépit d'une augmentation des recettes aériennes de 289 MF.

Le déficit de 372 MF proviendra d'un surcroît de dépenses par rapport à l'exercice précédent. Il s'agit essentiellement des chapitres suivants :

Loyers	: + 91,9 MF
Services extérieurs	: + 158,9 MF
Autres services extérieurs	: + 128,2 MF
Personnel	: +180,5 MF

soit un total de charges supplémentaires, pour ces seuls chapitres, de 559,5 MF.

La présentation faite par la direction d'AIRCAL à la commission transport du Congrès de la Nouvelle-Calédonie, le 23 juillet 2009, laissait entendre que ce résultat serait en fait, non pas de 372 MF, mais de 641 MF de déficit. Après vérification de cet écart auprès de la direction administrative et financière de la compagnie, il s'avère que ce dernier montant n'est qu'une hypothèse qui ne prend pas en compte le montant que la province Nord doit à la compagnie au titre des conventions annuelles de financement des liaisons déficitaires (voir à ce sujet le § 4.5.2.2.1).

¹ Réponse AIRCAL : avril 2009.

La chambre ne retient donc que le déficit « officiel » figurant au budget adopté par le conseil d'administration, tout en étant consciente que le déficit réel risque fort d'être sensiblement supérieur.

La chambre constate que la situation financière s'est fortement dégradée depuis 2007, pour être aujourd'hui particulièrement alarmante.

2.2.4.2 La trésorerie : 290 millions de découvert

Les mauvais résultats réalisés se traduisent de facto par de fortes tensions de trésorerie.

Selon les calculs de la direction des affaires administratives et financières de la compagnie, le découvert de trésorerie pourrait atteindre 289,46 millions de francs¹ en janvier 2010.

La compagnie pourrait alors se retrouver en situation de cessation de paiement.

La direction de la compagnie a demandé au gouvernement de la Nouvelle-Calédonie une avance de trésorerie de 580 millions de francs qu'elle n'a pas obtenue. Elle a toutefois obtenu, grâce à l'appui du gouvernement, des facilités bancaires à hauteur de 100 MF au total : 70 MF auprès de la BNC et 30 MF auprès de la BCI.

Il reste que le rétablissement de son équilibre financier pourra seul sauver la compagnie à terme, l'utilisation de lignes de trésorerie ou d'avances n'ayant jamais qu'un impact provisoire et parfois coûteux.

2.2.5 Une recapitalisation obligatoire ou une dissolution inéluctable

Les pertes financières successives de la compagnie vont inéluctablement réduire à nouveau ses capitaux propres.

Or, au rythme actuel des pertes, les capitaux propres passeront en dessous du seuil fatidique de 50 % du capital social dès le 31 mars 2010, ils deviendront même négatifs, imposant ainsi soit la recapitalisation, soit la dissolution de la société.

Exercice	Capitaux propres (1)	Capital social (2)	Rapport (1) / (2)
2003/2004	259 052 819	667 670 400	0,39 < 0,5
2004/2005	268 202 568	Réduction du CS : 204 010 400	1,31
2005/2006	328 569 919	204 010 400	1,61
2006/2007	834 905 158	204 010 400	4,09
2007/2008	598 220 975	204 010 400	2,93
2008/2009	353 620 811	204 010 400	1,73
2009/2010	Prévision : - 287 601 076	204 010 400	< 0,5

Source : Bilans AIRCAL. Prévision 2009/2010 : réponse AIRCAL 28 juillet 2009

¹ Réponse de la DAF : 24 juillet 2009 (annexe 3).

Dans ces conditions, il faudra donc, pour la société, trouver impérativement de nouveaux capitaux extérieurs de l'ordre de 389 MF, pour atteindre au moins le capital social minimum de 102 MF égal à la moitié du capital social.

Les dernières informations portées à la connaissance de la chambre laissent penser que le déficit prévisionnel risque d'être dépassé.

La chambre observe que la compagnie doit désormais procéder à une recapitalisation. Elle doit trouver rapidement des capitaux d'un montant minimum de 400 millions de francs, montant qui pourrait s'avérer supérieur si le déficit réalisé au 31 mars 2010 dépasse le déficit prévisionnel. A défaut, la liquidation de la société deviendra inéluctable dans un délai de deux ans.

3 LES ATOUTS DE LA COMPAGNIE

Malgré cette situation financière très dégradée, la compagnie AIRCAL ne manque pas d'atouts qui pourraient lui permettre d'être rentable dans le cadre d'une meilleure gestion (voir § 4).

3.1 La situation de quasi monopole

La collectivité de Nouvelle-Calédonie s'est dotée au fil du temps de deux compagnies aériennes distinctes :

- La première, dès 1954, à vocation domestique : Air Calédonie (AIRCAL) ;
- La seconde en 1983 à vocation internationale : Air Calédonie International (AIRCALIN).

Dans l'état actuel des licences d'exploitation respectives des deux compagnies, AIRCALIN n'entre donc nullement en concurrence avec AIRCAL.

Sur les liaisons domestiques, internes à la Nouvelle-Calédonie, la compagnie AIRCAL évolue dans un environnement peu concurrentiel.

Il n'existe que deux autres compagnies effectuant des vols intérieurs : Air Loyauté et Air Alizé. Toutefois, ces compagnies sont spécialisées dans les vols à la demande de moins de 20 passagers, les transferts de corps ainsi que dans les évacuations sanitaires. Il est à noter que la souplesse d'utilisation de ces compagnies pénalise les lignes régulières d'AIRCAL, notamment sur la Grande Terre.

Air Loyauté fonctionne par ailleurs sous convention au profit d'AIRCAL pour les liaisons sur Bélep, Tiga ou Koumac en remplacement du Dornier, lorsque celui-ci est indisponible au prix de 190.000 F.CFP l'heure de vol.

La seule concurrence provient des liaisons maritimes. Elle est représentée par la Société d'Armement Loyaltien (le Betico II), ainsi que, plus récemment, par l'Aremiti 4. Les tarifs sont à peu près équivalents à ceux d'AIRCAL, sauf pour les groupes pour lesquels le tarif très favorable est pénalisant pour la compagnie aérienne. En outre, les compagnies maritimes rémunèrent les intermédiaires (commissions des agences) au taux de 10 %, alors qu'AIRCAL ne verse que 5 %. Les agences de voyages et Tours opérateurs peuvent être tentés de commercialiser les transports maritimes plutôt qu'aériens. Le coût supplémentaire pour AIRCAL serait de 22 millions de francs si la compagnie souhaitait s'aligner sur le tarif du transport maritime.

Il reste que le temps de traversée et l'inconfort relatif du voyage maritime, sous certaines conditions météorologiques, laissent au transport aérien toute sa place.

3.2 La flotte aérienne

La compagnie AIRCAL, qui disposait d'avions vieillissants et dont la maintenance atteignait des coûts prohibitifs, a décidé en 2005 de renouveler l'ensemble de sa flotte. Elle a décidé d'acquérir trois nouveaux appareils neufs directement auprès de la société A.T.R : 2 ATR 72-500 et 1 ATR 42-500.

Ce choix a été initié par une décision du conseil d'administration en date du 07 juin 2005, puis validé par la suite par la commission des transports de la Nouvelle-Calédonie, le 27 juin de la même année.

Les nouveaux avions d'AIRCAL devaient permettre à la compagnie d'effectuer moins de rotations, tout en augmentant sa capacité, et en réduisant considérablement ses frais de maintenance.

Avec ses trois nouveaux appareils, reconnus comme étant parfaitement adaptés au type de liaisons domestiques que l'on peut rencontrer en Nouvelle-Calédonie, la compagnie AIRCAL est dotée d'une flotte aérienne de grande qualité (se reporter au § 4.3 concernant les limitations actuelles d'emploi des appareils).

Ces acquisitions ont été rendues possibles grâce à l'aide de l'Etat par le biais de la défiscalisation des investissements outre-mer.

Les avions ont été achetés par la compagnie et simultanément cédés aux investisseurs en défiscalisation. AIRCAL a conclu avec eux un contrat de crédit-bail pour une période de douze ans. A l'issue de la cinquième année, la compagnie peut devenir propriétaire des avions en exerçant une option d'achat.

La chambre recommande à la compagnie d'étudier la solution la plus favorable financièrement entre le maintien du crédit-bail jusqu'au terme du contrat ou le rachat anticipé des appareils.

3.3 L'activité soutenue

3.3.1 Une forte demande

AIRCAL est une compagnie aérienne à l'activité soutenue. Le nombre de passagers atteint 345.000 passagers par année pour plus de 6.000 heures de vol.

Ce chiffre rejoint celui de la compagnie internationale AIRCALIN.

Le taux global d'occupation des appareils est élevé : il dépasse 60%.

Un tel taux peut être considéré comme d'autant plus satisfaisant que la compagnie est tenue de desservir plusieurs lignes dont le faible potentiel pénalise lourdement la moyenne.

DESTINATION	Taux de remplissage
LIFOU	65,4 %
ILE DES PINS	60,0 %
OUVEA	63,9 %
MARE	63,2 %
Inter îles (TIGA)	36,1 %
Gde TERRE	23,4 %

Source : Réponse Aircal 04 août 2009 (chiffres 2008/2009).

Parmi les liaisons de la Grande Terre, celle sur KONE atteint 21 % de taux de remplissage ; au surplus, lorsqu'elle est assurée sur ATR 42 et non sur Dornier, elle ne réalise que 18,7 % de taux d'occupation. Quant à la liaison MAGENTA/TOUHO sur ATR 42, elle n'atteint que 5,9 % de taux d'occupation¹.

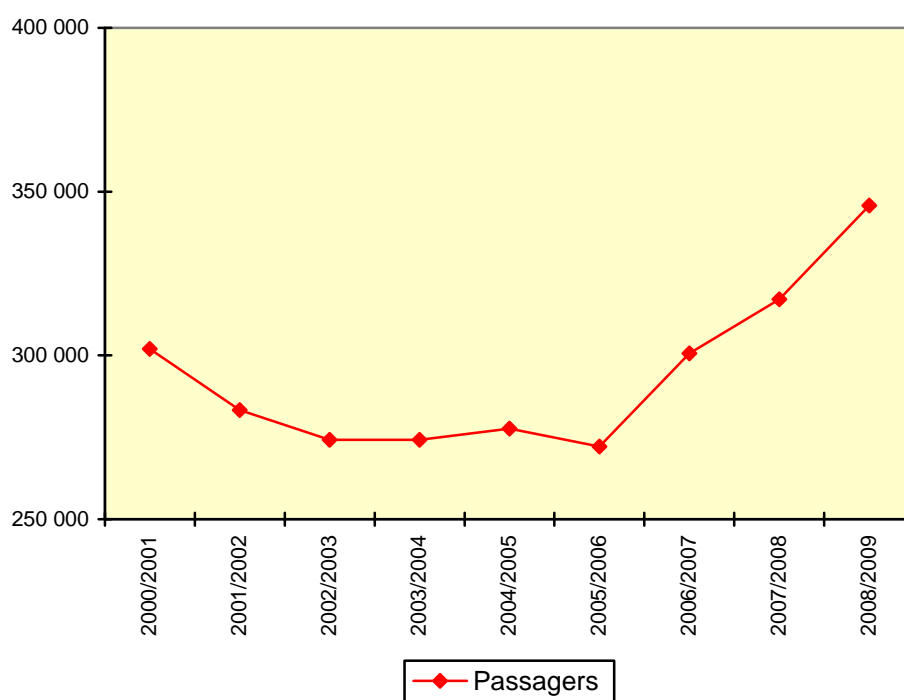
Au total le nombre global de passagers est en nette augmentation, notamment depuis 2006 : + 27 % en trois ans.

¹ Réponse AIRCAL 04 août 2009.

EXERCICE	Nombre de passagers
2000/2001	302 003
2001/2002	283 340
2002/2003	274 222
2003/2004	274 186
2004/2005	277 611
2005/2006	272 161
2006/2007	300 576
2007/2008	317 136
2008/2009	345 740
2009/2010	Prévision : 366 000

Source : Rapports d'activités AIRCAL.

Le graphique ci-dessous montre clairement l'évolution rapide du nombre de passagers depuis la mise en service des nouveaux appareils.



La demande principale est enregistrée sur la ligne de Lifou qui, à elle seule, enregistre 36 % des passagers.

DESTINATION	Nombre de passagers		
	2001/2002	2008/2009	%
LIFOU	89 467	124 365	+ 39%
ILE DES PINS	80 212	84 172	+ 5%
OUVEA	48 927	61 296	+ 25%
MARE	44 586	62 100	+ 39%
TIGA	1 231	2 491	+ 2%
Gde TERRE	8 077	3 987	- 51%

Source : Réponse Aircal 04 août 2009 (chiffres 2008/2009).

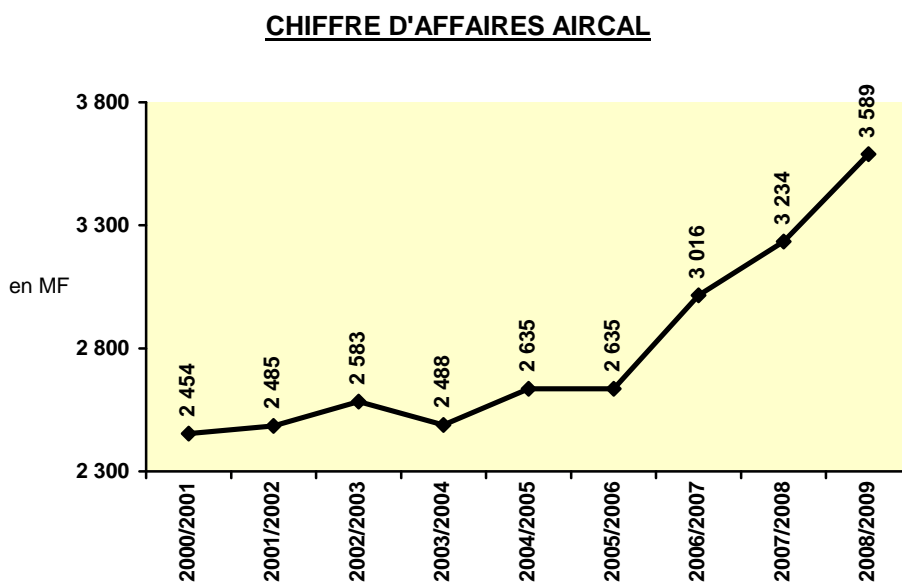
La compagnie bénéficie donc d'une demande forte qui ne devrait pas décliner dans les prochaines années, car s'il existe une certaine concurrence par voie maritime, celle-ci souffrira toujours de délais de trajets largement supérieurs.

La chambre observe toutefois que la fréquentation sur la Grande Terre est en nette régression : 8.077 passagers en 2001/2002 ; 3.987 seulement en 2008/2009.

3.3.2 Un chiffre d'affaires en expansion

Le chiffre d'affaires annuel d'AIRCAL dépasse aujourd'hui les 3,5 milliards de francs.

Ce chiffre était relativement stable jusqu'en 2006 aux alentours de 2,5 milliards, époque à partir de laquelle il a enregistré une progression rapide de + 36 % en trois ans.



Source : Comptes de résultats AIRCAL.

3.4 La participation financière des collectivités territoriales

Les différentes collectivités locales calédoniennes financent partiellement la compagnie de deux manières différentes :

- Elles financent les liaisons non rentables, d'une part (Nouvelle-Calédonie, province Nord, province des Iles) ;
- Elles contribuent à la réduction des tarifs des usagers « résidents », d'autre part (Nouvelle-Calédonie uniquement).

3.4.1 Le financement des lignes conventionnées

3.4.1.1 Quatre destinations prises en charge : Koné, Touho, Tiga et Bélep

Certaines des liaisons assurées par AIRCAL ne sont pas rentables financièrement, mais la compagnie est cependant tenue de les desservir dans le cadre d'un véritable service public que lui réclame le gouvernement et les Provinces. Certaines liaisons sont en effet indispensables au désenclavement des régions les plus isolées de la Nouvelle-Calédonie, notamment vers la province Nord ou les Iles Loyauté.

A ce titre, ces destinations sont intégralement subventionnées par les collectivités locales. Des conventions annuelles sont signées à cet effet avec la compagnie, chaque collectivité prenant à sa charge le déficit des lignes qui la concernent. Ainsi pour 2008/2009 :

- Le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie finance la desserte de Magenta/Koné : 52 MF.
- La province Nord finance Magenta/Touho et Magenta/Touho/Koné ainsi que la desserte des îles Belep à partir de Koumac : 135 MF (se reporter au § 4.5.2.2.1 pour la question des retards de signature et de paiement).
- Quant à la province des Iles, elle finance uniquement la desserte de Tiga (la plus petite des îles Loyauté : environ 300 habitants) à partir d'une triangulaire Nouméa-Tiga-Lifou effectuée en Dornier : 54 MF.

La Province Sud ne participe pas au financement d'AIRCAL.

3.4.1.2 Plus de 1,6 milliard depuis 2000

Les montants globaux alloués chaque année par chacune des collectivités dans le cadre du subventionnement des liaisons déficitaires sont retracés dans le tableau suivant :

EXERCICES	MONTANT DES SUBVENTIONS			TOTAL (en F)
	TERRITOIRE	PROVINCE NORD	PROVINCE DES ÎLES	
2000	49 998 011	97 283 931	17 138 866	164 420 808
2001	59 500 000	110 000 000	16 033 269	185 533 269
2002	57 000 000	108 149 849	18 000 000	183 149 849
1 ^{er} trimestre 2003 ¹	21 813 436	25 000 000	3 872 739	50 686 175
2003/2004	25 014 129	79 326 347	0 ²	104 340 476
2004/2005	28 319 804	94 765 324	53 259 226	123 085 128
2005/2006	22 917 260	81 873 340	42 749 434	147 540 034
2006/2007	29 911 467	112 126 341	51 416 925	193 454 733
2007/2008	36 017 773	134 506 410	48 428 813	218 952 996
2008/2009	52 107 841	135 246 259	54 826 334	242 183 434
TOTAL	382 599 721	978 277 801	305 725 606	1 666 603 128

Source : Etats AIRCAL Avril 2009.

Sur la période contrôlée par la chambre, les collectivités locales ont donc injecté dans les finances d'AIRCAL plus de 1,6 milliards de francs de subventions, soit une moyenne annuelle de l'ordre de 165 millions de francs, pour soutenir les destinations de service public non rentables pour la compagnie.

3.4.2 L'aide à la continuité territoriale intérieure

3.4.2.1 Les montants versés depuis 2004

A l'instar de l'aide à la continuité territoriale instaurée par l'Etat en 2003, mais qui ne concerne que la liaison avec la métropole³, le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie a décidé en 2004, sans qu'aucun texte ne l'y contraigne, de compléter ce dispositif national par un système d'aide locale, intitulé « *continuité territoriale intérieure* » (CTI), destiné exclusivement aux liaisons domestiques.

Une dotation est versée chaque année par la Nouvelle-Calédonie à la compagnie pour « *permettre aux personnes résidentes des provinces Nord et Iles Loyauté, et de l'Île des Pins* » d'obtenir des billets à prix réduits. Le système a également pour but de favoriser l'acheminement à prix réduit du « *fret urgent* ». La réduction n'est valable que pour des billets aller et retour au départ du lieu de résidence.

La réduction actuelle est la suivante :

- 1.250 F pour un adulte ou un enfant de plus de 2 ans ;
- 350 F pour les enfants de moins de 2 ans ;

¹ Modification de la période de financement qui passe de l'année calendaire à l'année comptable.

² Convention annulée par la PIL.

³ Voir à ce sujet le rapport d'observations définitives de la chambre n° ROD 08/09 du 27 mai 2008.

- 15 F par kilo de fret.

Cette procédure fait l'objet chaque année de conventions entre la Nouvelle-Calédonie et la compagnie.

Exercices	Date de la convention	Montant
2004	09 novembre 2004	40 MF
2005	05 octobre 2005	80 MF
2006	Non connue	80 MF
2007	24 octobre 2007	80 MF
2008	26 novembre 2008	80 MF
2009	06 mai 2009	90 MF

Au total, c'est donc 450 millions de francs qui ont été injectés au titre de la continuité territoriale depuis la mise en place du système en 2004.

3.4.2.2 L'application de l'aide par la compagnie

La notion de « *résidence* » en province Nord ou dans les îles reste d'application délicate.

De multiples abus ont été relevés par le passé.

Pour pallier ce problème, le gouvernement a décidé à partir de 2007 d'imposer à la compagnie de délivrer des cartes individuelles de « *résidents* » ouvrant droit à la réduction. La convention entre la Nouvelle-Calédonie et AIRCAL précise en effet que « *Air Calédonie effectue elle-même et en atteste, un contrôle de l'éligibilité des bénéficiaires... [elle met] en place, à cet effet, les supports de vérification nécessaires et fiables pour établir l'identité des passagers ayants droit aux tarifs réduits... notamment une carte nominative du passager AIRCAL résident sur laquelle sera apposée la mention « carte donnant accès aux tarifs réduits bénéficiant d'une aide de la Nouvelle-Calédonie ».*

Cet encadrement de l'aide, parfaitement justifié, pose cependant un problème délicat à la compagnie.

La délivrance de la carte s'effectue au vu de différentes pièces susceptibles de prouver la qualité de résident. Mais la diversité des cas envisageables pour l'obtention de la condition de résidence reste une source potentielle de fraude ou d'abus. Elle a finalement un impact négatif sur les usagers résidents, pourtant bénéficiaires, compte tenu de la lourdeur de démarches jugées souvent « *fastidieuses* » par une population parfois peu habituée à ce type de procédures. Les pièces suivantes peuvent en effet être réclamées, selon le cas :

Un certificat de travail
Un justificatif de versement d'une pension
Une carte d'aide médicale
Un livret de famille
Un certificat de scolarité
Une quittance d'électricité ou d'eau
Une quittance de loyer ou une facture d'hébergement
Des photos d'identité.

Le nombre de bénéficiaires potentiels de la carte de résident est de l'ordre de 15.000 à 20.000. Il n'y aurait encore à ce jour que 7.400 cartes attribuées¹, et ces cartes doivent être renouvelées chaque année compte tenu de leur durée de validité, ce qui nécessite un suivi administratif important (perte de cartes, nouvelles demandes, annulation pour cause de déménagements, suivi des études des enfants, etc...).

Trois agents travaillent à temps plein à cette tâche. Le coût de la mise en place des cartes a pu être ainsi estimé à environ 10 % du montant de la dotation.

Cette obligation imposée à la compagnie se démarque du système mis en place pour la continuité territoriale de l'Etat entre la Nouvelle-Calédonie et Paris, dont bénéficie essentiellement la compagnie AIRCALIN. Dans ce cas, la tâche n'a pas été confiée à la compagnie aérienne elle-même, mais à un bureau spécial, dit « *bureau d'aide au passage aérien* » (ou BAPA) rattaché à la direction de l'Aviation Civile de la Nouvelle-Calédonie.

La chambre observe que la délivrance de la carte « résident » constitue une charge pour la compagnie, contrairement à la compagnie internationale qui bénéficie des services du bureau d'aide au passage aérien. Une étude, en liaison avec le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, pourrait utilement vérifier s'il ne serait pas opportun de trouver une solution comparable au profit d'AIRCAL.

4 LES HANDICAPS DE LA COMPAGNIE

En dépit de ses nombreux atouts, la compagnie souffre d'un certain nombre de handicaps dont certains relèvent de sa propre compétence, mais dont plusieurs dépendent également des collectivités locales actionnaires : Nouvelle-Calédonie et provinces.

Une prise de conscience collective s'impose donc pour sauver la compagnie aujourd'hui en péril. La solution ne pourra en effet résulter que d'une concertation de l'ensemble des acteurs.

¹ Juillet 2009.

4.1 Le poids de la masse salariale

4.1.1 Un effectif de 324 agents

4.1.1.1 Une augmentation permanente

Après avoir envisagé en son temps de limiter les effectifs à 100, puis à 200, la compagnie a vu son effectif gonfler au point d'atteindre aujourd'hui 324 agents.

DIRECTIONS	NOMBRE
Structure	45
Commercial	52
Exploitation	116
PN	58
Maintenance	53
TOTAL	324

Cet effectif n'a cessé d'augmenter, alors même que le nombre d'avions diminuait. Certes, les nouveaux ATR 72 sont différents des anciens ATR 42, mais ces différences ne justifient pas totalement une telle augmentation des effectifs.

EXERCICES	EFFECTIF inscrit	FLOTTE
2000/2001	231	4 ATR 42, 1 Dornier
2001/2002	232	4 ATR 42, 1 Dornier
2002/2003	222	4 ATR 42, 1 Dornier
2003/2004	231	3 ATR 42, 1 Dornier
2004/2005	230	3 ATR 42, 1 Dornier
2005/2006	237	3 ATR 42, 1 Dornier
2006/2007	263	2 ATR 42, 1 ATR 72, 1 Dornier
2007/2008	290	2 ATR 42, 1 ATR 72, 1 Dornier
2008/2009	324	1 ATR 42, 2 ATR 72, 1 Dornier

Source : Comptes de résultats AIRCAL et DRH

L'augmentation des effectifs a été tout particulièrement marquée à partir de 2005, avec une majoration de 40 %, dont 12 % pour la seule année 2008/2009.

Selon la société « Air France Consulting », appelée à auditer la compagnie en 2002, le ratio des effectifs était déjà très largement supérieur aux standards généralement admis de la profession, à une époque où l'effectif n'était encore que de 232 et non pas de 324.

De tels ratios étaient jugés « insupportables » pour la compagnie.

RATIO / DOMAINE	% EXCEDENT AIRCAL / STANDARD AVIA
Administration	+ 85 %
Commercial	+ 66 %
Maintenance	+ 44 %

Source : Audit Air France Consulting , page 32

La compagnie devrait explorer toutes les pistes de réduction progressive de ses effectifs.

4.1.1.2 Un effort de réduction nécessaire

Interrogée sur le point de savoir quelles mesures avaient été prises depuis 15 ans pour réduire les effectifs, la direction a répondu qu'« aucune mesure n'a[va]it été mise en œuvre pour réduire les effectifs, d'autant que l'agrandissement de la flotte était lancée (2 ATR 72 et un ATR 42 au lieu de 3 ATR 42) ».

Il est vrai que l'achat des nouveaux ATR 72 et les nouvelles normes de sureté ont imposé un renforcement des effectifs de certaines catégories d'agent de la compagnie.

Des pistes de réduction semblent cependant pouvoir être trouvées.

Le procès-verbal du conseil d'administration du 31 juillet 2007 fait en effet mention d'une assertion d'un des représentants du personnel estimant que « certains postes ne sont pas obligatoires ». De même, à la question de savoir « si [l'ancien] DRH... dispose de l'autorité nécessaire en matière de recrutement », il a été répondu « qu'il n'était pas au courant de certaines embauches dans les escales », même si, bien évidemment, les contrats sont toujours rédigés et validés in fine par la DRH.

Le personnel d'escales, géré par la direction des opérations au sol, paraît en effet quelque peu surdimensionné. La compagnie entretient dix escales. Sur celles-ci, seules cinq sont assurées directement par les agents d'AIRCAL : il s'agit de Magenta, Lifou, Maré, Ouvéa et l'île des Pins. Les cinq autres, Tiga, Koumac, Bélep, Koné et Touho, ne font appel qu'à des personnels extérieurs commissionnés (commerçant, hôtelier, etc...).

Les cinq escales principales, qui représentent 98% du trafic, emploient ainsi 106 agents, soit le tiers de la compagnie, dont 43 à Magenta et 63 dans les îles à raison de 15 à 16 par escale¹. Or, le service d'un appareil réclame, aux dires mêmes de la direction, un maximum de huit personnes : un chef d'escale, un rédacteur de devis de masse, un chef de piste, deux agents de comptoir pour l'enregistrement, un agent de fret et deux bagagistes. A la décharge de la compagnie, force est de reconnaître qu'elle se doit d'assurer elle-même le service d'assistance d'escale faute de société spécialisée, alors que sur la plateforme de LA TONTOUTA, c'est une société extérieure qui assume ce rôle par convention avec les compagnies aériennes utilisatrices. Dans ce cadre, la direction de l'Aviation Civile envisage de diligenter une étude sur l'aptitude de la

¹ Aux dires de la direction, certains de ces personnels sont à temps partiel (réponse au ROP en date du 09 octobre 2009..

compagnie AIRCAL à assumer valablement son rôle d'assistance, notamment en matière de qualité du service rendu.

La compagnie doit par ailleurs assumer le poids de plusieurs agences commerciales (aéroport de Magenta, agence dite « *Manhattan* » au centre de Nouméa, Île des Pins, etc...) dont l'utilité, historique au départ, s'avère beaucoup moins évidente depuis que plusieurs agences de voyages de Nouméa sont désormais habilitées à commercialiser directement, par liaison informatique, les billets de la compagnie.

La chambre encourage la compagnie à rechercher une meilleure productivité de ses effectifs au moyen du non remplacement des partants et d'une réorientation des postes les moins productifs.

4.1.2 La gestion des personnels

4.1.2.1 L'absence de DRH jusqu'à 2006

Il n'existait pas de directeur des ressources humaines (DRH) jusqu'au 02 octobre 2006.

La gestion des 200 à 300 agents, exerçant qui plus est des fonctions aussi complexes et techniques que celles des personnels d'aviation, n'était effectuée jusque là que par le directeur des affaires financières ou par un autre directeur de manière intérimaire.

Cette carence dans un domaine aussi délicat que celui de la gestion des ressources humaines, explique largement les problèmes auxquels la compagnie est confrontée aujourd'hui : effectifs importants, masse salariale non maîtrisée, condamnation par le tribunal du travail...

Le titulaire nommé en 2006 a démissionné au bout de dix-huit mois.

Un nouveau DRH a été nommé le 1^{er} juillet 2008.

Il serait souhaitable que soit enfin mené une politique volontariste la remise en ordre de la direction des ressources humaines, dans l'intérêt commun de la compagnie et de chacun de ses agents.

4.1.2.2 L'absence de conventions collectives

Les anciennes conventions collectives de la compagnie ont été dénoncées en décembre 1995, provoquant par la suite le gel des salaires. En contrepartie, de nouveaux agents ont été embauchés en contrat à durée déterminée sur des postes structurels, ce qui a généré au fil du temps des inégalités de traitement et des revendications individuelles et collectives.

Depuis lors, la direction est l'objet de constantes sollicitations de la part des personnels, la plupart du temps avec le soutien de l'un ou l'autre des sept syndicats représentés dans la société. Le règlement de dossiers individuels est devenu l'essentiel du travail de la direction qui ne peut valablement se consacrer à la remise en ordre globale de la gestion des personnels.

Il y aurait donc lieu de négocier au plus vite de nouvelles conventions collectives sur la base desquelles pourraient s'appuyer valablement la gestion des personnels. Ces conventions sont au nombre de quatre :

- une convention cadre
- une convention des personnels navigants techniques
- une convention des personnels navigants commerciaux
- une convention des personnels au sol.

La chambre engage la direction à faire aboutir au plus tôt les négociations avec les syndicats en vue d'une mise en application rapide de nouvelles conventions collectives.

En réponse à la chambre, le président du conseil d'administration a fait savoir « qu'un accord cadre a malgré tout été signé » et que la mise en place des conventions est un exercice de partenariat difficile.

4.1.2.3 La forfaitisation des heures supplémentaires

La compagnie a pris le parti, depuis une dizaine d'années, d'accorder des heures supplémentaires en lieu et place des augmentations de salaires. *In fine*, les heures supplémentaires ont été forfaitisé purement et simplement.

Le montant financier des heures supplémentaires payées par la compagnie atteint 16,8 millions de francs en 2008/2009, auxquels s'ajoutent 17,0 millions de forfaits compensateurs.

Ainsi, alors que le maximum légal d'heures de travail hebdomadaire ne doit pas dépasser 48 heures, heures supplémentaires incluses, il a été trouvé des dépassements atteignant 62 heures de travail. Les cas sus évoqués contenaient une large proportion d'heures supplémentaires forfaitaires... et donc non réellement effectuées¹. La nouvelle direction des ressources humaines, héritière de cette situation, a d'ailleurs reconnu que ces heures étaient « *sans lien avec le travail réel* ».

La chambre demande à la direction de la compagnie de ne rémunérer à l'avenir que les heures supplémentaires réellement effectuées et de mettre un terme à leur forfaitisation irrégulière relevée par le tribunal du travail.

4.1.3 La part de la masse salariale dans le budget : 99 % de la valeur ajoutée

La masse salariale d'AIRCAL est difficilement supportable par les finances de la compagnie.

Depuis 2000, elle a augmenté de 56 %. Elle est passée de 1,2 milliard à près de 2 milliards de francs.

¹ La compagnie a été condamnée en 2008 par le tribunal du travail pour près de 2.000 infractions relevées à la législation du travail au titre des heures supplémentaires non effectuées.

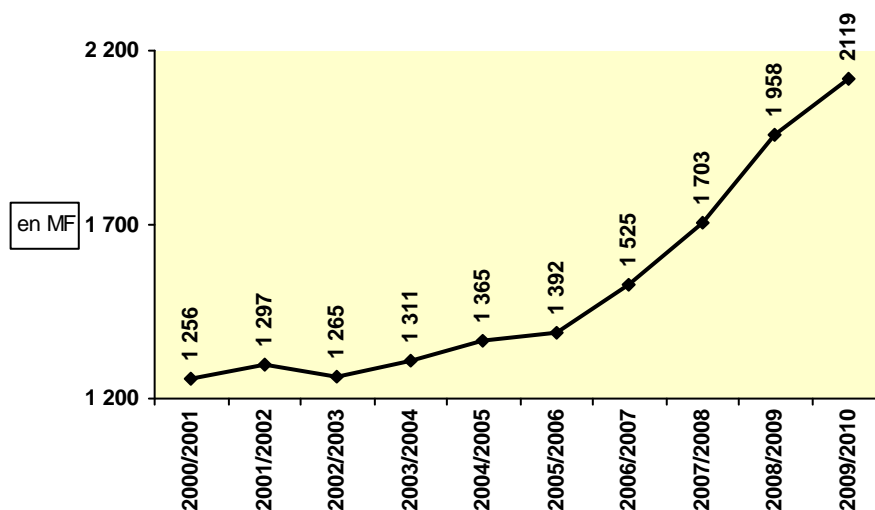
EXERCICES	MASSE SALARIALE
2000/2001	1 256 890 048
2001/2002	1 297 377 205
2002/2003	1 265 161 716
2003/2004	1 311 320 669
2004/2005	1 365 549 200
2005/2006	1 392 774 362
2006/2007	1 525 907 508
2007/2008	1 703 503 126
2008/2009	1 958 942 962
2009/2010	Prévision : 2 119 414 900

Source : Comptes AIRCAL.

Pour le dernier exercice clos 2008/2009, la masse salariale s'établit à 1,958 milliard de francs, dont 1,420 de salaires et 539 millions de charges sociales. Elle devrait atteindre 2,119 milliards en 2009/2010.

La masse salariale a notamment augmenté de plus de 50 % depuis 2006, alors même que l'administrateur représentant de la Nouvelle-Calédonie de l'époque estimait déjà qu'il était « *urgent d'agir sur la masse salariale qui est trop importante* ». La question de la masse salariale revient d'ailleurs désormais systématiquement dans chaque procès verbal du conseil d'administration. Le graphique ci-dessous montre clairement que tout reste à faire dans ce domaine.

MASSE SALARIALE AIRCAL



Source : Comptes AIRCAL.

La masse salariale représente 55 % du chiffre d'affaires de la société alors qu'il y a dix ans, elle n'était que de 43 % seulement.

Plus grave encore, le rapport entre cette masse salariale et la valeur ajoutée de la compagnie est de 99 %¹. Autrement dit, l'intégralité de la plus value apportée par la compagnie finance la masse salariale.

Les dépenses de personnel deviennent le premier poste de dépenses de la compagnie, avant même les charges aéronautiques.

Les salaires sont calculés à partir d'un « point » dont la valeur est discutée chaque année avec les partenaires sociaux au moment des négociations annuelles obligatoires (NAO), en général en début d'année, pour une application à compter du 1^{er} avril. Il est arrivé par le passé que l'augmentation du point dépasse celle du coût de la vie. Cette situation, qui aboutit à augmenter le pouvoir d'achat des personnels en dehors de tout avancement, ne saurait être disjointe de la situation financière très dégradée de la société. Par ailleurs, la chambre fait observer que le dépôt des revendications salariales pourrait utilement être concentré sur une seule période de l'année, par exemple au moment des NAO.

Avec un déficit moyen annuel de 214 millions par an², il apparaît que le budget de la compagnie pourrait être équilibré, si cette solution était la seule retenue, au moyen d'une diminution de l'ordre de 10 % de la masse salariale, par une combinaison d'une réduction des effectifs et d'une maîtrise des salaires et avantages divers.

La chambre constate que le volume de la masse salariale étrangle financièrement la compagnie. Elle incite la direction à tout mettre en œuvre pour réduire de manière significative le volume de cette masse salariale.

4.2 Les contraintes tarifaires

4.2.1 Le système des tarifs résidents : un coût annuel de 232 millions de francs

A la suite du blocage de ses appareils, la compagnie a dû accepter en 1995 de proposer des tarifs réduits aux usagers « résidents » qui s'étaient regroupés et avaient imposé la signature d'une convention.

La réduction consentie par la compagnie peut aller jusqu'à 46 % sur certains vols, ce qui est particulièrement important. En outre, le tarif appliqué aux enfants résidents est réduit de 50% par rapport aux adultes et environ 75 % pour les enfants résidents (cumul des réductions), alors que la pratique générale en matière de transport aérien est de 25% seulement de réduction.

¹ 1,958 milliard pour 1,975 milliard de « valeur ajoutée » (chiffre 2008/2009).

² Il s'agit de la moyenne de tous les exercices déficitaires de 2000 à 2010, sans même tenir compte des exercices excédentaires. Il s'agit donc de l'hypothèse la plus pessimiste possible sur le plan financier.

Dans ces conditions, le système des tarifs « résidents » représente un manque à gagner très lourd pour la compagnie.

Sur l'exercice 2008/2009, la compagnie a perdu au total 232 millions de francs de recettes par rapport au tarif normal (tarif bleu) avec plus de 83.000 billets résidents, ce qui correspond à une perte moyenne de près de 2.800 francs par résident.

DESTINATION	NOMBRE DE BILLETS « RESIDENT »	MANQUE A GAGNER / TARIF MOYEN (BLEU)	REDUCTION MOYENNE ACCORDEE PAR BILLET (FCFP)
MARE	20 297	65 383 483	3.221
OUVEA	14 955	43 424 943	2.904
LIFOU	32 506	83 303 552	2.563
ILE DES PINS	15 915	40 242 952	2.529
TOTAL	83 673	232 354 930	2.778

Source : Réponse AIRCAL 09 juillet 2009, pièce n° 9.

Le système des tarifs réduits aboutit d'ailleurs *in fine* à ce que ce soient les touristes qui payent, au moins, partiellement les billets des résidents.

Au total, la compagnie AIRCAL finance les billets résidents sur ses fonds propres pour plus du double de ce que le gouvernement accorde au titre de la continuité territoriale intérieure (1.250 francs de réduction par coupon)¹.

4.2.2 L'encadrement des tarifs

La compagnie est sensée logiquement disposer d'une entière liberté dans ses choix stratégiques. L'article 21 de son statut dispose en effet expressément que « [le conseil d'administration] se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ».

La réalité est toute autre : les tarifs aériens, y compris le niveau de la « surcharge carburant » et jusqu'aux prix du fret, qui constituent des variables déterminantes pour l'équilibre financier de toute compagnie aérienne, doivent être soumis à l'approbation du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie². Il s'agit là d'une volonté légitime du gouvernement d'assurer à la population des régions les plus isolées les conditions acceptables de leur désenclavement.

Toutefois, les recettes « passagers » constituant l'essentiel des ressources de la compagnie (84,6 % en 2008/2009), il lui est quasiment impossible d'assurer valablement son équilibre sans disposer de la liberté tarifaire.

¹ Se reporter sur ce point au § 3.4.2.

² Des arrêtés du gouvernement approuvent également les tarifs des compagnies étrangères.

En outre, force est de constater que l'approbation des tarifs deviendra plus difficile dans un proche avenir du fait de la volonté de la compagnie d'appliquer un système de « *Yield Management* ». En effet, les tarifs seront variables selon le moment de l'achat ou les conditions éventuelles de modification (remboursement, date de préavis, etc...). La direction de l'Aviation Civile, direction technique de la Nouvelle-Calédonie en matière aéronautique, reconnaît déjà que la multiplicité des tarifs rend aujourd'hui leur contrôle assez « *improbable* ».

Cette situation de tutelle tarifaire maintient la société dans une situation financière de fragilité chronique : ses tarifs et ses destinations lui sont imposés ; en revanche, les déficits qui peuvent en résulter restent, eux, strictement à sa charge.

Quoi qu'il en soit, les tarifs de la compagnie ont dû être bloqués en échange de la défiscalisation des nouveaux appareils, l'Etat n'accordant par principe la défiscalisation que si les investissements profitent aux contribuables ou s'ils sont créateurs d'emplois. Dans ce cadre, AIRCAL s'est engagé à ne pas augmenter ses tarifs pendant une durée de cinq ans. La compagnie a même été tenue de baisser ses tarifs au profit des Tours opérateurs, à hauteur de 2% sur les vols rouges, de 5% sur les tarifs bleus et de 7% sur les tarifs orange¹.

4.2.3 Une augmentation des tarifs serait nécessaire si aucune autre mesure n'est prise

Le déficit chronique de la compagnie ne peut être considéré comme une résultante inévitable de sa mission de service public. Si tel est le cas, le déficit doit être couvert par les pouvoirs publics.

Dans le cas contraire, la compagnie doit rechercher toutes voies permettant d'assurer son équilibre budgétaire. Il y a lieu, bien évidemment au premier chef, de réduire sensiblement la masse salariale (se reporter à ce sujet au § 4.1), mais, au-delà, une augmentation progressive et limitée des tarifs devra probablement être envisagée à terme.

Le volume considérable des recettes « *passagers* », de l'ordre de trois milliards de francs, reste sans commune mesure avec celui des déficits annuels. Si l'on retient un déficit moyen annuel de 214 millions par an², il apparaît que le déficit de la compagnie pourrait être comblé, si aucune autre mesure n'est prise par ailleurs, par une augmentation progressive de 7 % du prix moyen des billets.

Une telle augmentation est certes importante pour les usagers les moins aisés, d'autant que les tarifs sont déjà élevés. Pour autant, cette augmentation peut être utilement comparée à la réduction que la compagnie consent aux résidents depuis une quinzaine d'années et qui peut atteindre 46 % du prix normal du billet.

¹ Voir PV du CA du 25 avril 2006.

² Il s'agit de la moyenne de tous les exercices déficitaires de 2000 à 2010, sans même tenir compte des exercices excédentaires. Il s'agit donc de l'hypothèse la plus pessimiste possible sur le plan financier.

Une autre solution pourrait consister *a minima* à indexer les tarifs sur l'évolution du coût de la vie en Nouvelle-Calédonie sans contrevenir aux engagements pris par la compagnie. Les tarifs actuels n'ont pas été réévalués depuis trois ans ; ils ont donc baissé relativement de 6,76 %¹, ce qui représente environ 200 millions de francs de pertes relatives sur les recettes passagers... soit à peu près le déficit moyen annuel de la compagnie.

4.3 La charge d'exploitation de la flotte

4.3.1 L'amortissement financier de la flotte

La nécessité du renouvellement de l'ancienne flotte vieillissante d'AIRCAL n'est nullement contestable. Le coût financier pour la compagnie en reste cependant difficile à absorber.

4.3.1.1 Le coût de la nouvelle flotte

4.3.1.1.1 Un investissement de trois milliards de francs après défiscalisation

Le prix des trois nouveaux appareils, y compris les pièces détachées et moteurs de rechange, était de près de six milliards de francs (5,831 milliards de francs TTC). L'acquisition ayant obtenu la défiscalisation de l'Etat, AIRCAL a ainsi bénéficié d'une réduction d'environ 40% du montant de l'investissement. Par ailleurs, la reprise des anciens avions par la société ATR a contribué à l'investissement à hauteur d'un peu moins de 10 %. Le montant net pour la compagnie reste donc cependant d'au moins trois milliards de francs net.

Il reste encore une dizaine d'années de financement à la compagnie pour être en pleine possession de sa flotte. Le remboursement du crédit-bail lui coûte environ 360 millions de francs par an². Le coût d'acquisition des nouveaux appareils correspond donc à lui seul au déficit annuel de la compagnie.

4.3.1.1.2 Un investissement supporté intégralement par la compagnie

La Nouvelle-Calédonie a certes apporté sa garantie financière à AIRCAL pour le renouvellement de sa flotte (la collectivité s'est portée caution à hauteur de 50% des engagements contractés par la compagnie sur une durée de 12 ans), mais elle n'a en revanche nullement contribué financièrement à l'achat des avions.

Dans ces conditions, le coût restant après défiscalisation, de l'ordre de trois milliards de francs, sera donc supporté intégralement par la compagnie.

¹ Parution JONC, indices des services ; mars 2006 : 127,1 ; mars 2009 : 135,7.

² Exactement 360 116 434 F.CFP en 2008/2009.

En effet, contrairement à la compagnie internationale, la compagnie domestique ne bénéficie pas d'apport extérieur pour financer ses appareils.

Les AIRBUS sont quant à eux financés par une taxe spécifique intitulée « *taxe sur le fret aérien* » (ou TFA) créée à cet effet en 2001. Son produit est versé à l'Agence pour le développement aérien de la Nouvelle-Calédonie (ADANC), établissement public territorial créé expressément.

Cette différence de traitement entre les deux compagnies aériennes calédoniennes, détenues toutes deux par la collectivité de Nouvelle-Calédonie, actionnaire majoritaire¹, contribue au déficit financier d' AIRCAL.

4.3.1.2 Les limitations d'emploi de la flotte

4.3.1.2.1 Les dimensions des pistes

Les avions ATR acquis par la compagnie ne peuvent être utilisés manière optimale du fait des structures existant actuellement en Nouvelle-Calédonie.

Aucune des pistes locales n'a en effet la longueur suffisante pour accueillir ce type d'avion à pleine charge, que ce soit au décollage ou à l'atterrissage : un ATR 72 nécessite une piste minimum de 1.450 mètres de longueur à charge maximum pour s'affranchir de toute limitation, quelles que soient les conditions météorologiques. L'ATR 42 est à peine moins exigeant : 1.400 mètres lui suffisent.

Or, les pistes de Nouvelle-Calédonie ont actuellement les longueurs suivantes :

MAGENTA (GEA piste principale de la compagnie) : 1.250 mètres
ÎLE DES PINS (ILP) : 1.250 mètres
LIFOU (LIF) : 1.100 mètres
OUVEA(UVE) : 1.100 mètres
TOUHO (TOU) : 1.100 mètres
KOUMAC (KOC) : 1.100 mètres
KONE (KNQ) : 1.000 mètres
MARE (MEE) : 1.000 mètres
TIGA(TGJ) : 1.000 mètres
BELEP (BMY) : 600 mètres

Même après d'éventuelles extensions, les pistes atteindront difficilement la longueur optimale de 1.450 mètres. Les pistes calédoniennes sont et seront donc toujours trop courtes pour les ATR 72.

De ce fait, un ATR 72, même dans les meilleures conditions perd cinq sièges. En conditions dégradées, il ne peut emporter que 52 passagers au départ de Magenta, en lieu et place des 68 initialement prévus, ce qui représente une perte sèche d'exploitation de l'ordre de 24 % sur le vol. En outre, aux dires mêmes de la direction, l'ATR 42 « est proportionnellement quasi aussi limité que les ATR 72 sur les pistes [calédoniennes]... La perte de charge offerte sur ATR 42 est beaucoup plus significative et pénalisante que

¹ Directement ou par le biais de l'ADANC.

celle des ATR 72 lors des conditions météorologiques dégradées ». Ainsi, en novembre 2008, un appareil a dû quitter l'Île des Pins en n'emportant que 18 passagers seulement.

En outre, la puissance au décollage, le freinage et les « reverses » excessifs qui sont imposés par les longueurs de pistes, induisent un vieillissement prématuré des cellules, des moteurs qui tournent trop longtemps à régime maximum, ainsi que des pneumatiques qui subissent des freinages brutaux : à titre d'exemple, les pneumatiques des ATR 72 d'AIRCAL doivent être changés deux fois plus souvent que ne le prévoit la norme constructeur.

4.3.1.2.2 Les équipements de sécurité

Aucune des pistes calédoniennes, à l'exception de La Tontouta (piste d'ailleurs peu utilisée par AIRCAL), n'est conforme aux normes habituelles de l'Aviation Civile en matière de sécurité.

Les terrains desservis par AIRCAL ne sont pas équipés de balises d'approche de précision qui permettraient de garantir au mieux un atterrissage par mauvais temps. Les procédures d'approche à Ouvéa, Maré et l'Île des Pins sont des radiophares¹ obsolètes. Il est prévu qu'en 2010 AIRCAL utilise des approches basées sur l'utilisation d'un système satellite², ce qui ne dispense pas les terrains de disposer de balises VOR³ en cas de panne du système.

A Tiga, il n'existe même pas de système de transmission automatique des paramètres météorologiques.

A Belep, il n'y avait pas de camion de pompier jusqu'en 2009, mais il n'y a toujours pas de clôture. A Ouvéa, la piste est très dégradée et la clôture laisse passer le bétail ou les chiens errants.

A Koné, la piste ne fait que vingt mètres de large, alors qu'il en faudrait trente.

A Magenta, avec l'allongement en cours de 150 mètres de la piste, il faudrait pouvoir araser la butte qui se trouve en début de piste (dite butte « Pentecost »). En outre, même allongée, les appareils perdront 30 mètres de sécurité par rapport aux anciennes normes car les normes applicables à l'ancienne piste étaient moins restrictives que celles qui s'appliqueront à la nouvelle.

Les compétences en matière de pistes sont éminemment variables en fonction des terrains : Magenta, Koné et Lifou sont de la compétence de la Nouvelle-Calédonie ; Bélep, Touho et Koumac de la compétence de la Province Nord ; Maré, Ouvéa et Tiga de la compétence de la Province des Îles, et l'Île des Pins de la compétence de la Province Sud. Sur les îles, les terres étant le plus souvent coutumières, un consensus est parfois difficile à trouver. En outre, les coûts correspondant aux travaux sont considérables.

¹ NDB : Radiophare MF omnidirectionnel.

² GNSS : géolocalisation et navigation par système satellite.

³ Radiophare VHF omnidirectionnel.

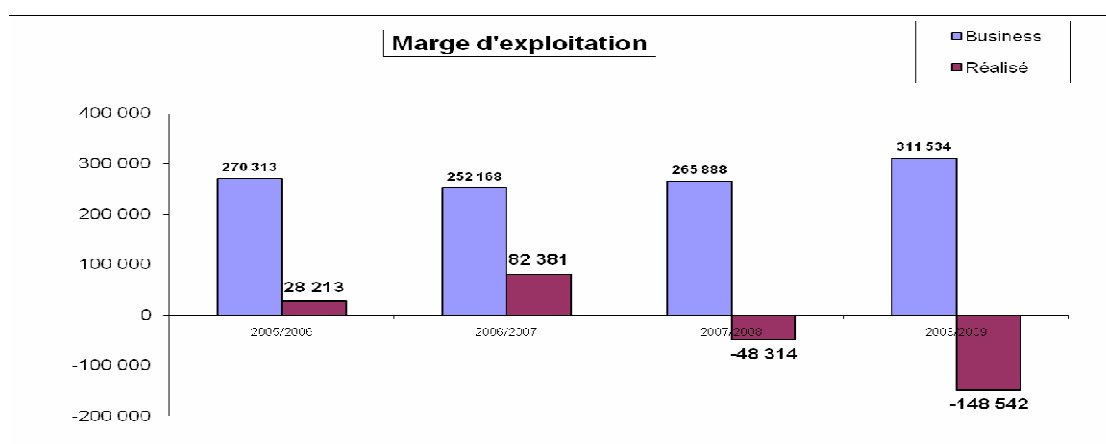
Il serait souhaitable de mettre les différents terrains aux normes de sécurité sans attendre un éventuel incident, en liaison avec les collectivités compétentes.

4.3.1.3 Des objectifs d'exploitation non atteints

Le plan de renouvellement de la flotte prévoyait une amélioration significative de la marge d'exploitation de la compagnie à compter de 2005/2006, date d'acquisition des nouveaux ATR.

Ces objectifs sont loin d'être atteints.

La marge d'exploitation s'est en fait effondrée pour devenir négative à partir de 2007/2008. Elle est déficitaire de 148 millions de francs en 2008/2009.



Source : présentation AIRCAL, 23 juillet 2009.

Sur le seul exercice budgétaire 2008/2009, la différence entre les prévisions et les réalisations s'élève à 460 millions de francs.

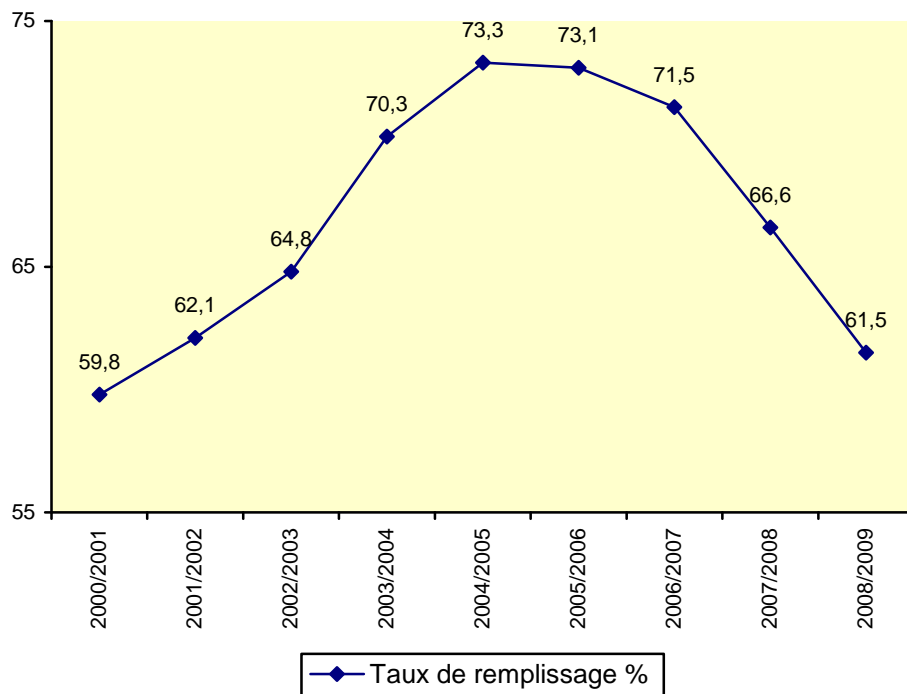
L'ATR 72 induit un coût d'exploitation supérieur à l'ATR 42 : il impose d'embarquer deux PNC¹, là où l'ATR 42 n'en nécessite qu'un seul. A titre d'exemple, sur l'exercice 2008/2009, le coût global des PNC par rotation s'est élevé à 19.269 francs sur ATR 42 et à 34.007 francs sur ATR 72, soit 1,76 fois plus. Le surcoût pour ce seul exercice s'est ainsi élevé à environ 45 millions de francs.

Le président du conseil d'administration évalue lui-même le coût des limitations imposées aux appareils à environ 500 millions de francs par an pour la compagnie.

Le choix des ATR 72, plus coûteux, a été dicté par la nécessité d'adapter l'offre théorique de sièges à la demande, le nombre de passagers ayant en effet explosé depuis 2006. Un ATR 72 dispose de 68 sièges contre 48 seulement sur un ATR 42. Cette justification devient néanmoins partiellement caduque, dès lors que l'ATR 72 ne transporte en définitive que quelques passagers de plus que l'ATR 42.

¹ Personnels navigants commerciaux.

Ainsi, même si le taux moyen de remplissage des appareils est globalement satisfaisant, force est de constater qu'il est en baisse sensible depuis 2006, date du renouvellement de la flotte d'ATR : il est en effet passé de 73,3 à 61,5 %, confirmant par là même les limitations techniques auxquelles sont soumis les ATR.



Source : Rapports d'activités Aircal.

Selon la compagnie, ce taux de 61,5 % est un « *taux théorique* » car il tient compte des places laissées vacantes. La compagnie préfère évoquer un autre taux, qualifié de « *taux réel* », différence entre les sièges utilisables et les sièges effectivement occupés, qui s'établit alors pour 2008/2009 à 76 % au lieu de 61,5 %, mais enregistre la même chute sur les quatre derniers exercices.

En tout état de cause, que l'on retienne l'un ou l'autre de ces ratios, la diminution du taux moyen d'occupation depuis 2005/2006 ne facilite pas l'amortissement financier de l'investissement.

La direction de la compagnie¹ justifie néanmoins le choix des ATR 72 par le fait qu'elle a « *toujours demandé que les pistes de Nouméa [Magenta], l'Île des Pins, Maré, Ouvéa et Koné fassent 1.500 mètres !* ». Elle estime en conséquence que « *l'Aviation Civile, chargée de la maîtrise d'œuvre des travaux, n'a pas anticipé* »².

La direction de l'Aviation Civile, consultée en cours d'instruction, a fait savoir pour sa part qu'elle était favorable, à l'époque, à l'achat d'ATR 42-500 plutôt que d'ATR 72-500.

¹ Interview « *Les Nouvelles Calédoniennes* » : 02 octobre 2008.

² AGO du 31 octobre 2007.

En fait, il semble que la décision d'acquisition des ATR 72 ait été prise dans une relative urgence, lors du conseil d'administration du 07 juin 2005, du fait des délais imposés par la défiscalisation que la compagnie envisageait de solliciter. A cette époque, le problème des limitations de l'ATR 72-500 avait été évoqué, mais il avait été écarté en raison des projets présumés de « *nouvelles pistes prévues à l'horizon 2007-2008* ».

La chambre constate que les objectifs fixés pour la nouvelle flotte n'ont pas été réalisés.

4.3.2 L'adaptation future de la flotte

4.3.2.1 La remise en cause du projet d'acquisition d'un quatrième ATR

4.3.2.1.1 La location de l'ATR 72 d'AIR TAHITI

La compagnie a souscrit un bail à partir de décembre 2008 pour la location d'un appareil ATR 72 de la compagnie AIR TAHITI.

Il s'agissait de compenser le basculement sur les lignes du Nord (Magenta-Touho-Koné) de son ATR 42 qui jusqu'alors ne desservait que les îles.

La location avait également pour but de valider l'exploitation d'un troisième ATR 72 dont l'achat était envisagé pour satisfaire la demande. La location étant expressément réalisée « *dans l'attente de l'achat d'un quatrième appareil* ».

La chambre s'est interrogée sur le coût d'une telle opération alors même que la compagnie connaissait un déficit financier très important.

Le bilan de la location a été produit à la chambre. Pour l'exercice 2009/mars 2010, la marge d'exploitation prévisionnelle apparaît déficitaire de 158 millions de francs¹.

Sans méconnaître le besoin d'un quatrième avion pour la compagnie, la chambre fait observer que la location de l'ATR d'AIR TAHITI aura contribué à aggraver le déficit financier de la compagnie.

4.3.2.1.2 Le projet d'acquisition d'un ATR 72 supplémentaire

Si le besoin d'un quatrième ATR n'est pas discuté par la chambre, la capacité de financement de la compagnie semble en revanche ne pas pouvoir lui permettre un tel investissement. Le coût de l'appareil avoisine les 2 milliards de francs. Même en tenant compte d'une éventuelle défiscalisation, l'investissement pour la compagnie restera toujours de l'ordre du milliard de francs.

Or, la compagnie n'est déjà pas en mesure d'absorber l'achat de ses trois premiers appareils. Le cabinet conseil chargé d'établir le plan de développement touristique de la Nouvelle-Calédonie s'interrogeait déjà en 2006 sur la capacité de la compagnie à

¹ Réponse à la chambre en date du 09 juillet 2009, question 18.

renouveler sa flotte : « *AIR CALEDONIE devrait améliorer la gestion de la compagnie avant d'envisager de renouveler sa flotte. [il serait nécessaire de connaître] tout élément permettant de démontrer que le renouvellement des avions n'est pas anticipé et que les difficultés de gestion de la compagnie n'auront pas de répercussion négative sur la pérennité de l'opération envisagée...* ».

Le déficit actuel de la compagnie confirme d'ailleurs les craintes exprimées à l'époque.

Il ne semble financièrement pas raisonnable, sans aide extérieure, d'acquérir un nouvel avion qui coutera approximativement un milliard de francs à la compagnie dans le meilleur des cas, si elle obtient la défiscalisation de l'Etat, et près du double dans le cas contraire.

La chambre observe que l'état actuel des finances de la société ne lui permet pas d'acquérir un quatrième appareil ATR. Elle recommande à la compagnie de surseoir à cet achat jusqu'au rétablissement complet de son équilibre financier.

4.3.2.2 L'absence de rentabilité du Dornier 228

Le Dornier 228 est exploité sur les lignes à faible trafic et à pistes réduites, principalement Tiga et Bélep qui ne peuvent techniquement accueillir les ATR. L'appareil sert également de remplaçant, sur d'autres destinations, en cas d'indisponibilité d'un ATR.

L'exploitation de cet appareil n'est financièrement pas rentable pour la compagnie.

En effet, le Dornier est manifestement sous employé : en 2008/2009, il n'a effectué en moyenne que onze « *rotations* » par semaine (à titre de comparaison, les ATR 72 en ont fait 71 par semaine).

En outre, le fait pour la compagnie de posséder deux types d'appareils distincts¹, ATR et Dornier, induit un surcoût important pour la compagnie que ce soit au niveau des personnels ou de la maintenance : techniciens, pièces de rechange...

Or, il se trouve que la compagnie Air Loyauté, équipé de Twin-Otter pourrait aisément effectuer ce travail, sous convention avec la compagnie. Elle le fait d'ailleurs déjà lorsque le Dornier est indisponible, au prix de 190.000 francs environ l'heure de vol. Ce chiffre peut être utilement comparé au coût global de l'heure de vol du Dornier pour la compagnie : 332.382 francs en heures réelles en 2008/2009, mais 150.179 francs en heure « *affectée avion* »².

La chambre constate que la rentabilité du Dornier est insuffisante. Elle encourage la direction à poursuivre le projet de réflexion concernant la cession de cet appareil ainsi que l'éventuelle sous-traitance des rotations qu'il assure actuellement.

¹ Les qualifications requises pour ATR 42 et ATR 72 sont très proches.

² Il s'agit du nombre d'heures ou l'appareil est immobilisé incluant les temps d'immobilisations aux escales.

4.4 Les blocages périodiques de la compagnie

4.4.1 Le coût des différents conflits

4.4.1.1 Les conflits internes

Pendant longtemps, l'incapacité d'une direction qui a connu une grande instabilité ce qui a nuit à la définition de lignes directrices comprises par tous, aggravée par les demandes des collectivités actionnaires et/ou des usagers, n'a pas permis d'éviter une succession de conflits et de blocage.

Le personnel de la société est fortement syndiqué. En 2005, par exemple, une grève des personnels, suscitée par une intersyndicale a duré une quinzaine de jours, aboutissant à l'annulation de 87 vols. Le coût financier de ce conflit a été évalué à environ 50 millions de francs de perte pour la compagnie. En 2007, les conflits ont à nouveau généré près de 60 millions de pertes. Le récent conflit, qui a duré plusieurs semaines en 2009, a également coûté plusieurs dizaines de millions de francs à la compagnie.

Dans ce contexte, la chambre déplore de n'avoir pu obtenir un décompte exhaustif du coût des différents conflits sociaux depuis 2000 en dépit de sa demande. Pour les seuls exemples chiffrés, la facture dépasse déjà les 150 millions de francs.

Ce montant est probablement très inférieur à la réalité.

4.4.1.2 Les blocages externes

En sus de ces conflits internes, la société doit faire face aux revendications permanentes des usagers, parfois même à des actes de malveillance.

Or, sur de nombreuses lignes, la compagnie travaille à perte.

Certains usagers, qui bénéficient pourtant en grande majorité de réductions de tarifs et d'aides du gouvernement (voir infra § 3.4), ont recours aux blocages des pistes ou des appareils pour faire pression sur la compagnie et/ou sur les autorités.

Ces mêmes résidents ont encore dernièrement menacé de bloquer les appareils, à l'occasion de la mise en place de la carte de résident (voir § 3.4.2.2) dont les conditions de délivrance étaient jugées trop exigeantes par les habitants de l'Île des Pins : « *nous nous trouvons aujourd'hui à deux doigts de bloquer une nouvelle fois les avions...¹* ».

La chambre encourage la compagnie à mener une politique de communication visant à faire mieux connaître aux usagers les efforts financiers importants consentis à leur profit par les collectivités locales et par la compagnie.

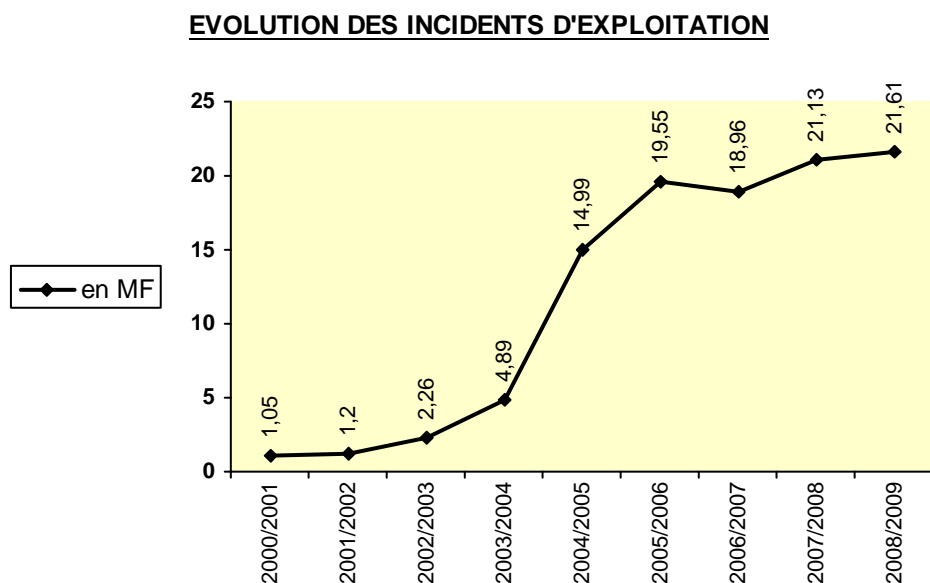
¹ Collectif des Kunié : propos repris par Les Nouvelles Calédoniennes du 6 janvier 2009.

4.4.2 Le coût des incidents d'exploitation

Toute compagnie aérienne doit faire face à un certain nombre d'incidents d'exploitation. Ceux-ci sont inhérents à la complexité technique et humaine des activités aériennes. Encore faut-il que ces incidents restent aussi limités que possible afin de ne pas discréditer la compagnie et de ne pas peser sur ses finances.

Chez AIRCAL, le nombre de ces incidents a fortement augmenté depuis 2000.

Le coût des incidents d'exploitation a en effet été multiplié par 20 au cours de la période contrôlée, notamment entre 2004 et 2006.



La plupart des incidents sont de la responsabilité entière de la compagnie. En effet, les incidents liés à la météo par exemple n'interviennent que pour 9 %.

Ce sont surtout les incidents techniques liés à la faible capacité de remplacement des appareils (59 %) et ceux liés à la disponibilité des équipages (25 %) qui constituent l'essentiel des incidents.

Libellé	Montant 2008/2009
Passagers	218 480
Bagages perdus	182 701
Bagages détériorés	81 418
Colis perdus	6 500
Carburant	64 140
Problème Technique	12 840 221
Equipage	5 349 077
Météo	1 972 498
Autorité Aéroportuaire	509 190
Correspondance / Rotation	125 995
Grève ou Débrayage	47 620
Divers	215 015
	21 612 855

Le coût de ces incidents n'est désormais plus négligeable par rapport aux recettes aériennes dont il représente environ un pour cent.

4.5 Les rapports avec les collectivités actionnaires

4.5.1 L'absence de convention avec la Nouvelle-Calédonie

AIRCAL assure une véritable mission de service public pour le désenclavement des régions isolées de Nouvelle-Calédonie. Il est donc nécessaire de définir cette mission en tenant compte également des autres modes de liaison, terrestres et maritimes.

La compétence dans toutes ces matières appartient à la collectivité territoriale de Nouvelle-Calédonie, actionnaire majoritaire au surplus.

La chambre a constaté qu'il n'existe pas de convention entre la Nouvelle-Calédonie et la compagnie définissant précisément les missions de service public qui lui sont dévolues¹ : destinations, horaires, nombre de liaisons par semaine, jours de la semaine concernés, conditions du service, etc... si ce n'est dans le cadre de la CTI ou de la seule liaison sur Koné.

Un ancien président du directoire réclamait en 2003 « une réponse claire des collectivités actionnaires aux questions suivantes :

- « * Obligation ou non de service public sur tout ou partie des dessertes ;
- « * Liberté des fréquences et des tarifs des dessertes commerciales ;
- « * Possibilité de suspendre les activités commerciales non rentables... ».

Il ne semble pas que des réponses claires aient été apportées depuis lors à ces interrogations, l'ancienne multiplication des responsabilités en matière de transports, qui prévalait jusqu'en juin 2009, ne facilitant pas la coordination nécessaire.

¹ Hors liaisons sur Koné et continuité territoriale intérieure (CTI).

La chambre estime que les rapports entre la Nouvelle-Calédonie et la compagnie devraient être formalisés par une convention retraçant précisément les obligations réciproques de la compagnie et de la collectivité. Au-delà, une harmonisation globale des transports en Nouvelle-Calédonie pourrait être envisagée entre l'ensemble des collectivités intéressées et les compagnies chargées des liaisons aériennes et maritimes.

4.5.2 *Le financement problématique des provinces*

4.5.2.1 Les factures en souffrance

Certains clients de la compagnie ne semblent pas pressés de régler leurs factures.

Les comptes de la compagnie enregistrent en effet un nombre anormalement élevé de factures impayées. A la fin de l'exercice 2008/2009, les créances restant à encaisser représentaient plus de 270 millions de francs. Certaines de ces créances datent de plus dix ans, ce qui laisse mal augurer de leurs chances réelles de recouvrement.

Dans ces conditions, les factures impayées pèsent de plus en plus lourdement sur la trésorerie de la compagnie. L'état en est donné ci-après :

En fin d'exercices	MONTANT DES CREANCES			TOTAL (en MF)
	CREANCES ADMINISTRATIVES	CREANCES PRIVEES	CREANCES AGENCES	
2004/2005	92,2	46,9	16,7	156,0
2005/2006	90,0	38,4	16,3	144,8
2006/2007	126,1	80,5	30,5	237,1
2007/2008	143,4	67,2	32,8	243,5
2008/2009	163,3	87,7	24,1	272,2

Source : Comptes de résultats AIRCAL et réponse 24 juillet 2009.

Il apparaît que les créances impayées provenant des collectivités locales, qualifiées « *d'administratives* », sont largement majoritaires à près de 60 %. Les débiteurs les plus négligents font partie des propres actionnaires de la compagnie. C'est le cas notamment de la province Nord et de la province des Iles.

La dette de la province des Iles n'a cessé d'augmenter en dépit des rappels annuels de la direction et du commissariat aux comptes. De 52,467 MF en 2005/2006, sa dette est passée à 91,945 MF en 2008/2009.

Un tel montant de factures impayées est difficilement supportable pour une société qui a déjà des difficultés à équilibrer ses comptes et qui assure en outre un véritable service public au profit même des collectivités débitrices.

A l'occasion de l'une des assemblées générales annuelles¹, un actionnaire de la compagnie s'interrogeait en ces termes sur l'absence de mesures coercitives de la compagnie à l'encontre des mauvais payeurs :

« Pourquoi les créances ne sont [elles] pas affectées d'un intérêt moratoire lorsqu'elles sont payées en retard ? ».

Force est de constater qu'il n'a pas été entendu.

La chambre observe que le volume des créances non recouvrées est considérable. Elle rappelle que la compagnie pourrait appliquer systématiquement les intérêts légaux de retard sur toute facture privée non payée dans le délai maximum de 30 jours et sur toute facture administrative dans un délai maximum de 45 jours, et ceci même à l'encontre des collectivités actionnaires.

4.5.2.2 Les financements conventionnés

4.5.2.2.1 Les réticences de la Province Nord

Les provinces tardent périodiquement à signer les conventions qui les lient chaque année à la compagnie pour le financement des lignes déficitaires considérées comme faisant partie du service public (voir § 3.4.1.1).

En 2004, la province des Iles n'a pas signé sa convention alors même que les prestations étaient exécutées, générant pour la société une perte d'exploitation de 65 millions de francs. Le problème s'est reproduit à l'identique en 2008.

Depuis le 1^{er} avril 2008, c'est la province Nord qui n'a toujours pas signé ses conventions en dépit de diverses relances de la compagnie. La compagnie a donc fait l'avance d'environ 200 millions de francs, à la date de dépôt du rapport², sans certitude formelle de pouvoir les recouvrer à terme.

Depuis février 2009, les liaisons Nord sont assurées par AIRCAL sur ATR 42, ce qui satisfait les usagers qui se plaignaient de se voir offrir des conditions de transport inférieures à celles des habitants des îles. Mais, la province estime pour sa part que l'utilisation des ATR est trop onéreuse par rapport aux anciens appareils, Dornier ou Twin Otter (sous convention avec la compagnie Air Loyauté). Elle estime également que le service rendu manque de fiabilité et n'est pas à la hauteur des conventions : annulations de vol, horaires non respectés, etc... qui posent localement de sérieux problèmes, notamment en matière de soutien sanitaire (médecin sur Bélep, permanence de médecins spécialistes sur Poindimié ou Koumac...). La Province estime enfin que l'amélioration du réseau routier rend désormais moins utile la liaison aérienne, à l'exception de celle sur l'île de Bélep.

¹ AGO du 19 août 2002.

² 135,246 MF pour l'exercice 2008/2009 + environ 60 MF du 1^{er} avril 2009 au 30 juin 2009...

Cette situation pèse lourdement sur les finances de la compagnie qui sont déjà déficitaires.

Consulté en cours d'instruction, le représentant de la province Nord a indiqué que la province avait cependant inscrit 80 millions de francs à son budget 2009... et entendait ne pas aller au-delà.

Or, la compagnie ne saurait continuer à assurer à perte la desserte de destinations non rentables. Selon la comptabilité analytique de la compagnie, les déficits sont les suivants :

DESTINATIONS	Recette moyenne / passager (coupon)	Marge exploitation (1)	Nombre de passagers (2)	Pertes par passager (1) / (2) = (3)
KOUMAC/BELEP	11 664	- 81 370 044	1 723	- 47 225
MAGENTA/TOUHO	9 622	- 23 471 635	187	- 125 516
MAGENTA/TOUHO/KONE	11 120	- 129 741 020	2 077	- 62 465

Source : Exercice 2008/2009 : réponse AIRCAL à la chambre, 04 août 2009.

La perte par passager atteint parfois près de 13 fois le prix du billet : la ligne Magenta/Touho perd environ 125.000 francs par passager, alors que ce dernier ne paye son billet que 9.600 francs en moyenne.

Les avantages consentis aux usagers par les collectivités locales sont donc considérables.

Ainsi, même si la gestion de la compagnie est anormalement couteuse, il reste qu'on ne saurait demander *sine die* à la compagnie de travailler quasiment à perte.

La chambre recommande à la compagnie de signer les conventions par anticipation et de n'assurer à l'avenir que les prestations qu'elle estimera rentable ou celles qui auront fait l'objet d'une convention effective.

4.5.2.2 La disparité de financement entre provinces

Les contributions des provinces au titre des liaisons déficitaires (voir § 3.4.1) apparaissent déséquilibrées.

En 2008/2009, par exemple, la province Nord aurait dû verser 135 MF à la compagnie au titre du désenclavement, alors que la province des Îles n'a versé approximativement que 2,5 fois moins (54 MF, uniquement pour Tiga). Quant à la province Sud elle n'a pas contribué financièrement.

Or, c'est pourtant bien la province des Îles qui bénéficie au premier chef des services de la compagnie, en raison d'une part de son isolement par rapport à la Grande Terre, et

d'autre part et surtout, du nombre de passagers concernés : environ 250.000 pour les Loyauté contre moins de 4.000 pour le Nord¹.

Cette différence de traitement entre les provinces tient au fait que seules les lignes du Nord et Tiga ont été reconnues déficitaires, il y a fort longtemps. Les autres lignes, notamment toutes celles des Îles, présumées bénéficiaires, ne sont pas subventionnées.

Or, cet ancien classement, par ailleurs totalement fondé à l'époque, ne constitue plus la seule réalité du moment.

Si l'on prend pour référence l'exercice 2008/2009, aucune ligne n'a été équilibrée : Maré et Ouvéa sont déficitaires respectivement de 41,2 MF et de 94,8 MF. En province Sud, l'Île des Pins affiche pour sa part un déficit de 105,4 MF.

DESTINATION	NOMBRE TOTAL DE PASSAGERS	MARGE GLOBALE D'EXPLOITATION	DEFICIT PAR BILLET (FCFP)	PRIX MOYEN DU COUPON	RAPPORT DEFICIT/COUPON
OUVEA	61 296	-94 842 319	1 547	9 317	16,6 %
ILE DES PINS	84 172	-105 471 579	1 253	6 955	18,0 %
MARE	52 100	-41 277 025	792	9 003	8,8 %
LIFOU	124 365	-17 448 453	140	9 219	1,5 %

Exercice 2008/2009. Source : Réponse AIRCAL 04 août 2009.

Sur la destination Lifou, le déficit de la compagnie par passager représente moins de 2 % du coupon moyen (la destination est donc quasiment rentable).

Il en représente en revanche jusqu'à 18 % sur la destination Île des Pins, destination pour laquelle la province Sud ne verse aucune compensation financière à la compagnie, alors même que l'île représente la première destination touristique de Nouvelle-Calédonie et que le service rendu par la compagnie lui est indispensable.

La chambre engage la direction à redéfinir, en liaison avec la Nouvelle-Calédonie et les provinces, les destinations qui doivent être considérées comme participant au service public et la part que les collectivités acceptent de prendre à leur charge.

4.6 L'existence de deux compagnies déficitaires

4.6.1 La mutualisation possible de certains moyens avec AIRCALIN

La question peut être posée de l'existence de deux compagnies aériennes distinctes AIRCAL et AIRCALIN sur le territoire de la Nouvelle-Calédonie.

Les deux compagnies sont indépendantes l'une de l'autre, mais elles appartiennent toutes deux à la Nouvelle-Calédonie¹. Elles n'auraient probablement jamais été dédoublées si des considérations politiques et historiques n'avaient dicté un tel partage.

¹ Exactement 250 250 et 3 987, soit 63 fois plus !

Cette dualité ne se justifie que partiellement.

La flotte relativement réduite des deux compagnies (trois appareils pour AIRCALIN, quatre pour AIRCAL) n'impose pas nécessairement de recourir à deux entités distinctes, même si les types d'appareils sont très différents : réacteurs pour les uns, turbopropulseurs pour les autres.

Une situation duale se présente certes en Polynésie française, avec les deux compagnies Air Tahiti et Air Tahiti Nui, mais les distances entre les différents archipels qui la composent (Îles sous le vent, Marquises, Australes...) sont sans commune mesure avec celles existant entre la Grande Terre et les Loyautés. En outre, plusieurs structures des compagnies polynésiennes sont communes, notamment la direction.

Un projet dans le sens d'un rapprochement des compagnies calédoniennes avait été évoqué en 2006², mais il est resté sans suite à notre connaissance.

Il s'agit d'une piste qui pourrait à nouveau être explorée pour réaliser d'éventuelles économies d'échelles.

Les deux compagnies, peu rentables par elles-mêmes actuellement, pourraient en effet envisager de mutualiser leurs efforts en matière de services commerciaux, de formation des personnels, de traitement des tâches administratives, voire éventuellement de maintenance lourde, par exemple. Une telle mesure permettrait également de mieux rentabiliser les hangars techniques de La Tontouta et d'utiliser cette piste pour d'éventuels transits directs de passagers internationaux vers les îles.

A l'heure où la plupart des compagnies aériennes de par le monde cherchent à fusionner pour réduire leurs frais généraux, commerciaux, ou d'entretien³, on peut s'interroger sur la validité du maintien *sine die* de cette dualité en Nouvelle-Calédonie.

Interrogée sur ce point, la direction d'AIRCAL a apporté à la chambre la réponse suivante :

« Quand on parle de rapprochement entre Aircal et Aircalin [ACT⁴], il faudrait bien définir de quoi on veut parler. S'agit-il d'une intention de fusion des compagnies, d'une volonté de mutualisation de moyens, de conventions pérennes d'affrètements... ? Car les dispositions et donc les conséquences sont inévitablement différentes.

« Le point commun de ces deux compagnies réside aujourd'hui dans le fait que l'actionnaire majoritaire est le même (si l'on considère que l'ADANC⁵ porte les actions ACI de la Nouvelle-Calédonie).

¹ Par le biais de l'ADANC en ce qui concerne AIRCALIN.

² Projet mentionné dans le procès verbal du conseil d'administration 1^{er} mars 2006.

³ Exemples : Air France et Air Inter ; Qantas, Air New Zealand...

⁴ Air Calédonie International.

⁵ Agence pour la Desserte Aérienne de la Nouvelle-Calédonie.

« A notre avis, si la volonté politique s'exerce dans le sens d'un rapprochement plus prononcé, une étude appropriée et approfondie serait à mener pour connaître précisément les tenants et les aboutissants¹ ».

La chambre estime que l'intérêt d'une mutualisation des efforts et d'un rapprochement des deux compagnies aériennes calédoniennes mériterait d'être étudié.

4.6.2 La desserte éventuelle du Vanuatu par AIRCAL

Le statut d'AIRCAL n'impose aucune limite géographique à son activité.

Les seules restrictions géographiques résultent, d'une part du certificat de transporteur aérien délivré par l'Aviation Civile, d'autre part de la licence d'exploitation délivrée par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie :

- Pour l'Aviation Civile, la limite géographique de la compagnie AIRCAL découle de considérations techniques liées au type de ses appareils. Elle ne se limite pas à la Nouvelle-Calédonie, mais aux pays voisins comme le Vanuatu ou Norfolk.
- Pour le Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, en revanche, la compagnie n'est autorisée à effectuer des liaisons extérieures que « *sur demande* », au coup par coup par charters ou frètements. Les lignes « *régulières* » d'AIRCAL, elles, se limitent strictement à la Nouvelle-Calédonie.

Cette répartition géographique entre AIRCAL et AIRCALIN résulte donc de considérations administratives plus que techniques.

Techniquement, rien n'interdirait en effet à AIRCAL d'effectuer une liaison régulière sur Port-Vila, liaison réservée actuellement à la compagnie AIRCALIN². Or, cette liaison ne représente que 500 kilomètres à peine et ne concerne qu'un nombre limité de passagers. Il serait donc plus rentable de l'effectuer sur ATR et non sur Airbus, ces appareils étant à la fois surdimensionnés et plus consommateurs de carburant.

AIRCAL assure d'ailleurs épisodiquement cette desserte sous affrètement au profit d'AIRCALIN.

La chambre fait observer qu'il serait utile de s'interroger sur l'intérêt de faire desservir de manière régulière le Vanuatu par la compagnie AIRCAL, ou à tout le moins d'engager une réflexion sur un éventuel rapprochement entre AIRCAL et AIRCALIN³.

¹ Réponse à la chambre en date du 9 juillet 2009, question 19.

² Sur Airbus A 320.

³ La direction de l'Aviation Civile a indiqué vouloir lancer une étude en ce sens en 2010.

4.7 L'inadaptation du statut

4.7.1 Un conseil d'administration peu représentatif

La composition du conseil d'administration et les règles qui la régissent mériteraient d'être revues.

4.7.1.1 Les conditions de détention des actions

Aux termes de l'article 17 du statut de la compagnie, « *chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action de la société. Si, au jour de sa nomination, un administrateur n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si, en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans un délai de trois mois* ».

Or, plusieurs membres du conseil d'administration ne détiennent aucune action de la société.

Pour pallier cette lacune, il a été décidé en conseil d'administration¹ qu'ils se feraient « *prêter* » une action par la collectivité de Nouvelle-Calédonie... dont ils ne sont ni représentants officiels, ni mêmes membres. Un tel procédé est dépourvu de tout fondement juridique.

Il y aurait lieu de dispenser les administrateurs représentant les collectivités actionnaires de l'obligation de posséder, à titre personnel, une action de la société, les actions détenues par leur collectivité de rattachement étant suffisantes par elles-mêmes pour justifier leur mandat au sein du conseil.

La chambre estime que l'article 17 du statut de la compagnie devrait être modifié.

4.7.1.2 La représentation des collectivités actionnaires

L'article 16-I du statut de la compagnie prévoit que le conseil d'administration est composé « *de trois membres au moins et de dix-huit au plus...* ».

En fait, le conseil d'administration actuel, dont la répartition des sièges apparaît quelque peu confuse, est composé des huit membres suivants :

- * Un représentant de la Nouvelle-Calédonie
- * Un représentant de la province Nord
- * Un représentant de la province Sud
- * Cinq administrateurs en nom personnel

¹ 05 janvier 2006, paragraphe II : « *Agrément de prêt d'actions* ».

4.7.1.2.1 La province des Îles

La chambre s'est interrogée sur l'absence de représentation de la province des Îles au sein du conseil. Il a été répondu que « *la Province des Îles Loyautés n'est pas administrateur de la SA AIR CALEDONIE* »¹. Selon la direction de la compagnie, cette lacune serait due au fait que « *le président du conseil d'administration dans une SA [doit être] obligatoirement une personne physique* ».

Ainsi, la province des Îles, second actionnaire de la société avec 25% du capital, ne disposerait d'aucun siège (officiel) au conseil d'administration.

4.7.1.2.2 La Nouvelle-Calédonie

Quant à la collectivité de Nouvelle-Calédonie, elle ne bénéficie que d'un unique siège au sein du conseil d'administration, alors qu'elle est titulaire de la compétence en matière de liaisons aériennes et qu'elle détient à elle seule plus de 50% des actions.

Elle est manifestement sous-représentée.

Dès lors, la gestion de la compagnie lui échappe progressivement. L'administrateur qui représentait la Nouvelle-Calédonie au sein du conseil en 2006, par ailleurs membre du gouvernement en charge du transport aérien, déplorait en effet que « *bien que l'avis [de la Nouvelle-Calédonie] soit demandé, personne n'en tient jamais compte* ».

Il ne serait pas inutile que la Nouvelle-Calédonie se fasse assister en tant que de besoin, lors des séances du conseil d'administration, par des représentants de la direction de l'Aviation Civile, direction mixte Etat/Nouvelle-Calédonie, qui pourraient utilement orienter le conseil dans ses décisions à caractère notamment technique et économique.

La chambre observe que les deux principaux actionnaires de la compagnie, qui représentent ensemble plus de 75 % du capital social, ne disposent (officiellement) que d'un seul siège sur huit. Elle constate en conséquence que la composition du conseil d'administration est fortement déséquilibrée et pourrait être revue.

4.7.2 Un mode de gestion indéterminé

4.7.2.1 Gestion moniste ou dualiste

La société était gérée initialement par un simple conseil d'administration (système de direction dit « *moniste* », par opposition au système qualifié de « *dualiste* » comportant à la fois un conseil de surveillance et un directoire).

De graves difficultés étant apparues du fait notamment de l'immixtion permanente d'intérêts politiques et/ou communautaires dans la gestion de la société, le gouvernement a décidé de modifier les statuts d'AIRCAL à la fin des années 90 : il

¹ Réponse à la chambre en date du 09 juillet 2009, question 20.

s'agissait d'introduire une séparation entre les choix stratégiques, qui seraient confiés à un conseil de surveillance composé de personnalités politiques, et le fonctionnement quotidien de la compagnie, confié à un directoire composé de gestionnaires.

Ce système n'a cependant pas donné les résultats escomptés en raison de tensions au sein même du directoire. La société est donc revenue au statut moniste en 2004.

Pour autant, la présence d'un unique conseil d'administration, composé à moitié de personnalités politiques aux intérêts contradictoires, se traduit par une forte implication de la politique au sein de la direction de la compagnie. Dans plusieurs procès-verbaux des conseils d'administration, il est fait mention de cette politisation excessive des débats : « *il est demandé que la société soit laissée en dehors de tout débat politique...* »¹.

Cette influence de facteurs étrangers à l'intérêt économique de la compagnie a été expressément relevée par le cabinet Aérogestion à l'occasion d'un audit. Le rapport se concluait en effet sur le constat suivant : « *Il faut veiller à limiter l'influence du poids politique dans le fonctionnement quotidien de la compagnie* ».

La chambre estime qu'une réflexion pourrait être menée sur l'intérêt de revenir éventuellement à une gestion dualiste de la compagnie.

4.7.2.2 Statut privé ou public

AIRCAL est une société privée qui fonctionne cependant comme une société publique : présence des collectivités au conseil d'administration, tarifs encadrés, lignes subventionnées, etc...

Son capital, composé à 94 % de fonds publics, est celui d'une société publique, sans pour autant être celui d'une société d'économie mixte (SEM).

Dans un arrêt de 1982², le Conseil d'Etat a affirmé qu'une société dont plus de la moitié du capital est constituée de fonds publics, est une société appartenant au secteur public. La Haute Autorité considère par ailleurs, de manière constante, que « *tout organisme doté de la personnalité morale et soumis au pouvoir prépondérant d'une autorité publique, cette prépondérance résultant de la détention de la totalité ou de la majorité des capitaux par des organismes ou des autorités publiques* »³ est une entreprise publique.

Lorsque la loi n° 88-82 du 22 janvier 1988, notamment son article 139 concernant les sociétés d'économie mixte (SEM), a été rendu applicable en Nouvelle-Calédonie, la société AIRCAL et ses actionnaires auraient dû veiller à ce qu'il soit procédé à une modification des statuts de la compagnie et à sa transformation en SEM, seule formule autorisée par la loi à l'époque. En conservant à AIRCAL le statut de société privée, le territoire de Nouvelle-Calédonie et les provinces exonéraient ainsi la société des

¹ PV du CA du 27 mars 2007 : pages 5, 6, 7, 8 et 9.

² Conseil d'Etat, 22 décembre 1982 : société française d'équipements pour la navigation aérienne.

³ Exemple : arrêts du 24 novembre 1978, SNPEA et autres...

contrôles et des contraintes prévues par le législateur pour la constitution et le fonctionnement des SEM.

En 1999, l'article 53-II de la loi organique n° 99-209 du 19 mars 1999 relative à la Nouvelle-Calédonie est venu autoriser la participation financière des collectivités calédoniennes « *au capital de sociétés privées gérant un service public d'intérêt général* ». A ce titre la Nouvelle-Calédonie et les provinces étaient effectivement fondées à détenir une part du capital social d'AIRCAL. Toutefois, le laconisme de l'article 53-II, qui ne précise pas le taux maximum de participation publique dans les sociétés privées, ne saurait être interprété de manière extensive et abusive comme autorisant les collectivités calédoniennes à participer de façon illimitée au capital des sociétés privées.

En effet, parallèlement à la loi organique sus évoquée, la loi ordinaire n° 99-210 du même jour rappelait, en son article 8, que la Nouvelle-Calédonie et les provinces pouvaient également prendre des participations dans le capital des SEM, mais sous réserve que la proportion de capitaux publics soit comprise entre 50 et 80 %.

Si la loi permet la participation des collectivités au capital de sociétés privées, cette participation doit à l'évidence rester minoritaire. Dans le cas contraire, on comprend difficilement qu'après avoir dérogé au principe de la liberté du commerce et de l'industrie en encadrant la participation publique au sein des SEM, le législateur renonce à encadrer cette participation au sein des sociétés privées.

Ainsi, depuis l'entrée en vigueur de la loi organique, il doit être considéré :

- que la Nouvelle-Calédonie et les provinces participent minoritairement au capital social de sociétés privées gérant un service public ou d'intérêt général ;
- que, lorsque cette participation devient majoritaire, la société devrait adopter le statut de SEM ;
- qu'en tout état de cause, la participation publique ne saurait excéder le seuil de 80 % ;
- qu'au-delà duquel il y a lieu de considérer qu'il s'agit d'une gestion publique directe.

AIRCAL se trouve donc être aujourd'hui une société au statut *sui generis*. Une réflexion pourrait être menée sur la place réelle que détient AIRCAL au sein du paysage économique et politique calédonien.

En définitive, il conviendrait que le statut de la compagnie soit clairement défini :

- soit il s'agit d'une société effectivement privée et il faudrait alors lui accorder la liberté correspondante (capital, conseil d'administration, tarifs, etc...), quitte à souscrire avec elle une convention précise de délégation de service public ;
- soit il s'agit d'une société publique, et il faudrait alors la transformer en SEM, sous réserve d'une modification préalable de son capital et de son conseil d'administration.

La chambre estime qu'une clarification du statut actuel d'AIRCAL devrait être envisagée.

RECOMMANDATIONS

- 1- La chambre demande à la direction de veiller, à l'avenir, au strict respect du délai maximum de six mois pour soumettre ses comptes à l'approbation de l'Assemblée Générale..... 15

- 2- La chambre constate que la compagnie ne déposait plus ses comptes annuels au greffe du tribunal de commerce depuis 2003. Elle prend acte de la rectification de cette carence depuis 2008..... 15

- 3- La chambre observe que la compagnie doit désormais procéder à une recapitalisation. Elle doit trouver rapidement des capitaux d'un montant minimum de 400 millions de francs, montant qui pourrait s'avérer supérieur si le déficit réalisé au 31 mars 2010 dépasse le déficit prévisionnel. A défaut, la liquidation de la société deviendra inéluctable dans un délai de deux ans..... 22

- 4- La chambre recommande à la compagnie d'étudier la solution la plus favorable financièrement entre le maintien du crédit-bail jusqu'au terme du contrat ou le rachat anticipé des appareils..... 24

- 5- La chambre observe que la délivrance de la carte « résident » constitue une charge pour la compagnie, contrairement à la compagnie internationale qui bénéficie des services du bureau d'aide au passage aérien. Une étude, en liaison avec le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, pourrait utilement vérifier s'il ne serait pas opportun de trouver une solution comparable au profit d'AIRCAL. 30

- 6- La compagnie devrait explorer toutes les pistes de réduction progressive de ses effectifs. 32

- 7- La chambre encourage la compagnie à rechercher une meilleure productivité de ses effectifs au moyen du non remplacement des partants et d'une réorientation des postes les moins productifs..... 33

- 8- La chambre engage la direction à faire aboutir au plus tôt les négociations avec les syndicats en vue d'une mise en application rapide de nouvelles conventions collectives. 34

- 9- La chambre demande à la direction de la compagnie de ne rémunérer à l'avenir que les heures supplémentaires réellement effectuées et de mettre un terme à leur forfaitisation irrégulière relevée par le tribunal du travail..... 34

- 10- La chambre constate que le volume de la masse salariale étrangle financièrement la compagnie. Elle incite la direction à tout mettre en œuvre pour réduire de manière significative le volume de cette masse salariale. 36

- 11- La chambre constate que les objectifs fixés pour la nouvelle flotte n'ont pas été réalisés. 44

- 12- La chambre observe que l'état actuel des finances de la société ne lui permet pas d'acquérir un quatrième appareil ATR. Elle recommande à la compagnie de surseoir à cet achat jusqu'au rétablissement complet de son équilibre financier..... 45
- 13- La chambre constate que la rentabilité du Dornier est insuffisante. Elle encourage la direction à poursuivre le projet de réflexion concernant la cession de cet appareil ainsi que l'éventuelle sous-traitance des rotations qu'il assure actuellement. 45
- 14- La chambre encourage la compagnie à mener une politique de communication visant à faire mieux connaître aux usagers les efforts financiers importants consentis à leur profit par les collectivités locales et par la compagnie. 46
- 15- La chambre estime que les rapports entre la Nouvelle-Calédonie et la compagnie devraient être formalisée par une convention retraçant précisément les obligations réciproques de la compagnie et de la collectivité. Au-delà, une harmonisation globale des transports en Nouvelle-Calédonie pourrait être envisagée entre l'ensemble des collectivités intéressées et les compagnies chargées des liaisons aériennes et maritimes. 49
- 16- La chambre observe que le volume des créances non recouvrées est considérable. Elle rappelle que la compagnie pourrait appliquer systématiquement les intérêts légaux de retard sur toute facture privée non payée dans le délai maximum de 30 jours et sur toute facture administrative dans un délai maximum de 45 jours, et ceci même à l'encontre des collectivités actionnaires. 50
- 17- La chambre recommande à la compagnie de signer les conventions par anticipation et de n'assurer à l'avenir que les prestations qu'elle estimera rentable ou celles qui auront fait l'objet d'une convention effective. 51
- 18- La chambre engage la direction à redéfinir, en liaison avec la Nouvelle-Calédonie et les provinces, les destinations qui doivent être considérées comme participant au service public et la part que les collectivités acceptent de prendre à leur charge. 52
- 19- La chambre estime que l'intérêt d'une mutualisation des efforts et d'un rapprochement des deux compagnies aériennes calédoniennes mériterait d'être étudié. 54
- 20- La chambre fait observer qu'il serait utile de s'interroger sur l'intérêt de faire desservir de manière régulière le Vanuatu par la compagnie AIRCAL, ou à tout le moins d'engager une réflexion sur un éventuel rapprochement entre AIRCAL et AIRCALIN. 54
- 21- La chambre estime que l'article 17 du statut de la compagnie devrait être modifié. 55
- 22- La chambre observe que les deux principaux actionnaires de la compagnie, qui représentent ensemble plus de 75 % du capital social, ne disposent (officiellement) que d'un seul siège sur huit. Elle constate en conséquence que la composition du conseil d'administration est fortement déséquilibrée et pourrait être revue. 56

23- La chambre estime qu'une réflexion pourrait être menée sur l'intérêt de revenir éventuellement à une gestion dualiste de la compagnie. 57

24- La chambre estime qu'une clarification du statut actuel d' AIRCAL devrait être envisagée. 59

-o0o-