



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

## Société calédonienne de transports aériens (Air Calédonie)

Exercices clos le 31 mars 2013 et suivants

Le présent document a été délibéré par la chambre le 1<sup>er</sup> juillet 2019

## AVANT-PROPOS

Le présent rapport d'observations définitives, une fois délibéré, est adressé aux représentants légaux des collectivités ou organismes contrôlés afin qu'ils apportent, s'ils le souhaitent, une réponse qui a vocation à l'accompagner lorsqu'il sera rendu public. C'est un document confidentiel réservé aux seuls destinataires, qui conserve un caractère confidentiel jusqu'à l'achèvement de la procédure contradictoire. Sa divulgation est donc interdite, conformément à l'article L. 262-48 du code des juridictions financières.

## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHESE .....	5
LISTE DES RECOMMANDATIONS .....	10
INTRODUCTION.....	11
<b>1</b> <b>UNE GOUVERNANCE STRATEGIQUE A METTRE EN PLACE</b> .....	<b>13</b>
1.1 Une absence de stratégie et de projet économique .....	13
1.1.1 Le renouvellement de la flotte et les projets immobiliers .....	13
1.1.2 Les autres investissements.....	17
1.2 La nécessité de définir une stratégie, un business plan et des indicateurs .....	25
1.2.1 Définir une stratégie, un business plan et un dispositif de suivi .....	25
1.2.2 Définir et suivre les indicateurs clés de la performance et assurer une veille sur les risques .....	31
<b>2</b> <b>DES RESULTATS MITIGES AU COURS DE LA PERIODE CONTRÔLEE</b> .....	<b>36</b>
2.1 Une progression ralentie de l'activité .....	36
2.1.1 Le réseau, le programme de vols et les tarifs pratiqués.....	36
2.1.2 Le trafic passagers : une évolution ralentie depuis 2014-2015 .....	38
2.1.3 Les autres activités .....	42
2.2 Des résultats d'exploitation insuffisants .....	43
2.2.1 Une rentabilité d'exploitation fragile .....	44
2.2.2 Des recettes d'exploitation dépendantes de l'aide publique.....	47
2.2.3 Des charges d'exploitation excessives .....	51
2.3 Une structure bilancielle encore saine menacée par la croissance de l'endettement ....	61
2.3.1 La capitalisation de la société.....	61
2.3.2 Les équilibres financiers.....	62
2.3.3 Les ratios de structure financière et l'endettement.....	63
<b>3</b> <b>UN CADRE D'ACTIVITE SPECIFIQUE</b> .....	<b>65</b>
3.1 La vie sociale de l'entreprise .....	65
3.1.1 Le contrôle du capital social par les grandes collectivités du territoire .....	65
3.1.2 Les organes statutaires de l'entreprise.....	66
3.1.3 Le fonctionnement des organes statutaires.....	70
3.1.4 Les défaillances du conseil d'administration .....	72
3.2 Les contrôles sécuritaires et commerciaux .....	73
3.2.1 Les contrôles de sécurité .....	73
3.2.2 Les contrôles commerciaux .....	74
3.3 La gestion aéroportuaire des collectivités.....	75
3.3.1 La Nouvelle-Calédonie, les provinces et l'Etat partenaires aéroportuaires de la compagnie.....	75
3.3.2 Le développement des capacités du contrôle aérien.....	78
3.3.3 La certification de l'aérodrome de Nouméa-Magenta.....	79
3.3.4 L'extension des capacités des aérodromes de brousse et des Îles .....	79

3.4	Les soutiens publics aux recettes d'exploitation et aux investissements.....	80
3.4.1	Les lignes à faible trafic .....	80
3.4.2	Les billets « continuité pays » .....	83
3.4.3	Les billets « solidarité transport » .....	87
3.4.4	Les aides allouées aux investissements .....	88
3.5	La politique de transport de certaines collectivités actionnaires .....	92
3.5.1	La Nouvelle-Calédonie et le schéma global des transports et de la mobilité.....	92
3.5.2	La province des Îles et la compagnie Air Loyauté .....	93
4	REPONSES.....	94
	ANNEXES .....	100

## SYNTHESE

Le présent rapport porte sur le contrôle des comptes et de la gestion de la société Air Calédonie depuis l'exercice comptable 2012-2013. Cette société de droit privé détenue à 98,4% par la Nouvelle-Calédonie et les trois provinces du territoire, a pour mission le transport aérien intérieur de voyageurs et de fret.

### *Une gouvernance stratégique à mettre en place*

Au cours de la période contrôlée (2012-2018), la compagnie a renouvelé l'intégralité de sa flotte et de ses bureaux, modernisé ses moyens et ses procédures internes et augmenté ses effectifs, de 290 équivalents temps plein en 2012-2013 à 370 en 2017-2018.

L'achat d'un quatrième ATR 72 en 2014 puis le renouvellement intégral de la flotte par quatre ATR 72-600 neufs ont été approuvés dans leur principe par le conseil d'administration sur la base d'argumentaires techniques : disponibilité insuffisante des appareils, usure prématurée des avions en raison de la brièveté des vols et de la faible longueur des pistes, réduction des charges de maintenance et du nombre de pannes et d'incidents.

Les décisions prises ont fait progresser les capacités d'emport de plus de 50%, le nombre de sièges passant de 184 à 280 sièges et la disponibilité des appareils neufs étant plus importante. Le coût d'acquisition de la nouvelle flotte a été de 8,9 Mds F CFP dont 1,94 Mds F CFP financés en défiscalisation. La compagnie a financé 1,64 Mds F CFP en fonds propres et 5,32 Mds F CFP par quatre emprunts sur 15 ans représentant une annuité de 445,6 MF CFP.

La direction générale a soumis pour approbation au conseil d'administration les actes relatifs au renouvellement de la flotte, notamment les financements bancaires. Mais le conseil d'administration n'a adopté officiellement ni stratégie, ni modèle économique, ni le business plan afférent à cet investissement.

L'acquisition du nouveau siège a été décidée puis mise en œuvre entre 2014 et 2018 selon le même processus : une validation de principe du besoin, puis des actes successifs afférents à l'acquisition (actes de ventes et emprunts bancaires), sans mise en perspective stratégique ni validation d'un business plan intégrant les charges découlant de cet investissement.

La communication interne et externe autour de ces investissements contraste ainsi avec l'absence de formalisation permettant l'appropriation et le suivi au sein de l'entreprise, du conseil d'administration ou des actionnaires des enjeux et des objectifs à moyen terme découlant de ce changement de format de la compagnie et de sa situation d'endettement.

Tous emprunts cumulés, la compagnie devra, au cours des quinze années à venir, rembourser aux établissements prêteurs plus de 500 MF CFP par an.

Les résultats de l'exploitation seront la principale ressource de l'entreprise pour financer ces remboursements. Il est impératif, que par l'adoption d'un business plan et son suivi semestriel, la capacité de la société à faire face à ses obligations de remboursement puisse être pilotée et anticipée.

Les instances de gouvernance seront ainsi à même d'appréhender les mesures correctrices nécessaires en cas d'écart par rapport aux objectifs.

La chambre souligne également l'importance qui s'attache à la définition et à un suivi rigoureux d'objectifs dans les deux domaines conditionnant la performance de l'entreprise : la maîtrise de ses charges de personnel et le développement des recettes passagers.

### *Des résultats mitigés au cours de la période contrôlée*

Au regard des moyens supplémentaires que la société a mis en place au cours de la période contrôlée, les résultats obtenus ont été mitigés.

La compagnie réalise 98% de son trafic entre Nouméa et les quatre aéroports d'Ouvéa, Maré, Lifou et l'Île des Pins. La cinquième destination est Koné. En début de période, elle opérait les « petites lignes » de l'intérieur et entre les Îles Loyauté. Cette activité qui représente un trafic limité (13 000 pax par an environ) a été attribuée à la compagnie Air Loyauté au cours de la période contrôlée.

De 2012-2013 à 2014-2015, le trafic est passé de 393 000 pax à 434 000 pax et de 1 580 tonnes de fret à 1 865 tonnes de fret, les recettes passagers progressant de 4 030 MF CFP à 4 630 MF CFP. Le trafic a ensuite diminué pour se fixer à 432 000 pax et à 1 650 tonnes de fret en 2017-2018. Les recettes passagers ont diminué de 4 630 MF CFP à 4 270 MF CFP entraînant la baisse des recettes d'exploitation. Au cours de l'ensemble de la période, le total des produits d'exploitation a progressé de 15%.

Parallèlement, les charges de personnel, qui représentent la moitié du total des charges, ont augmenté de 38% (de 2 210 MF CFP en 2012-2013 à 3 053 MF CFP en 2017-2018). Le total des charges d'exploitation a augmenté de 26% au cours de la période, à un rythme plus rapide que celui des produits.

Le résultat d'exploitation est passé de 342 MF CFP en début de période à -124 MF CFP en 2017-2018. La capacité d'autofinancement (CAF), qui mesure la trésorerie dégagée par le cycle d'exploitation de l'entreprise hors éléments exceptionnels, a diminué de 660 MF CFP en 2012-2013 à 393 MF CFP en 2017-2018.

Le changement de dimension de la flotte à compter de 2014 s'est accompagné d'une forte progression des charges qui n'a pas été contrebalancée par l'augmentation des recettes.

A l'issue de la période de contrôle, la situation financière était en apparence saine en raison des éléments exceptionnels intervenus au cours de la période contrôlée : augmentation du capital souscrite par la Nouvelle-Calédonie et les trois provinces en 2016 et produits de la cession de l'ancienne flotte entre 2016 et 2018.

Ces éléments exceptionnels ne joueront plus à l'avenir. Il est donc impératif que la société définisse et surveille un ensemble d'indicateurs : résultat d'exploitation, endettement, recettes passagers, masse salariale, volume et productivité de ses effectifs.

La capacité d'autofinancement s'est cependant redressée en fin de période. Cette tendance devra être confirmée dans les années à venir. La société considère que la réforme de la « continuité pays » en 2017 a réduit significativement la demande, engendrant un retard d'un an dans les objectifs initiaux. Elle estime ainsi pouvoir atteindre le taux de croissance de 3,5% par an du trafic dans les années à venir.

La chambre souligne que cet objectif est ambitieux alors que les capacités de la flotte et les régimes d'aide au billet sont stabilisés. C'est pourquoi elle recommande l'adoption et le suivi semestriel d'un business plan et d'une série d'indicateurs clés.

### *Un cadre d'activité spécifique*

La compagnie présente diverses spécificités tenant à l'importance des liens avec les collectivités dans plusieurs domaines : le capital et la vie sociale de l'entreprise, les contrôles aériens règlementaires, la gestion des aérodomes, les soutiens financiers publics et la politique de transport de la Nouvelle-Calédonie et des provinces.

#### *Le capital et la vie sociale de l'entreprise*

La Nouvelle-Calédonie et les trois provinces possèdent 98,4% du capital social. Elles exercent leur rôle d'actionnaire au travers de l'assemblée générale des actionnaires et du conseil d'administration. Ce dernier comprend onze administrateurs personnes physiques et trois administrateurs personnes morales : la Nouvelle-Calédonie, la province Nord et la province Sud. Conformément aux dispositions du code de commerce s'appliquant aux sociétés anonymes, ces personnes morales sont nommées administrateur par l'assemblée générale des actionnaires puis désignent un représentant permanent qui siège en leur nom au conseil d'administration. La province des Îles Loyauté n'est pas administrateur et ne dispose pas d'un représentant permanent.

Au côté des trois représentants permanents, siègent onze administrateurs personnes physiques, nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de la Nouvelle-Calédonie ou de la province des Îles. Juridiquement, ces administrateurs siègent en leur nom propre. A la différence des représentants permanents, la responsabilité civile et pénale qu'ils encourent en tant qu'administrateur n'est pas solidaire de celle de la collectivité ayant proposé leur nomination.

#### *Les contrôles règlementaires*

Les contrôles règlementaires qu'exercent la Nouvelle-Calédonie et l'Etat attestent de la qualité du système de gestion de la sécurité de la compagnie. Celle-ci a obtenu sans difficulté le certificat de transporteur aérien « AIR-OPS » exigé par l'Union européenne. Elle fait également partie de l'association internationale des transporteurs aériens (IATA). Les autorisations commerciales de la société sont conformes à la réglementation locale et n'appellent pas d'observation.

### *La gestion des aérodromes*

La gestion des aérodromes relève des collectivités actionnaires qui en sont les propriétaires et les exploitants. L'exploitation comprend la gestion des pistes, le contrôle aérien et les différents services au sol.

Au cours de la période de contrôle, les collectivités concernées ont commencé à mettre en œuvre des programmes de travaux pour aménager les pistes aux normes requises pour accueillir les appareils ATR 72-600 de la nouvelle flotte à pleine charge et des programmes de recrutement de contrôleurs aériens en nombre suffisant pour faire face à l'augmentation du trafic et à l'ouverture des plages horaires souhaitée par la compagnie. La compagnie doit veiller à l'achèvement des programmes en cours et au fonctionnement des aérodromes de manière générale.

### *Les soutiens financiers publics*

Globalement, les aides publiques ont représenté chaque année plus de 20% du total des produits d'exploitation de la société tout au long de la période contrôlée.

Les deux dispositifs d'aide à l'achat du billet mis en place par la Nouvelle-Calédonie, la province des Îles Loyauté et la province Sud ont bénéficié de 2012-2013 à 2017-2018 à 985 000 coupons pour un montant total d'aide publique de 4,9 Mds F CFP.

En outre la compagnie a bénéficié systématiquement de la défiscalisation de ses investissements aériens par l'Etat et d'aides ponctuelles de la Nouvelle-Calédonie pour le remboursement des emprunts souscrits pour l'acquisition de l'ancienne flotte.

Enfin, de 2012-2013 à 2017-2018, la société a perçue 2,2 Mds F CFP pour couvrir le déficit des lignes à faible trafic, aujourd'hui transférées à Air Loyauté sauf la ligne de Koné.

### *La politique de transport aérien des collectivités actionnaires*

La Nouvelle-Calédonie conduit depuis 2013 une réflexion sur le schéma global des transports et de la mobilité portant sur l'ensemble des modalités de transport dont le transport aérien. Dans ce cadre, un projet de délégation de service public est actuellement à l'étude en matière de transport aérien. La compagnie doit assurer une veille sur ce point.

La compagnie Air Loyauté, propriété de la province des Îles Loyauté au travers de la Société de développement et d'investissement des Îles, opère directement les petites lignes à faible trafic sauf la ligne de Koné.

### ***La modernisation interne de la compagnie***

Outre sa flotte et son siège social, la compagnie a également modernisé ses moyens et son organisation interne. L'organigramme a été restructuré avec une répartition des compétences et des responsabilités plus cohérente et lisible. La coordination et le pilotage interne et opérationnel ont été renforcés avec la création d'un comité exécutif, d'un comité de direction, d'un secrétariat général et du centre de coordination opérationnelle chargé du suivi des vols.

Les principaux outils commerciaux, opérationnels et des fonctions support, ont été modernisés notamment par l'acquisition de logiciels informatiques structurants.

Des avancées ont été réalisées en matière de gestion des ressources humaines grâce à l'élaboration d'un pacte économique et social d'amélioration de la compétitivité (PESAC) en 2013 et le renouvellement des accords salariaux. Un accord d'intéressement a été conclu en 2014.

La politique commerciale, les canaux de distribution et la tarification ont été redéfinis selon les méthodes du « revenue management » en vue d'optimiser le taux de remplissage des avions et la recette moyenne par siège ou coupon moyen.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

**Recommandation n°1 :** La chambre recommande à Air Calédonie de proposer à son conseil d'administration l'adoption d'une stratégie, d'un business plan réglé sur l'année civile et d'un tableau de bord des indicateurs clés.

Le président directeur général d'Air Calédonie indique prendre acte de la première recommandation de la chambre « avec pour objectif d'y répondre à court terme ». ..... 30

**Recommandation n°2 :** La chambre recommande à Air Calédonie de mettre en place un suivi semestriel de l'avancée du business plan devant le conseil d'administration.

Dans sa réponse, le président directeur général indique que la «Direction Générale » prend acte de la recommandation et « s'attachera à formaliser de façon plus explicite, le suivi semestriel du business plan qu'elle réalise auprès du conseil d'administration. ». ..... 31

**Recommandation n°3 :** La chambre recommande à la société Air Calédonie de fixer des objectifs d'évolution de ses charges de personnel plus rigoureux que ceux figurant actuellement dans ses projections de coûts.

Le président directeur général indique en réponse : « Nous considérons qu'une croissance de la masse salariale trois fois inférieure à celle du chiffre d'affaires reste relativement ambitieux pour Air Calédonie. ».

Dans sa réponse, le président du gouvernement indique que « dans un contexte de charges d'exploitation structurelles conséquentes (auto-assistance en escale, réseau de vente propre, fonctions réglementaires), Air Calédonie doit poursuivre [l'objectif] de hausse de la productivité de ses personnels, avec réduction des effectifs dans certains domaines. ». ..... 33

**Recommandation n°4 :** La chambre recommande à la société Air Calédonie de se fixer des objectifs de taux de remplissage croissants dès l'exercice 2020, en mobilisant toutes les potentialités de la politique commerciale, notamment celles du « revenue management ». ..... 34

Dans sa réponse, le président du gouvernement indique que « dans un contexte de charges d'exploitation structurelles conséquentes (auto-assistance en escale, réseau de vente propre, fonctions réglementaires), Air Calédonie doit poursuivre [l'objectif] de dynamisation de son chiffre d'affaires par une politique ambitieuse de revenue management et un élargissement de son réseau de distribution. ». ..... 34

## INTRODUCTION

Le présent rapport porte sur le contrôle des comptes et de la gestion de la compagnie aérienne Air Calédonie pour les exercices comptables 2012-2013 à 2017-2018. L'exercice comptable courait du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars jusqu'en 2017-2018. Il sera calé sur l'année civile à compter de 2019, l'exercice 2018 étant réduit à neuf mois, du 1<sup>er</sup> avril 2018 au 31 décembre 2018.

Le rapport d'observations provisoires (ROP), délibéré le 20 février 2019, a été notifié le 15 mars 2019 au président directeur général d'Air Calédonie, au précédent directeur général de la compagnie, au président du gouvernement et aux présidents des trois provinces. Un extrait du rapport a été notifié à la même date aux directeurs de la BNC, de la BCI et de la SGCB, trois banques qui ont financé les investissements de la compagnie.

Le président directeur général de la compagnie, le président du gouvernement de la Nouvelle – Calédonie et les directeurs des banques BNC et SGCB ont accusé réception du rapport ou de ses extraits le 20 mars 2019. Les directeurs de la BNC et de la SGCB ont répondu par courriers en date du 29 avril 2019 enregistrés respectivement les 7 et 9 mai 2019 au greffe de la chambre. Le président directeur général a répondu par un courrier en date du 14 mai 2019, enregistré le 17 mai 2019 au greffe de la chambre. Le président du gouvernement a adressé une réponse en date du 22 mai 2019, enregistrée le même jour au greffe de la chambre.

Les présidents des provinces Sud et Nord ont accusé réception du rapport le 20 mars 2019. Le directeur de la BCI et le précédent directeur général d'Air Calédonie ont accusé réception du rapport le 21 mars 2019 et le président de la province des Iles Loyauté le 22 mars 2019. Aucun de ces destinataires n'a produit de réponse.

La chambre a entendu le président directeur général de la société à sa demande le 28 juin 2019.

Air Calédonie est une société anonyme de droit commun régie par les articles L.225 - 1 et suivants du code de commerce de la Nouvelle-Calédonie. Créée en 1955 avec des capitaux exclusivement privés, elle a bénéficié d'apports de la Nouvelle-Calédonie et des trois provinces qui détiennent aujourd'hui ensemble 98,4% du capital, la Nouvelle-Calédonie seule détenant 52,4% du capital.

La société a pour mission le transport aérien intérieur de passagers et de fret. Elle dessert cinq lignes au départ de Magenta à destination de l'île des Pins, Ouvéa, Lifou, Maré et Koné<sup>1</sup>.

Au début de la période de contrôle, elle disposait d'une flotte composée de deux ATR 72 et d'un ATR 42. Durant la période contrôlée, elle a acquis une flotte homogène de quatre appareils neufs de type ATR 72-600, livrés fin 2016 et fin 2017, ainsi qu'un nouveau siège social livré fin 2018. Les financements ont été obtenus en partie par emprunts bancaires.

En équivalents temps plein (ETP), son effectif s'élevait à 290 postes en 2012-2013. Il a atteint 370 postes au cours de l'exercice 2017-2018.

---

<sup>1</sup> Les liaisons entre Nouméa et les autres destinations et entre les îles Loyauté sont assurées par Air Loyauté (compagnie détenue à 100% par la société d'économixte mixte de participation de la province des Iles Loyauté).

En 2012-2013, la société avait transporté 393 000 pax (un pax est un voyageur en aller simple, un aller-retour est comptabilisé pour deux pax) et 1 581 tonnes de fret. En 2017-2018, elle a enregistré 432 356 pax et 1 654 tonnes de fret.

Le précédent rapport de la chambre relatif à la gestion de la compagnie remonte à 2009 (rapport d'observations définitives du 16 novembre 2009). La chambre a choisi de ne pas effectuer le suivi de ce travail ancien alors que le contexte a évolué.

Le modèle économique et le business plan afférents à la nouvelle flotte n'ont pas été définis par le conseil d'administration. Il est impératif qu'ils le soient, tant en considération de l'importance des investissements réalisés et de leurs charges financières (1) qu'au regard des résultats mitigés obtenus au cours de la période contrôlée (2) et des liens multiples existants entre la compagnie et les collectivités actionnaires (3).

## **1 UNE GOUVERNANCE STRATEGIQUE A METTRE EN PLACE**

Au cours de la période contrôlée (2012-2018), la compagnie a renouvelé l'intégralité de sa flotte et de ses bureaux, modernisé ses moyens et ses procédures internes et recruté environ 80 équivalents temps plein en personnels.

Les investissements ont été financés en partie par des emprunts bancaires d'une durée de 15 ans. La compagnie doit de ce fait rembourser aux établissements prêteurs à compter de 2019 plus de 500 MF CFP par an.

Cependant, ces investissements, en particulier l'acquisition de la nouvelle flotte, ont été décidés sans stratégie ni business plan formalisés et adoptés par le conseil d'administration. La compagnie ne s'est engagée sur des résultats chiffrés ni devant son conseil d'administration ni devant ses actionnaires.

Or les résultats de l'exploitation seront la principale ressource de la société pour rembourser sa dette. Il est donc impératif qu'elle mette en place un pilotage stratégique consistant dans la définition et le suivi par le conseil d'administration d'une stratégie et d'un business plan. Les instances de gouvernance seront ainsi à même de suivre ses résultats opérationnels et financiers et d'appréhender les mesures correctrices nécessaires en cas d'écart par rapport aux objectifs.

### **1.1 Une absence de stratégie et de projet économique**

#### **1.1.1 Le renouvellement de la flotte et les projets immobiliers**

- Le renouvellement intégral de la flotte

En 2010-2011, la compagnie, en difficultés financières, avait réduit de 4 à 3 ATR le format de sa flotte et avait commencé à mettre en œuvre des mesures de revalorisation tarifaire.

Cependant, les clients de la compagnie, réunis en « comités d'usagers », s'étaient opposés à ces mesures, par des blocages d'aérodromes et des manifestations, dans un climat de plus en plus tendu. En août 2011, des affrontements sur le site de l'aérodrome de La Roche à Maré avaient entraîné la mort de quatre personnes.

Le 9 novembre 2011, les collectivités, les autorités coutumières et les collectifs d'usagers avaient conclu un protocole de fin de conflit actant la volonté commune des acteurs d'améliorer les conditions de la desserte des îles.

Début 2012, en application de ces accords, la Nouvelle-Calédonie et les provinces Sud et des Îles Loyauté ont créé au bénéfice des résidents des îles Loyauté et de l'île des Pins deux régimes d'aide à l'achat du billet dénommés « continuité pays » et « solidarité transport ». Ces dispositifs, toujours en vigueur, consistent dans une réduction d'environ 50 % du prix du billet, pour un nombre défini d'allers-retours. Ils sont décrits en partie 3.4 du présent rapport.

Ces deux régimes d'aide ont stimulé la demande, entraînant une hausse du trafic de 352 000 pax en 2011-2012 à 393 000 pax en 2012-2013.

Pour faire face à cette demande, fut présenté au conseil d'administration du 24 avril 2013 le projet d'achat d'un quatrième ATR 72 (le précédent avait été revendu en mars 2010).

Une année plus tard (séance du 24 avril 2014) le conseil d'administration donna son accord de principe à la proposition de vendre l'ancienne flotte (trois ATR 72 et un ATR 42) y compris l'avion acheté d'occasion l'année précédente et d'acquérir une flotte homogène composée de 4 ATR 72-600 neufs d'une capacité de 70 sièges.

Les modalités de financement et les coûts d'acquisition ont été validés par le conseil d'administration du 27 octobre 2016 pour les deux premiers avions et par celui du 30 août 2017 pour les deux derniers appareils. Le coût d'acquisition a été de 8,9 Mds F CFP. La compagnie<sup>2</sup> a financé 1,64 Mds F CFP en fonds propres et 5,32 Mds F CFP par des emprunts sur 15 ans représentant une annuité de 445,6 MF CFP.

En l'espace de trois ans, les capacités opérationnelles de la compagnie ont augmenté de plus de 50% en raison de l'augmentation du nombre de sièges et de la progression du taux de disponibilité de 82% à 90%, les nouveaux appareils étant moins souvent immobilisés que les anciens pour maintenance ou en raison d'incidents techniques.

**Tableau n°1. Renouvellement de la flotte en 2016-2017**

Aéronef	Modèle	Capacité	Mise en service	Mise hors service
F-OIPI	ATR 42-500	48 sièges	juillet 2006	novembre 2016
F-OIPN	ATR 72-500	68 sièges	novembre 2006	Janvier 2017
F-OIPS	ATR 72-500	68 sièges	octobre 2007	novembre 2017
F-ONCL	ATR 72-500	66 sièges	janvier 2014	décembre 2017
F-OZIP	ATR 72-600	70 sièges	novembre 2016	
F-OZLI	ATR 72-600	70 sièges	décembre 2016	
F-OZKN	ATR 72-600	70 sièges	décembre 2017	
F-OZNO	ATR 72-600	70 sièges	décembre 2017	

Source : CTC

**Tableau n°2. Disponibilité et utilisation de la flotte**

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018 (prévisionnel)
Niveau de disponibilité <sup>1</sup>	2,69	3,40	3,36	3,37	3,44	3,60
Taux de disponibilité	82,8%	85,0%	84,0%	84,3%	86,0%	90,0%
Niveau d'utilisation	2,52	2,96	2,92	2,81	2,68	2,78
Taux d'utilisation <sup>2</sup>	94%	87%	87%	83%	78%	77%

Source : Air Calédonie

<sup>1</sup> le niveau de disponibilité est fonction du nombre d'appareils composant la flotte et du calendrier des visites de maintenance

<sup>2</sup> le taux d'utilisation est le rapport entre le niveau d'utilisation et le niveau de disponibilité

<sup>2</sup> La rétrocession de l'avantage fiscal consenti par l'Etat s'est élevée à 1,94 Mds F CFP et a complété le financement.

L'acquisition du quatrième appareil fut approuvée par le conseil d'administration en 2013 en considération du fait que la compagnie ne pouvait « poursuivre correctement son activité avec ses trois appareils ». Aucune projection opérationnelle ou financière ne fut alors établie.

Le renouvellement de la flotte, investissement majeur, n'a pas non plus fait l'objet d'un plan stratégique ni d'un business plan adoptés par le conseil d'administration.

Il fut validé par cette instance en 2014 sur la base d'un argumentaire exact mais uniquement technique : usure prématurée des avions de l'ancienne flotte en raison de la brièveté des vols et de la faible longueur des pistes, réduction des charges de maintenance et diminution du nombre de pannes et d'incidents. Le conseil d'administration a par la suite validé les financements bancaires mais il n'a pas été invité à délibérer sur une stratégie, un modèle économique ou un business plan.

Il n'y a pas eu, ainsi, de formalisation permettant l'appropriation au sein de l'entreprise, du conseil d'administration ou du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, principal actionnaire, des enjeux et des objectifs à moyen terme découlant du changement de format de la compagnie.

Le président directeur général considère dans sa réponse que l'absence de stratégie et de business plan afférents au renouvellement de la flotte que relève le rapport est un aspect « purement formel » et que les administrateurs sont « au fait », « associés », voire « moteurs » des « décisions stratégiques et financières majeures qui ont été prises par la Direction Générale. »

Cependant, la chambre rappelle que le propre d'un projet stratégique et d'un business plan est d'être défini, adopté et suivi formellement par le conseil d'administration. C'est pourquoi la chambre recommande que la stratégie et le business plan afférents au renouvellement de la flotte soient mis en forme et adoptés par le conseil d'administration.

Le président directeur général précise encore qu'on ne peut considérer que le renouvellement de la flotte a été financé sans « business model » car il a été présenté, soutenu, financé et cautionné par l'Etat, la Nouvelle-Calédonie et les banques prêteuses.

La chambre souligne que ces éléments de réponse, tous mentionnés au rapport, ne répondent pas au problème de l'absence d'adoption et de suivi de la stratégie et du business plan par le conseil d'administration. Un dossier de défiscalisation et la notion de caution des différents partenaires ne sauraient tenir lieu de business plan.

- L'acquisition de nouveaux locaux

Au début de la période de contrôle en 2012, les sites de la compagnie étaient répartis entre l'aérodrome de Magenta, siège statutaire de la société, deux maisons à Nouméa dans le quartier de la Vallée des Colons et une agence commerciale, propriété de la compagnie, située dans l'immeuble « Manhattan » au centre-ville de Nouméa.

Au cours de la période sous contrôle, la compagnie a intégralement renouvelé ses moyens immobiliers en regroupant tous ses services et son siège dans des bureaux neufs situés à l'entrée de la ville de Nouméa dans un ensemble immobilier dénommé Pacific Plaza. La compagnie y occupe trois étages de bureaux et le rez-de-chaussée, ce dernier étant dédié à l'agence de vente. La surface de bureaux est passée de 1 749 mètres carrés à 2 500 mètres carrés (+ 43%) et celle de l'agence de vente de 250 à 325 mètres carrés (+ 30%).

L'ensemble a été livré par le promoteur à l'état dit « brut de béton/réseaux en attente » pour un montant de 1 173 500 000 F CFP. La compagnie a effectué les travaux d'aménagement intérieur qui ont coûté un peu plus de 400 MF CFP. L'opération a été financée par un emprunt de 1,2 Mds F CFP sur une période de 15 ans au taux de Euribor 12 mois<sup>3</sup> majoré de 2,20% pendant la phase de mobilisation puis au taux fixe de 2,50%, soit une échéance annuelle légèrement inférieure à 100 MF CFP.

Air Calédonie n'a pas pu se désengager d'une des maisons louées à Nouméa dont le bail court jusqu'en 2021<sup>4</sup>. Le loyer dû sur les 27 mois résiduels de location représente une dépense de 75 MF CFP. Les locaux de l'immeuble Manhattan dont elle est propriétaire n'avaient pas encore été vendus ni loués au 30 juin 2019.

Le principe de l'opération a été approuvé lors du conseil d'administration du 24 avril 2014. Les détails (programme des travaux, contrats immobiliers, emprunts bancaire) ont été validés par le conseil d'administration lors des séances du 28 juillet 2015, du 20 février 2017, du 16 mai 2017 et du 20 février 2018. Le dirigeant souligne que lors du conseil d'administration du 20 février 2017, les administrateurs ont disposé d'une projection comparée des coûts de la solution locative et de l'achat.

Cependant, comme pour l'acquisition de la flotte, la chambre remarque que le conseil d'administration<sup>5</sup> n'a pas pu appréhender dans le cadre d'un business plan formalisé la capacité de la compagnie à rembourser l'emprunt bancaire qu'il a autorisé la compagnie à souscrire.

---

<sup>3</sup> A titre indicatif, le taux euribor 12 mois au 18 avril 2018 était de -0,190%.

<sup>4</sup> Ceux loués à la SCI Shyhawk. Ceux loués à la SCI Lena et Paul ont été résiliés le 31 octobre 2018.

<sup>5</sup> La seule exception s'est produite lors du conseil d'administration du 16 mai 2017 au cours duquel la province Sud demanda des précisions sur le plan de financement des nouveaux locaux. La réponse transcrite indiqua, sans autre détail, que la compagnie était « en capacité de financer l'acquisition du siège sur quinze ans » et qu'elle y verrait « plus clair après le renouvellement de la flotte ».

### 1.1.2 Les autres investissements

Depuis 2012, les mesures internes de gestion et de restructuration allant dans le sens d'une modernisation en profondeur de l'entreprise se sont succédées au fil de l'eau sans que soit défini ni arrêté un plan de modernisation interne<sup>6</sup>.

- Une exécutif resserré et stabilisé

Lors des conseils d'administration du 28 mars 2012 et du 19 avril 2012, sur proposition du principal actionnaire (Nouvelle-Calédonie) la présidence du conseil d'administration fut renouvelée (28 mars 2012) et l'auteur de l'audit organisationnel de la compagnie nommé directeur général (1<sup>er</sup> mai 2012).

Dans un second temps, lors du conseil d'administration du 27 août 2013, sur proposition du principal actionnaire, les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général furent réunies. Le président du conseil d'administration fut nommé directeur général à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2013, entraînant la démission du directeur général précédemment nommé (ce dernier poursuit néanmoins sa collaboration avec la compagnie portant sur la mise en œuvre de certaines propositions de l'audit).

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2013, la direction de la compagnie n'a plus connu de changement.

La stabilité de l'exécutif de la société s'est accompagnée d'une réorganisation interne du management.

- Un organigramme et une répartition des responsabilités plus lisibles et cohérents

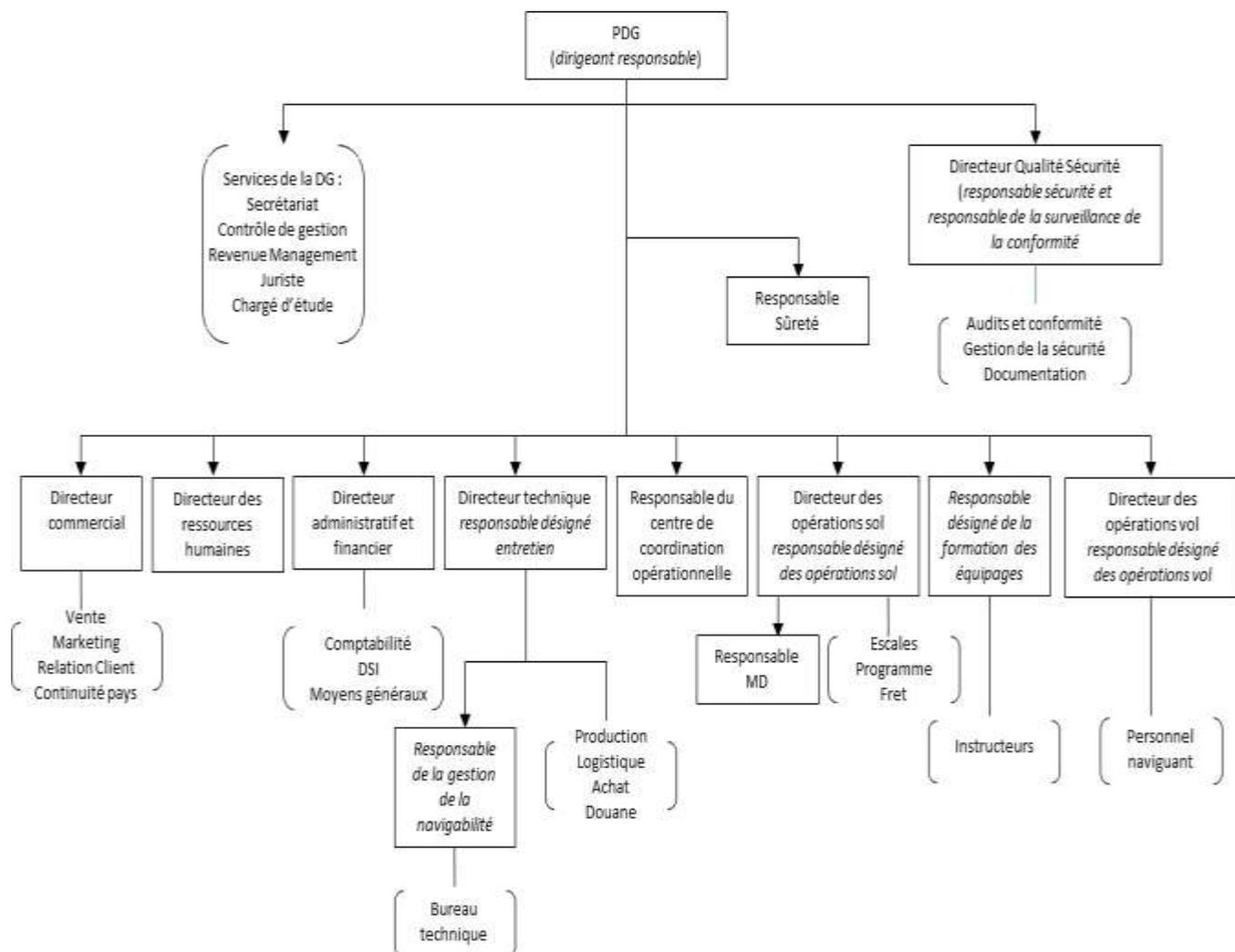
Jusqu'en 2016, les services de la compagnie étaient reliés en étoile à la direction générale. Celle-ci ne disposait pas de relais entre elle et la quinzaine de directions et de services opérationnels de dénominations diverses que comptait la société : cellule, responsable, contrôleur, chargés d'études.

Il ne ressortait pas de la lecture de l'organigramme une logique d'organisation d'ensemble de la compagnie.

---

<sup>6</sup> Le pacte économique et social d'amélioration de la compétitivité signé par les organisations représentatives le 29 novembre 2013 cite 8 axes de modernisation de l'entreprise. La brochure de présentation du budget 2018 fait référence au « projet d'entreprise 2018-2028 ». Ces éléments n'ont pas débouché sur un plan structuré de modernisation.

### Organigramme n° 1 : Structure organisationnelle en avril 2016

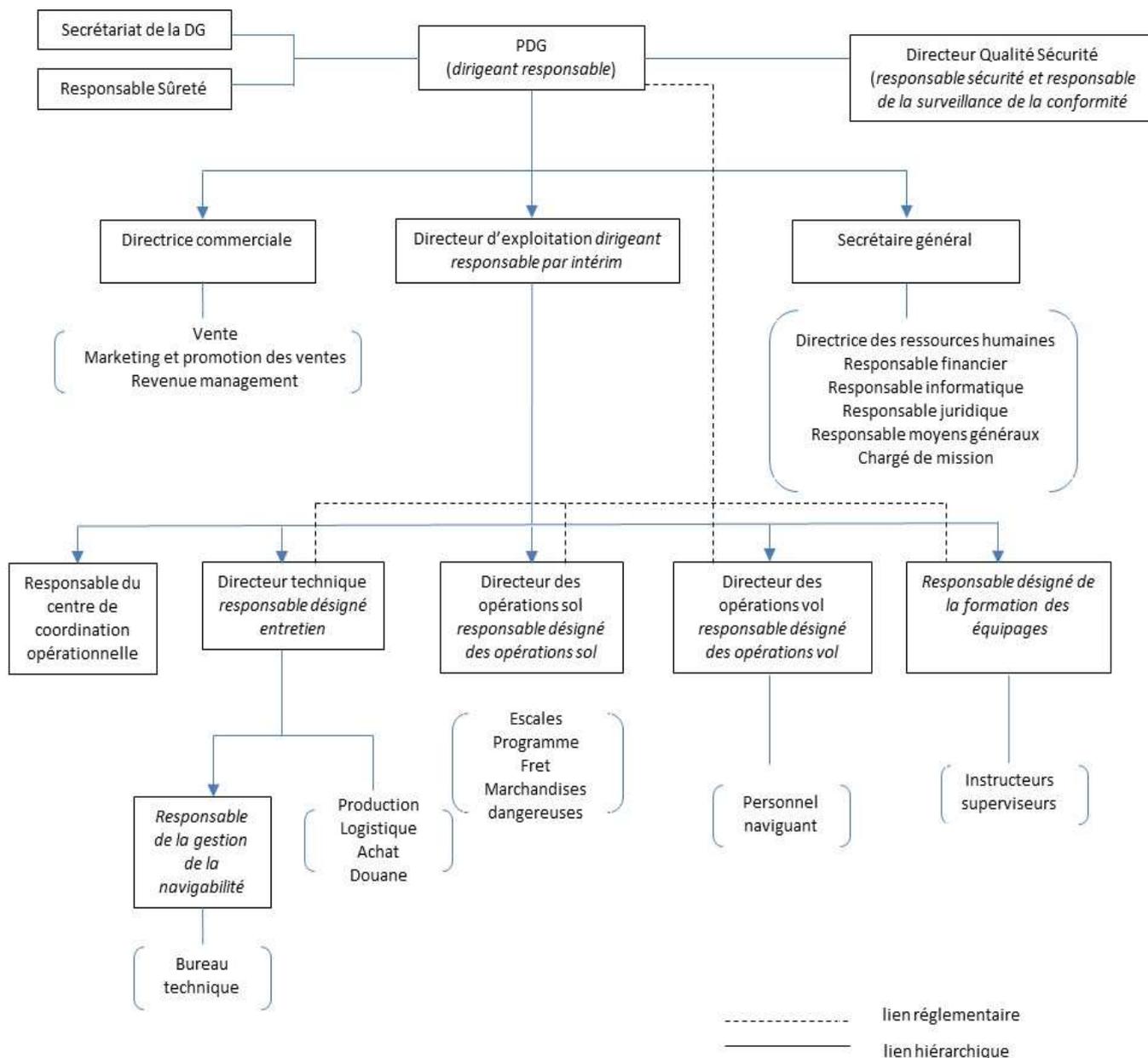


A compter de 2017, l'organigramme a été restructuré en trois pôles : une direction commerciale, une direction d'exploitation et un secrétariat général.

La direction d'exploitation regroupe l'ensemble des directions et unités techniques. La direction commerciale pilote les services du revenue management (service d'optimisation de la recette aérienne), des ventes, du marketing et de la communication. Le secrétariat général regroupe l'ensemble des services supports de la société (direction des ressources humaines, finances, moyens généraux et informatiques notamment).

La direction de l'exploitation, la direction commerciale et le secrétariat général constituent un échelon intermédiaire et pertinent dans l'organisation du pilotage. Les titulaires de ces services forment avec le PDG, le comité exécutif de la société (cf. infra).

**Organigramme n° 2 : Structure organisationnelle 2018**



• Des instances de coordination réorganisées

La coordination et le pilotage internes ont été renforcés également par la création d'un comité de direction et d'un comité exécutif.

Ces deux comités ont remplacé l'ancien comité de pilotage, structure lourde qui réunissait l'ensemble des directeurs de la société et le contrôleur de gestion autour du directeur général.

Le comité exécutif est chargé de définir la stratégie de la compagnie dans le respect des orientations déterminées par le conseil d'administration. Il est composé du président directeur général, du directeur d'exploitation, du secrétaire général et de la directrice commerciale et marketing.

Le comité de direction met en œuvre et suit les décisions du comité exécutif. Il est composé des membres du comité exécutif, du directeur des opérations vol, du directeur des opérations sol, du directeur technique, du directeur des ressources humaines, du responsable du CCO (centre de coordination opérationnel chargé du suivi des vols), du responsable administratif et financier et de la directrice qualité sécurité.

- Une modernisation de l'outil budgétaire

La préparation et l'exécution budgétaire ont été récemment structurées par code budgétaire indiquant le service, la nature de la dépense/recette et l'objet de la dépense/recette.

Par exemple : DSQHON001 pour les dépenses d'honoraire de la direction sécurité, dossier 001 ou DSQINV001 pour les dépenses d'investissement de cette direction, dossier 001.

L'équilibre d'ensemble du budget est construit à partir de la prévision de recettes aériennes (fonction de la disponibilité de la flotte et de la politique commerciale); le programme des vols correspondant aux prévisions de recettes permettant de déterminer les charges et d'apprécier les besoins des directions.

L'entreprise est en train de se doter d'une capacité de suivi de la dépense en amont par la mise en place d'une comptabilité d'engagement par direction.

- La direction des ressources humaines

En 2006, plus de 50 ans, après sa création, la compagnie ne disposait pas de direction en charge des ressources humaines. Après une première tentative en 2006, la création de cette direction a été effective à compter de 2008; un directeur ayant été nommé en juillet 2008. Dans le cadre de la refonte de l'organigramme en 2016-2017, la direction des ressources humaines a été placée sous l'autorité du secrétaire général.

Cette direction manque cependant encore de stabilité : trois directeurs se sont succédés depuis 2014. Par ailleurs, compte tenu de la sensibilité des questions RH au sein de l'entreprise, certains dossiers relèvent d'une gestion partagée avec la direction générale.

- Le renouvellement des accords salariaux et le pacte économique et social d'amélioration de la compétitivité de 2013

En début de période de contrôle, des accord anciens et multiples, pour la plupart dénoncés mais continuant à produire leurs effets en l'absence de nouveaux accords, s'appliquaient, tel l'accord de 1991 sur les avantages salariaux. La nouvelle direction nommée en 2012 s'est fixée comme objectif de négocier de nouveaux accords avec les organisations représentatives du personnel. Un audit social, commandé en novembre 2012, rendu début 2013, fut suivi d'une phase de négociations.

Un pacte économique et social d'amélioration de la compétitivité (PESAC) formalisé par une lettre d'intention signée du président directeur général et des organisations syndicales, a été conclu le 29 novembre 2013.

Ce document énumère 8 axes de modernisation de la compagnie : la maîtrise et le contrôle des dépenses, le gel des embauches, la rénovation de la politique commerciale avec la mise en place d'une direction commerciale, la rénovation des systèmes d'information et informatiques, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPEC), l'optimisation de la programmation, la mise en œuvre de la maintenance de nuit, le bon fonctionnement des institutions représentatives du personnel.

Trois accords professionnels, l'un relatif au personnel au sol, un deuxième relatif au personnel navigant commercial et un troisième relatif au personnel navigant technique, ont été entérinés en janvier 2014. Un accord d'intéressement a également été conclu en janvier 2014.

En 2017-2018, l'accord d'intéressement a été reconduit jusqu'en 2019-2020 avec des modifications visant à l'orienter vers la performance : un montant d'intéressement complémentaire a été déterminé par pallier en fonction de la hausse du trafic, le montant de l'intéressement global a été plafonné à 5% des salaires bruts, une condition de résultat courant de 50 MF CFP a minima a été ajoutée comme seuil de déclenchement du versement de l'intéressement et il a été fixé de distribuer la moitié du montant global de manière uniforme entre tous les salariés, l'autre moitié en fonction de la présence effective des personnels.

Des avancées ont été réalisées en matière de gestion des ressources humaines. L'enjeu demeure dans ce secteur de continuer à renforcer le pilotage et les accords dans le sens d'une amélioration de la performance et de la productivité des personnels.

- Les outils informatiques

En 2015-2016, à l'issue d'une réflexion conduite en interne sur les outils et les modes de gestion permettant de mieux répondre aux besoins de développement, une feuille de route du numérique<sup>7</sup> sur 3 ans fut adoptée.

Pour remplacer son logiciel de réservation et son logiciel d'enregistrement, la société a mis en place en 2017 le progiciel Zenith, qui, outre les nouvelles fonctionnalités commerciales apportées, permettra, couplé au nouveau logiciel comptable Talentia, une réconciliation automatique entre les billets émis non utilisés et le chiffre d'affaires de la compagnie, qui est aujourd'hui obtenue par des retraitements manuels non validés par le commissaire aux comptes. Ce logiciel permet également d'exercer un contrôle automatique du droit à la « continuité pays ».

Un logiciel de gestion des caisses interfacé avec les applicatifs métiers (Cerb'Air) et un applicatif spécifique de suivi des immobilisations (Talentia Assets) ont été installés en 2017 et 2018.

L'applicatif de comptabilité actuel dénommé Comptarel sera remplacé en 2019 par Talentia Finance. Cette évolution recueille l'approbation du commissaire aux comptes de la compagnie.

---

<sup>7</sup> La démarche est restée sans lendemain. Le document formalisé en 2015/2016 pour l'identification et la planification des besoins de la compagnie n'a pas été mis à jour.

Le renouvellement de plusieurs applicatifs métier est à l'étude : le logiciel de suivi technique de la flotte (en remplacement d'Amasis), le logiciel de programmation des avions et des équipages (en remplacement de Cyberjet), et le logiciel de gestion du fret (en remplacement de FretAuto).

L'outil de comptabilité analytique d'Air Calédonie permettait une analyse par ligne et par centre de gestion (exemple, par avion) mais n'était pas en mesure de croiser les données<sup>8</sup>. La compagnie s'est récemment dotée d'un nouvel outil permettant une approche analytique en plusieurs axes. Il est en cours de déploiement.

La compagnie a enfin acquis en 2018 Aviator, un logiciel dédié au « revenue management » qui permet de suivre et d'anticiper le remplissage des modules donnant ainsi les données nécessaires pour proposer des tarifications adaptées. Il a été déployé depuis février 2019 ce qui devrait permettre d'optimiser les coefficients de remplissage et le revenu tiré de la nouvelle flotte.

- Un renforcement des moyens de la fonction commerciale

Une nouvelle directrice commerciale, ancienne d'Air France, a été recrutée en 2014. Les effectifs de la direction commerciale ont été renforcés.

Le nombre d'emplois affectés à la vente en face à face dans les îles (agences, points de vente) est resté stable. Des postes ont été redéployés des agences de Nouméa vers les services de vente à distance. La mise en place du back office, du pôle affaires et du pôle marketing a induit la création d'une dizaine d'ETP.

Le service de contrôle et d'analyse des recettes aériennes a été créé en 2014. Il étudie les comportements d'achat (canal de distribution utilisé, délai d'achat, type de tarifs, mode de paiement, etc.) en vue d'adapter l'offre commerciale.

L'analyse de la clientèle demeure cependant encore relativement sommaire. Les profils clients sont regroupés sous Zenith en trois catégories : les professionnels, les particuliers, les agences. Alors que les données fines relatives aux passagers peuvent être obtenues à partir du logiciel Zénith, leur collecte et leur analyse n'ont pas constitué à ce jour une priorité de la compagnie.

Ainsi, la compagnie n'a pas pour une collectivité donnée la ventilation de ses achats par type de voyage.

La structuration plus fine de la clientèle et de l'offre dans une optique de revenue management pourrait rendre nécessaire d'approfondir l'analyse des ventes dans les prochaines années.

A partir de 2014-2015, le service marketing a été renforcé et professionnalisé. Son effectif est passé de 1 ETP en 2012-2013 à 4,1 ETP en 2016-2017, ramenés à 3 ETP en 2017-2018.

---

<sup>8</sup> Une analyse multi-axes nécessite des retraitements manuels.

L'image de marque, le service client (remaniement du site internet, publications à bord) et l'information dans les agences, les escales et la presse ont été des axes du marketing.

Le renouvellement de la flotte en 2016/2017 a été l'occasion de travailler l'image de la compagnie. L'habillage des nouveaux appareils s'est inspiré de celui de la précédente flotte (motifs des bambous gravés et couleur jaune orangé) en rajoutant un signe distinctif à chaque aéronef à l'avant de son fuselage (motifs de pirogue, de case...). Les personnels au sol et les navigants ont été pour la première fois équipés d'un nouvel uniforme commun.

- Le développement de nouveaux canaux de distribution

Un service de vente à distance (par téléphone avec un numéro unique et par courriel) a été mis en place, en complément du site de vente par internet<sup>9</sup> qui a été remanié, avec pour objectif de capter une partie de la clientèle fréquentant les agences et billetteries. Un pôle affaires dédié à la clientèle professionnelle a été créé.

La part des ventes à distance a plus que triplé depuis 2012-2013 tandis que la part des ventes en face à face a reculé de 20 points.

**Tableau n°3. Ventilation des ventes par canal de distribution**

	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<b>Ventes en face à face</b>	<b>74,0%</b>	<b>72,7%</b>	<b>68%</b>	<b>59%</b>	<b>ND</b>	<b>55%</b>
Agences Air Calédonie	65,4%	63,3%	42%	33%	35%	35%
Escales	8,6%	9,4%	26%	26%	ND	20%
<b>Ventes à distance</b>	<b>9,3%</b>	<b>9,8%</b>	<b>14%</b>	<b>26%</b>	<b>34%</b>	<b>34%</b>
Back office	3,7%	3,5%	3%	4%	6%	4%
Vente par téléphone	-	-	1%	5%	9%	11%
Pôle affaires	-	-	4%	8%	9%	7%
Internet	5,6%	6,3%	6%	9%	10%	12%
<b>Vente par tiers</b>	<b>16,6%</b>	<b>17,5%</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>ND</b>	<b>11%</b>
Agences agréées	13,5%	14%	15%	15%	15%	11%
Agents représentants	3,1%	3,5%	3%	-	ND	ND

Sources : rapports d'activité, Air Calédonie

ND : donnée non disponible

- Une grille tarifaire plus finement structurée

La grille tarifaire qui comprend l'ensemble des classes de réservation et leurs tarifs dans les limites du tarif maximum (cf. tableau n°13 section 2.1.1) était restée figée de 2004-2005 à 2009-2010 et avait peu évolué jusqu'en 2014.

<sup>9</sup> [www.air-caledonie.nc](http://www.air-caledonie.nc) : un module de vente par internet avait été mis en place en 2011 mais avait été désactivé en raison de l'opposition du personnel commercial.

Depuis, le 1<sup>er</sup> avril 2016, une gamme tarifaire élargie a été mise en place.

La gestion de la grille vise à devenir de plus en plus dynamique avec des créations et suppressions de classes de réservation, le déplacement de codes tarifaires d'une classe de réservation à une autre, une modification de l'ordre de distribution des classes de réservation.

Cette grille plus finement structurée doit être le support du « revenue management » à compter de l'exercice 2019.

Tableau n°4. Tarifs homologués et tarifs appliqués sur les lignes régulières

Lignes	Tarifs homologués (a)		Tarifs pratiqués par la compagnie taxes et redevances incluses (c)			
	Billet aller simple adulte hors charges	Billet A/R adulte taxes et redevances incluses reconstitué (b)	Plein tarif	standard	Loisir	Super Loisir
Nouméa-Ile des Pins	8 970	19 982	19 983	17 083	14 483	11 483
Nouméa-Lifou	13 070	28 182	28 183	24 083	19 983	15 683
Nouméa-Maré	13 070	28 182	28 183	24 083	19 983	15 683
Nouméa-Ouvéa	13 070	28 182	28 183	24 083	19 983	15 683
Nouméa-Koné	13 070	28 182	28 183	24 083	19 983	15 683

Source : CTC

a) Arrêté n°2018-1625/GNC du 10 juillet 2018 approuvant les tarifs applicables à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2018. Seuls sont indiqués les tarifs des lignes effectivement opérées par la compagnie à partir de cette date.

b) Les tarifs homologués sont déterminés sur la base d'un billet adulte aller simple. Les tarifs de cette colonne ont été reconstitués à partir des tarifs homologués en tenant compte des redevances passagers (525F pour Magenta<sup>10</sup>, 100 F pour les autres aérodromes), de la taxe aéroport de 417 F CFP<sup>11</sup> et de la surcharge carburant (500 F CFP par coupon).

c) Hors dispositifs aidés : tarifs résidents dans le cadre des réseaux conventionnés ; « continuité pays », « solidarité transport ».

- La modernisation des outils commerciaux

- Les logiciels de ventes

En 2009-2010, la compagnie n'était pas dotée d'outils modernes de gestion de ses ventes. Par exemple, son logiciel ne lui permettait d'ouvrir les vols qu'avec une seule classe tarifaire.

Le logiciel Avantik, applicatif de réservation, vente, enregistrement et embarquement, mis en place en 2011, a permis de mixer sur un même vols plusieurs classes tarifaires. Les fonctionnalités de cet outil présentaient cependant des limites.

Ce progiciel a été remplacé en 2017 par le progiciel Zenith qui offre davantage de fonctions (par exemple la gestion de tarifs en aller-retour, la possibilité de verrouiller les transactions).

<sup>10</sup> Arrêté n° 2018-701/GNC du 27 mars 2018.

<sup>11</sup> Arrêté ministériel du 23 mars 2016 fixant la liste des aérodromes et groupement d'aérodromes et le tarif de la taxe d'aéroport applicable sur chacun d'eux ainsi que le tarif de la majoration de taxe d'aéroport.

- Le logiciel de « revenue management »

La rentabilité des compagnies aériennes repose sur l'optimisation du revenu moyen par siège, lequel représente un ensemble de coûts fixes et variables qu'il s'agit de rentabiliser. Les termes de « yield management »<sup>12</sup> et de « revenue management » sont employés de manière indifférenciée pour désigner l'optimisation du revenu moyen par siège par la modulation dynamique des prix de vente au cours du temps.

Dans le domaine du transport aérien, il s'agit de déterminer pour chaque vol opéré, les ouvertures et fermetures de classes tarifaires en les faisant évoluer de l'ouverture à la vente du vol à sa fermeture. Ceci demande l'assistance d'un logiciel métier spécifique en complément du logiciel commercial de vente et de gestion des tarifs.

Depuis plusieurs années la compagnie s'est progressivement dotée de l'ensemble des leviers nécessaires au revenue management : segmentation des classes de réservation, souplesse et finesse de gestion des logiciels de vente, diversification des canaux de distribution.

Il manquait l'outil de modélisation et d'optimisation en temps réel de la demande et de l'offre par vol. Comme indiqué ci-avant, la compagnie a acquis à cette fin un logiciel (Aviator) censé fournir ces fonctionnalités.

## **1.2 La nécessité de définir une stratégie, un business plan et des indicateurs**

L'absence de définition de la stratégie et du business plan de la compagnie n'est pas de bonne gestion. Cela fait obstacle à une pleine appropriation des objectifs par l'entreprise, par sa gouvernance et par les collectivités actionnaires. Il est difficile sinon impossible d'appréhender rapidement les résultats et de décider des mesures correctrices éventuelles.

Un pilotage de la performance doit être mis en place par une définition de la stratégie et du business plan de l'entreprise et par la définition d'indicateurs spécifiques pour les charges de personnel et les recettes aériennes, deux secteurs clés devant faire l'objet d'une vigilance particulière.

### **1.2.1 Définir une stratégie, un business plan et un dispositif de suivi**

Air Calédonie doit faire valider par son conseil d'administration une stratégie et un business plan et mettre en place un suivi semestriel de ses résultats.

---

<sup>12</sup> Littéralement « gestion du rendement ».

- Des projections à clarifier en vue d'établir le business plan
  - Le trafic passagers

Le tableau ci-après retrace les prévisions de trafic figurant dans les projections de la compagnie. Dénommées « business plan », ces projections n'ont cependant été ni publiées ni validées par le conseil d'administration.

**Tableau n°5. Projections établies en 2016 puis 2017 : comparaison des prévisions de trafic pax**

	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	Var annuelle moyenne
Projection établie en mars 2016	638 640	634 413	649 681	681 031	721 946	740 130	3,0%
<i>Taux de croissance</i>	<i>(48%)*</i>	<i>-0,7%</i>	<i>2,4%</i>	<i>4,8%</i>	<i>6,0%</i>	<i>2,5%</i>	
Projection établie en mai 2016	551 816	606 998	649 681	681 031	721 945	740 130	6,0%
<i>Taux de croissance</i>	<i>(28%)*</i>	<i>10,0%</i>	<i>7,0%</i>	<i>4,8%</i>	<i>6,0%</i>	<i>2,5%</i>	
Projection établie en mars 2017	465 759	488 383	512 115	533 131	555 473	577 582	4,4%
<i>Taux de croissance</i>	<i>(8%)*</i>	<i>4,9%</i>	<i>4,9%</i>	<i>4,1%</i>	<i>4,2%</i>	<i>4,0%</i>	
Projection établie en septembre 2017	471 801	488 314	505 405	523 094	541 403	560 352	3,5%
<i>Taux de croissance</i>	<i>(9%)*</i>	<i>3,5%</i>	<i>3,5%</i>	<i>3,5%</i>	<i>3,5%</i>	<i>3,5%</i>	

Source : Air Calédonie, CTC

\* : taux de croissance de l'année 2018/2019 par rapport au trafic réel observé en 2017/2018 soit 432 356 pax.

La chambre territoriale des comptes s'étonne de la variation des projections du trafic passagers dans les différentes versions élaborées en 2016 et 2017 et du fait que, aux dires de la compagnie, elles n'ont été établies que « pour les besoins de la défiscalisation ».

Dans sa réponse, le président directeur général précise que ces prévisions ont été établies en 2016 par un prestataire externe, en l'absence de directeur administrateur financier. Il confirme que ces documents ont été élaborés à l'appui de « la demande d'agrément auprès de la DGFIP. ».

Le fait que ces projections aient été établies par un prestataire externe pour les besoins de la défiscalisation ne dispense pas la compagnie de les justifier.

La chambre relève que la dernière projection (septembre 2017) est encore trop optimiste. Le trafic pour 2018 y est estimé à 472 000 pax. Le trafic réel 2018 constaté a été de 454 000 pax. Le déficit de trafic impacte directement le chiffre d'affaires : un pax a représenté une recette moyenne de 9 900 F CFP (valeur du coupon moyen) en 2017-2018. Un écart de 10 000 pax représente une centaine de millions en termes de recettes passagers.

Le président directeur général indique en réponse que la réforme du régime de « continuité pays » en 2017 a induit un décalage d'un an dans l'atteinte des prévisions.

Il précise que le trafic a atteint 456 819 pax au cours de la période 2018-2019 soit un taux de croissance de 7,1% par rapport à l'exercice précédent et de 3,4% en moyenne pour la période 2012-2013 à 2018-2019 (de 380 328 pax à 456 819 pax). Selon lui, ce taux de 3,4% confirme la pertinence de l'objectif de 3,5% retenu par la compagnie pour ses prévisions, selon un « business model » qu'il qualifie de « relativement prudent. »

Cependant, en début de période, l'évolution du trafic a été stimulée par la montée en puissance des dispositifs « continuité pays » et « solidarité transport » et, au cours de la période, les capacités opérationnelles de la flotte ont été accrues de plus de 50% par le renouvellement complet de la flotte.

Jusqu'en 2025-2026, les capacités de la flotte demeureront constantes et les aides au billet seront au mieux stables. Le contexte est donc moins favorable à l'augmentation du trafic. Dans ces conditions, le taux d'évolution moyen du trafic de 3,5% par an retenu par la compagnie apparaît comme un objectif ambitieux, alors même qu'il conditionne l'objectif de 500 000 passagers en 2020-2021 qui figure dans la brochure de présentation du budget 2018.

○ Le trafic de fret

La compagnie avait affiché dans les premières projections une estimation de croissance élevée du trafic de fret.

Dans sa projection la plus récente (septembre 2017), la compagnie prend pour hypothèse une augmentation annuelle des recettes cargo de 2%, ce qui semble un taux réaliste au regard des taux de progression annuelle observés dans le passé.

**Tableau n°6. Prévisions de croissance du trafic fret formulées entre 2016 et 2017**

En Kg	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	Var annuelle moyenne
Projection établie en mars 2016	1 958 735	1 888 447	1 937 233	2 049 701	2 186 342	2 248 406	2,8%
Projection établie en mai 2016	1 692 444	1 806 843	1 937 233	2 049 701	2 186 342	2 248 406	5,8%
Projection établie en septembre 2017	1 741 235	1 776 060	1 811 581	1 847 813	1 884 769	1 922 464	2,0%

Sources : Air Calédonie, CTC

○ Les résultats financiers

Tableau n°7. Projections des résultats (2018/19 – 2023/24)

En MF CFP	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	Variation annuelle moyenne
Recettes passagers	4 655,7	4 881,3	5 117,8	5 365,8	5 625,8	5 898,4	4,8%
<i>Evol. coupon moyen</i>	9 598	9 723	9 850	9 978	10 108	10 239	1,3%
BENU	127,5	133,2	139,7	146,4	153,5	161,0	4,8%
Recettes cargo	488,7	495,4	505,3	515,5	526	536	1,9%
Excédents bagages	230,5	235,1	239,8	244,6	249,5	254,5	2,0%
Fret	249,0	254,0	259,0	264,2	269,5	274,9	2,0%
Poste	6,2	6,3	6,5	6,6	6,8	6,9	2,2%
Contri. des coll. publiques	199,9	188,3	176,7	178,5	166,2	153,9	-5,1%
<b>Total recettes aériennes</b>	<b>5 468,8</b>	<b>5 698,2</b>	<b>5 939,6</b>	<b>6 206,2</b>	<b>6 471,3</b>	<b>6 749,6</b>	<b>4,3%</b>
Prod de maintenance& EIR	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	0%
Autres prod commerciaux	132,7	139,1	145,9	152,9	160,3	168,1	4,8%
<b>Total recettes annexes</b>	<b>137,7</b>	<b>144,1</b>	<b>150,9</b>	<b>157,9</b>	<b>165,3</b>	<b>173,1</b>	<b>4,7%</b>
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>5 606,5</b>	<b>5 842,3</b>	<b>6 090,4</b>	<b>6 364,1</b>	<b>6 636,6</b>	<b>6 922,7</b>	<b>4,3%</b>
Autres produits d'expl.	37,2	39,1	40,9	42,9	45,0	47,2	4,9%
Subventions ADANC	268,7	88,2	-	-	-	-	-100%
Reprises s/ amort. et prov.	86,0	95,2	153,7	236,3	242,4	296,3	28,1%
<b>Total produits d'expl.</b>	<b>5 998,5</b>	<b>6 064,8</b>	<b>6 285,1</b>	<b>6 643,3</b>	<b>6 924,0</b>	<b>7 266,2</b>	<b>3,9%</b>
Pièces	-133,6	-146,7	-162,0	-167,7	-167,6	-167,5	4,6%
Maintenance	-349,5	-376,3	-455,2	-556,3	-567,1	-625,7	12,4%
Taxes aériennes	-214,4	-221,9	-229,6	-237,7	-246,0	-254,6	3,5%
Carburant	-315,6	-322,0	-329,8	-354,6	-361,2	-367,8	3,1%
Frais de personnel	-3 144,9	-3 180,9	-3 217,4	-3 254,3	-3 291,7	-3 329,5	1,1%
Formation professionnelle	-48,8	-49,5	-50,3	-51,0	-51,8	-52,5	1,5%
Autres charges d'expl	-878,1	-745,7	-756,9	-768,3	-779,8	-791,5	-2,1%
Impôts et taxes	-32,3	-32,8	-33,3	-33,8	-34,3	-34,8	1,5%
Dot. aux amort. et prov.	-378,5	-488,6	-521,9	-540,9	-733,4	-925,1	19,6%
<b>Total charges d'expl.</b>	<b>-5 495,8</b>	<b>-5 564,4</b>	<b>-5 756,4</b>	<b>-5 964,6</b>	<b>-6 232,8</b>	<b>-6 549,2</b>	<b>3,6%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>502,7</b>	<b>500,4</b>	<b>528,7</b>	<b>678,7</b>	<b>691,2</b>	<b>717,0</b>	<b>7,4%</b>
Loyer de défiscalisation	-468,5	-468,5	-468,5	-409,9	-167,8	0,0	-100%
Résultat financier	-34,2	-31,9	-29,1	-47,3	-112,8	-150,6	34,5%
<b>Résultat courant</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>31,1</b>	<b>221,6</b>	<b>410,6</b>	<b>566,4</b>	
Résultat exceptionnel	80,0	-	-	-	-	-	-100%
Intéressement	-	-	-1,6	-11,1	-20,5	-28,3	
Impôt sur les sociétés	-12,0	-	-0,9	-63,7	-131,0	-197,1	75%
<b>Résultat net</b>	<b>68,0</b>	<b>0,0</b>	<b>28,6</b>	<b>146,9</b>	<b>259,0</b>	<b>341,0</b>	<b>38,1%</b>
<b>CAF</b>	<b>749,0</b>	<b>861,9</b>	<b>865,3</b>	<b>861,3</b>	<b>917,9</b>	<b>969,8</b>	<b>5,3%</b>

Source : Air Calédonie

Selon les projections, les recettes pax augmenteraient de 4,8% par an en moyenne (contre 1% par an sur la période 2012-2013 à 2017-2018) sous l'effet de la hausse en volume (+3,5% par an) et d'une augmentation de 1,3% par an du coupon moyen.

Toutefois, la chambre constate que le coupon moyen a diminué de 0,7% par an entre 2012-2013 et 2017-2018.

**Tableau n°8. Evolution du coupon moyen**

Progression du coupon moyen	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	valeur	P.cent	taux moyen
Total recettes aériennes passagers	4 031	4 216	4 631	4 559	4 449	4 271	240	6,0%	1,2%
Nb coupons totaux	393 301	409 917	434 581	440 270	431 875	432 356	39 055	9,9%	1,9%
Coupon moyen	10 249	10 287	10 656	10 355	10 302	9 880	-370	-3,6%	-0,7%

Source : CTC

En outre, les recettes pax retenues pour 2018-2019 sont de 4 655 MF CFP, ce qui est supérieur de 277 MF CFP aux recettes estimées pour l'année civile 2018 (4 378 MF CFP).

Pour la période, les prévisions de recettes se basent sur le maintien jusqu'en 2023-2024 des versements des collectivités au titre des régimes d'aide de la « continuité pays » et de la « solidarité transport »<sup>13</sup>, ce qui est une hypothèse forte.

Les subventions versées pour la ligne de Koné – ligne « contributions des collectivités publiques » - seraient comprises dans une fourchette de 150 MF CFP à 200 MF CFP. Cependant, la province Nord a cessé de soutenir cette ligne en 2018 et la Nouvelle-Calédonie a accordé 150 MF CFP en 2018 sans indiquer sa position pour les années ultérieures.

Les charges de personnel augmenteraient de 1,2% par an (contre +6,7% par an de 2012-2013 à 2017-2018). La compagnie précise dans sa réponse qu'elles ont progressé de 1,93% entre 2016-2017 et 2017-2018 et diminué de 0,32% au cours de l'exercice 2018, soit une progression moyenne de 1,48% sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 décembre 2018 (selon les calculs de la compagnie).

Le versement par l'ADANC d'une subvention d'équilibre en 2018-2019 et en 2019 - 2020 permettrait à la compagnie de maintenir un résultat courant bénéficiaire au cours de ces deux exercices. Cependant, le conseil d'administration de l'établissement public n'a pas voté cette subvention d'équilibre demandée par la compagnie<sup>14</sup>.

Au final, les projections jusqu'en 2023-2024 sont volontaristes s'agissant de l'évolution du trafic et de la recette passagers, voire fragiles pour d'autres recettes dont le maintien dans le temps et au niveau actuel n'est pas certain (contribution à la ligne de Koné, subvention de l'ADANC et participations de la « continuité pays » et de la « solidarité transport »).

Le président directeur général indique en réponse que sauf le retard d'un an causé par la réforme de la « continuité pays », « le pourcentage d'augmentation retenu dans le business plan est tout à fait en ligne avec le réalisé ».

La chambre rappelle que compte tenu de la stabilité des capacités de la flotte et des aides publiques, l'objectif de croissance du nombre de passagers de 3,5% par an qui sous-tend les projections de la compagnie est ambitieux.

<sup>13</sup> La projection n'isole pas une ligne spécifique à ce titre, les versements étant intégrés à la recette passagers.

<sup>14</sup> La compagnie a déposé une demande de subvention auprès de l'ADANC courant 2017. Celle-ci n'a pas eu de suite favorable, l'ADANC ne disposant pas des ressources lui permettant de la verser.

- La définition impérative d'un business plan et d'un tableau d'indicateurs

La non-réalisation des prévisions de trafic passagers aurait pour conséquence que la compagnie n'atteindrait pas ses objectifs de résultat et pourrait manquer de CAF pour assurer le paiement de ses dettes et de ses investissements, soit environ 500 MF CFP par an.

Le business plan doit être défini en prenant un point de départ actualisé des données 2018 pour le trafic passagers. Le taux de croissance ambitieux des projections de la compagnie (+3,5% par an) doit être maintenu mais sa réalisation est un point d'attention à privilégier.

La compagnie doit intégrer également l'ensemble des éléments nouveaux intervenus depuis septembre 2017 sur le plan des prévisions de charges et de produits ainsi que s'agissant des opérations d'investissement et de leur financement.

Le business plan doit faire coïncider les exercices de projection avec l'année civile compte tenu du changement de date de clôture de l'exercice de la compagnie.

Au sein du compte de résultat prévisionnel, les charges d'exploitation pourraient être scindées, comme dans les rapports de gestion de la compagnie, entre les charges de personnel et les charges aériennes.

Le business plan devrait être accompagné d'un tableau de bord composé des indicateurs clés de celui-ci. Ce support en faciliterait la lecture ainsi que le travail d'analyse et d'actualisation.

**Recommandation n°1 : La chambre recommande à Air Calédonie de proposer à son conseil d'administration l'adoption d'une stratégie, d'un business plan réglé sur l'année civile et d'un tableau de bord des indicateurs clés.**

**Le président directeur général d'Air Calédonie indique prendre acte de la première recommandation de la chambre « avec pour objectif d'y répondre à court terme ».**

- Un système de suivi à mettre en place

Un point systématique semestriel sur l'avancée du business plan devrait être effectué devant le conseil d'administration comportant une présentation et une analyse des résultats, une présentation des mesures correctrices et une proposition de reprogrammation des objectifs en fonction des résultats effectifs. Cette étape semestrielle devrait s'accompagner d'une délibération formelle du conseil d'administration à l'instar de celle prise pour approuver le budget annuel.

La croissance du trafic, la CAF, les flux de trésorerie ainsi que les autres indicateurs clés formant le tableau de bord du business plan, devraient donner lieu à un suivi mensuel par le management de l'entreprise.

La compagnie pourrait proposer à ses actionnaires un point annuel sur l'avancée du business plan lors de l'assemblée générale des actionnaires.

Dans sa réponse, le président directeur général indique qu'un suivi est effectué lors de la présentation du budget puis des comptes annuels au conseil d'administration.

La chambre considère qu'un suivi formalisé consisterait cependant dans plusieurs documents support présentant le prévisionnel et le réalisé pour chaque indicateur, chiffrant les écarts et présentant des éléments d'explication et des mesures correctives. Les points qui sont faits devant le conseil d'administration qu'évoque la réponse du président directeur général ne remplissent pas cette fonction.

**Recommandation n°2 : La chambre recommande à Air Calédonie de mettre en place un suivi semestriel de l'avancée du business plan devant le conseil d'administration.**

**Dans sa réponse, le président directeur général indique que la «Direction Générale» prend acte de la recommandation et « s'attachera à formaliser de façon plus explicite, le suivi semestriel du business plan qu'elle réalise auprès du conseil d'administration. ».**

### **1.2.2 Définir et suivre les indicateurs clés de la performance et assurer une veille sur les risques**

La compagnie doit atteindre un niveau suffisant de rentabilité dans un format à quatre ATR 72. Les facteurs clés de cette rentabilité sont la maîtrise de ses charges de personnel et le développement de ses recettes passagers.

La compagnie doit par ailleurs être attentive aux risques externes pouvant affecter son activité.

- Assurer la maîtrise des charges de personnel

La maîtrise des charges de personnel est l'une des clés de la performance de la société à moyen terme.

L'exemple des escales montre comment le même nombre d'agents peut absorber la croissance de l'activité.

La hausse de la productivité du personnel affecté aux escales illustre la capacité des services à trouver en interne des gisements de productivité face à une augmentation de l'activité. La variation de l'effectif aux escales (+2% entre 2012-2013 et 2017-2018) a été en effet bien en deçà de la variation du volume d'activité (+10% de pax, +5% de fret) aux escales sur la même période.

Tableau n°9. Evolution du volume d'activité et du nombre moyen d'ETP de chaque escale

En KF CFP	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période
<b>Ile des Pins</b>						
ETP à la clôture	12,4	13,2	13,4	13,3	11,9	-4%
Nombre pax transportés	87 752	93 141	100 152	101 534	104 042	19%
Tonnes de fret	302	321	323	401	313	3,6%
<b>Lifou</b>						
Effectif à la clôture	20,2	20,0	19,9	19,0	19,0	-6%
Nombre pax transportés	158 924	165 590	163 251	159 491	153 933	-3%
Tonnes de fret	588	639	628	901	576	-2,0%
<b>Maré</b>						
Effectif à la clôture	9,1	11,4	9,1	9,8	10,1	11%
Nombre pax transportés	72 850	79 088	80 624	78 252	83 899	15%
Tonnes de fret	375	446	413	567	399	6,4%
<b>Ouvéa</b>						
Effectif à la clôture	10,1	11,1	10,1	10,4	10	-1%
Nombre pax transportés	72 678	78 050	81 652	80 645	77 478	7%
Tonnes de fret	387	370	359	500	354	-8,5%

Sources : CTC, états financiers, rapports d'activité

La politique actuelle, consistant à relier rémunération et performance, à privilégier les redéploiements et la formation interne et à ne pas renouveler systématiquement les départs à la retraite, doit être poursuivie. Cette politique devrait s'appuyer sur un ou des accords d'entreprises formalisant les objectifs de l'entreprise et la participation des salariés à sa performance sur les plans quantitatifs comme qualitatifs.

A cet égard, les projections de la compagnie prennent pour règle le recrutement d'un ETP supplémentaire par tranche de 95 vols supplémentaires. La compagnie devrait se fixer des objectifs plus rigoureux afin d'améliorer la productivité.

S'agissant des salaires, l'augmentation générale des salaires de 1,2% par an prévue par les projections internes est une hypothèse de travail. Tant que l'entreprise n'a pas prouvé une capacité de rentabilité suffisante pour assurer la poursuite de l'exploitation, il semble préférable de recourir à l'intéressement et aux primes plutôt qu'à des hausses généralisées.

**Recommandation n°3 : La chambre recommande à la société Air Calédonie de fixer des objectifs d'évolution de ses charges de personnel plus rigoureux que ceux figurant actuellement dans ses projections de coûts.**

**Le président directeur général indique en réponse : « Nous considérons qu'une croissance de la masse salariale trois fois inférieure à celle du chiffre d'affaires reste relativement ambitieux pour Air Calédonie. ».**

**Dans sa réponse, le président du gouvernement indique que « dans un contexte de charges d'exploitation structurelles conséquentes (auto-assistance en escale, réseau de vente propre, fonctions règlementaires), Air Calédonie doit poursuivre [l'objectif] de hausse de la productivité de ses personnels, avec réduction des effectifs dans certains domaines. ».**

- Développer et optimiser les recettes passagers

Le « revenue management » vise à optimiser le taux de remplissage d'un avion, partant du principe qu'un avion théorique optimum occupé à 100% peut être obtenu par le jeu d'une politique tarifaire et d'offre adaptée.

La compagnie estime que la mise en œuvre du logiciel de « revenue management » qu'elle vient d'acquérir est effective depuis février 2019 et améliorera ses performances commerciales.

L'hypothèse de taux de remplissage retenue par ses projections internes, qui est de 72% jusqu'en 2021, est insuffisamment dynamique à cet égard.

Le président directeur général indique dans sa réponse qu'en raison de l'ouverture plus tardive de l'aérodrome de Magenta au cours de cet exercice, le nombre de vols et la capacité offerte en sièges augmenteront et explique que, « lorsque le nombre de vols est en forte croissance sur une année donnée, le coefficient est mécaniquement impacté par l'effet de seuil. ».

Le président directeur général précise également que « le réseau exploité par Air Calédonie est asymétrique et qu'il est très difficile de remplir de façon homogène les tronçons d'une même rotation et ce malgré le potentiel de notre Revenue Management. »

La compagnie doit se fixer cependant des objectifs d'optimisation plus ambitieux.

D'un point de vue plus général, la compagnie doit développer son attractivité et diversifier ses trafics pour les augmenter. Elle doit analyser finement son marché de manière à en élargir le champ.

Les trafics touristiques étant un axe de développement de la compagnie, il convient de se demander s'il est souhaitable que les réservations sur les vols d'Air Calédonie ne soient pas accessibles par GDS (global distribution system)<sup>15</sup>. Il n'est par exemple pas possible de réserver/acheter un vol Paris-Lifou ou Tokyo-Ile des Pins. Il en a pourtant été question dans le contrat de destination Australie-Nouvelle-Zélande signé par la compagnie. Il s'agit également d'un préalable au projet de centrale mobilité conduit par le gouvernement de la Nouvelle - Calédonie. La compagnie indique n'avoir jamais envisagé cet investissement en raison de son coût et n'étant pas persuadée de sa pertinence.

Dans sa réponse, le président du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie confirme l'analyse de la chambre : « Considérant le potentiel de demande endogène, la conjoncture économique locale, la stagnation de la fréquentation touristique, des objectifs plus volontaristes de taux de remplissage nécessiteraient une diversification importante de son trafic comme l'évoque la chambre. »

**Recommandation n°4 : La chambre recommande à la société Air Calédonie de se fixer des objectifs de taux de remplissage croissants dès l'exercice 2020, en mobilisant toutes les potentialités de la politique commerciale, notamment celles du « revenue management ».**

**Dans sa réponse, le président du gouvernement indique que « dans un contexte de charges d'exploitation structurelles conséquentes (auto-assistance en escale, réseau de vente propre, fonctions règlementaires), Air Calédonie doit poursuivre [l'objectif] de dynamisation de son chiffre d'affaires par une politique ambitieuse de revenue management et un élargissement de son réseau de distribution. ».**

- Anticiper les risques externes pouvant peser sur le trafic et les recettes

- Les aides publiques

Le niveau de contribution des collectivités publiques aux réseaux déficitaires fait l'objet de discussions. La compagnie pourrait être contrainte de prendre à sa charge une partie de son déficit d'exploitation.

Comme indiqué en partie 3.4, le financement des dispositifs aidés apparaît incertain. Le dispositif « continuité pays » a déjà été modifié en termes de droits en 2018 avec la réduction du nombre d'allers-retours aidés de 8 à 5. Il avait été estimé que 85% des bénéficiaires utilisaient moins de 5 allers-retours dans l'année. Cependant, selon Air Calédonie, cette réforme a entraîné une baisse significative du trafic aidé et lui a fait perdre une année par rapport à ses projections de trafic.

---

<sup>15</sup> Il s'agit d'une plate-forme électronique de réservation centralisée permettant aux autres compagnies voire aux agences de voyage de connaître en temps réel l'état de l'offre et des tarifs disponibles et de pouvoir réserver à distance.

Compte tenu des réflexions en cours, la société doit opérer une veille attentive sur ce dispositif.

Elle devrait par ailleurs continuer de proposer une modification du dispositif tendant à ce que les bénéficiaires de la « continuité pays » et de la « solidarité transport » puissent faire usage de leur droit pour un aller simple. Cela limiterait les risques de non présentation des voyageurs (« no show ») qui sont coûteux pour la compagnie.

- Les disponibilités aéroportuaires

Air Calédonie doit veiller à la poursuite des travaux d'extension sur les différents aérodomes, à l'élargissement des capacités horaires du contrôle aérien et à la correcte mise en place des contrôles de sûreté.

Elle doit notamment identifier les derniers points réduisant les capacités d'emport (Ouvéa) et pousser à la définition de solutions.

La compagnie doit opérer une veille sur la thématique du transfert à Tontouta. Cette perspective est devenue lointaine depuis que le gouvernement a décidé de reporter ce transfert un temps envisagé en 2015. Elle doit cependant être anticipée suffisamment tôt.

- Le schéma global des transports et de la mobilité

Depuis 2013, la Nouvelle-Calédonie mène une réflexion sur le « schéma global des transports et de la mobilité » dont les détails sont présentés en partie 3.5 du présent rapport.

Ce travail pourrait déboucher sur une délégation de service public du transport aérien, option qui a fait l'objet de travaux spécifiques dans le cadre d'un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage entre la Nouvelle-Calédonie et un organisme de conseil et qui est suivie par le service de coordination des politiques publiques.

Une organisation différente du secteur pourrait donc être élaborée dans le cadre du schéma global des transports et de la mobilité.

Ces réflexions en cours doivent être suivies par la compagnie dans la mesure où une telle réforme pourrait affecter le développement de son activité.

Dans sa réponse, le président directeur général confirme « ces nombreuses contraintes qui pèsent sur la compagnie, mais dont les solutions ne sont pas de son ressort ». Il indique que la compagnie met « tout en œuvre pour obtenir des solutions pérennes compte tenu des fortes contraintes que cela représente pour [son] exploitation. »

## 2 DES RESULTATS MITIGES AU COURS DE LA PERIODE CONTRÔLÉE

L'analyse des résultats obtenus de 2012-2013 à 2017-2018 montre qu'à partir de 2014-2015, l'activité de la société a cessé de progresser (en termes de trafic passagers et de fret) et que sa rentabilité d'exploitation a diminué.

En effet, la stagnation des recettes d'exploitation et la persistance d'un niveau élevé de charges de personnel ont pesé sur les résultats. De plus, la part des recettes d'exploitation provenant des dispositifs aidés a progressé, ce qui représente un risque, dans la mesure où ces dispositifs peuvent être modulés à la baisse dans le futur, comme cela a été le cas en 2018.

Grâce aux revenus dégagés par la cession de l'ancienne flotte (4 appareils cédés en 2016 et 2017) la structure du bilan et la situation financière de la compagnie semblent saines. Néanmoins, l'endettement s'est développé. Il pourrait à terme peser sur les comptes annuels et induire une dégradation de la situation financière.

### 2.1 Une progression ralentie de l'activité

#### 2.1.1 Le réseau, le programme de vols et les tarifs pratiqués

- Le réseau

Au début de la période de contrôle, Air Calédonie exploitait un réseau de 11 lignes dont 5 avec ses appareils et 6 par affrètement des petits modules (Twin Otter) de la compagnie Air Loyauté.

L'exploitation des lignes Lifou-Ouvéa et Lifou-Tiga a été transférée à Air Loyauté en juillet 2015. L'exploitation des lignes Nouméa-Koumac, Koumac-Belep, Nouméa Touho et Nouméa-Tiga a été transférée à Air Loyauté à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2018, le réseau compte les cinq destinations suivantes depuis l'aérodrome de Magenta : l'Île des Pins, Ouvéa, Lifou, Maré et Koné.

Tableau n°10. Le réseau de desserte d'Air Calédonie sur la période sous-contrôle

Lignes	Durée du vol	Opérateur du vol	Nombre de rotations hebdomadaires approuvées au moment du contrôle de la chambre <sup>1</sup>
Nouméa-Île des Pins	30 min	Air Calédonie	24
Nouméa-Maré	40 min	Air Calédonie	19
Nouméa-Lifou	40 min	Air Calédonie	31
Nouméa-Ouvéa	40 min	Air Calédonie	17
Nouméa-Koné	40 min	Air Calédonie	6
Nouméa Tiga	1 h	Air Loyauté	Arrêt de la desserte le 31/03/2018
Nouméa-Touho	1 h	Air Loyauté	Arrêt de la desserte le 31/03/2018
Nouméa-Koumac	1 h 20	Air Loyauté	Arrêt de la desserte le 31/03/2018
Koumac-Belep	35 min	Air Loyauté	Arrêt de la desserte le 31/03/2018
Lifou-Tiga	36 min	Air Loyauté	Arrêt de la desserte le 12/07/2015
Ouvéa-Lifou	36 min	Air Loyauté	Arrêt de la desserte le 12/07/2015

Source : CTC

<sup>1</sup> Le programme d'exploitation de la compagnie est, conformément à la réglementation en vigueur, préalablement approuvée par un arrêté du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie

Les lignes transférées étaient à faible trafic et non rentables. Le transfert des liaisons inter îles à compter de 2015 a représenté une perte de trafic de l'ordre de 7 000 pax et celui des lignes du Nord et de Tiga à compter de 2018 a concerné 6 000 pax. Le total est de l'ordre de 13 000 pax soit environ 3% du trafic.

- Le programme de vols

Pour les cinq destinations opérées à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018, l'analyse des vols réalisés au cours de la période novembre 2017 à mai 2018 montre que la compagnie a effectué en moyenne 94 rotations Nouméa et retour par semaine.

**Tableau n°11. Activité réelle de novembre 2017 à mai 2018**

	Période novembre 2017 à mai 2018		Sous période 2017 (9 semaines)		Sous période 2018 (22 semaines)	
	Total des vols	Moyenne hebdomadaire	Total des vols	Moyenne hebdomadaire	Total des vols	Moyenne hebdomadaire
Nouméa-Ile des Pins	693	22,4	203	22,6	490	22,3
Ile des Pins-Nouméa	693	22,4	203	22,6	490	22,3
Nouméa-Maré	552	17,8	164	18,2	388	17,6
Maré-Nouméa	551	17,8	164	18,2	387	17,6
Nouméa-Lifou	949	30,6	289	32,1	660	30,0
Lifou-Nouméa	946	30,5	288	32,0	658	29,9
Nouméa-Ouvéa	573	18,5	169	18,8	404	18,4
Ouvéa-Nouméa	572	18,5	169	18,8	403	18,3
Nouméa-Koné	149	4,8	45	5,0	104	4,7
Koné-Nouméa	148	4,8	45	5,0	103	4,7
<b>Total vols</b>	<b>5 826</b>	<b>187,9</b>	<b>1 739</b>	<b>193,2</b>	<b>4 087</b>	<b>185,8</b>
<b>Total rotations</b>	<b>2 913</b>	<b>94,0</b>	<b>869,5</b>	<b>96,6</b>	<b>2 043,5</b>	<b>92,9</b>

Sources : DAC, CTC

L'activité a été légèrement inférieure à l'activité autorisée (arrêté n° 2018-633/GNC du 19 mars 2018) qui était de 97 rotations hebdomadaires.

**Tableau n°12. Programme de rotations de la compagnie**

	Nombre de rotations hebdomadaires approuvé par arrêté	
	du 26/03/2018 au 31/03/2018	du 01/04/2018 au 31/12/2018
Nouméa-Ile des Pins-Nouméa	24	24
Nouméa-Maré-Nouméa	19	19
Nouméa-Lifou-Nouméa	31	31
Nouméa-Ouvéa-Nouméa	17	17
Nouméa-Koné-Nouméa	6	6
Nouméa-Touho-Nouméa	4	
Nouméa-Koumac-Nouméa	2	
Koumac-Belep-Koumac	4	
Nouméa-Tiga-Nouméa	2	
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>97</b>

Source : CTC

- Les tarifs

Le tarif approuvé est celui d'un aller simple. Lorsque la grille tarifaire comporte plusieurs tarifs, le tarif maximum a été porté dans le tableau. Il n'est pas tenu compte des dispositifs spéciaux : tarifs résident, « continuité pays », « solidarité transport ».

Ces tarifs approuvés ont augmenté d'environ un quart pour les cinq lignes desservies par la compagnie.

**Tableau n°13. Evolution des tarifs plafonds depuis 2010**

En F CFP	Tarifs passager adulte applicables à compter du :						Variation période
	03/08/2010	01/04/2011	10/01/2012	02/07/2015	01/04/2017	01/07/2018	
<b>Nouméa-Ile des Pins</b>	<b>7 065</b>	<b>7 800</b>	<b>7 800</b>	<b>7 950</b>	<b>8 970</b>	<b>8 970</b>	<b>27%</b>
<b>Nouméa-Lifou</b>	<b>10 475</b>	<b>11 500</b>	<b>11 500</b>	<b>11 750</b>	<b>13 070</b>	<b>13 070</b>	<b>25%</b>
<b>Nouméa-Maré</b>	<b>10 475</b>	<b>11 500</b>	<b>11 500</b>	<b>11 750</b>	<b>13 070</b>	<b>13 070</b>	<b>25%</b>
<b>Nouméa-Ouvéa</b>	<b>10 475</b>	<b>11 500</b>	<b>11 500</b>	<b>11 750</b>	<b>13 070</b>	<b>13 070</b>	<b>25%</b>
<b>Nouméa-Koné</b>	<b>10 735</b>	<b>10 735</b>	<b>10 735</b>	<b>11 800</b>	<b>13 070</b>	<b>13 070</b>	<b>22%</b>
Nouméa Tiga	9 700	9 700	9 700	10 700	13 070		
Lifou-Tiga	4 205	4 205	4 205	4 700	6 070		
Lifou-Maré	6 540	6 540	6 540	7 400	9 220	9 220	41%
Lifou-Ouvéa	4 265	4 265	4 265	4 850	6 220	6 220	46%
Maré-Tiga		3 365	3 365	3 850	5 070		
Maré-Ouvéa	9 545	9 545	9 545	10 600	12 970	12 970	36%
Ouvéa-Tiga		7 400	7 400	9 250	10 220		
Nouméa-Koumac	11 965	11 965	11 965	11 965	14 570		
Nouméa-Touho	10 735	10 735	10 735	10 735	13 070	13 070	22%
Nouméa-Belep	16 710	16 710	16 710	16 800	20 270		
Koné-Touho	5 945	5 945	5 945	5 945	7 470	7 470	26%
Koumac-Belep	8 950	8 950	8 950	8 950	10 970		

Source : CTC

## 2.1.2 Le trafic passagers : une évolution ralentie depuis 2014-2015

- L'essor historique du trafic jusqu'à 300 000 pax en 2000-2001

Jusque dans les années 50, les transports intérieurs étaient assurés par voie maritime (le tour de côte) ou terrestre. Il n'y avait pas de transport aérien public.

Une compagnie locale assurant des vols internationaux, la Trapas (société française des transports aériens du Pacifique Sud), constituée en 1946, avait desservi occasionnellement par hydravion, Lifou, l'île des Pins et certains points de la Grande-Terre.

Dans ce contexte, la Société Calédonienne de Transports Aériens (Transpac de son nom commercial qui deviendra Air Calédonie en 1968) a été créée le 21 juin 1955 pour assurer des vols commerciaux domestiques vers les îles Loyauté, l'île des Pins et certaines communes de la Grande-Terre depuis l'aérodrome de Magenta. Son capital de 2 MF CFP avait été souscrit par 111 actionnaires privés<sup>16</sup>.

Le premier objectif de la Transpac était de proposer un service de transport aux Loyaltiens installés à Nouméa. Contactés en amont de la création de la compagnie, les coutumiers avaient donné leur accord à la desserte de leurs îles et autorisé la création des pistes d'atterrissage sur terres coutumières.

L'autre objectif était le trafic touristique : l'un des fondateurs de la compagnie, Henri Martinet, avait été autorisé à créer l'hôtel Capricorne à l'Île des Pins inauguré en 1956. Ultérieurement, la ligne Nouméa – Poindimié a eu pour principal objet de desservir l'hôtel Koulnoué, également créé par lui à Hienghène en 1964. Un autre associé fondateur, Louis Eschenbrenner, fut président de l'office du tourisme de la Nouvelle-Calédonie de 1956 à 1966.

Le vol inaugural sur Maré et Lifou, en bimoteur De Havilland DH 89 « Dragon Rapide » d'une capacité de 8 passagers, eut lieu le 28 septembre 1955. Les lignes vers Ouvéa et l'île des Pins furent ouvertes la même année.

Alors que la compagnie ambitionnait un trafic de 1 500 passagers par an, elle a transporté au cours de sa première année d'exploitation plus de 5 000 passagers et a acquis deux autres Dragon Rapide. En 1958, elle leur a substitué des appareils de plus grande capacité. Au cours des années 60, la compagnie a ouvert les lignes Nouméa - Houailou, Nouméa-Koné, Nouméa-Poindimié.

Le trafic aérien domestique a rapidement progressé: le nombre de passagers transportés est passé de 5 464 en 1956 à 10 611 en 1960 ; la compagnie a transporté son 100 000ème passager en 1964 ; le cap de 100 000 pax transportés dans l'année fut franchi en 1980. En 1986, Air Calédonie a acquis son premier ATR 42. En 2000-2001, le trafic passagers s'est élevé à 300 000 pax.

- L'évolution du trafic depuis 2000-2001
  - De 2000-2001 à 2011-2012 : une évolution en dents de scie

Entre les exercices comptables 2000-2001 à 2005-2006, le trafic a diminué de 302 000 pax à 272 000 pax. La compagnie opérait durant cette période avec trois ATR 42 vieillissants de 48 places et un Dornier de 19 places.

---

<sup>16</sup> Les fondateurs (Henri Martinet, Louis Eschenbrenner, Jean Hagen, Herbert Coursin, Thomas Johnston et Walter Hickson) et des personnes physiques ayant répondu à appel à souscription lancé en complément de l'apport des fondateurs parmi lesquelles des résidents des îles Loyauté dont plusieurs grands chefs.

Le passage de la flotte fin 2006 à un format de deux ATR 72 et d'un ATR 42 puis l'affrètement en décembre 2008 d'un quatrième ATR du plus grand modèle (ATR 72) ont permis un essor du trafic de 272 000 pax en 2005-2006 à 370 000 en 2009-2010.

Les difficultés financières de la compagnie l'ont contrainte à repasser à un format à trois avions (deux ATR 72 et un ATR 42) à compter de mars 2010 (arrêt de la location du quatrième ATR) provoquant mécaniquement une baisse de l'activité et du trafic de 370 000 pax en 2009 - 2010 à 363 000 pax en 2010-2011 puis 353 000 pax en 2011-2012.

**Tableau n°14. Evolution du trafic pax depuis 2000/2001 et composition de la flotte**

Format de la flotte	Exercices	Trafic PAX
Trois ATR 42 et un Dornier	2000/01	302 003
	2001/02	283 340
	2002/03	274 222
	2003/04	274 186
	2004/05	277 611
	2005/06	272 161
Deux ATR 72 et un ATR 42	2006/07	300 576
	2007/08	317 136
	2008/09	345 740
Trois ATR 72 (affrètement de l'ATR 72 d'Air Tahiti en décembre 2008) et un ATR 42	2009/10	369 905
Deux ATR 72 et un ATR 42 (arrêt de l'affrètement de l'ATR d'Air Tahiti en mars 2010)	2010/11	363 458
	2011/12	352 572

Source : CTC

- Depuis 2012-2013 : une croissance ralentie

A compter de l'exercice 2012, les dispositifs « continuité pays » et « solidarité transport » ont accru la demande générant une hausse du trafic passé à 410 000 pax en 2013-2014 avec une flotte inchangée de trois appareils (deux ATR 72 et un ATR 42).

A compter de janvier 2014, la flotte est repassée à un format à quatre appareils avec l'acquisition d'un quatrième ATR d'occasion de modèle ATR 72. A compter de novembre 2016, la compagnie a vendu son dernier ATR 42 et opéré avec une flotte de quatre appareils ATR 72 composés de deux modèles neufs et deux modèles anciens (ceux acquis en 2006). Ces deux derniers ATR anciens ont été cédés fin 2017 et la flotte est composée depuis début 2018 de quatre ATR 72 neufs.

Le trafic est passé de 393 000 pax en 2012-2013 à 434 000 en 2014-2015. Il stagne depuis (cf. tableau n°15) sous les 440 000 pax.

**Tableau n°15. Evolution du trafic pax de 2012-2013 à 2017-2018**

Format de la flotte	Exercices	Trafic pax
Mise en place des dispositifs "continuité pays" et "solidarité transport" début 2012	2012/13	393 301
	2013/14	409 917
Un ATR 42 et trois ATR 72 (acquisition d'un troisième ATR 72 d'occasion début 2014) jusqu'en novembre 2016)	2014/15	434 581
	2015/16	440 270
A compter de novembre 2016, 4 ATR 72 dont deux anciens et deux neufs	2016/17	431 875
A compter de janvier 2018, 4 ATR 72 neufs	2017/18	432 356

Source : CTC

Une partie de la diminution du trafic a eu pour origine le transfert en 2015 du trafic inter îles à Air Loyauté, qui a diminué le périmètre d'activité d'environ 7 000 pax/an. Les autres raisons ont tenu à une accumulation de facteurs : pannes sur les anciens avions, maintenance avant cession, réception des nouveaux appareils, travaux sur certaines destinations, insuffisantes capacités du contrôle aérien à l'aérodrome de Magenta, diminution de 8 à 5 allers - retours du droit à la « continuité pays ».

- Le trafic par destination entre 2012-2013 et 2017-2018

Les trois quarts du trafic ont pour destination l'une des îles Loyauté dont plus de la moitié, Lifou.

Le quart restant du trafic concerne l'île des Pins. Le trafic vers Koné est marginal, représentant moins de 2% du trafic total.

En tendance, l'île des Pins et Maré ont été les destinations les plus dynamiques enregistrant une progression de 23%. Le trafic vers Lifou a diminué de 1%.

**Tableau n°16. Evolution du trafic pax par destination depuis 2012**

	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Var. période	Var. en %
<b>Nombre total de passagers</b>	<b>393 301</b>	<b>409 917</b>	<b>434 581</b>	<b>440 270</b>	<b>431 875</b>	<b>432 356</b>	<b>39 055</b>	<b>10%</b>
<i>dont :</i>								
Ile des Pins	84 855	87 752	93 141	100 152	101 534	104 042	19 187	23%
Lifou	154 943	158 924	165 590	163 251	159 491	153 933	-1 010	-1%
Maré	68 201	72 850	79 088	80 624	78 252	83 899	15 698	23%
Ouvéa	66 603	72 678	78 050	81 652	80 645	77 478	10 875	16%
Koné	5 454	4 205	5 716	7 015	5 589	6 115	661	12%
<b>Structure 2018</b>	<b>380 056</b>	<b>396 409</b>	<b>421 585</b>	<b>432 694</b>	<b>425 511</b>	<b>425 467</b>	<b>45 411</b>	<b>12%</b>
Touho	1 313	1 383	1 658	1 573	1 742	1 349	36	3%
Koumac-Belep	3 012	2 887	2 772	2 380	2 241	2 606	-406	-13%
Tiga	1 668	2 061	1 941	1 078	1 797	1 710	42	3%
Inter îles&autres	7 253	7 178	6 626	2 545	584	1 224	-6 029	-83%

Source : Air Calédonie

### 2.1.3 Les autres activités

- Le fret
  - Une activité spécifique de transport à destination ou au départ des îles

L'activité de transport de marchandises hors bagages des voyageurs est la seconde activité de la compagnie. Le fret se distingue des excédents bagages qui sont estimés à 2 kg par passagers.

Le fret part pour l'essentiel (80%) de Magenta. Il est destiné aux trois principales îles Loyauté pour 80% (35% pour Lifou, 23% pour Maré et 20% pour Ouvéa, 2% pour Tiga et inter îles), à l'Île des Pins pour 17%, à Tiga et au Nord à hauteur de 3%.

- Une évolution comparable à celle du trafic passagers

Le trafic de fret a augmenté entre 2012-2013 et 2014-2015 atteignant 1 865 tonnes transportées. Il a diminué ensuite, s'établissant à 1 654 tonnes en 2017-2018.

Tableau n°17. L'activité fret depuis 2012 (en kg)

Exercices	Trafic fret	Variation N/N-1	
2012/2013	1 581 359	130 373	9%
2013/2014	1 745 742	164 383	10%
2014/2015	1 865 202	119 460	7%
2015/2016	1 755 661	-109 541	-6%
2016/2017	1 671 717	-83 944	-5%
2017/2018	1 654 091	-17 626	-1%

Source : CTC

- Les liaisons aériennes exceptionnelles

Air Calédonie propose des rotations occasionnelles entre Koné et les îles de Lifou et Ouvéa. Ces vols ne figurent pas dans le programme d'exploitation homologué mais peuvent être proposés dans le cadre des dispositions de la délibération n°143 CP du 26 mars 2004 qui encadre l'activité de desserte aérienne<sup>17</sup>.

Une étude de 2015 sur les besoins en matière de desserte aérienne en province Nord cofinancée par Air Calédonie et la province Nord avait montré l'existence d'une demande pour des liaisons avec les îles Loyauté, notamment Lifou et Ouvéa.

---

<sup>17</sup> L'article 5 de la délibération fixe que : « les changements ponctuels des programmes d'exploitation, les affrètements ou vols exceptionnels sont autorisés dans la limite des dispositions prévues par la licence d'exploitation du transporteur et sous réserve du respect des règlements en vigueur. Les demandes de changement de programme, d'affrètement et de vols exceptionnels doivent être déposées auprès de la direction de l'aviation civile avec un préavis d'une semaine pour des vérifications sur le plan de la réglementation et des titres. ». La licence d'exploitation de la compagnie prévoit l'exploitation de services non réguliers de passagers, de courrier et de fret en Nouvelle-Calédonie et au départ de la Nouvelle-Calédonie pour une destination hors territoire de la République française.

Du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 31 mai 2018, la compagnie a effectué les liaisons suivantes. Elles ont été opérées au mois de janvier, mars, avril et mai 2018.

**Tableau n°18. Liaisons aériennes exceptionnelles du 01/11/2017 au 31/05/2018**

Liaisons	Nombre total de vols
Koné-Lifou	5
Koné-Maré	1
Koné-Ouvéa	1
Lifou-Koné	6
Maré-Koné	1
Ouvéa-Koné	0
Lifou-Ouvéa	3
Ouvéa Lifou	1
Maré-Lifou	2
Ouvéa-Maré	2

Sources : DAC, CTC

- L'affrètement des appareils d'Air Calédonie

Air Calédonie met occasionnellement sa flotte à la disposition de tiers. Elle dispose des certifications requises pour effectuer des vols internationaux.

La compagnie a ainsi desservi le Vanuatu à plusieurs reprises pour le compte d'Air Calédonie International.

Elle a opéré deux vols à destination de Norfolk<sup>18</sup> pour le compte du voyageur Touramex. A cette occasion, 200 passagers et 250 kilos de fret ont été transportés. La recette aérienne perçue a été de 3,2 MF CFP.

- Les opérations de maintenance pour les tiers

Air Calédonie exerce une petite activité de maintenance pour les tiers. Les produits annuels générés sont de l'ordre de 3 à 5 MF CFP.

La création d'une plateforme technique de maintenance a été évoquée par la compagnie dans le cadre d'une diversification de ses activités.

Lors de l'instruction, la compagnie a cependant indiqué que cet axe de développement dont la mise en œuvre nécessiterait d'investir dans un hangar de maintenance, n'était pas d'actualité.

## 2.2 Des résultats d'exploitation insuffisants

L'analyse rétrospective montre qu'au cours de la période contrôlée, la rentabilité de l'exploitation a baissé en raison d'une progression insuffisante des recettes et du poids persistant des charges d'exploitation.

<sup>18</sup> Ile australienne située à 767 kms de la Nouvelle-Calédonie.

L'insuffisante progression des produits a eu pour origine une évolution décevante des recettes passagers alors même que celles-ci intégraient un montant d'aide publique croissant grâce aux dispositifs « continuité pays » et « solidarité transport ».

L'évolution des charges d'exploitation a été tributaire des charges de personnel qui ont progressé tout au long de la période passant de moins à plus de la moitié du total des charges. La diminution des autres charges n'a pas permis de contrebalancer le poids croissant des charges de personnel.

### 2.2.1 Une rentabilité d'exploitation fragile

- La fiabilité comptable

L'exercice comptable d'Air Calédonie court du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars. La société a décidé en 2018 de fixer la date de clôture de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> avril 2018 au 31 décembre 2018 (exercice de 9 mois). L'exercice social de la compagnie sera calé sur l'année civile à compter de 2019.

Les comptes d'Air Calédonie ont été certifiés par le cabinet Price Waterhouse Cooper, commissaire aux comptes de la société sur la période. Cette certification s'est accompagnée chaque année d'une seule réserve qui a trait aux billets émis non utilisés (les « BENU »)<sup>19</sup> dont le produit est comptabilisé au passif du bilan, comme dette vis-à-vis des clients, dans l'attente du délai à l'issue duquel il est intégré au chiffre d'affaires.

La valeur des BENU enregistrée par le logiciel comptable (Comptarel) ne correspond pas à celle du logiciel commercial (Avantik). Le montant des BENU ne peut de ce fait être validé par le commissaire aux comptes. Le déploiement de l'applicatif Zenith au cours de l'exercice 2017/2018 en remplacement d'Avantik et celui du logiciel Talentia Finances en 2019 en remplacement de Comptarel devraient fiabiliser et automatiser le décompte des BENU et permettre de lever la réserve.

- La performance économique de la société est décevante en termes de rentabilité d'exploitation<sup>20</sup>

De 2012-2013 à 2013-2014, période durant laquelle la compagnie utilisait trois appareils, le chiffre d'affaires a progressé de 4,7 Mds F CFP à 4,9 Mds F CFP et le résultat d'exploitation a été positif atteignant 342 MF CFP puis 221 MF CFP.

---

<sup>19</sup> A l'émission du billet, la compagnie constate une dette envers le client. Cette dette est soldée lors du transport du passager ou du remboursement du billet. La durée de validité du billet est fixée à 12 mois par les conditions générales de vente. En cas de non-utilisation au terme de ce délai, la dette est conservée par prudence sur 12 mois supplémentaires. La compagnie réserve ainsi pour le client de rendre utilisables le billet jusqu'à deux ans. Au terme de ce délai, le billet non utilisé est réintégré au chiffre d'affaires. Le taux historique de billets émis non utilisés donnant lieu à la constatation d'un chiffre d'affaires en année N correspond à 4% de la recette passagers de l'exercice N-2.

<sup>20</sup> Les tableaux financiers figurent dans leur intégralité à l'annexe n°1.

De 2014-2015 à 2017-2018 - quatre appareils exploités - le chiffre d'affaires est resté stable à 5,4 Mds F CFP et le résultat d'exploitation a été continûment négatif : -113 MF CFP, -145 MF CFP, -20 MF CFP et - 124 MF CFP.

Tableau n°19. Résultats annuels

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Total produits d'exploitation	4 983 267	5 386 240	5 811 791	6 244 935	6 281 492	5 735 449
Dont chiffre d'affaires	4 719 506	4 920 150	5 376 645	5 251 687	5 427 791	5 381 501
Dont reprises s/ amort. et prov.	80 234	170 602	198 463	758 021	597 083	205 182
Total charges d'exploitation	-4 641 147	-5 164 768	-5 925 366	-6 390 326	-6 301 559	-5 859 868
Dont charges de personnel	-2 212 190	-2 366 333	-2 709 673	-2 939 290	-3 020 425	-3 053 954
Dont dot. aux amort et prov.	-419 979	-617 969	-834 096	-992 252	-841 040	-498 898
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>342 120</b>	<b>221 472</b>	<b>-113 575</b>	<b>-145 390</b>	<b>-20 066</b>	<b>-124 418</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>-23 160</b>	<b>-24 151</b>	<b>-58 592</b>	<b>-45 059</b>	<b>-22 392</b>	<b>37 572</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>130</b>	<b>960</b>	<b>-45 729</b>	<b>184 184</b>	<b>902 018</b>	<b>820 167</b>
<b>Résultat net</b>	<b>319 091</b>	<b>198 280</b>	<b>-217 896</b>	<b>-9 265</b>	<b>838 549</b>	<b>720 214</b>
<b>TRESORERIE AU 31/12</b>	<b>1 130 139</b>	<b>1 480 555</b>	<b>548 611</b>	<b>576 952</b>	<b>677 749</b>	<b>1 016 555</b>

Sources : CTC, états financiers

Dans sa réponse, le président directeur général rappelle que les produits de l'exercice 2014-2015 ont enregistré 157 MF CFP au titre de la réintégration des billets émis non utilisés (BENU). Cette opération ayant gonflé le chiffre d'affaires de l'exercice 2014-2015, celui de l'exercice suivant apparaît de ce fait en baisse. Sans les BENU, les chiffres d'affaires des deux exercices seraient au même niveau.

Mais ni cette opération ni les autres éléments présentés en réponse n'expliquent le tassement global de l'activité entre 2014-2015 et 2017-2018, lequel renvoie aux difficultés de la compagnie à rentabiliser sa nouvelle flotte. Cette difficulté est illustrée par le tableau fourni en réponse reproduit ci-après, dans lequel est présenté le chiffre d'affaires réalisé sur les seuls modules « ATR ». Il indique qu'entre 2012-2013 et 2018-2019, le chiffre d'affaires « ATR » a progressé de 15,5%. Or, la chambre rappelle qu'au cours de cette période, la capacité de la flotte ATR a augmenté de 50%.

Tableau n°20. Chiffre d'affaires global et chiffre d'affaires « ATR »

	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019 (non audité)	Var. période
Chiffre d'affaires	4 719 506	4 920 150	5 376 645	5 251 687	5 427 791	5 555 022	5 223 912	10,7%
Evolution N/N-1	ND	4,25%	9,28%	-2,32%	3,35%	2,34%	-5,96%	
dont chiffre d'affaires ATR	4 392 603	4 605 013	4 895 459	5 030 270	4 966 446	4 961 400 <sup>d</sup>	5 073 912	15,5%
Evolution N/N-1	ND	4,84%	6,31%	2,75%	-1,27%	-0,10%	2,27%	

Source : Air Calédonie

La capacité d'autofinancement qui représente le flux de trésorerie disponible issu des opérations courantes (hors opérations en capital) a atteint 691 MF CFP puis 680 MF CFP en 2012-2013 puis en 2013-2014.

Pour les quatre exercices à compter de 2014-2015, elle s'est redressée en fin de période sans retrouver son niveau initial : 436 MF CFP, 244 MF CFP, 252 MF CFP et 393 MF CFP<sup>21</sup>. La compagnie présente dans sa réponse pour l'exercice 2018 une CAF de 439 MF CFP tendant à confirmer ce redressement.

**Tableau n°21. Capacité d'autofinancement**

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Production	4 720 433	4 920 535	5 379 633	5 256 832	5 429 649	5 382 773
Dont chiffre d'affaires	4 719 506	4 920 150	5 376 645	5 251 687	5 427 791	5 381 501
Consommations intermédiaires	-1 765 749	-1 960 570	-2 136 205	-2 194 847	- 2 134 688	- 1 878 821
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>2 954 684</b>	<b>2 959 965</b>	<b>3 243 427</b>	<b>3 061 985</b>	<b>3 236 595</b>	<b>3 503 952</b>
Subvention d'exploitation	153 294	268 221	198 621	182 217	199 379	37 500
Impôts et taxes	-204 244	-181 764	-200 128	-188 592	-223 253	-122 077
Charges de personnel	-2 212 190	-2 366 333	-2 709 673	-2 939 290	-3 020 425	-3 053 954
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>691 544</b>	<b>680 090</b>	<b>532 248</b>	<b>116 321</b>	<b>250 962</b>	<b>365 421</b>
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>660 701</b>	<b>646 813</b>	<b>436 563</b>	<b>244 644</b>	<b>252 484</b>	<b>393 486</b>

Sources : CTC, états financiers

Le taux de marge brute d'exploitation qui mesure la capacité bénéficiaire de l'entreprise avant prise en charge des éléments financiers et exceptionnels, a été divisé par deux au global sur la période.

Le taux de marge nette d'exploitation qui mesure la rentabilité de l'activité dans son ensemble, est devenu négatif à partir de 2014-2015 (le résultat d'exploitation a été déficitaire à compter de cet exercice). Depuis 2014-2015, la compagnie ne parvient pas à redresser sa performance d'exploitation. Sa performance financière s'est cependant améliorée en fin de période.

**Tableau n°22. Indicateurs de performance économique et financière**

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<u>Taux de marge brute d'exploitation</u>						
EBE/CA	14,7%	13,8%	9,9%	2,2%	4,6%	6,8%
<u>Taux de marge nette d'exploitation</u>						
RE/CA	7,2%	4,5%	-2,1%	-2,8%	-0,4%	-2,3%

Source : CTC

Ces résultats décevants ont pour explication le fait que sur l'ensemble de la période, les charges d'exploitation ont progressé plus vite que les produits provoquant un effet de ciseaux (basculement des charges à un niveau supérieur aux produits) dès 2014-2015.

<sup>21</sup> Pour les exercices 2016-2017 et 2017-2018, les montants de la valeur ajoutée, de l'excédent brut d'exploitation et de la capacité d'autofinancement ont été retraités, à la demande de la compagnie formulée dans sa réponse, pour neutraliser les opérations d'ordre découlant du montage en défiscalisation d'acquisition de la nouvelle flotte.

La situation a ensuite cessé de se détériorer. Les charges d'exploitation ont baissé de 89 MF CFP (-1,4%) en 2016-2017. En 2017-2018, la diminution des charges a été presque cinq fois supérieure (442 MF CFP soit un recul de 7%). Cette diminution a porté principalement sur les achats aériens et les charges d'amortissement. Les charges de personnel et les autres achats et charges externes n'ont cependant pas décréu.

En résumé, dans un contexte de développement ralenti de son activité, la compagnie ne parvient pas à dégager un résultat d'exploitation positif sous la pression des charges d'exploitation, et notamment du niveau élevé des charges de personnel.

La chambre observe un redressement de la CAF en fin de période mais constate que ce niveau de CAF reste insuffisant pour honorer les engagements bancaires souscrits par la compagnie (environ 500 MF CFP/an). L'augmentation du niveau de rentabilité de la société est un enjeu majeur pour la compagnie et les collectivités qui lui apportent leur appui et leur garantie financière.

- L'évolution de la trésorerie

En dépit de résultats d'exploitation négatifs, le flux de trésorerie est resté positif en raison du volume important des charges non décaissables (charges d'amortissement et de provisions) qui ont pesé sur le résultat d'exploitation mais pas sur la trésorerie.

De plus, hors exploitation, la société a bénéficié de recettes exceptionnelles, tels l'abandon d'une créance de l'ADANC de 214 MF CFP en 2015-2016, la réintégration au cours du même exercice des indemnités de réservation des ATR passées en charges sur l'exercice précédent pour un montant de 36 MF CFP puis en 2016-2017 et en 207-2018, les plus-values de cessions de son ancienne flotte : 915,7 MF CFP<sup>22</sup> au titre de 2016-2017 et 794,3 MF CFP au titre de 2017-2018<sup>23</sup> et en dernier lieu, en 2017-2018 une différence positive de change de 72 MF CFP provenant de l'évolution favorable du taux XPF / USD en lien notamment avec l'acquisition des nouveaux appareils.

L'analyse rétrospective montre une concomitance entre l'accroissement des capacités de la flotte à compter de 2014, le ralentissement de l'activité et la dégradation de la rentabilité d'exploitation de l'entreprise. La capacité d'autofinancement enregistre cependant un redressement en fin de période qui devra être confirmé.

## 2.2.2 Des recettes d'exploitation dépendantes de l'aide publique

- L'évolution des recettes d'exploitation

Les recettes d'exploitation comprennent le chiffre d'affaires et les autres produits d'exploitation.

<sup>22</sup> Cession des aéronefs immatriculés F-OIPI et F-OIPN.

<sup>23</sup> Cession des aéronefs immatriculés F-ONCL et F-OIPS.

Le chiffre d'affaires recouvre les produits de ventes de billets (recettes passagers) qui se divisent entre les billets aidés et les billets non aidés, les produits du fret au sens large, les frètements d'appareils qui sont négligeables, les contributions versées pour les lignes à faible trafic en province Nord et en province des Îles et diverses recettes.

Les autres produits d'exploitation - qui s'ajoutent au chiffre d'affaires pour former les recettes d'exploitation - comprennent les subventions publiques non comptabilisées dans le chiffre d'affaires<sup>24</sup>, les reprises sur dotations aux amortissements et aux provisions et des postes divers.

**Tableau n°23. Détail des subventions comptabilisées hors chiffre d'affaires**

En MF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Remboursement par l'ADANC des échéances d'emprunts relatives aux aéronefs F-OIPI et F-OIPN	188,5	181,9	188,2	192,9	149,4	37,5
Participation de la NC au financement du réseau en province Nord	-45,2	-46,2	-50,2	-60,7		
<i>Montant net de la contribution NC/ADANC au réseau en province Nord</i>	<i>143,3</i>	<i>135,7</i>		<i>132,2</i>		
Subvention de l'ADANC relative au 4 <sup>ème</sup> aéronef acquis d'occasion en 2010 (F-ONCL)		112,5	50,0	50,0	50,0	
Subventions pour la mise en place de la « continuité pays »	10,0	20,0	10,0	-	-	
Subvention Cafat s/ acquisition de défibrillateurs	-	-	0,6	-	-	-
<b>Subventions d'exploitation</b>	<b>153,3</b>	<b>268,2</b>	<b>198,6</b>	<b>182,2</b>	<b>199,4</b>	<b>37,5</b>

Sources : états financiers, rapports spéciaux des commissaires aux comptes

Le chiffre d'affaires a crû de 14% (+675 MF CFP) entre les exercices 2012-2013 et 2014-2015 passant de 4,7 Mds F CFP à 5,4 Mds F CFP. Il n'a pas progressé au cours des quatre exercices suivants. Les recettes d'exploitation (total du chiffre d'affaires et des autres produits d'exploitation) ont suivi une évolution très proche : + 15% et une stagnation depuis l'exercice 2014-2015.

A périmètre constant, le chiffre d'affaires a progressé en 2017-2018, car les taxes d'aéroport et les redevances passagers – environ 120 MF CFP - qui étaient incluses au chiffre d'affaires jusqu'en 2016-2017 (la dette de la compagnie à l'égard de la collectivité étant enregistrée au compte « impôts et taxes ») ont cessé de l'être pour être directement comptabilisées en comptes de tiers.

<sup>24</sup> Subvention versée par la Nouvelle-Calédonie/l'ADANC aux réseaux déficitaires conventionnés, subvention versée par l'ADANC pour l'acquisition du quatrième appareil, etc.

Tableau n°24. Composition et évolution des recettes d'exploitation

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période
<b>Recettes passagers</b>	<b>4 030 699</b>	<b>4 216 240</b>	<b>4 630 564</b>	<b>4 558 713</b>	<b>4 448 675</b>	<b>4 271 034</b>	<b>6%</b>
Recettes s/billets non aidés	2 860 697	2 638 925	2 905 006	2 880 555	2 779 897	2 842 210	-1%
Recettes s/billets aidés	1 170 002	1 577 315	1 725 558	1 678 158	1 668 778	1 428 824	22%
dont :							
particip passagers/continuité pays	397 217	573 308	643 690	615 622	628 306	507 038	28%
particip passagers/solidarité transport	84 182	175 538	192 236	168 426	176 721	190 646	126%
particip collectivités/ continuité pays	390 986	563 798	610 976	594 371	576 661	452 185	16%
particip. collectivités/solid transport	297 617	264 671	278 655	299 738	287 090	278 955	-6%
<b>Excédents bagages</b>	<b>189 589</b>	<b>205 492</b>	<b>204 205</b>	<b>194 987</b>	<b>212 607</b>	<b>187 915</b>	<b>-1%</b>
<b>Recettes fret et poste</b>	<b>176 816</b>	<b>199 513</b>	<b>218 497</b>	<b>210 326</b>	<b>231 431</b>	<b>246 969</b>	<b>40%</b>
<b>Frètement et charters</b>	<b>7 136</b>	<b>-</b>	<b>3 232</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-100%</b>
<b>Contributions des coll. publiques</b>	<b>192 076</b>	<b>176 523</b>	<b>192 228</b>	<b>151 952</b>	<b>387 141</b>	<b>521 527</b>	<b>172%</b>
Subvention réseau Nord	103 348	94 939	99 838	97 347	331 298	472 534	357%
Subvention réseau inter îles +ligne Nouméa-Tiga	88 727	81 584	92 390	54 606	55 843	48 993	-45%
<b>Total recettes aériennes</b>	<b>4 596 317</b>	<b>4 797 769</b>	<b>5 248 726</b>	<b>5 115 979</b>	<b>5 279 855</b>	<b>5 227 445</b>	<b>14%</b>
Produits de maintenance et EIR <sup>1</sup>	8 618	4 545	3 401	4 660	3 166	4 606	-47%
Autres produits commerciaux <sup>2</sup>	114 571	117 836	124 518	131 048	144 770	149 450	30%
<b>Total recettes annexes</b>	<b>123 189</b>	<b>122 380</b>	<b>127 919</b>	<b>135 708</b>	<b>147 936</b>	<b>154 056</b>	<b>25%</b>
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>4 719 506</b>	<b>4 920 150</b>	<b>5 376 645</b>	<b>5 251 687</b>	<b>5 427 791</b>	<b>5 381 501</b>	<b>14%</b>
Autres produits d'exploitation	29 306	26 881	35 073	47 865	55 081	109 995	275%
Production immobilisée	927	386	2 988	5 145	2 158	1 272	37%
Subventions d'exploitation	153 294	268 221	198 621	182 217	199 379	37 500	-76%
Reprises s/ amort. et prov.	80 234	170 602	198 463	758 021	597 083	205 182	156%
<b>Total recettes d'exploitation</b>	<b>4 983 267</b>	<b>5 386 240</b>	<b>5 811 791</b>	<b>6 244 935</b>	<b>6 281 492</b>	<b>5 735 449</b>	<b>15%</b>

<sup>1</sup> EIR : équipement interchange receipt

<sup>2</sup> Il s'agit essentiellement des frais d'émission des billets

- L'évolution de la structure des recettes d'exploitation

La dynamique des recettes d'exploitation a été dominée par les billets aidés dont les produits sont passés de 1 170 MF CFP à 1 428 MF CFP (après avoir culminé à 1 725 MF CFP en 2014-2015), les subventions publiques à l'exploitation dont le total est passé de 345 MF CFP à 559 MF CFP et le fret, dont les recettes sont passées de 177 MF CFP à 247 MF CFP.

Le total des contributions publiques (financement de billets aidés et subventions directes à la compagnie) est passé de 1 034 MF CFP en 2012-2013 à 1 290 MF CFP en 2017-2018, soit de 21% à 22% des recettes d'exploitation.

Tableau n°25. Les contributions publiques à l'exploitation de la compagnie

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Var. période
Financements de la « continuité pays » et de la « solidarité transport »	688 603	828 469	889 631	894 109	863 751	731 140	6%
Contributions aux réseaux Nord et Iles	192 076	176 523	192 228	151 952	387 141	521 527	172%
Contribution de la Nouvelle - Calédonie <sup>1</sup> au réseau Nord et autres subventions	153 294	268 221	198 621	182 217	199 379	37 500	-76%
Abandon du trop-versé au titre de la contribution réseau Nord				214 300			
<b>Total des soutiens publics</b>	<b>1 033 973</b>	<b>1 273 213</b>	<b>1 280 480</b>	<b>1 442 578</b>	<b>1 450 271</b>	<b>1 290 167</b>	<b>25%</b>
<i>Total produits d'exploitation</i>	4 983 267	5 386 240	5 811 791	6 244 935	6 281 492	5 735 449	15%
<b>En pourcentage</b>	<b>21%</b>	<b>24%</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>	<b>22%</b>	

Source : CTC

En ajoutant les recettes clients des billets « continuité pays » et « solidarité transport », on obtient le pourcentage « aidé » (aide proprement dite et trafic suscité par l'existence de l'aide) du chiffre d'affaires figurant au tableau ci-dessous. Il s'est élevé à 35% pour 2017-2018. C'est un ratio important car les recettes clients des billets aidés varient en fonction des modalités des régimes d'aide qui exercent ainsi un effet de levier sur le chiffre d'affaires. La compagnie en donne un exemple en indiquant dans sa réponse que le « passage de 16 à 10 coupons par bénéficiaire du dispositif de « continuité pays » en 2017 a engendré une perte de trafic de 20 000 passagers. ».

Tableau n°26. Total des contributions publiques et des recettes clients générées dans le cadre d'un régime aidé

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Var. période
Total des soutiens publics	1 033 973	1 273 213	1 280 480	1 442 578	1 450 271	1 290 167	25%
Recettes clients des billets « continuité pays » et « solidarité transport »	481 399	748 846	835 926	784 049	805 027	697 684	45%
<b>Total</b>	<b>1 515 372</b>	<b>2 022 059</b>	<b>2 116 406</b>	<b>2 226 627</b>	<b>2 255 298</b>	<b>1 987 851</b>	<b>31%</b>
<i>Total des produits d'exploitation</i>	4 983 267	5 386 240	5 811 791	6 244 935	6 281 492	5 735 449	15%
<b>En pourcentage</b>	<b>30%</b>	<b>38%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>35%</b>	

Source : CTC

Dans le format à quatre appareils les recettes de la compagnie apparaissent significativement dépendantes des soutiens financiers publics.

Le président directeur général indique en réponse que « pour l'exercice 2018 et l'exercice budgété 2019, [le niveau des aides publiques] ne devrait être que de 17%. ».

Les chiffres de l'exercice 2018 ne sont pas fournis par la compagnie dans sa réponse. Il est cependant certain que le ratio d'aide publique diminuera au cours de cet exercice car le transfert à Air Loyauté des lignes à faible trafic à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018 va entraîner une diminution des subventions versées à Air Calédonie. Ces lignes sont en effet fortement subventionnées. Cela étant, les aides publiques et notamment les dispositifs « continuité pays » et « solidarité transport » demeureront un levier important du chiffre d'affaires et de l'activité de la compagnie.

Le président directeur général indique ensuite que l'analyse de la chambre ne présente pas en contrepartie des aides que reçoit l'entreprise, les revenus fiscaux qu'elle génère.

La chambre souligne que des impôts sont payés par Air Calédonie comme par toute entreprise. Il ne serait pas pertinent de les comparer aux aides spécifiques reçues par la compagnie aérienne.

### **2.2.3 Des charges d'exploitation excessives**

Les charges d'exploitation comprennent les charges de personnel et les charges aériennes. La compagnie doit améliorer la productivité de ses personnels. Elle maîtrise ses charges aériennes et doit continuer à faire preuve de rigueur dans ce domaine.

- Les charges de personnel ont atteint un niveau excessif et doivent diminuer en valeur relative

Dans son précédent rapport, la chambre avait recommandé à la société de « tout mettre en œuvre pour réduire de manière significative la masse salariale ». Cette problématique est toujours d'actualité.

- Poids excessif des charges de personnel qui obèrent la rentabilité

Les charges de personnel ont progressé de 38% (+841 MF CFP) contre 26% pour le total des charges d'exploitation et 14% pour le chiffre d'affaires. Elles atteignent des ratios élevés quel que soit le point de comparaison. Leur poids financier ne permet pas à la société de dégager une rentabilité suffisante.

Tableau n°27. Evolution des charges de personnel

En MF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période	Variation annuelle moyenne
Salaires et traitements	1 646	1 760	2 030	2 202	2 241	2 265	42%	7%
Charges salariales	566	606	679	738	780	789	40%	7%
<b>Total charges de personnel</b>	<b>2 212</b>	<b>2 366</b>	<b>2 710</b>	<b>2 939</b>	<b>3 020</b>	<b>3 053</b>	<b>38%</b>	<b>7%</b>
<i>dont indemnités de départ</i>	44	33	56	96	38	106	241%	19%
<i>dont charges de personnel hors indemnités de départ</i>	2 168	2 333	2 654	2 843	2 982	2 947	36%	6%
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>4 641</b>	<b>5 164</b>	<b>5 925</b>	<b>6 390</b>	<b>6 301</b>	<b>5 860</b>	<b>26%</b>	<b>5%</b>
Ch. de personnel s/ total des ch. d'exploit.	47,7%	45,8%	45,7%	46,0%	47,9%	52,1%		
Charges de personnel s/ CA	46,9%	48,1%	50,4%	56,0%	55,6%	56,7%		
<b>Nombre moyen ETP sur l'année</b>	<b>290,4</b>	<b>304,2</b>	<b>329,3</b>	<b>367,6</b>	<b>374,4</b>	<b>370,7</b>	<b>28%</b>	<b>5%</b>
Ratio ch. de personnel/ETP	7,6	7,8	8,2	8,0	8,1	8,4	8%	2%

Source : CTC

Cette hausse provient de l'évolution en volume des effectifs et concerne l'ensemble des services de l'entreprise.

Tableau n°28. Ventilation et évolution des effectifs à la clôture des exercices <sup>(1)</sup>

En ETP	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	Variation période en ETP/en %	
<b>Total ETP</b>	<b>319<sup>1</sup></b>	<b>318,2</b>	<b>356,8</b>	<b>375,7</b>	<b>380,4</b>	<b>365,6</b>	<b>47,4</b>	<b>15%</b>
Services exploitation	nd	222,3	240,5	255	260,3	249	26,7	
Services commerciaux	nd	51,7	65,8	71	68,1	64,1	12,4	
Services supports	nd	44,2	50,5	49,7	52	52,5	8,3	

Source : CTC

(1) Il s'agit de l'effectif inscrit à la clôture quel que soit le temps de travail, la donnée en ETP n'est pas disponible.

Le ratio masse salariale sur ETP n'a augmenté que de 8% sur la période. L'analyse des évolutions salariales montre que globalement sur la période 2012-2018, la progression des salaires n'a été que légèrement supérieure à celle du coût de la vie.

En ce qui concerne les heures supplémentaires, les accords professionnels de 2014 mettent l'accent sur la nécessité de justifier les interventions lors des astreintes et permanences et la réalité de l'activité effectuée au-delà de la durée hebdomadaire du travail.

- Le volume des effectifs s'explique en partie par les spécificités structurelles de la compagnie

La compagnie a pour première spécificité de gérer en direct ses services à l'escale. Les transporteurs aériens sous-traitent généralement ces fonctions consommatrices en main d'œuvre. Des agents d'Air Calédonie gèrent les services d'accueil et d'enregistrement des passagers, de gestion des bagages, du fret, etc. dans les aéroports de Magenta, Ile des Pins, Lifou, Maré et Ouvéa. L'effectif total affecté à ces services en 2018 est de 109 salariés (correspondant à 99 équivalents temps plein) auxquels s'ajoutent une dizaine d'agents du service fret de Magenta. Au total, 30% des équivalents temps plein (ETP) de la compagnie étaient affectés à la clôture de l'exercice 2017-2018 à ces services d'escales.

Tableau n°29. Le poids des services support aux escales

En MF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période	Variation annuelle moyenne
<b>Charges de personnel</b>	<b>2 212</b>	<b>2 366</b>	<b>2 710</b>	<b>2 939</b>	<b>3 020</b>	<b>3 053</b>	<b>38%</b>	<b>7%</b>
dont services support escales	485	515	582	616	601	613	26%	5%
dont autres services	1 727	1 851	2 128	2 323	2 419	2 440	41%	7%
Nombre moyen d'ETP	290,4	304,2	329,3	367,6	374,4	370,7	28%	5%
dont services support escales	98,1	102,8	108,6	103,5	102,9	99,8	2%	0,3%
dont autres services	192,3	201,4	220,7	264,1	271,5	270,9	41%	7%
Charges hors services support escales s/ total des charges d'exploitation	37,2%	35,8%	35,9%	36,4%	38,4%	41,6%		
Charges hors services support escales s/ chiffre d'affaires	36,6%	37,6%	39,6%	44,2%	44,6%	45,3%		
Charges hors services support escales s/ valeur ajoutée	58,4%	62,5%	65,6%	75,9%	74,7%	75,8%		

Sources : Air Calédonie, CTC

La seconde spécificité de la compagnie est de disposer d'un réseau de vente<sup>25</sup>-exploité avec ses propres agents. A Nouméa, Air Calédonie tient deux agences de vente, l'une au siège, l'autre à l'aéroport de Magenta.

Dans les îles, la compagnie dispose d'une agence de vente à l'île des Pins, à Lifou et à Ouvéa et d'un point de vente dans les aéroports de ces mêmes îles et de Maré.

Le réseau commercial comprend un service de vente par téléphone, un service de vente dédié à la clientèle professionnelle (le pôle affaires) et un dispositif de vente par internet.

Le service dit de « back office » intervient pour le traitement des demandes de réservation par mail des particuliers et assure l'assistance des utilisateurs du site internet.

Le pôle affaires gère les demandes par mail ou téléphone de la clientèle professionnelle.

<sup>25</sup> Ce réseau commercial propre est complété par les agences tiers et représentants agréés.

Au total, la direction commerciale comptait 64 ETP à la fin de l'exercice 2017-2018 contre 52 ETP quatre ans plus tôt.

- La modernisation de l'entreprise a nécessité de recruter divers personnels

Le tableau ci-après (extrait du tableau complet figurant en annexe n°2) indique les plus fortes évolutions à compter de 2013-2014 (les données ne sont pas disponibles pour l'exercice précédent). Les évolutions reflètent la modernisation de la compagnie en termes de flotte (mise en service d'un appareil supplémentaire en 2014, renouvellement pour de nouveaux modèles en 2016-2017<sup>26</sup>) et de réorganisation interne (mise en place d'un centre de contrôle opérationnel - CCO -, montée en puissance de la direction qualité sécurité, renforcement du réseau commercial, mise en place du revenue management).

**Tableau n°30. Effectifs à la clôture des exercices : principales évolutions**

En ETP	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	Variation en ETP/ en %	
<b>Services exploitation</b>	ND	<b>222,3</b>	<b>240,5</b>	<b>255</b>	<b>260,3</b>	<b>249</b>	<b>26,7</b>	
Centre de contrôle opérationnel		1	1	11	10	10	9	900%
Personnels navigants		51	56,5	59,3	65	62	11	22%
Direction technique		2	3	3	4	4	2	100%
Bureau études techniques		5	6	7	7	7	2	40%
<b>Services commerciaux</b>	ND	<b>51,7</b>	<b>65,8</b>	<b>71</b>	<b>68,1</b>	<b>64,1</b>	<b>12,4</b>	
Pôle marketing & communication		1	2	4	4,1	3	2	200%
Pôle affaires		0	4	6	4,9	5	5	
Back office		1	6	8	8	8	7	700%
Revenue management		4	8	8	8	7	3	75%
<b>Services supports</b>	ND	<b>44,2</b>	<b>50,5</b>	<b>49,7</b>	<b>52</b>	<b>52,5</b>	<b>8,3</b>	
Direction qualité sécurité		3	7	7	7	8	5	167%
Présidence		3	5	5	4	5	2	67%
<b>Total ETP</b>	<b>319<sup>1</sup></b>	<b>318,2</b>	<b>356,8</b>	<b>375,7</b>	<b>380,4</b>	<b>365,6</b>	<b>47,4</b>	<b>15%</b>

Sources : Air Calédonie, CTC

Il s'agit de l'effectif inscrit à la clôture quel que soit le temps de travail, la donnée en ETP n'est pas disponible.

ND : données non disponibles.

- Productivité

Compte tenu de l'augmentation plus rapide des effectifs que de l'activité au cours de la période contrôlée, la productivité du personnel, mesurée par le ratio chiffre d'affaires sur ETP, a reculé de 10% entre 2012-2013 et 2017-2018 et de 19% si on retire le personnel affecté aux escales dont la productivité a augmenté.

Le nombre annuel de pax par ETP est passé de 1 354 à 1 166 soit un recul de 14%.

<sup>26</sup> L'ATR 42 qui nécessitait un personnel navigant commercial (PNC) a été remplacé par un ATR 72 qui nécessite deux PNC.

**Tableau n°31. Evolution des indicateurs de productivité du personnel**

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période
<b>Nombre moyen ETP</b>	<b>290,4</b>	<b>304,2</b>	<b>329,3</b>	<b>367,6</b>	<b>374,4</b>	<b>370,7</b>	<b>28%</b>
dont services supports escales	98,1	102,8	108,6	103,5	102,9	99,8	2%
dont autres personnels	192,3	201,4	220,7	264,1	271,5	270,9	41%
Chiffre d'affaires	4 719 506	4 920 150	5 376 645	5 251 687	5 427 791	5 381 501	14%
<b>Ratio CA/ETP</b>	<b>16 252</b>	<b>16 174</b>	<b>16 327</b>	<b>14 286</b>	<b>14 497</b>	<b>14 517</b>	<b>-11%</b>
Ratio CA/ETP hors services supports escales	24 542	24 430	24 362	19 885	19 992	19 865	-19%
Nombre de pax par ETP	1 354	1 348	1 320	1 198	1 154	1 166	-14%

Source : CTC

Le renforcement de la direction commerciale (une augmentation de l'effectif de 11,5 ETP) qui a abouti à un recul de 9% de sa productivité est une illustration de la situation intermédiaire dans laquelle se trouve la compagnie.

Globalement, c'est désormais par la hausse du trafic et du chiffre d'affaires - à effectif inchangé - que la productivité devrait s'améliorer.

Ceci ne doit pas exclure des réductions d'effectifs dans certains domaines. Par exemple à la direction commerciale, les effectifs assurant la vente en face à face ont diminué mais insuffisamment au regard de la baisse de l'activité. Ils devront encore être réduits.

**Tableau n°32. Productivité du réseau commercial**

	2013/2014	2017/2018	Variation période
ETP ventes en face à face	34,8	28,4	-18,4%
ETP ventes à distance	8,4	21	150,0%
Total ETP force de vente	43,2	49,4	14,4%
ETP autres services	8,5	14,5	70,6%
Total ETP direction commerciale	51,7	63,9	23,6%
Recettes passagers (KF CFP)	4 216 240	4 271 034	1,3%
Recettes passagers /ETP force de vente	97 598	86 458	-11,4%
Recettes passagers/ETP direction commerciale	81 552	73 882	-9,4%
Part des ventes en face à face	72,7%	55%	-24,3%
Part des ventes à distance	9,8%	34%	246,9%
Productivité vente en face à face (base 100)	2,09	1,94	-7,2%
Productivité vente à distance (base 100)	1,17	1,62	38,5%

Source : CTC

- Les « charges aériennes » apparaissent mieux maîtrisées

Les charges aériennes comprennent toutes les charges d'exploitation sauf les dépenses de personnel. Elles se subdivisent entre les « achats aériens », les « autres achats » et les « autres charges ». Elles ne sont suivies sous cette forme que depuis 2014-2015.

- Une diminution globale des charges aériennes depuis 2014-2015

Tableau n°33. Evolution des charges aériennes

En KF CFP	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période	Variation annuelle moyenne
Achats aériens	1 388 629	1 520 865	1 504 583	1 267 960	-9%	-3%
Autres achats	747 576	673 981	688 772	897 758	20%	6%
Autres charges	881 024	498 169	490 696	435 014	-51%	-21%
<b>Charges aériennes</b>	<b>3 017 230</b>	<b>2 693 015</b>	<b>2 684 051</b>	<b>2 600 732</b>	<b>-14%</b>	<b>-5%</b>
<i>Dont loyers de défiscalisation</i>	1 255	0	58 666	286 896	22765%	512%
Ch. aériennes. hors loyers de défiscalisation, dotations et reprises sur amort et prov., taxes d'aéroport et redevances passagers	2 261 231	2 336 289	2 261 139	2 019 561	-11%	-4%

Sources : CTC, états financiers, rapports d'activité

Les charges aériennes ont globalement diminué de 417 MF CFP entre 2014-2015 et 2017-2018 (-14%).

Ce constat est faussé par les taxes aéroportuaires que la compagnie ne supporte pas in fine et les opérations d'ordre liées aux amortissements et aux provisions. A périmètre constant, il convient également de tenir compte des loyers de défiscalisation qui apparaissent en charges de leasing parmi les autres achats (287 MF CFP en 2017-2018).

Retraité de ces éléments, la réduction est de 242 MF CFP, ce qui représente une baisse de 11%.

- Des achats aériens en diminution de 9%

Les achats aériens sont constitués des achats et charges externes strictement liés à l'exploitation de l'aéronef à savoir les achats de carburant, de pièces détachées, de produits d'entretien et moteurs, les variations de stocks ainsi que les dépenses d'affrètement et de révision.

Tableau n°34. Composition et évolution des achats aériens

En KF CFP	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période	Variation annuelle moyenne
Achat de carburant	472 925	373 955	319 260	319 434	-32,5%	-12%
Achats de mat. Prem. et autres approv.	132 025	138 546	102 739	103 190	-22%	-8%
Variation de stocks	-39 902	-18 169	50 874	-10 047	-75%	-37%
Fret et douanes	33 488	71 907	60 536	44 112	32%	10%
Révisions avions	316 643	511 466	534 882	438 314	38%	11%
Affrètement Air Loyauté	281 022	213 541	251 043	245 826	-13%	-4%
Réparations de pièces	139 903	181 353	139 503	93 970	-33%	-12%
Fret sur révision	28 867	28 835	22 005	17 647	-25%	-9%
Fret sur consommable	23 658	19 432	23 740	15 514	-62%	-27%
<b>Total achats aériens</b>	<b>1 388 629</b>	<b>1 520 865</b>	<b>1 504 583</b>	<b>1 267 960</b>	<b>-9%</b>	<b>-3%</b>

Source : CTC, Rapports financiers, rapport d'activité 2017

Les dépenses de carburant ont reculé de 33% sous l'effet à la fois d'une baisse du volume consommé<sup>27</sup> et du prix<sup>28</sup>.

Les dépenses de révisions sont en revanche restées élevées, des visites de maintenance majeures (visites des 10 ans) ayant été réalisées au cours de la période. Elles ont décliné en 2017 - 2018 (-18 %).

Des économies ont été réalisées sur les dépenses de réparation de pièces, de sous-traitance (affrètement d'Air Loyauté) et les frais liés aux incidents d'exploitation.

- Des « autres achats » en baisse de 18% hors loyers de défiscalisation

Les achats et les dépenses de fonctionnement courant de la société, qui ne sont pas pris en compte dans les achats aériens, sont comptabilisés en « autres achats ».

Ce poste a augmenté de 20% sur la période. Cette progression a été induite par l'apparition d'un nouveau poste de dépenses à savoir les loyers de défiscalisation dans le cadre du montage mis en place pour le renouvellement de la flotte. Ils comptent pour 32% des autres achats en 2017-2018. Retraité de cet élément, les autres achats ont en réalité reculé de 18%.

Ce constat d'économie vaut pour la plupart des dépenses et notamment pour les honoraires (-63% représentant 40 MF CFP d'économie), les commissions aux agences de voyage (-85% représentant 24 MF CFP d'économie), la rémunération des intermédiaires (-50% représentant 17 MF CFP d'économie et les frais de missions et de représentation (-29% représentant 15,5 MF CFP d'économie).

<sup>27</sup> Diminution du nombre d'heures de vols réalisées en Twin Otter dans le cadre du contrat d'affrètement d'Air Loyauté.

<sup>28</sup> Le prix moyen du carburant a été de 88 F CFP/ litre en 2014/2015 ; 68 F CFP/litre en 2015/2016 ; 58,3 F CFP/litre en 2016/2017. Il est revenu à 62 F CFP/litre en 2017/2018.

Quelques postes ont toutefois augmenté : la maintenance informatique (+209%), des frais annexes aux formations (+78%) et des frais bancaires (+122%). L'augmentation sur ces postes a trait aux investissements réalisés par la compagnie (nouvelle flotte, nouveaux outils informatiques).

Tableau n°35. Composition et évolution des autres achats

En KF CFP	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période	Variation annuelle moyenne
Autres achats non stockés*	84 425	78 409	-21 498	-27 413	-132%	-169%
Leasing (loyers de défiscalisation)	1 255	-	58 666	286 896	22765%	512%
Assurances aériennes	40 594	39 715	38 893	44 430	9%	3%
Taxes aéronautiques	13 825	14 273	14 584	19 026	38%	11%
Nettoyage des avions	17 742	17 863	17 332	17 661	-1%	0%
Handling & Catering	3 176		14 891	6 244	97%	25%
Doc., études, recherches	9 444	13 696	18 261	13 327	41%	12%
Incidents d'exploitation	42 393	37 329	81 082	33 885	-20%	-7%
Personnel extérieur				24 800		
Frais de vente sur agents	37 064	35 561	32 439	35 453	-4%	-2%
Commissions agences de voyage	28 526	25 640	13 198	4 309	-85%	-47%
Loyers et charges locatives	123 873	134 181	132 938	134 456	9%	3%
Entretien des locaux	30 590	31 251	18 661	18 003	-41%	-16%
Téléphone et internet	27 606	26 681	28 760	27 761	1%	0%
Entretien du matériel et du mobilier	12 372	12 795	9 989	9 262	-25%	-9%
Maintenance informatique	16 173	18 820	22 395	49 931	209%	46%
Entretien du matériel informatique	9 402	6 647	5 101	5 457	-42%	-17%
Frais annexes aux formations	39 147	34 044	57 253	69 696	78%	21%
Frais de missions et de représentations	53 311	37 883	36 911	37 771	-29%	-11%
Frais bancaires	15 905	17 071	36 911	35 257	122%	30%
Honoraires	64 289	50 395	31 155	24 052	-63%	-28%
Rémunération des intermédiaires	35 033	14 047	19 830	17 559	-50%	-21%
Divers	12 524	7 327	7 904	7 655	-39%	-15%
Personnel extérieur	16 370	4 417	6 294	6 269	-62%	-27%
Autres assurances	4 011	4 519	4 105	4 333	8%	3%
Frais d'actes, annonces et insertions	2 719	4 607	3 097	1 911	-30%	-11%
Frais de publicité	5 831	11 285	7 921	1 824	-69%	-32%
Rabais, remises, ristournes	-25	-4 474	-8 798	-12 056	47368%	680%
<b>Total autres achats</b>	<b>747 576</b>	<b>673 981</b>	<b>688 772</b>	<b>897 758</b>	<b>20%</b>	<b>6%</b>
<b>Total autres achats hors loyers de défiscalisation</b>	<b>746 321</b>	<b>673 981</b>	<b>630 106</b>	<b>610 862</b>	<b>-18%</b>	<b>-6%</b>

Sources : CTC, Rapports financiers, rapport d'activité 2017

\* montants négatifs sur les exercices 2016-2017 et 2017-2018 du fait d'un montant de rabais, remises, ristournes non alloué aux différents achats.

Les charges de nature immobilière ont globalement reculé de 2% depuis 2014-2015, l'augmentation des dépenses de loyers et charges locatives (+9%) ayant été plus que compensée par une baisse des dépenses d'entretien des locaux (-41%).

**Tableau n°36. Evolution des charges de nature immobilière**

En KF CFP	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Loyers des locaux sis Vallée des Colons	32 655	32 707	32 900	33 007
Redevances et charges des surfaces aéroportuaires occupées	62 068	63 486	72 032	72 133
Autres locations (salles, archives...)	13 016	15 939	14 589	12 153
Charges de l'agence de Manhattan	737	741	741	1 055
Entretien des locaux	30 590	31 251	18 661	18 003
<b>Total des charges immobilières</b>	<b>139 066</b>	<b>144 124</b>	<b>139 237</b>	<b>136 697</b>
En % du total des charges d'exploitation	2,3%	2,3%	2,2%	2,3%

Sources : Air Calédonie, CTC

La progression des dépenses de loyers provient pour l'essentiel de l'augmentation des redevances domaniales de l'aérodrome de Magenta (+16%). Le montant des redevances domaniales est fixé par arrêté du gouvernement sur proposition de la commission consultative économique de l'aérodrome. Il dépend de la nature du foncier occupé. Les tarifs en vigueur en 2012 ont été revus en 2016 et en 2018<sup>29</sup>. L'arrêté de 2016 a fixé un calendrier d'évolution des tarifs sur la période 2017-2024 en créant un tarif spécifique pour les bureaux de bâtiments de fret. Cette grille tarifaire pluriannuelle a été maintenue par l'arrêté de 2018<sup>30</sup>.

Les loyers des locaux de la vallée des Colons sont régis par un bail aux conditions peu satisfaisantes : un loyer mensuel au mètre carré fixé à 4 000 F CFP en 2009, significativement plus élevé que les loyers du marché d'après les données disponibles (IEOM) et un engagement de location de 12 ans sans aucune voie de sortie prématurée possible<sup>31</sup>.

- Des « autres charges » en forte diminution

Les autres charges regroupent les charges d'exploitation non incluses dans les achats aériens et les autres achats. Il s'agit des impôts et taxes, des autres charges d'exploitation et des dotations aux amortissements et aux provisions nettes des reprises.

Elles diminuent sous l'effet de la baisse des amortissements et provisions et d'un changement de méthode comptable.

<sup>29</sup> Arrêté n°2018-699/GNC du 27 mars 2018.

<sup>30</sup> L'arrêté n° 2018-699/GNC du 27 mars 2018 a eu objet de prévoir plusieurs niveaux de tarification pour le bâtiment fret (bureaux aménagés, surfaces brutes, ateliers). Le taux de progression est de l'ordre 20% par an jusqu'en 2024.

<sup>31</sup> Il n'est prévu aucune possibilité de donner congé, de céder le bail ou de sous-louer les locaux.

Tableau n°37. Composition et évolution des autres charges

En KF CFP	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période	Variation annuelle moyenne
Impôts, taxes et versements assimilés	200 128	188 592	223 253	122 077	-39%	-15%
Taxes d'aéroport	97 849	100 626	98 813	288	-100%	-86%
Redevances passagers	21 262	21 868	21 476	270	-99%	-77%
Autres taxes	81 017	66 098	102 964	121 519	50%	14%
Autres charges d'exploitation	45 264	75 345	23 486	19 220	-58%	-25%
Redevances logiciels	4 920	30 199	16 147	11 042	124%	31%
Pertes sur créances irrécouvrables	6 415	6 688	5 795	7 659	19%	6%
Jetons de présence	29 247	29 264	-	-	-100%	-100%
Autres	4 682	9 194	1 544	519	-89%	-52%
Charge nette d'amortiss. et prov.	635 633	234 232	243 957	293 716	-54%	-23%
Dotations aux amort. et prov.	834 096	992 252	841 040	498 898	19%	4%
Reprises aux amort. et prov	<198 463>	<758 021>	<597 083>	<205 182>	156%	21%
dont						
Reprises pour cessions d'aéronefs		<202 700>	<282 600>	<10 747>		
<b>Autres charges</b>	<b>881 024</b>	<b>498 169</b>	<b>490 696</b>	<b>435 014</b>	<b>-51%</b>	<b>-21%</b>
Autres charges (hors dotations et reprises sur amort et prov., taxes d'aéroport et redevances passagers)	126 280	141 444	126 450	140 739	11%	4%

Source : CTC

Les autres charges ont été divisées par deux entre 2014-2015 et 2017-2018 sous l'effet de la diminution de la charge comptable nette liée aux mouvements sur les amortissements et provisions. Cette charge a été impactée à la hausse de 2014-2015 à 2016 - 2017, par le vieillissement de la première flotte (dotations aux amortissements et provisions pour maintenance). En 2015-2016 et en 2016-2017, les reprises sur amortissements sont particulièrement élevées en raison de la cession des appareils, ce qui vient artificiellement amplifier la baisse des charges.

Au sein des autres charges, les impôts et taxes ont diminué de 40% en raison d'un changement de comptabilisation de la taxe d'aéroport et des redevances passagers. Celles - ci sont supportées en définitive par les passagers puisqu'elles sont répercutées dans le prix de leur billet. Jusqu'en 2016-2017, le chiffre d'affaires était comptabilisé TTC et le montant correspondant des taxes était comptabilisé en charges d'exploitation. Le chiffre d'affaires est à présent enregistré hors taxes et les taxes en comptes de tiers. Cela explique les montants non significatifs au titre de l'exercice 2017-2018.

Retraité des mouvements sur les amortissements et provisions et des taxes aéroportuaires, le poste autres charges a augmenté de 14 MF CFP (+11%). Cela tient à la progression des autres taxes (formation professionnelle continue, TSS, etc., +40 MF CFP), en partie compensée par la baisse des autres charges d'exploitation (-26 MF CFP).

## 2.3 Une structure bilancielle encore saine menacée par la croissance de l'endettement

Les capitaux propres et la trésorerie n'appellent pas d'observation. En revanche, la société apparaît fortement endettée.

### 2.3.1 La capitalisation de la société

A la clôture des exercices sociaux 2009-2010 et 2010-2011, le montant des capitaux propres était devenu inférieur à la moitié du capital social du fait des pertes financières successives.

Tableau n°38. Evolution du ratio capitaux propres/capital social

Exercice	03/2010	03/2011	03/2012	03/2013	03/2014	03/2015	03/2016	03/2017	03/2018
Capital social	204 010 400	204 010 400	204 010 400	204 010 400	204 010 400	204 010 400	204 010 400	804 007 600	804 007 600
Capitaux propres	41 558 697	47 613 033	129 161 111	448 251 811	646 532 185	428 636 671	419 371 517	1 857 918 189	2 578 132 368
CP/CS	0,20	0,23	0,63	2,1	3,1	2,1	2,0	2,3	3,2

Source : CTC

En 2010, les collectivités publiques ont consenti à la compagnie une série d'avances en comptes courants pour un montant global de 600 MF CFP. La procédure de l'article L.225-248 du code de commerce<sup>32</sup> a été mise en œuvre par la société. La décision formelle de ne pas dissoudre la société a été prise le 9 octobre 2011.

A la clôture de l'exercice 2011-2012, les capitaux propres étaient redevenus supérieurs à la moitié du capital social, ce qui a été constaté par l'assemblée générale lors de sa séance du 5 mars 2013 et a permis de régulariser la situation de société.

Dans son rapport de certification des comptes 2012-2013, le commissaire aux comptes faisait mention de « la « situation des avances des collectivités » susceptible de remettre en cause la continuité de l'exploitation « si les collectivités en demandaient le remboursement. ».

En 2016, ces avances en comptes courant ont finalement été capitalisées, faisant passer le capital social de 204 MF CFP à 804 MF CFP.

<sup>32</sup> L'article L.225-248 du code de commerce prévoit en effet que si les capitaux propres d'une société anonyme deviennent inférieurs à la moitié de son capital social, le conseil d'administration est tenu dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes sociaux ayant fait apparaître cette perte de consulter les associés pour qu'ils décident la dissolution anticipée ou non de la société. Lorsqu'il est fait le choix de ne pas dissoudre la société, la société est tenue au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue, à moins que, dans ce délai, les capitaux propres n'aient été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social, de réduire son capital d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pas pu être imputées sur les réserves. Le montant minimal du capital social fixé à l'article L.224-2 du même code doit être toutefois être respecté.

Tableau n°39. Evolution des capitaux propres

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Capital social	204 010	204 010	204 010	204 010	804 007	804 007
Réserve légale	20 401	20 401	20 401	20 401	20 401	80 401
Réserve sur PVL <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	119 058
Réserves	394 168	394 168	394 168	394 168	394 168	394 168
Report à nouveau	-489 418	- 170 327	27 953	-189 942	-199 207	460 284
Résultat de l'exercice	319 091	198 280	-217 896	-9 265	838 549	720 214
<b>Capitaux propres</b>	<b>448 252</b>	<b>646 532</b>	<b>428 637</b>	<b>419 372</b>	<b>1 857 918</b>	<b>2 578 132</b>

Source : CTC

<sup>1</sup> Une réserve a été constituée sur les plus-values induites par la vente des avions afin de bénéficier du régime fiscal des PVL

### 2.3.2 Les équilibres financiers

Le fonds de roulement mesure la capacité de la société à financer ses emplois durables tels les investissements par des ressources stables ou « capitaux permanents » qui comprennent les capitaux propres, les amortissements et les provisions et les emprunts bancaires.

De 2012-2013 à 2014-2015, le fonds de roulement a été positif. Il est devenu négatif en 2015-2016, puis positif en 2016 et pour les exercices suivants grâce à l'intégration des avances au capitaux permanents, aux bénéfices dégagés en 2016-2017 et en 2017-2018 et aux financements bancaires obtenus.

Tableau n°40. Le fonds de roulement

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Capitaux propres	448 252	646 532	428 637	419 371	1 857 918	2 578 132
Amortissements et provisions	2 231 397	2 679 123	3 320 730	3 340 289	2 696 425	2 047 006
Dettes à moyen et long terme	1 780 314	3 268 307	2 500 632	2 129 606	3 528 328	4 813 796
<b>Capitaux permanents</b>	<b>4 459 963</b>	<b>6 593 962</b>	<b>6 249 999</b>	<b>5 889 267</b>	<b>8 082 671</b>	<b>9 438 934</b>
Immobilisations incorporelles	100 935	117 543	155 661	201 140	214 261	238 257
Immobilisations corporelles	2 935 292	4 984 217	5 160 159	5 418 964	3 983 011	1 770 017
Immobilisations financières	386 183	300 448	303 556	308 509	3 831 045	6 834 244
<b>Actif immobilisé</b>	<b>3 422 410</b>	<b>5 402 208</b>	<b>5 619 375</b>	<b>5 928 613</b>	<b>8 028 317</b>	<b>8 842 518</b>
<b>Fonds de roulement (FR)</b>	<b>1 037 554</b>	<b>1 191 754</b>	<b>630 624</b>	<b>-39 346</b>	<b>54 355</b>	<b>596 417</b>

Source : CTC

Le besoin en fonds de roulement mesure le besoin structurel de financement de la société lié à ses conditions d'exploitation. Il est diminué par les dettes d'exploitation (qui sont une ressource pour l'entreprise) et augmenté par les créances d'exploitation (par lesquelles l'entreprise consent une avance à un tiers).

Compte tenu de l'importance structurelle des dettes d'exploitation dans le transport aérien (billets achetés et pas encore utilisés), la compagnie dégage un besoin en fonds de roulement négatif ce qui signifie que les ressources excèdent les besoins de financement de l'exploitation. L'actif circulant a été en moyenne de l'ordre de 1,4 Mds F CFP, le passif circulant de l'ordre de 1,7 Mds F CFP, ce qui donne un BFR moyen de -0,3 Md F CFP.

Ce flux structurel de trésorerie s'est ajouté aux éléments exceptionnels évoqués ci-avant net des décaissements effectués pour les opérations d'investissements. Globalement, sauf pour l'exercice 2014-2015, la variation de trésorerie a été positive à chaque exercice.

**Tableau n°41. Besoin en fonds de roulement**

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<b>Fonds de roulement (FR)</b>	<b>1 037 554</b>	<b>1 191 754</b>	<b>630 624</b>	<b>-39 346</b>	<b>54 355</b>	<b>596 417</b>
Stocks et en-cours	408 162	392 828	347 853	381 204	313 331	327 208
Créances d'exploitation	443 196	334 652	955 181	337 777	326 181	489 664
Créances diverses	410 424	512 451	664 483	593 955	731 421	461 246
Ecart de conversion actif	343	68	1 591	295	144	6 164
Actif circulant	1 262 126	1 240 000	1 969 108	1 313 231	1 371 078	1 284 281
Dettes financières à court terme	-	-	396 441	379 820	337 204	302 968
Dettes d'exploitation	723 741	778 122	774 180	1 015 830	1 084 885	913 425
Dettes diverses	630 830	750 457	712 934	532 574	571 550	487 503
Ecart de conversion passif	140	222	3 539	1 306	833	523
Passif circulant	1 354 711	1 528 800	1 887 095	1 929 529	1 994 473	1 704 419
<b>Besoin en fonds de roulement (BFR)</b>	<b>-92 586</b>	<b>-288 801</b>	<b>82 013</b>	<b>-616 298</b>	<b>-623 395</b>	<b>-420 138</b>
<b>Trésorerie</b>	<b>1 130 139</b>	<b>1 480 555</b>	<b>548 611</b>	<b>576 952</b>	<b>677 749</b>	<b>1 016 555</b>
Variation de trésorerie (N-1/N)	534 541	350 415	-931 944	28 342	100 797	338 805

Source : CTC

### 2.3.3 Les ratios de structure financière et l'endettement

La structure bilancielle paraît saine à la date de dépôt du présent rapport : les investissements ont été couverts par des ressources stables ; la trésorerie est suffisante ; le ratio de liquidité est en augmentation.

Cependant, cette situation résulte non des bénéfiques courants d'exploitation mais du besoin en fonds de roulement négatif qui caractérise toute compagnie aérienne et des produits et apports exceptionnels intervenus en fin de période (augmentation du capital, produits des cessions).

Tableau n°42. Evolution des ratios financiers

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<b>Capitaux propres</b>	<b>448 252</b>	<b>646 532</b>	<b>428 637</b>	<b>419 372</b>	<b>1 857 918</b>	<b>2 578 132</b>
Emprunt et dettes financières diverses	600 000	600 000	600 000	600 000	-	-
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit	1 180 314	2 668 307	2 297 074	1 909 426	3 865 532	5 116 764
<b>Total dettes financières</b>	<b>1 780 314</b>	<b>3 268 307</b>	<b>2 897 074</b>	<b>2 509 426</b>	<b>3 865 532</b>	<b>5 116 764</b>
Ratio d'endettement (dettes financières s/ capitaux propres)	397,2%	505,5%	675,9%	598,4%	208,1%	198,5%
Liquidités	1 130 139	1 480 555	548 611	576 952	677 749	1 016 555
Dettes à court terme	0	0	396 441	379 820	337 204	302 968
Ratio de liquidité financière (disponibilités s/ dettes à court terme)	-	-	139%	152%	201%	336%

Source : CTC

Les perspectives financières sont dès lors sensibles en raison de l'importance de l'endettement. Le ratio déterminé pour 2017-2018 ne tient pas compte de l'emprunt supplémentaire contracté par la compagnie pour l'acquisition des nouveaux locaux (1 173 500 000 F CFP). En intégrant cette nouvelle dette, l'endettement de la compagnie serait toutes choses égales par ailleurs, porté à 6 290 264 000 F CFP et le ratio d'endettement passerait, de 198,5% à 244% des capitaux propres.

Si la compagnie ne dégage pas des ressources suffisantes pour se désendetter, sa situation financière pourrait se dégrader rapidement.

Les résultats de la société et sa situation financière sont fragiles.

Dans les prochaines années, Air Calédonie devra impérativement surveiller son résultat d'exploitation ainsi que l'endettement de court et de long termes.

Elle devra à cette fin être particulièrement attentive à ses charges salariales qui doivent diminuer et à la productivité de ses personnels qui doit augmenter.

### 3 UN CADRE D'ACTIVITE SPECIFIQUE

Depuis la création de la société en 1955, des liens n'ont cessé de se développer entre Air Calédonie et les collectivités publiques. Leur diversité et leur importance sont une spécificité de son cadre d'activité. Ces liens recouvrent cinq thématiques :

- la gouvernance de l'entreprise qui découle du fait que plus de 98,4% du capital social est détenu par la Nouvelle-Calédonie et les trois provinces ;
- les contrôles auxquels la société doit se conformer en sa qualité de transporteur aérien et qui sont exercés par la Nouvelle-Calédonie et l'Etat dans le cadre de leurs compétences réglementaires ;
- les partenariats opérationnels qui procèdent du fait que la Nouvelle-Calédonie, les provinces et l'Etat sont gestionnaires des aéroports et des services aéroportuaires utilisés par la compagnie ;
- les soutiens financiers aux recettes d'exploitation et aux investissements financés par les collectivités et par l'Etat ;
- la régulation économique du secteur aérien mise en œuvre par chaque province et par la Nouvelle-Calédonie dans le cadre de leurs politiques respectives de développement économique, des transports et d'aménagement du territoire.

#### 3.1 La vie sociale de l'entreprise

##### 3.1.1 Le contrôle du capital social par les grandes collectivités du territoire

Depuis sa création par des capitaux privés en 1955, la Nouvelle-Calédonie puis les trois provinces sont entrées au capital de la société et en possèdent aujourd'hui plus de 98,4%.

Ces collectivités peuvent prendre des participations dans le cadre de l'article 53 alinéa II de la loi organique du 19 mars 1999 relative à la Nouvelle-Calédonie qui prévoit que : « La Nouvelle-Calédonie, les provinces et leurs établissements publics peuvent participer au capital de sociétés privées gérant un service public ou d'intérêt général ».

L'activité de la société assure le désenclavement des Îles Loyauté et de l'île des Pins. A ce titre, elle entre dans la catégorie des activités ou des services d'intérêt général visés par les dispositions de la loi organique <sup>33</sup>.

La Nouvelle-Calédonie intervient dans le cadre de sa compétence en matière de desserte aérienne domestique qui lui est attribuée par l'article 22-9° de la loi organique susvisée.

---

<sup>33</sup> La première convention entre le territoire et la compagnie pour des liaisons régulières entre Nouméa, les Iles Loyauté, l'île des Pins et Koumac date de 1959. La convention de 1966 fait référence à l'exécution de « services aériens subventionnés d'intérêt public ».

Les provinces n'ont pas de compétence directe sur la desserte aérienne. Leurs participations au sein d'Air Calédonie se rattachent à la politique de développement économique et d'aménagement de leur territoire.

Comme décrit précédemment, la compagnie, fondée en 1955, a été initialement financée par des investisseurs privés composés exclusivement de personnes physiques. En 1960, l'assemblée territoriale a décidé de souscrire à une augmentation du capital par l'acquisition de 1 000 actions d'une valeur unitaire de 5 000 F CFP. D'autres participations du territoire ont suivi. En 1990, les provinces sont entrées au capital de la société.

En 2010, la situation financière fortement dégradée de la société a conduit la Nouvelle-Calédonie et les trois provinces à lui accorder des avances en comptes courants pour un montant total de près de 600 MF CFP :

- Nouvelle-Calédonie : 319 140 000 F CFP ;
- province des Iles Loyauté : 159 600 000 F CFP ;
- province Nord : 89 340 000 F CFP ;
- province Sud : 31 920 000 F CFP.

Par décision de l'assemblée générale des actionnaires extraordinaire du 2 décembre 2016, ces avances ont été converties en une augmentation de capital portant la part détenue par les collectivités de 93,6% à 98,4%.

Le tableau ci-après retrace quelques étapes de l'évolution de la composition du capital social par actionnaire. L'historique complet n'est pas disponible.

**Tableau n°43. Evolution de la répartition du capital social de la compagnie**

Actionnaires	1955	1992	11/1995 à 10/2004	10/2004 <sup>1</sup> à 12/2016	Depuis le 30/12/2016
Nouvelle-Calédonie		49,29%	50,28%	50,28%	52,45%
Province des Iles		24,58%	25,07%	25,07%	26,21%
Province Nord		13,29%	13,55%	13,55%	14,55%
Province Sud		4,60%	4,69%	4,69%	5,16%
Actionnaires privés (300)	100%	5,53%	4,31%	4,31%	1,10%
Air France		2,69%	2,09%	2,09%	0,53%
Commune d'Ouvéa		0,01%	0,01%	0,01%	-
Total		100%	100%	100%	100%
Montant du capital social (en F CFP)	2 000 000	517 514 400	667 670 400	204 010 400	804 007 600

Sources : Air Calédonie, Direction du budget et des affaires financières de la Nouvelle-Calédonie ; annonces légales.

<sup>1</sup> Réduction de 70% de la valeur du capital social pour apurer les pertes cumulées depuis 2000.

### 3.1.2 Les organes statutaires de l'entreprise

Les organes statutaires comprennent le conseil d'administration et les assemblées générales des actionnaires.

- Les assemblées générales des actionnaires

Les dispositions relatives aux assemblées générales figurent au titre IV articles 25 à 34 des statuts de la société. L'assemblée générale ordinaire (AGO) se réunit au moins une fois par an pour adopter les comptes annuels et prendre toute décision excédant les pouvoirs du conseil d'administration. L'assemblée générale extraordinaire (AGE) est réunie pour décider de toute modification des statuts de la société.

L'assemblée générale ordinaire statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

L'assemblée générale extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

Chaque action donne droit à une voix (article 30 des statuts). La composition des assemblées générales reflète ainsi celle du capital détenu par les actionnaires présents et n'appelle pas d'observation.

- Le conseil d'administration

Le conseil d'administration fait l'objet des dispositions des articles 16 à 21 des statuts.

Les administrateurs sont choisis par les actionnaires. Ils peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Lorsqu'une personne morale est nommée administrateur, elle doit désigner un représentant permanent ayant pour mandat de la représenter au conseil d'administration.

Les statuts indiquent que le conseil d'administration peut comprendre entre trois et dix-huit membres ce qui correspond au minimum et au maximum légal.

Depuis l'assemblée générale ordinaire du 24 février 2012, les actionnaires nomment quatorze membres. Le nombre effectif de membres peut être différent lorsque des administrateurs cessent d'exercer leurs fonctions au cours de leur mandat.

La liste nominative des membres du conseil d'administration figure au tableau n°44 ci - après.

Tableau n°44. Composition du conseil d'administration au cours de la période sous-revue

Février 2012	Décembre 2014	Avril 2015	Juillet 2015	Décembre 2016
M. Nidoish Naisseline ( <i>président</i> ) M. Gilbert Tyuïenon ( <i>rep. perm. NC</i> ) M. Bretegnier ( <i>rep. perm. PS</i> ) M. Jean-Pierre Djaiwe ( <i>rep. perm. PN</i> ) M. Hillarion Vendegou M. Elia Walewene M. Louis Eschenbrenner <b>M. Daniel Goa</b> ( <i>NC</i> ) <b>M. Jules Nekoeng</b> ( <i>NC</i> ) <b>M. Samuel Hnepeune</b> ( <i>NC</i> ) <b>M. Rezza Wamytan</b> ( <i>NC</i> ) <b>M. Neko Hnepeune</b> ( <i>PIL</i> ) <b>M. Damien Yeiwene</b> ( <i>PIL</i> ) <b>M. Mathias Waneux</b> ( <i>PIL</i> )	M. Samuel Hnepeune ( <i>PDG, NC</i> ) M. Gilbert Tyuïenon ( <i>rep. perm. NC</i> ) <b>Mme Marie-F Hmeun</b> ( <i>rep. perm. PS</i> ) <b>M. Yannick Slamet</b> ( <i>rep. perm. PN</i> ) M. Hillarion Vendegou M. Elia Walewene M. Louis Eschenbrenner M. Nidoish Naisseline ( <i>PIL</i> ) M. Daniel Goa ( <i>NC</i> ) M. Jules Nekoeng ( <i>NC</i> ) M. Rezza Wamytan ( <i>NC</i> ) M. Neko Hnepeune ( <i>PIL</i> ) M. Damien Yeiwene ( <i>PIL</i> ) M. Mathias Waneux ( <i>PIL</i> )	M. Samuel Hnepeune ( <i>PDG, NC</i> ) M. Gilbert Tyuïenon ( <i>rep. perm. NC</i> ) Mme M-F Hmeun ( <i>rep. perm. PS</i> ) M. Yannick Slamet ( <i>rep. perm. PN</i> ) M. Hillarion Vendegou M. Elia Walewene M. Louis Eschenbrenner M. Nidoish Naisseline ( <i>PIL</i> ) M. Daniel Goa ( <i>NC</i> ) M. Rezza Wamytan ( <i>NC</i> ) M. Neko Hnepeune ( <i>PIL</i> ) M. Damien Yeiwene ( <i>PIL</i> ) M. Mathias Waneux ( <i>PIL</i> )	M. Samuel Hnepeune ( <i>PDG, NC</i> ) M. Gilbert Tyuïenon ( <i>rep. perm. NC</i> ) Mme M-F Hmeun ( <i>rep. perm. PS</i> ) M. Yannick Slamet ( <i>rep. perm. PN</i> ) M. Hillarion Vendegou M. Elia Walewene M. Louis Eschenbrenner M. Daniel Goa ( <i>NC</i> ) M. Rezza Wamytan ( <i>NC</i> ) M. Neko Hnepeune ( <i>PIL</i> ) M. Damien Yeiwene ( <i>PIL</i> ) M. Mathias Waneux ( <i>PIL</i> )	M. Samuel Hnepeune ( <i>PDG, NC</i> ) M. Gilbert Tyuïenon ( <i>rep. perm. NC</i> ) Mme M-F Hmeun ( <i>rep. perm. PS</i> ) M. Yannick Slamet ( <i>rep. perm. PN</i> ) M. Neko Hnepeune ( <i>PIL</i> ) M. Matthias Waneux ( <i>PIL</i> ) M. Damien Yeiwene ( <i>PIL</i> ) M. Rezza Wamytan ( <i>NC</i> ) M. Daniel Goa ( <i>NC</i> ) M. Louis Eschenbrenner († en 2019) M. Elia Walewene <b>M. Paul Maes</b> ( <i>NC</i> ) <b>M. Grégoire Bernut</b> ( <i>NC</i> ) <b>M. Eugène Ukeiwe</b> ( <i>NC</i> )
14 administrateurs	14 administrateurs	13 administrateurs	12 administrateurs	14 administrateurs

Source : CTC

Rep. perm. NC : représentant permanent de la Nouvelle-Calédonie

Rep. perm. PS : représentant permanent de la province Sud

Rep. perm. PN : représentant permanent de la province Nord

NC : administrateur proposé par la Nouvelle-Calédonie

PIL : administrateur proposé par la province des Iles Loyauté

- Les administrateurs personnes morales et leurs représentants permanents

Parmi les membres du conseil d'administration, on dénombre trois représentants permanents<sup>34</sup> d'administrateurs personnes morales.

Ces administrateurs personnes morales sont la Nouvelle-Calédonie, la province Nord et la province Sud. Leurs mandats d'administrateurs ont été renouvelés en dernier lieu lors de l'assemblée générale ordinaire du 2 décembre 2016.

Ces collectivités ont régulièrement désigné leur représentant permanent par une décision des assemblées délibérantes pour les deux provinces concernées et par un arrêté du gouvernement pour ce qui concerne la Nouvelle-Calédonie. Ces délibérations pourraient être cependant officiellement transmises à la société et actées par le conseil d'administration pour une transparence complète.

La province des Îles Loyauté n'est pas administrateur et ne l'a jamais été.

- Les autres administrateurs

Les autres membres du conseil d'administration sont des personnes physiques. Ces personnes sont nommées aux fonctions d'administrateur par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de la Nouvelle-Calédonie ou de la province des Iles Loyauté. Les personnes proposées sont au préalable désignées par une délibération de l'assemblée délibérante pour de la province des Iles Loyauté et par un arrêté du gouvernement pour la Nouvelle-Calédonie<sup>35</sup>.

Lors du conseil d'administration du 9 décembre 2014, le conseil juridique de la société a rappelé le statut de ces administrateurs personnes physiques. Désignés par l'assemblée générale des actionnaires pour un mandat de six ans, ils siègent en leur nom propre et participent collégialement à la direction de la société en déterminant ses orientations et en contrôlant son fonctionnement<sup>36</sup>.

Ils doivent exercer leurs missions en toute indépendance et dans l'intérêt propre de la société. Ils sont civilement et pénalement responsables des fautes pouvant être commises dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. A la différence des représentants permanents, leur responsabilité ne bénéficie pas de la responsabilité solidaire de la collectivité ayant proposé leur nomination.

---

<sup>34</sup> L'article 16 des statuts qui reproduit le code de commerce précise que les administrateurs personnes morales sont tenus lors de leur nomination de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de personne morale qu'il représente. Ce mandat de représentant permanent lui est donné pour la durée de celui de la personne morale qu'il représente, il doit être renouvelé à chaque renouvellement de mandat de celle-ci. Lorsque la personne morale révoque son représentant, elle est tenue de notifier cette révocation à la société, sans délai, par lettre recommandée et de désigner selon les mêmes modalités un nouveau représentant permanent.

<sup>35</sup> En application de l'article 132 de la loi organique fixant que ces nominations relèvent des attributions du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie.

<sup>36</sup> Article L.225-35 du code de commerce.

### 3.1.3 Le fonctionnement des organes statutaires

- Les assemblées générales d'actionnaires
  - Les modifications des dispositions statutaires

Deux assemblées générales extraordinaires (AGE) ayant modifié les statuts ont eu lieu au cours de la période contrôlée. Ces assemblées se sont tenues le même jour que l'assemblée générale ordinaire de l'exercice en cours, la réunion des deux assemblées étant désignée comme « assemblée mixte ».

La première AGE s'est tenue le 2 décembre 2016 pour décider l'augmentation du capital de la compagnie par capitalisation des avances en comptes courants des collectivités.

La seconde AGE s'est tenue le 19 septembre 2018 pour fixer au 31 décembre la date de clôture l'exercice social et pour prendre acte de la réduction à neuf mois de l'exercice social ayant débuté le 1<sup>er</sup> avril 2018 du fait de cette évolution. Elle a également décidé de transférer le siège social de la société de l'aérodrome de Magenta au 6 rue Edouard Unger à Nouméa et a ajouté aux statuts la possibilité de convoquer le conseil d'administration par courriel.

- L'approbation des comptes et des rapports de gestion, la gestion des administrateurs

L'assemblée générale ordinaire doit se réunir au moins une fois par an pour approuver les comptes sociaux de la compagnie et procéder à l'affectation du résultat dans les six mois de la clôture de l'exercice, soit au plus tard le 30 septembre compte tenu de la date de clôture d'exercice fixée au 31 mars<sup>37</sup>.

Les comptes des exercices clos les 31 mars 2012, 31 mars 2013, 31 mars 2014, 31 mars 2015 et 31 mars 2016 n'ont pas été approuvés dans les limites du délai légal. Pour chacun de ces exercices, la société a déposé une requête de délai additionnel auprès du tribunal mixte de commerce de Nouméa. Pour l'exercice clos le 31 mars 2012, trois requêtes successives ont été présentées. Depuis 2016, les comptes sont approuvés dans le délai légal imparti.

**Tableau n°45. Approbation des comptes 2011-2012 à 2017-2018**

Date de clôture	31/03/2012	31/03/2013	31/03/2014	31/03/2015	31/03/2016	31/03/2017	31/03/2018
Date de l'assemblée approuvant les comptes	5/03/2013	29/10/2013	31/12/2014	16/11/2015	02/12/2016	25/09/2017	19/09/2018

Source : CTC

---

<sup>37</sup> Article L.225-100 du code de commerce et conformément à l'article 11 des statuts.

Chaque AGO a eu communication du rapport de gestion, du rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels et de son rapport spécial sur les conventions réglementées. Elle a approuvé ces documents à l'unanimité et sans réserve.

- Le conseil d'administration

- La tenue des réunions

Il s'est tenu, au cours de la période sous-revue, 3 à 6 conseils d'administration par exercice social. De 2012 à 2017, deux séances en 2012 n'ont pu avoir lieu faute de quorum.

**Tableau n°46. Fréquences de réunions du conseil d'administration**

Date de clôture	31/03/2013	31/03/2014	31/03/2015	31/03/2016	31/03/2017	31/03/2018
Nombre de CA durant l'exercice social	3	6	3	6	4	4

Source : CTC

- L'activité du conseil

Le conseil d'administration a mis en œuvre ses missions statutaires sans difficulté notable : approbation des comptes annuels et des rapports de gestion, nomination et renouvellement des administrateurs, nomination et renouvellement des dirigeants exécutifs, préparation des ordres du jour et convocation des assemblées générales.

En début de période, les administrateurs critiquaient le niveau insuffisant d'information du conseil d'administration, se plaignant notamment de l'envoi tardif des documents relatifs à l'ordre du jour, parfois distribués en séance ainsi que du manque de clarté ou de l'excessive densité des documents présentés.

En fin de période, ces dysfonctionnements ont été résorbés. Le conseil d'administration a reçu communication chaque année du budget de la société et en a approuvé les comptes. Il a été systématiquement sollicité pour l'approbation et la délivrance des pouvoirs afférents aux acquisitions et à leur financement ainsi qu'aux cessions intervenues au cours de la période. Il a ainsi été mieux informé mais il n'a jamais été consulté pour adopter formellement une stratégie générale ou un business plan (voir partie I du présent rapport).

### 3.1.4 Les défaillances du conseil d'administration

L'article 21 des statuts définit la mission du conseil d'administration d'Air Calédonie dans les termes suivants : « le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. »<sup>38</sup>.

A la lecture des procès-verbaux au cours de la période contrôlée, il apparaît que si le conseil d'administration est intervenu pour valider les budgets et les grandes décisions d'investissement, il n'a pas déterminé les orientations de l'activité ni contrôlé leur mise en œuvre.

Lors de la séance du conseil d'administration du 24 avril 2014, le principe du renouvellement complet de la flotte par quatre appareils ATR 72-600 s'est limité pour le conseil d'administration à valider un document de 7 diapositives dénommé « Modernisation de la flotte » présentant les modèles d'appareils et un schéma sommaire de leur financement.

Lors des différentes phases d'acquisition, il a validé formellement les décisions d'achat et les emprunts mais il n'a jamais délibéré sur l'opportunité et la rentabilité à moyen terme des investissements proposés. Ce faisant, son rôle s'est situé en deçà de celui qui lui est fixé aux termes de l'article 21 des statuts.

Cette situation n'est pas satisfaisante. La mise en œuvre des recommandations formulées en partie 1 devrait y remédier.

Le président directeur général indique en réponse que « si d'un point de vue purement formel ces éléments ne sont pas repris dans les procès-verbaux du Conseil d'Administration, il n'en reste pas moins que les administrateurs ont toujours été associés et ont même été moteur dans la définition de la stratégie de la compagnie et dans la validation des grands projets tel que le renouvellement de flotte. »

Cependant, la chambre souligne que sans documents formalisés, le pilotage du conseil d'administration ne peut s'appuyer sur des éléments tangibles et reste nécessairement limité et imprécis, basé sur des interventions orales et sans continuité au cours du temps.

---

<sup>38</sup> Il s'agit des attributions classiques d'un conseil d'administration d'une société anonyme.

## 3.2 Les contrôles sécuritaires et commerciaux

### 3.2.1 Les contrôles de sécurité

- La certification de transporteur aérien

La conformité d'un transporteur aérien à la réglementation sécuritaire se matérialise par un certificat de transporteur aérien (CTA). Il s'agit d'un agrément attestant qu'il assure ses missions en toute sécurité.

Air Calédonie est titulaire du CTA « AIR-OPS »<sup>39</sup> délivré par l'Etat le 30 juin 2015, qui lui permet d'opérer des vols domestiques ainsi que des vols internationaux si elle le souhaite.

La compagnie est également titulaire d'un certificat d'agrément d'organisme de gestion du maintien de la navigabilité et d'un certificat d'agrément d'organisme de maintenance. Ces certificats ont été renouvelés pour la dernière fois respectivement le 17 juillet 2015<sup>40</sup> et le 20 juin 2016<sup>41</sup>.

- Le certificat IOSA (IATA Opérationnel Safety Audit)

Air Calédonie est membre de l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) et doit de ce fait appliquer les normes de sécurité – ainsi que d'autres normes – définies par cette association des professionnels du secteur.

Le respect de ces normes lui a permis d'obtenir le certificat IOSA (IATA operational safety audit) qui a été renouvelé en août 2018.

- Le « système de gestion de la sécurité »

La compagnie a développé un système de gestion de la sécurité (SGS) et de la conformité (SGC) porté par la direction qualité sécurité. Ce système apparaît satisfaisant.

Le dernier bilan de surveillance de la direction de l'aviation civile (DAC) a porté sur 2017<sup>42</sup>. Les 21 audits et contrôles réalisés sur l'année par l'autorité de contrôle<sup>43</sup> ont mis à jour une vingtaine d'écarts mineurs entre la pratique de la compagnie et la réglementation applicable. Ils ont été clôturés conformément aux attendus réglementaires. Le rapport constate « la consolidation significative et positive des points forts de la compagnie dans le système mis en place pour répondre à ses obligations de sécurité et réglementaires ».

---

<sup>39</sup> CTA n° FR-AOC.0095.

<sup>40</sup> FR.MG.0016.

<sup>41</sup> FR.145.0155 part 145.

<sup>42</sup> Un rapport en date du 17 janvier 2018 a été établi.

<sup>43</sup> Le service sécurité de l'aviation civile (SSAC) et l'Organisme pour la sécurité de l'aviation civile (OSAC) qui est un organisme privé sous-traitant du SSAC pour la surveillance en matière d'entretien.

### 3.2.2 Les contrôles commerciaux

Dans le cadre de sa compétence en matière de desserte aérienne, la Nouvelle-Calédonie encadre les différents volets de l'activité commerciale de transporteur aérien.

- La licence d'exploitation

La délibération n°143/CP précitée prévoit que l'exercice de l'activité de transporteur aérien public est subordonné à la détention d'une licence d'exploitation délivrée par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie.

La licence d'exploitation de transport aérien public d'Air Calédonie a été renouvelée pour cinq ans à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018 (arrêté n°2018-631/GNC du 19 mars 2018). Elle confère à la compagnie une autorisation d'exploitation de services aériens réguliers ou non-réguliers de passagers, de courrier et de fret en Nouvelle-Calédonie et une autorisation d'exploitation de services aériens non - réguliers pour le transport international de passagers, de courrier et de fret, à partir de la Nouvelle-Calédonie, à l'exclusion des liaisons avec des points situés sur le territoire français (pour lesquels la licence d'exploitation est délivrée par l'Etat).

- Le programme d'exploitation

La délibération précitée prévoit l'approbation préalable et semestrielle des programmes d'exploitation du transporteur. Le programme d'exploitation a été approuvé pour la dernière fois en 2018 (arrêté n°2018 - 633/GNC du 19 mars 2018) pour la période du 25 mars au 31 décembre 2018. Ce programme prend en compte l'arrêt de l'exploitation des lignes à destination de Koumac-Belep, Touho et Tiga par la compagnie en raison de leur reprise par Air Loyauté.

Le programme d'exploitation ne couvre que les services aériens réguliers. Les services aériens non-réguliers<sup>44</sup> en sont exonérés et peuvent être autorisés sur demande.

Dans la pratique le programme d'exploitation homologué diffère assez largement des vols effectivement programmés.

---

<sup>44</sup> Il peut être relevé que la notion de service aérien régulier et de service aérien non-régulier ne sont pas définis dans la délibération n° 143/CP. La DAC fait application sur ce point des critères de distinction mentionnés dans le règlement (CEE) n°1008/2008 du 24 septembre 2008 établissant des règles communes pour l'exploitation de services aériens dans la Communauté, non applicable en Nouvelle-Calédonie.

Tableau n°47. Divergences entre le programme d'exploitation et le réalisé

	Période du 01/11/2017 au 25/03/2018 (21 semaines)		Période du 26/03/2018 au 31/05/2018 (10 semaines)	
Nombre de rotations programmées	1 995		970	
Rotations annulées	186	9,3%	75	7,7%
Rotations supplémentaires	142	7,1%	66	6,8%
Rotations retardées (> 2h)	57	2,9%	33	3,4%
Rotations avancées (> 2h)	34	1,7%	21	2,2%

Source : DAC

- Les tarifs

La délibération n°143/CP précitée prévoit en dernier lieu l'homologation préalable des tarifs. Les tarifs ont été approuvés pour la dernière fois en 2018 (arrêté n°2018-1625/GNC du 10 juillet 2018).

L'arrêté du gouvernement indique que les tarifs homologués représentent les tarifs publics les plus élevés, hors charges supplémentaires. Il précise que la compagnie est autorisée à une modulation dans le cadre de sa politique de « revenue management ».

### 3.3 La gestion aéroportuaire des collectivités

#### 3.3.1 La Nouvelle-Calédonie, les provinces et l'Etat partenaires aéroportuaires de la compagnie

- Les autorités gestionnaires des plates-formes

L'article 22°-26° attribue la compétence de gestion des aérodromes aux provinces et à la Nouvelle-Calédonie.

Outre l'aérodrome de Tontouta qui n'est pas utilisé par Air Calédonie, la Nouvelle-Calédonie possède trois aérodromes territoriaux desservis par Air Calédonie : Nouméa-Magenta, Koné et Lifou-Wanaham.

L'aérodrome de l'Ile de Pins fait partie du domaine public de la province Sud. Ceux de Koumac, Touho et Belep relèvent de la province Nord et ceux de Maré, Tiga et Ouvéa appartiennent à la province des Iles Loyauté.

Ces collectivités ont pour missions d'exploiter et d'assurer la maintenance des biens et équipements aéroportuaires et de fournir les services adaptés aux besoins des exploitants aériens, des autres professionnels de la plateforme, des passagers et du public<sup>45</sup>, parmi lesquels les services de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs (SSLIA).

La plupart des sites sont exploités en régie directe par la collectivité propriétaire. L'exploitation de l'aérodrome de Magenta était assurée en régie directe par la Nouvelle-Calédonie (DAC) avant le 1<sup>er</sup> octobre 2013. La chambre de commerce et d'industrie (CCI) en est devenue gestionnaire à cette date, pour une période initiale de cinq ans<sup>46</sup> prolongée de neuf mois, soit jusqu'au 30 juin 2019<sup>47</sup>.

- La certification des aérodromes

Une certification des aérodromes domestiques est exigée au-delà d'un seuil de fréquentation (moyenne des trois dernières années) fixé à 30 000 passagers/an pour la Nouvelle-Calédonie jusqu'au 31 décembre 2020<sup>48</sup>.

Le certificat de sécurité aéroportuaire<sup>49</sup> est délivré à l'exploitant de l'aérodrome. Il vise notamment le code de référence de l'aérodrome lequel définit le type d'avion pouvant être accueilli dans le cadre du certificat délivré. Les normes techniques du code de référence sont définies par l'arrêté du 10 juillet 2006 relatif aux caractéristiques physiques de certains aérodromes terrestres utilisés par les aéronefs à voilure fixe.

- Le contrôle aérien

Le contrôle aérien (également dénommé service de navigation aérienne ou ATS pour Air Traffic Service) est le service assurant la sécurité de l'exécution des vols, des décollages et des atterrissages d'aéronefs.

---

<sup>45</sup> Il s'agit notamment de l'accueil du public, la sécurité aéroportuaire, la surveillance de l'aérogare et de ses abords, l'exploitation, l'entretien et l'inspection des aires de mouvements, l'exploitation et l'entretien courant des infrastructures et des matériels d'exploitation, la gestion administrative et financière de l'exploitation, le service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs et prévention du péril animalier (sous réserve de la mise à disposition de la CCI par la Nouvelle-Calédonie des agents chargés de la mise en œuvre de cette compétence) et de la sûreté aéroportuaire (dans le respect de la réglementation édictée par l'Etat).

<sup>46</sup> Délibération modifiée n°317 du 30 août 2013 relative aux conditions de gestion et d'exploitation de l'aérodrome de Nouméa Magenta avec en annexe un cahier des charges détaillant sur le plan technique les missions confiées à la CCI et le régime financier du transfert.

<sup>47</sup> Délibération n°340 du 9 août 2018. Une étude pour la révision du cahier des charges de la gestion de l'aérodrome est en cours. Il est également envisagé de faire évoluer le cadre juridique vers une délégation de service public ce qui rend nécessaire une validation préalable du congrès.

<sup>48</sup> L'exigence de certification est fixée à l'article L.6331-3 du code des transports rendu applicable en Nouvelle-Calédonie par l'article L.6763-1 du code des transports. Le décret n° 2017-1774 du 26 décembre 2017 fixant le seuil de trafic prévu à l'article L.6331-3 du code des transports a prévu un seuil de 30 000 passagers/an pour la Nouvelle-Calédonie jusqu'au 31 décembre 2020 puis de 10 000 passagers/an (seuil applicable en métropole) à compter de 2021. La certification des aérodromes domestiques est une compétence de la Nouvelle-Calédonie depuis le 1er janvier 2013 (article 1er de la loi du pays n°2009-11 du 28 décembre 2009). Cette mission relève de la DAC.

<sup>49</sup> Il est fait application de l'arrêté modifié du 28 août 2003 relatif aux conditions d'homologation et aux procédures d'exploitation des aérodromes et de l'arrêté du 10 juillet 2006 relatif aux caractéristiques physiques de certains aérodromes terrestres utilisés par les aéronefs à voilure fixe et à leurs dégagements.

La mise en œuvre de ce service est assurée par le service de navigation aérienne de la DAC<sup>50</sup>.

Les capacités du contrôle aérien dépendent étroitement de l'effectif des contrôleurs aériens. Une augmentation du trafic nécessite l'embauche de contrôleurs supplémentaires. Cependant, les recrutements par mutation sont difficiles car il y a peu de candidats.

La pratique est de recruter des agents non formés de telle sorte qu'une période de trois ans s'écoule entre le recrutement du postulant et son affectation en tant qu'ingénieur contrôleur de navigation aérienne (ICNA)<sup>51</sup>. Les licences et les qualifications des contrôleurs aériens et personnels techniques intervenant dans le domaine de la sécurité aérienne sont du ressort de l'Etat.

- L'Etat et la sûreté des aéroports

La sûreté concerne tout acte visant à porter atteinte à l'intégrité des passagers, des équipages, des aéronefs ou des installations de l'aviation civile. La compétence de la sûreté aérienne<sup>52</sup> relève de l'Etat qui applique les règles européennes en vigueur au niveau national<sup>53</sup> tout en les adaptant au plan local.

Ainsi, les aéroports domestiques de Nouvelle-Calédonie ne disposaient pas jusqu'à présent de mesure d'inspection et de filtrage. Les contrôles effectués sur les passagers portaient uniquement sur la vérification du titre de transport et de l'identité du passager. Les bagages cabine et les passagers ne faisaient l'objet d'aucun contrôle. Cette situation n'était pas conforme aux normes nationales de sûreté.

De nouvelles mesures sont actuellement en cours de déploiement au sein de l'aéroport de Nouméa-Magenta et seront ensuite mises en œuvre dans les aéroports de Lifou, de l'Île des Pins, d'Ouvéa et de Maré.

Le développement des contrôles de sûreté nécessitera des moyens supplémentaires à financer par les exploitants d'aéroport et les utilisateurs.

---

<sup>50</sup> Ce service a été transféré à la Nouvelle-Calédonie au 1<sup>er</sup> janvier 2013, étant toutefois précisé que celle-ci s'est accordée avec l'Etat pour continuer d'appliquer à la circulation aérienne les règles nationales. Une note interprétative du 11 janvier 2013 a en effet été rédigée conjointement par l'Etat et la Nouvelle-Calédonie pour décrire au plan opérationnel le périmètre des compétences transférées. Elle fixe que les règles en matière de circulation aérienne sont et resteront celles en vigueur au niveau national en raison des difficultés opérationnelles qui seraient induites par l'existence de règles différentes pour des aéronefs évoluant dans le même espace. D'autre part, les licences et les qualifications des contrôleurs aériens et personnels techniques intervenant dans le domaine de la sécurité aérienne sont exclues du transfert de compétence opéré.

<sup>51</sup> Les licences et les qualifications des contrôleurs aériens et personnels techniques intervenant dans le domaine de la sécurité aérienne sont délivrées par l'Etat. La période de trois ans couvre la formation à l'ENAC (Ecole nationale de l'aviation civile) puis la formation pratique de qualification. Au cours de cette période, des recrutements peuvent tourner court pour des raisons diverses (abandon de la formation, échec de la qualification, inaptitude médicale, refus de l'affectation, etc.).

<sup>52</sup> Le terme de sûreté fait référence à la prévention et au secours contre des actes illicites volontaires visant à porter atteinte à l'intégrité des passagers, des équipages, des aéronefs ou des installations de l'aviation civile. La sécurité aérienne fait référence à la prévention et au secours contre des événements d'origine mécanique, structurelle, météorologique ou autre.

<sup>53</sup> Règlement (CE) n°300/2008 du Parlement européen et du Conseil en date du 11 mars 2008 relatif à l'instauration de règles communes dans le domaine de la sûreté de l'aviation civile et aux règlements pris pour son application par la Commission européenne.

- Les enjeux aéroportuaires

La capacité des aéroports du territoire à accueillir ses ATR 72 à pleine charge est un enjeu essentiel pour la société.

La longueur et l'accessibilité des pistes, critères du code de référence, peuvent être un premier obstacle.

Les capacités des autres services aéroportuaires (contrôle aérien et SSLIA et bientôt services de sûreté) peuvent également brider le trafic pouvant être accueilli.

Au cours de la période de contrôle, les collectivités ont largement contribué à lever ces obstacles et à libérer ainsi des capacités de trafic supplémentaires pour la compagnie.

### 3.3.2 Le développement des capacités du contrôle aérien

- A Magenta

Dans le précédent rapport de la chambre en 2009, une situation en sous-effectif des contrôleurs aériens à l'aérodrome de Magenta avait été relevée. Elle constituait une contrainte pour le programme de vols de la compagnie.

Le renforcement de l'effectif des contrôleurs aériens en 2016 a permis de lever une partie des restrictions de service du contrôle à Magenta et d'organiser des extensions de service en soirée avec préavis<sup>54</sup>.

Une ouverture des services entre 5 heures 45 et 22 heures, 7 jours sur 7 est désormais ciblée.

Pour assurer cette amplitude de services, le besoin opérationnel en contrôleurs aériens est de 15 contrôleurs. Les personnels correspondant à ce besoin ont été recrutés et sont en cours de formation. Les créneaux horaires pourront être étendus d'une heure (jusqu'à 21 heures, 5 jours sur 7) en 2019, puis jusqu'à 22 heures, 7 jours sur 7, à partir de 2020<sup>55</sup>.

- A l'aérodrome de Wanaham (Lifou)

L'effectif en place est composé de quatre contrôleurs plus leur chef de service. Il permet d'assurer une amplitude horaire de 5 heures 45 à 20 heures, 5 jours sur 7.

---

<sup>54</sup> Des ouvertures complémentaires jusqu'à 21 heures voire 21 heures 30 au lieu de 20 heures ont eu lieu à raison de cinquante jours sur une année.

<sup>55</sup> Sans ouvertures complémentaires.

Le développement du trafic prévu sur Magenta en 2019 et 2020 rendra nécessaire des ouvertures de vols complémentaires sur Lifou. L'effectif en place devrait permettre d'y faire face en optimisant les plannings (les tours de service) et sous réserve que l'effectif reste au complet. Un groupe de travail sur la planification pluriannuelle des tours de service a été mis en place par la DAC.

### 3.3.3 La certification de l'aérodrome de Nouméa-Magenta

Le code de référence « 2C » de la plateforme de Magenta ne lui permet pas en théorie d'accueillir des appareils ATR 72. Ce type d'appareils doit être utilisé sur les aérodromes ayant le code 3C. L'aérodrome a bénéficié d'un régime dérogatoire provisoire pour accueillir cette catégorie d'appareils.

Une première dérogation a été accordée par la DAC jusqu'en 2016 sous réserve de l'engagement pris en 2011 par la Nouvelle-Calédonie d'opérer les travaux nécessaires pour amener cet aérodrome aux normes. Les travaux en question n'ont pas été réalisés car il a un temps été question de transférer l'activité à Tontouta.

La décision a finalement été prise en 2015 par la Nouvelle-Calédonie de maintenir l'activité de l'aérodrome de Magenta à un horizon relativement long (2030 à 2050).

Parallèlement, la collectivité a décidé de réaliser les travaux de mise en conformité aux normes 3C des infrastructures de l'aérodrome de Magenta pour permettre une exploitation non dérogatoire des ATR 72 à l'horizon 2019.

Dans ce contexte<sup>56</sup>, le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie a délivré à la CCI en sa qualité de gestionnaire de l'aérodrome un certificat de sécurité aéroportuaire établi par la DAC-NC le 19 janvier 2016 et d'une durée de validité de 5 ans<sup>57</sup>. Cette certification référencée CSA/DAC-NC/001/2016 court jusqu'au 31 décembre 2020.

### 3.3.4 L'extension des capacités des aérodromes de brousse et des Îles

Il avait été constaté dans le précédent rapport de la chambre en 2009 que les pistes des aérodromes hors de Nouméa n'étaient pas conformes aux normes de sécurité (notamment le balisage) et qu'elles étaient trop courtes principalement à Ouvéa et Mare (1 000 mètres à 1 100 mètres au lieu des 1 250 mètres requis).

---

<sup>56</sup> La DAC s'est appuyée sur une étude statistique approfondie sur la maîtrise du risque sur Magenta compte tenu de la présence d'une route à proximité de la piste, produite par la chambre de commerce et d'industrie référencée 190-GEA-EDS Etude de Sécurité V2 du 28 décembre 2015.

<sup>57</sup> Arrêté n°2016-1142/GNC-Pr du 27 janvier 2016 relatif à la délivrance d'un certificat de sécurité aéroportuaire.

En outre, des obstacles liés au relief induisaient des restrictions au décollage limitant la capacité d'emport d'un appareil ATR 72.

A Lifou, la piste a été allongée en 2010 à 1 250 mètres. A Koné, la piste a été élargie et allongée à 1 350 mètres en 2013 même si son exploitation n'est actuellement possible que sur 1 220 mètres dans l'attente de l'aménagement d'une aire de sécurité d'extrémité de piste (RESA) au-delà des 1 350 mètres de piste<sup>58</sup>. En 2016, la piste de Maré a été étendue. A l'Ile des Pins, la piste avait été étendue à la fin des années 2000.

L'allongement de la piste de l'aérodrome d'Ouvéa n'a pas encore pu être réalisé en raison d'un contentieux foncier.

D'autres travaux sur les infrastructures des aérodromes de Lifou, Koné, Maré, Ouvéa et Ile des Pins ont depuis été programmés et sont en cours de réalisation.

Les tableaux récapitulant les modalités de gestion et les programmes de travaux des aérodromes figurent en annexe n°3 du rapport.

### **3.4 Les soutiens publics aux recettes d'exploitation et aux investissements**

#### **3.4.1 Les lignes à faible trafic**

- Présentation du dispositif

Les deux lignes inter îles (Lifou-Ouvéa et Lifou-Tiga), la ligne Nouméa-Tiga et les lignes Nouméa-Koné, Nouméa - Koumac, Koumac-Belep et Nouméa-Touho ne sont pas rentables en raison de leur faible trafic. Les collectivités concernées souhaitent néanmoins qu'un service aérien soit proposé sur ces liaisons.

A cette fin, des conventions annuelles ont été conclues par la compagnie avec la province des Iles Loyauté, la province Nord et la Nouvelle-Calédonie, celle-ci intervenant exclusivement depuis 2016 via son établissement public en charge des financements de la desserte aérienne, l'agence pour la desserte aérienne de la Nouvelle-Calédonie (ADANC).

Ces conventions prévoyaient le versement d'une subvention en échange de la réalisation d'un programme de vols et d'une tarification spécifique.

Elles fixaient un déficit prévisionnel correspondant au plafond de la subvention. En fin d'exercice, le montant définitif de la contribution était calculé en fonction du nombre de rotations opérées, de leur coût estimé et des recettes d'exploitation constatées. Si le montant du déficit était inférieur à la subvention plafond, la compagnie percevait une prime de rendement égal à 25% de la différence entre le déficit plafond et le déficit réel.

---

<sup>58</sup> Un échange foncier doit avoir lieu avec la province Nord pour rendre possible cet aménagement.

Pour le réseau en province Nord, les conventions étaient triparties car le gouvernement a contribué selon les clés de répartition suivantes à la prise en charge du déficit des lignes.

**Tableau n°48. Pourcentage de prise de charge du déficit d'exploitation des lignes du réseau nord**

	Part de la Nouvelle-Calédonie	Part de la province Nord
Nouméa-Koné	2/3	1/3
Nouméa-Touho	50%	50%
Nouméa-Koumac-Belep	55%	45%

Sources : conventions de financement du réseau Nord, CTC

- Evolution du dispositif

Les services aériens ont pu être rendus sur les lignes concernées à des tarifs définis par les conventions. Les programmes de vols et les tarifs conventionnés sont mentionnés en annexe n° 4.

A compter du 13 juillet 2015, date du transfert de l'exploitation de ce réseau à Air Loyauté, Air Calédonie n'a plus été concernée en province des Îles que pour la ligne Nouméa – Tige et ce jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2018. Enfin, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2018, la compagnie a été remplacée sur cette liaison par Air Loyauté et n'a plus opéré de petite ligne concernant le territoire de la province des Îles.

En province Nord, le coût du dispositif est devenu de plus en plus important en raison de la hausse du prix de l'heure de vol facturée par Air Loyauté à Air Calédonie<sup>59</sup> puis du choix de desservir Koné par ATR uniquement.

**Tableau n°49. Evolution du déficit d'exploitation conventionné du réseau Nord**

En MF CFP	2014/2015	2015/2016	2016/2017(*)	2017/2018(**)
Nouméa-Koné	-88,31	-84,50	-187,11	-183,68
Nouméa-Koumac-Belep	-77,36	-94,23	-123,64	-148,19
Nouméa-Touho	-73,59	-84,55	-140,82	-140,65
<b>Réseau Nord</b>	<b>-239,26</b>	<b>-263,28</b>	<b>-451,57</b>	<b>-472,52</b>

Sources : ADANC, CTC

(\*) Pris en charge à hauteur de 315,8 MF CFP

(\*\*) Intégralement pris en charge par les collectivités

En 2016-2017 la province Nord a contribué à hauteur de 112,8 MF CFP, la participation de l'ADANC étant de 203 MF CFP, soit une subvention globale de 315,8 MF CFP pour un déficit de 451,6 MF CFP ; 135,8 MF CFP sont ainsi restés à la charge de la compagnie.

---

<sup>59</sup> Le prix de l'heure de vol est passé de 178 500 F CFP à 250 000 F CFP.

En 2017-2018, la province Nord a versé 112,8 MF CFP et l'ADANC a contribué à hauteur de 359,7 MF CFP couvrant l'intégralité du déficit (472,5 MF CFP).

D'octobre 2017 à janvier 2018, la Nouvelle-Calédonie, la province Sud, la province des Iles Loyauté, la province nord, Air Calédonie, la DAC, l'ADANC, la SODIL et Air Loyauté ont recherché des solutions pour rendre ce dispositif moins coûteux.

Dans ce cadre est intervenue à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018, l'attribution de l'exploitation des lignes Nouméa-Koumac-Belep, Nouméa-Touho et Nouméa-Tiga à la compagnie Air Loyauté.

La ligne Nouméa-Koné, seule ligne à faible trafic continuant à être opérée par Air Calédonie depuis le 1<sup>er</sup> avril 2018, n'est plus subventionnée par la province Nord à compter de l'exercice 2018.

Pour cet exercice, Air Calédonie et l'ADANC ont conclu la convention n°2018-08 du 8 décembre 2018 fixant le versement à la société d'une compensation financière de 150 MF CFP. Le même niveau de contribution est attendu par la compagnie pour l'exercice 2019. Aucune convention n'avait encore été conclue à la date de dépôt du présent rapport.

Le président directeur général indique en réponse que pour la ligne Nouméa-Koné il a, ainsi, accepté une réduction de la subvention et qu'il cherche à la rentabiliser en explorant des vols triangulaires avec Touho.

- Bilan financier des soutiens aux lignes à faible trafic

Le montant cumulé des subventions reçues du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2018 s'est élevé à 2 185 MF CFP. La compagnie a reçu 432 MF CFP de la province des Îles et, pour le réseau en province Nord, 1 753 MF CFP se répartissant en 1 112 MF CFP pour la Nouvelle-Calédonie et 641 MF CFP pour la province Nord. La signature des conventions est souvent intervenue de manière tardive ce qui a retardé les versements et induit une charge de trésorerie pour la compagnie.

Les tableaux ci-après retracent les conventions et les montants versés à la compagnie depuis l'exercice 2012-2013.

**Tableau n°50. Conventions conclues entre Air Calédonie et la province des Iles Loyauté (PIL)**

Exercices couverts	Référence	Parties	Date de signature	Montant de la subvention (en MF CFP)
2012/2013	n°311/2012	PIL-Air Calédonie	06/11/2012	88,8
2013/2014	n°357/2013	PIL-Air Calédonie	20/11/2013	78,7
2014/2015	n°45/2015	PIL-Air Calédonie	05/03/2015	92,4
2015/2016	n°82/2016	PIL-Air Calédonie	17/05/2016	54,6
2016/2017	n°303-2016	PIL-Air Calédonie	01/12/2016	55,8
2017/2018	n°423-2017	PIL-Air Calédonie	30/10/2017	61,8
Montant total des subventions				432,1

Source : CTC

**Tableau n°51. Conventions conclues depuis 2012 pour le financement du réseau en province Nord**

Exercices couverts	Références	Parties	Date de signature	Montant de la subvention (en MF CFP)		
				Montant total	NC/ADANC <sup>1</sup>	province Nord
2012/2013	Avenant n°2	NC-PN- Aircal	31/01/2013	246,7	143,3	103,3
2013/2014	Avenant n°3		15/01/2014	233,6	135,8	97,8
2014/2015	Avenants n°4 et n°5		02/06/2014 ; 14/01/2015	239,3	138,2	101,1
2015/2016	Convention n°47		07/01/2016	245,0	132,2	112,8
2016/2017	Convention n°2017-012	ADANC-PN-Aircal	06/01/2017	315,8	203,0	112,8
2017/2018	Convention n°2017-01	ADANC-Aircal	21/12/2017	472,5	359,7	
	Convention n°17C403	PN-Aircal	8/12/2017			
<b>Montant total des subventions</b>				<b>1 752,9</b>	<b>1 112,2</b>	<b>640,6</b>

Sources : conventions annuelles, CTC

1) La part de la Nouvelle-Calédonie est abattue du montant de la prise en charge des échéances d'emprunt sur les aéronefs immatriculés F-OIPI et F-OIPN. A compter de 2016, l'ADANC s'est substituée à la Nouvelle-Calédonie dans le conventionnement du réseau Nord.

### 3.4.2 Les billets « continuité pays »

- Un régime d'aide à l'achat du billet pour les résidents des îles

Un dispositif d'aide dénommé « continuité territoriale » avait été créé par la Nouvelle-Calédonie en 2004<sup>60</sup>.

Le cadre de l'aide « continuité pays » qui a remplacé la continuité territoriale a été créé à compter de 2012 par une délibération de la Nouvelle-Calédonie<sup>61</sup>. L'aide a été mise en place par la province des Îles<sup>62</sup> et par la province Sud pour les habitants de l'île des Pins<sup>63</sup>. La province Nord ne l'a pas appliquée.

La personne souhaitant accéder à ce dispositif doit demander auprès de la compagnie une carte de résident, la carte « continuité pays ». La carte est annuelle. La compagnie délivre la carte aux personnes apportant une justification de résidence dans l'île considérée et déclarant sur l'honneur ne pas bénéficier d'un autre régime d'aide.

<sup>60</sup> Le régime dénommé de « continuité intérieure territoriale » mis en place dès 2004 était inspiré du dispositif d'aide dénommé « continuité territoriale » (aide au transport entre la Nouvelle-Calédonie et la métropole). Il consistait en l'attribution d'une subvention par la Nouvelle-Calédonie à la compagnie (40 MF CFP en 2004) destinée à faciliter les déplacements des habitants de l'intérieur, des îles et de l'île des Pins vers Nouméa par octroi d'une réduction de prix aux clients concernés. Il existait également un dispositif de tarifs aériens réduits au bénéfice des résidents de l'Île des Pins, de Lifou, Maré, Ouvéa et Belep (RESIL).

<sup>61</sup> Délibération n° 184 du 9 janvier 2012 portant création d'une aide à la « continuité pays ».

<sup>62</sup> Délibération n°2012-14/API du 29 février 2012 « instituant une aide à la continuité territoriale au bénéfice des résidents de la province des îles Loyauté », convention du 13 août 2012 entre la province, Air Calédonie et la Nouvelle-Calédonie et avenants et convention du 27 septembre 2016 et avenants.

<sup>63</sup> Les conditions de mise en œuvre et de financement de la « continuité pays » au départ de l'île des Pins n'ont pas fait l'objet d'une délibération mais uniquement de conventions annuelles entre Air Calédonie et la Nouvelle-Calédonie, d'une part, et entre la Nouvelle-Calédonie et la province Sud d'autre part.

La justification du domicile s'appuie sur l'une des pièces suivantes : facture récente d'eau, d'électricité ou de téléphone ; certificat d'imposition ou de non-imposition ; quittance d'assurance pour le logement ; quittance de loyer. La preuve de la résidence peut être apportée par la production d'une lettre de la personne qui héberge le demandeur certifiant son domicile, accompagnée de la carte d'identité de cette personne et de son justificatif de domicile.

A l'achat de son billet aller-retour (le dispositif ne permet pas d'acquérir des allers simples), le bénéficiaire ne paye qu'une partie du prix dont le montant est fixé par arrêté.

Il a droit à la prise en charge de 5 allers-retours par an (8 jusqu'en 2017<sup>64</sup>). Pour ces voyages aidés, il a droit à un abattement de 15 F CFP par kilo sur les tarifs de fret habituel<sup>65</sup>.

Le complément du prix du billet est versé à la compagnie par la Nouvelle-Calédonie (via l'ADANC depuis 2016). L'ADANC est ensuite financée à hauteur de 25% de ce versement par la province concernée. De 2012 à 2018, le complément était calculé par rapport au prix du « coupon moyen » mensuel. Aux fins de vérification préalablement au paiement, la compagnie devait produire à l'ADANC chaque mois le calcul du coupon moyen ce qui représentait une documentation relativement lourde et des contrôles fastidieux<sup>66</sup>. Depuis 2018, la compagnie reçoit un montant forfaitaire pour chaque trajet utilisé, fixé par arrêté.

Si un voyageur n'utilise pas son billet ou n'utilise qu'un aller, la compagnie ne perçoit pas l'aide publique.

Le tableau ci-après illustre les deux modes de calcul. Le passager doit acheter un billet aller et retour. Le complément du prix du billet est versé à la compagnie par l'ADANC sur présentation des justificatifs au voyage aller puis au voyage retour.

**Tableau n°52. Les règles de calcul de la « continuité pays » (pour un aller-simple tarif adulte)**

En F CFP	Avant la réforme de 2018			A compter de février 2018		
	Montant à la charge du passager (a)	Aide reçue par Aircal (b = a-c)	Coupon moyen (c)	Montant à la charge du passager (e)	Aide reçue par Aircal (d)	Total (g=d+e)
Iles Loyauté	5 750	6 480	12 775	5 470	5 300	10 770
Ile des Pins	4 000	4 967	9 508	3 720	4 100	7 820

Source : CTC

<sup>64</sup> Délibération n°226 du 23 février 2017.

<sup>65</sup> Un dispositif d'aide similaire a été mis en place en 2014 pour les mêmes dessertes par transport maritime par la délibération n°337 du 30 décembre 2013.

<sup>66</sup> La délibération n°184 prévoit que « le montant du coupon moyen est obtenu en divisant le revenu total, toutes charges comprises, généré par l'émission des coupons au cours du mois de son utilisation sur la ligne par le nombre de coupons émis ce même mois, à l'exclusion des coupons vendus au titre des dispositifs d'aide mis en place par les collectivités ». Il s'agit en fait des billets utilisés et non émis, la comptabilisation des recettes de ventes de billets et le droit pour la compagnie de percevoir l'aide publique étant générés par la réalisation de la prestation de transport.

Tableau n°53. Le dispositif de l'aide « continuité pays » depuis 2012

(montant en MF CFP)		Province des îles Loyauté	Province Sud	Total
2012/2013	Nombre de coupons	70 145	4 543	74 688
	Montant de l'aide publique	372,7	18,2	391,0
2013/2014	Nombre de coupons	97 958	12 105	110 063
	Montant de l'aide publique	515,3	48,5	563,8
2014/2015	Nombre de coupons	108 820	15 520	124 340
	Montant de l'aide publique	553,1	57,8	610,9
2015/2016	Nombre de coupons	102 485	16 775	119 260
	Montant de l'aide publique	529,6	64,7	594,3
2016/2017	Nombre de coupons	104 506	17 082	121 588
	Montant de l'aide publique	514,4	62,2	576,6
2017/2018	Nombre de coupons	ND	ND	94 567
	Montant de l'aide publique	ND	ND	452,2
<b>2012 - 2018</b>	<b>Total des coupons</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>739 073</b>
	<b>Total de l'aide</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>3 641,0</b>

Sources : DAC, CTC

Entre 2012-2013 et 2017-2018, l'aide « continuité pays » a bénéficié à 739 037 coupons représentant 3,6 Mds F CFP de recettes d'exploitation (ce montant représente l'aide territoriale et n'inclut pas les paiements restant à la charge des bénéficiaires).

En 2017, le nombre de coupons a diminué de 21% et le montant de l'aide de 24% en raison de la réduction de 8 à 5 allers-retours annuels du droit à l'aide.

- Un coût de plus en élevé et des dysfonctionnements avérés

Le régime de « continuité pays » a fait l'objet en 2016 d'un bilan réalisé par l'ADANC et examiné par la commission des infrastructures publiques, de l'aménagement du territoire, du développement durable, de l'énergie, des transports et de la communication du congrès<sup>67</sup>.

Ce régime était transitoire en 2012<sup>68</sup> dans l'attente de la mise en place du schéma global des transports et de la mobilité.

En 2016, le coût avait plus que doublé, passant de 311 MF CFP en 2012 à 632 MF CFP en 2016.

Le nombre de bénéficiaires était de 22 210 personnes contre un effectif maximum théorique de 10 603 personnes.

<sup>67</sup> Rapport n°192 du 4 octobre 2016.

<sup>68</sup> Ce dispositif a été pensé dans le cadre du protocole de fin de conflit de 2011 en attendant les avancées du SGTM.

Tableau n°54. Ecart entre bénéficiaires réels et théoriques (données 2014)

	Nombre de résidents	Nombre de bénéficiaires de l'AMG	Nombre de bénéficiaires théoriques	Nombre de bénéficiaires effectifs	Ecart
Iles Loyautés	18 297	11 726	6 571	20 190	9 902
Iles des Pins	1 958	769	1 189	2 020	701
Total	20 255	12 495	7 760	22 210	10 603

Source : note de la DAC d'août 2016, CTC

Les critères d'attribution de la carte « continuité pays » n'ont pas été respectés ce qui est possible car elle est délivrée sur la base de documents déclaratifs.

Outre la diminution du droit qui a été mise en œuvre début 2017, plusieurs pistes de réforme ont été étudiées et, pour certaines présentées dès fin 2016 à la commission des infrastructures publiques, de l'aménagement du territoire, du développement durable, de l'énergie, des transports et de la communication du congrès<sup>69</sup> :

- une vérification renforcée de la condition de résidence : un projet de délibération modifiant la délibération n°184 du 9 janvier 2012 a été préparé qui propose d'introduire la notion de résidence effective ; la liste des pièces justificatives serait corrélativement revue, un certificat de l'employeur ou un justificatif administratif<sup>70</sup> serait exigé ; ce projet de texte a été transmis au gouvernement en avril 2018 ;
- l'introduction d'une condition de revenus ; une suppression des droits au-delà d'un certain niveau de revenus ou une dégressivité de l'aide ont été évoquées ; la commission du congrès a sollicité du gouvernement un avis de la direction des affaires juridiques de la Nouvelle-Calédonie sur la faisabilité de cette réforme ; cette direction n'a pour l'heure pas été consultée ;
- la hausse du forfait laissé à la charge du passager ; une augmentation comprise entre 350 F CFP et 1 500 F CFP par coupon selon les trajets, a été évoquée ;
- l'introduction d'une carte « continuité pays » payante ; une fourchette de prix comprise entre 100 F CFP et 500 F CFP a été mentionnée ;
- l'application du dispositif sur des trajets simples au lieu d'aller-retour ; il s'agit d'une demande de la compagnie dont une étude interne réalisée sur 2017 a mis en évidence un taux de non présentation relativement élevé sur les billets « continuité pays » (12% sur les Iles Loyauté et 7% sur l'Ile des Pins) résultant selon toutes probabilités des modalités inadaptées au besoin des populations.

<sup>69</sup> Compte rendu de la séance du 23 décembre 2016.

<sup>70</sup> Cotisation au RUAMM, justificatif de caisse de retraite, certificat de scolarité.

### 3.4.3 Les billets « solidarité transport »

- Le dispositif de la province des Iles Loyauté

Le dispositif de « solidarité transport » a été instauré par la province des Îles à compter de 2012<sup>71</sup> par la délibération n°2011-118 du 22 décembre 2011. Il bénéficie aux titulaires de l'aide médicale résidant dans la province dans la limite de 8 allers-retours<sup>72</sup>. Le régime de la « continuité pays »<sup>73</sup> n'est pas cumulable avec ce régime.

Le montant laissé à la charge du passager a été fixé par arrêté à 10 000 F CFP pour un aller-retour, la province finançant la différence entre le prix du billet pratiqué par la compagnie et ce montant forfaitaire dans la limite d'un plafond de 13 000 F CFP.

Le bénéficiaire, après réservation d'un billet, retire un bon de transport auprès des services provinciaux. Il procède à l'achat du billet aller-retour en contrepartie du bon et du versement de sa part propre. La compagnie retourne à la province les bons de transports et les facturations correspondantes pour remboursement.

A la différence du dispositif « continuité pays », tous les billets vendus dans ce dispositif sont financés à la compagnie, y compris les billets finalement non utilisés par les bénéficiaires.

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, le droit à l'aide a été ramené de 8 allers-retours par an à 5 allers-retours<sup>74</sup>. Le montant du forfait laissé à la charge du passager est resté inchangé. Le montant du complément accordé par la province a été fixé à la différence entre le montant payé par le bénéficiaire et le prix du billet de la classe H.

**Tableau n°55. Calcul du billet « solidarité transport » en province des Îles Loyauté**

En F CFP	Tarifs au 1 <sup>er</sup> avril 2016			Tarifs au 1 <sup>er</sup> avril 2017			Tarifs au 1 <sup>er</sup> avril 2018		
	Forfait à la charge du bénéficiaire	Montant de l'aide (a)	Prix du billet (b)	Forfait à la charge du bénéficiaire	Montant de l'aide (a)	Prix du billet (b)	Forfait à la charge du bénéficiaire	Montant de l'aide	Prix du billet (b)
Adulte	10 000	13 000	23 000	10 000	13 350	23 350	10 000	13 493	23 493
Enfants	6 000	8 880	14 880	6 000	8 826	14 826	6 000	8 949	14 949

Source : CTC

a-obtenu par différence entre le tarif du billet et le montant forfaitaire laissé à la charge du passager, plafonné à 13 000 F C FP

b-tarif HAMG de la compagnie spécifique à ce dispositif

<sup>71</sup> Antérieurement, la délibération n°92-39/API du 26 juin 1992 prévoyait un régime d'aide au bénéfice des résidents des îles Loyauté bénéficiaires de l'aide sociale aux personnes âgées mis en œuvre dans le cadre de conventions annuelles entre la province des îles Loyauté et Air Calédonie.

<sup>72</sup> Arrêté n°2012/06 du 12 janvier 2012.

<sup>73</sup> L'article 3 de la délibération n°184 du congrès instituant le régime de continuité territoriale prévoit que ce régime s'applique aux personnes physiques « ne répondant pas aux critères permettant de bénéficier d'une aide attribuée par les provinces au titre d'un dispositif d'aide au transport. ».

<sup>74</sup> Délibération n°2018-06/Pr du 10 janvier 2018.

- Le dispositif de la province Sud

Le dispositif de « solidarité transport », instauré par la province Sud en 2013<sup>75</sup> par des conventions annuelles avec Air Calédonie et supprimé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, bénéficiait aux titulaires de l'aide médicale résidant à l'Ile des Pins. Il portait sur 8 trajets aller-retour. Le montant forfaitaire laissé à la charge du bénéficiaire était de 8 000 F CFP par trajet aller-retour pour un adulte.

**Tableau n°56. Le mécanisme de l'aide en province Sud**

Dispositif applicable jusqu'au 31 décembre 2016			
En F CFP	Forfait à la charge du bénéficiaire	Montant de l'aide (a)	Tarif appliqué par la compagnie (b)
Adulte	8 000	9 330	17 330

Source : CTC

- Le montant de l'aide publique au titre de la « solidarité transport »

Entre 2012-2013 et 2017-2018, l'aide « solidarité transport » a bénéficié à 246 505 coupons représentant 1,7 Mds F CFP de recettes d'exploitation.

**Tableau n°57. Le montant d'aide publique perçue par Air Calédonie au titre du dispositif « solidarité transport » (province Sud et province des Îles Loyauté)**

	Nombre de coupons	Montant de l'aide publique (en MF CFP)
2012/2013	34 949	297,6
2013/2014	40 639	264,7
2014/2015	43 285	278,6
2015/2016	42 969	299,7
2016/2017	42 422	287,1
2017/2018	42 241	278,9
2012 - 2018	246 505	1 706,6

Sources : CTC

### 3.4.4 Les aides allouées aux investissements

- Aides allouées pour l'acquisition de la précédente flotte

Trois des quatre appareils composant la précédente flotte avaient été acquis neufs et financés avec le bénéfice de l'aide fiscale à l'investissement outre-mer : un ATR 42-500 (immatriculé F-OIPI) mis en service en juillet 2006, un ATR 72-500 (immatriculé F-OIPN) mis en service en novembre 2006 et un deuxième ATR 72-500 (immatriculé F-OIPS) mis en service en octobre 2007.

<sup>75</sup> Délibération modifiée n°25 - 2013/BAPS/DPASS du 11 février 2013.

A la sortie de la période de défiscalisation, l'emprunt de douze ans contracté pour l'ATR-72 (F-OIPN) et l'ATR-42 (F-OIPI) n'était pas soldé. Les emprunts avaient été souscrits pour un montant total de 16,5 M€ (soit 2 Mds F CFP) au taux d'intérêt Euribor 6 mois + 1% sur une période de 12 ans. En juin 2011, le capital restant dû pour les deux appareils était de 11,4 M € soit 1,36 Mds F CFP.

Aux termes d'une convention signée en 2011 entre l'ADANC et Air Calédonie, l'établissement public a financé les échéances dues à compter du mois de juin 2011.

La convention 2011 prévoyait que cette aide constituait un acompte de la subvention à verser à la société pour le financement du réseau déficitaire en province Nord. Si l'acompte s'avérait inférieur à la subvention, un complément devait être versé. Dans le cas contraire, la compagnie devait reverser l'excédent de l'acompte sur la subvention. Sur l'ensemble de la période les échéances d'emprunt ont toujours été supérieures à la subvention. Cependant aucun remboursement n'a été effectué par la compagnie. L'ADANC l'a fait bénéficier en 2016 d'un abandon de créance à hauteur du montant cumulé à reverser soit 214,3 MF CFP.

Les appareils ont été vendus au cours de l'exercice 2016-2017 dans le cadre du renouvellement de la flotte. Le dispositif a donc cessé de fonctionner à compter de l'exercice 2017-2018.

**Tableau n°58. Echéance des emprunts et subvention au réseau en province Nord (en MF CFP)**

Exercices	Echéances d'emprunt remboursés par l'ADANC	Subvention due pour le réseau Nord	Différence à rembourser par Air Calédonie
2011/2012	141	129	12
2012/2013	188,5	143,3	45,2
2013/2014	181,9	135,7	46,2
2014/2015	188,2	138,0	50,2
2015/2016	192,9	132,2	60,7
<i>Sous-total</i>	<i>892,5</i>	<i>678,2</i>	<i>214,3</i>
2016/2017	149,4	203,0	< 53,6 >
2017/2018	0	359,7	0

Source : CTC

L'acquisition par Air Calédonie de son quatrième appareil en 2014 immatriculé F - ONCL) a été soutenue par la Nouvelle-Calédonie via l'ADANC.

Une subvention de 100 MF CFP en 2013 puis de 50 MF CFP par an jusqu'à l'échéance de l'emprunt (37,5 MF CFP au titre de 2017 - 2018) a été versée.

Cet appareil a été revendu à la société ATR en 2017 dans le cadre du renouvellement de la flotte.

- L'acquisition de la nouvelle flotte en 2016/2017

Le renouvellement récent de la flotte par l'acquisition de 4 avions ATR 72-600 a représenté un investissement de 8,9 Mds F CFP. Il a bénéficié d'un financement de l'Etat par le biais du régime d'aide fiscale à l'investissement.

Les conditions d'obtention et les modalités de la défiscalisation figurent à l'annexe n°5.

Ceci a permis de financer l'investissement dans les conditions suivantes.

**Tableau n°59. Financement du renouvellement de la flotte d'Air Calédonie**

Origine des financements	Montant en Mds F CFP
Fonds propres	1,64
Emprunts	5,32
Rétrocession de l'aide fiscale à l'investissement (= apport des investisseurs métropolitains)	1,94
Total des financements	8,9

Source : CTC

Air Calédonie a souscrit un emprunt pour chaque appareil pour un montant total de 5,32 Mds F CFP, deux auprès d'un pool bancaire et deux auprès de l'AFD (Agence française de développement).

**Tableau n°60. Emprunts souscrits pour le financement de sa flotte**

Appareils	Date du prêt	Prêteurs	Montant (MF CFP)	Taux d'intérêt	Echéance annuelle (MF CFP)	Durée
F-OZIP	22/11/2016	BNC BCI SGCB	1 360	3,5%+TOF soit 3,71%	118,6	15 ans
F-OZLI	05/12/2016	BNC BCI SGCB	1 360	3,5%+TOF soit 3,71%	118,6	15 ans
F-OZKN	06/10/2017	AFD	1 300	2,3%*	104,2	15 ans
f-OZNO	06/10/2017	AFD	1 300	2,3%*	104,2	15 ans

Source : CTC

\*L'AFD n'est pas soumise à la TOF.

Le taux d'intérêt appliqué par le pool bancaire a été de 3,5% en principal. Selon les données de l'IEOM, dès mi-2016, le taux moyen des crédits aux entreprises pour financer des dépenses d'équipement était descendu de 3,5% à 3%.

La BNC répond pour l'ensemble du pool bancaire qu'elle a composé avec la BCI et la SGCB. Elle indique que compte tenu du « ratio d'endettement élevé » de la compagnie et de sa « capacité de remboursement tendue », il a été nécessaire « de prévoir une durée du prêt particulièrement longue pour ce type d'actif, dont les agences de valorisation ont tendance à réduire la durée de vie. »

Elle juge le taux « en adéquation tant avec l'objet et la durée du crédit, qu'avec la structure financière de l'emprunteur et les garanties octroyées à la date de l'accord. »

Ces emprunts ont été garantis en partie par la Nouvelle-Calédonie.

Par une délibération n°172 du 19 octobre 2016, le congrès de la Nouvelle-Calédonie a accordé la caution de l'institution au pool bancaire (BNC, SGCB et BCI), pour la durée totale des prêts (15 ans) et à hauteur de 50% de leur montant total soit 1,36 Mds F CFP augmenté des intérêts, commissions, intérêts de retard et moratoires, indemnités de rupture et frais accessoires quelconques y afférents. Parmi les conditions particulières du prêt, figure une clause ainsi rédigée : « clause d'ownership classique (à hauteur de 50% pour la Nouvelle-Calédonie et de 80% pour l'ensemble des collectivités ». Cette délibération précise qu'en cas de défaillance de la compagnie, « la Nouvelle-Calédonie, s'engage à effectuer le paiement en ses lieu et place, sur simple notification de la Banque de Nouvelle-Calédonie (chef de file) par lettre missive, en renonçant au bénéfice de la discussion. »

Les emprunts consentis par l'AFD ont été garantis également à hauteur de 50% de leur montant (délibération n°242 du 10 août 2017).

Par une délibération du congrès n°173 du 19 octobre 2016, la Nouvelle-Calédonie s'était également portée garante de 50 % du montant du crédit relais de 15 mois souscrit auprès des mêmes banques (soit 250 MF CFP) pour la mise en œuvre du montage précédemment décrit.

La Nouvelle-Calédonie assume dans cette opération un risque financier non négligeable en se portant garant à hauteur de 2,7 Mds F CFP.

- L'acquisition du nouveau siège

Pour l'acquisition des locaux de l'immeuble Pacifique Plaza<sup>76</sup>, la compagnie a emprunté 1,2 Mds F CFP auprès du pool bancaire BNC-SGCB-BCI au taux Euribor 12 mois<sup>77</sup> majoré de 2,20% pendant la phase de mobilisation puis au taux fixe de 2,50%.

Les conditions d'emprunt prévoient notamment une clause dite « d'ownership », consistant dans l'engagement du maintien de l'actionnariat public à hauteur de 80% pour l'ensemble des collectivités publiques et de 50% pour la Nouvelle-Calédonie.

Les collectivités actionnaires n'ont pas formalisé de décision spécifique en ce sens.

Le président directeur général indique en réponse que la clause « d'ownership » figurant dans le contrat de prêt pour le nouveau siège figure aussi dans les contrats de financement des ATR.

Cependant, si la délibération n°172 du 19 octobre 2016 du congrès a acté la clause « d'ownership » pour le seul contrat de financement des ATR, ni le congrès, ni les assemblées des provinces n'ont délibéré pour acter cette clause dans le contrat d'emprunt pour le financement du siège.

---

<sup>76</sup> Il est ici fait référence à l'acte authentique en date du 13 juin 2018 portant sur l'un des deux lots de copropriété, le second acte devant être signé au mois de janvier 2019.

<sup>77</sup> A titre indicatif, le taux euribor 12 mois au 18 avril 2018 est de -0,190%.

### 3.5 La politique de transport de certaines collectivités actionnaires

A l'échelle de leur territoire, certaines collectivités actionnaires mènent une politique de transport qui impacte ou peut impacter la société.

#### 3.5.1 La Nouvelle-Calédonie et le schéma global des transports et de la mobilité

En 2013, comme prévu par le protocole de fin de conflit de 2011 avec les collectifs d'usagers des îles, le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie a initié une démarche visant à définir à l'horizon 2030 un programme de développement des transports en Nouvelle-Calédonie.

La démarche dénommée « schéma global des transports et de la mobilité » (SGTM) se situe dans le prolongement du schéma d'aménagement « NC 2025 » prévu par l'article 211 de la loi organique<sup>78</sup>

Dans ce cadre, le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie a lancé en 2013 une étude visant à restructurer les transports intérieurs.

Cette étude a été confiée à des intervenants spécialisés. La première phase a consisté à dresser un état des lieux sur les besoins de déplacement, les priorités de desserte, le coût du transport aérien et le contexte juridique. Elle a été finalisée en octobre 2013 par un diagnostic de 500 pages ayant identifié les enjeux de la mobilité en Nouvelle-Calédonie et les leviers juridiques, financiers, techniques permettant d'y apporter une réponse à moyen et long terme. Le schéma a circulé sans faire l'objet d'une adoption formelle par le congrès.

Dans le sillage de ces travaux, ont été créés ou initiés un compte transport<sup>79</sup> rassemblant et analysant l'ensemble des dépenses liées au transport ; des forums de la mobilité ; un comité de gestion des transports et de la mobilité ; une centrale mobilité<sup>80</sup>.

Il a été indiqué en partie 1.2.2 qu'un projet de délégation de service public pour le secteur du transport aérien domestique était à l'étude et que la compagnie devait assurer une veille sur ce dossier.

---

<sup>78</sup> « Le schéma d'aménagement et de développement de la Nouvelle-Calédonie exprime les orientations fondamentales en matière d'infrastructures, de formation initiale et continue, d'environnement, d'équipements, de services d'intérêt territorial et de développement économique, social et culturel. (...) Il est élaboré par le haut commissaire et le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie et approuvé par le congrès, après avis des assemblées de province, du conseil économique et social et du sénat coutumier et après consultation des communes (...) ».

<sup>79</sup> Inspiré du compte des déplacements prévu par l'article L.1231-8 du code des transports.

<sup>80</sup> Une convention multi partenariale approuvée par le congrès aux termes de la délibération n°48/CP du 20 mai 2016 a été signée le 12 septembre 2016 entre le gouvernement et huit partenaires (Air Calédonie, Aircalin, Air Loyauté, la CCI, l'association NC Covoiturage, SMTI, SMTU et Sudiles) dans le but de créer à horizon 2018 une centrale de mobilité à savoir une plateforme de mutualisation, d'agrégation et de redistribution des informations « transport » du territoire.

### 3.5.2 La province des Îles et la compagnie Air Loyauté

Jusqu'en juillet 2015, Air Calédonie était la seule entreprise effectuant des transports aériens publics. Air Alizé, Hélicocéan, Hélisud et Air Loyauté n'intervenaient pas au même niveau.

La compagnie Air Alizé est spécialisée dans les évacuations sanitaires et les déplacements professionnels à la demande. Elle effectue des vols principalement pour le compte du GIE Medevac NC lequel est le prestataire de la CAFAT pour les évacuations sanitaires d'urgence vers l'Australie ou la Nouvelle-Zélande lorsque l'état du patient ne permet pas de le faire voyager sur un vol commercial.

Deux compagnies d'hélicoptère, Hélicocéan et Hélisud, opèrent des services de transport aérien commercial.

Air Loyauté a été créée sous le nom d'Aviazur au début des années 2000 par la société d'économie mixte de participations de la province des Îles Loyauté, la SODIL<sup>81</sup> et la compagnie Australienne Regional Aviation. En 2005, l'actionnaire australien s'est retiré, la SODIL lui a racheté sa participation et est devenu actionnaire unique d'Aviazur qui a pris le nom d'Air Loyauté. La province des Îles Loyauté avait donné mandat à la SODIL de développer un certain nombre de secteurs économiques préalablement définis par la collectivité comme des secteurs clés de son développement économique<sup>82</sup>. L'acquisition d'Aviazur s'est inscrite dans ce cadre.

Air Loyauté effectue des transports aériens médicaux domestiques sur demande vers l'hôpital Gaston Bourret et aujourd'hui le Médipôle.

Parallèlement à cette activité, elle a opéré pour le compte d'Air Calédonie les petites lignes inaccessibles aux ATR par affrètement de ses appareils Twin Otter. En 2014, cela représentait environ les trois quarts de son activité.

La compagnie a sollicité en novembre 2012 une licence d'exploitation l'autorisant à opérer des vols réguliers en son nom propre. En juillet 2015 puis en avril 2018 elle a obtenu l'autorisation de desservir en propre les petites lignes auparavant desservies par Air Calédonie avec les appareils affrétés d'Air Loyauté.

Les décisions prises par les tutelles des compagnies en 2015 et 2018 ont abouti à installer sur le marché domestique deux opérateurs aériens d'actionnariat public.

---

<sup>81</sup> La Société de développement et d'investissement des Îles Loyauté a été créée en 1991.

<sup>82</sup> Cette société holding est structurée en six pôles : le pôle agroalimentaire, le pôle transport, le pôle tourisme, le pôle financement de projet, le pôle habitat social et le pôle minier.

## 4 REPONSES



**air calédonie**  
NOS RACINES ONT DES AILES

**LE DIRECTEUR GENERAL**

+687 25 03 03  
secretariat-dg@air-caledonie.nc

**RAR 03 222 783 1 NC**  
**V/Réf : N°19-G-149**  
**N/Réf : DG-2019.151-SHmn**

Monsieur le Président,

Le rapport d'observations définitives relatif au contrôle de la Société Calédonienne de Transports Aériens (Air Calédonie) que vous m'avez transmis par courrier daté du 10 juillet 2019 appelle un certain nombre de commentaires de ma part que je vous prie de trouver ci-après.

#### 1. Stratégie et le business plan de la compagnie

A plusieurs reprises, vous indiquez que le conseil d'administration n'a pas adopté de stratégie, de modèle économique et de business plan. Si d'un point de vue purement formel ces éléments ne sont pas repris dans les procès-verbaux du Conseil d'Administration, il n'en reste pas moins que les administrateurs ont toujours été associés et même moteurs dans la définition de la stratégie de la compagnie et dans la validation des grands projets tel que le renouvellement de flotte.

Les membres du Conseil d'Administration l'ont d'ailleurs confirmé aux contrôleurs de la Chambre lorsque ceux-ci ont été reçus lors de la réunion du Conseil d'Administration du 19 septembre 2018. A cet effet, nous admettons sans difficultés que ces éléments auraient pu être mieux formalisés dans les procès-verbaux du Conseil d'Administration mais certainement pas que les investissements réalisés l'ont été sans plan stratégique et sans business plan.

Par ailleurs, vous indiquez que le projet de renouvellement de la flotte a été financé sans que ne soit défini de stratégie et de business plan. Nous contestons bien évidemment ce point et nous tenons à vous rappeler que ce projet a été :

- soumis à la défiscalisation nationale, fait l'objet de nombreux échanges et instruit pendant près de 2 ans et demi par la Direction Générale des Finances Publiques ;
- financé, pour les deux premiers avions, par emprunt bancaire auprès d'un pool de trois établissements bancaires de la place et instruction de leurs tutelles respectives ;

[www.air-caledonie.nc](http://www.air-caledonie.nc)

Air Calédonie – Pacific Plaza  
6 rue Unger – 1<sup>ère</sup> vallée du Tir  
98800 Nouméa  
BP212-98845 NOUMEA CEDEX

SA au capital de 804 007 600 XPF  
RCS Nouméa 000 015 016  
Ridet 015016.001

Page 1 sur 6



Nouméa,  
Le 30 juillet 2019

**Monsieur le Président de  
la Chambre Territoriale des Comptes**

BP 2392  
98846 Nouméa Cedex

- financé, pour les deux derniers avions, par l'Agence Française de Développement après une mission d'audit sur place d'un spécialiste parisien ;
- garanti par la Nouvelle-Calédonie à hauteur de 50% des encours bancaires, après présentation en commissions et débat en séance publique du Congrès de la Nouvelle-Calédonie ;
- soutenu par le Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie après instruction de la Direction de l'Aviation Civile et de l'Agence pour la Desserte Aérienne de la Nouvelle-Calédonie.

Sur la définition du business plan, nous reconnaissons volontiers qu'il s'appuie sur un business model relativement prudent s'appuyant sur le réseau tel qu'exploité lors de l'élaboration du projet de renouvellement de flotte. Le principe de prudence a prévalu et le parti pris retenu dans l'élaboration des hypothèses était l'exploitation du réseau ATR existant (Lifou, Maré, Ouvéa, Ile des Pins et Koné) avec des perspectives de croissance du trafic basé sur une analyse rétrospective et des objectifs de croissance cohérents.

La Chambre peut-elle réellement imaginer que la compagnie a bénéficié de 5,3 milliards de F.CFP d'emprunt auprès des banques de la place et de l'AFD sans stratégie et sans business plan ? Que le Congrès de la Nouvelle-Calédonie a accordé sa garantie à hauteur de la moitié des encours bancaires sans stratégie et sans business plan ? Que le ministère de l'Économie et des Finances, et plus particulièrement la Direction Générale des Finances Publiques, a accordé un avantage fiscal de près de 1,9 milliards de F.CFP à la compagnie sans stratégie et sans business plan ?

**Néanmoins, et en réponse à la première recommandation de la Chambre, nous tenons à vous informer que le business plan a été formellement présenté, recalé en année civile, lors du Conseil d'Administration qui s'est tenu le 3 juillet dernier et que ce point a été formalisé dans le procès-verbal de cette réunion.**

**Afin, de répondre à la deuxième recommandation, nous tenons également à vous informer que le Conseil d'Administration a adopté, lors de sa séance du 17 juillet dernier, un règlement intérieur. Ce dernier fixe notamment les éléments que la Direction Générale doit proposer au Conseil d'Administration pour validation, l'actualisation du plan stratégique pluriannuel en fait partie.**

## 2. Résultats de la compagnie au cours de la période de contrôle

Vous évoquez des résultats mitigés au cours de la période contrôlée avec un redressement de la Capacité d'Auto Financement (CAF) en fin de période. Nous rejoignons votre analyse sur ce point puisque la période de contrôle cours du 1er avril 2012 au 31 mars 2018. Néanmoins, nous tenons à vous rappeler que les effets du renouvellement de la flotte ne se sont fait sentir que sur l'exercice ouvert à compter du 1er avril 2018 puisque les deux derniers avions ont été livrés en novembre et décembre 2017.

Nous vous avons transmis les comptes clos au 31 décembre 2018 mais la Chambre n'a pas souhaité retenir ces éléments pour des raisons qui lui incombent. Il nous paraît cependant nécessaire de s'y référer pour confirmer l'amélioration de la CAF. Ramenée sur 12 mois, cette dernière s'établit à 514,4 millions de F.CFP au 31/12/2018 contre 393,5 millions de F.CFP au 31/03/2018 soit une amélioration de 30,7%. Parallèlement, Air Calédonie a reconstitué son niveau de trésorerie qui atteint, au 31/12/2018, près de 1,4 milliards de F.CFP.

[www.air-caledonie.nc](http://www.air-caledonie.nc)

Air Calédonie – Pacific Plaza  
6 rue Unger – 1<sup>ère</sup> vallée du Tir  
98800 Nouméa  
BP212-98845 NOUMEA CEDEX

S.A au capital de 804 007 600 XPF  
RCS Nouméa 000 015 016  
Ridet 015036.001

Page 2 sur 6

Il est bien entendu que la situation nécessite encore d'être appréhendée avec une grande prudence et que les équilibres restent sensibles mais il nous paraissait utile d'indiquer à la Chambre que les effets du renouvellement de la flotte sont conformes au Business Plan de la compagnie.

Néanmoins, le challenge reste pour Air Calédonie de poursuivre le développement de sa recette commerciale tout en maîtrisant ses charges d'exploitation et plus particulièrement ses frais de personnel.

### 2.1 Politique commerciale de la compagnie

La compagnie se félicite que la Chambre reprenne à son compte, des mesures que la compagnie a déjà engagées et notamment en matière de politique commerciale.

Pour rappel, la stratégie commerciale mise en œuvre depuis 2016 a permis de stimuler le trafic passagers grâce à une grille tarifaire clarifiée et étoffée, à des offres promotionnelles ponctuelles et à une communication renforcée.

Depuis fin 2018, une réorganisation complète du service Revenue Management a été opérée avec le rattachement de ce service à la Direction Commerciale, la mise en place d'un nouveau management, le redimensionnement et la montée en compétence de l'effectif grâce un accompagnement externe.

Cette démarche, complétée par la mise en place d'un logiciel de Revenue Management début 2019, permet de mettre en œuvre une stratégie fine de maximisation de la recette par vol en travaillant à la fois sur le levier du remplissage et sur le levier du revenu moyen par passager.

**En réponse à la quatrième recommandation de la Chambre, qui évoque la nécessité de fixer des objectifs d'évolution du taux de remplissage croissants, nous tenons à rappeler que le réseau exploité par Air Calédonie est asymétrique et qu'il est très difficile de remplir de façon homogène les deux tronçons d'une même rotation et ce malgré tout le potentiel de notre Revenue Management.**

### 2.2 Structure et évolution des charges de personnel de la compagnie

Une nouvelle fois la compagnie se félicite que la Chambre appuie les objectifs affichés par la compagnie en matière d'amélioration de la productivité et de maîtrise des charges de personnel. Comme vous l'évoquez, les premiers résultats en terme de maîtrise des charges de personnel et d'amélioration de la productivité se font ressentir depuis déjà deux exercices.

D'autres chantiers sont en cours pour atteindre ces objectifs, qu'il s'agisse de la rediscussion des accords d'entreprise avec les partenaires sociaux ou la réorganisation des directions opérationnelles avec le récent recrutement d'un Directeur d'Exploitation.

Néanmoins, dans un contexte de progression soutenue du trafic passager, du volume de fret traité et par conséquent du nombre de vols, il convient de conserver des hypothèses réalistes et prudentes.

**A cet effet, et en réponse à la troisième recommandation de la Chambre qui évoque la nécessité de fixer des objectifs d'évolution de charges de personnel plus rigoureux que ceux figurant dans le business plan, nous en prenons bonne note mais restons attachés au réalisme des hypothèses retenues.**

[www.air-caledonie.nc](http://www.air-caledonie.nc)

Air Calédonie - Pacific Plaza  
6 rue Unger - 1<sup>ère</sup> vallée du Tir  
98800 Nouméa  
BP212-98845 NOUMEA CEDEX

SA au capital de 804 007 600 XPF  
RCS Nouméa 000 015 016  
Ridet 015016.001

Page 3 sur 6

### 3. Soutiens financiers perçus par la compagnie

Vous évoquez les soutiens financiers publics dont bénéficie ou a pu bénéficier la compagnie, il nous semble nécessaire de préciser certains points.

#### 3.1 Dispositif « continuité pays »

Concernant le dispositif « continuité pays », s'il s'agit effectivement d'un soutien financier de la collectivité, il convient néanmoins de préciser qu'il n'est pas à l'adresse d'Air Calédonie. Il s'agit d'une aide à la personne dont Air Calédonie assure la gestion.

Il convient également de rappeler que la compagnie s'est redimensionnée en 2013 avec l'acquisition d'un 4<sup>ème</sup> ATR-72 et le recrutement des équipages nécessaires à l'exploitation de ce 4<sup>ème</sup> avion afin d'assurer l'augmentation du trafic induite par la mise en place de ce dispositif.

Nous tenons également à rappeler que la compagnie est force de proposition depuis 2014, pour améliorer le dispositif dans un objectif de diminution du coût pour les collectivités (aller simple, revue de la part payée par le passager, etc.).

#### 3.2 Participation au financement des lignes à faible trafic

Concernant le réseau affrété auprès d'Air Loyauté en Twin-Otter jusqu'au 31 mars 2018 (Koumac, Bélep, Touho, Tiga et l'interîles jusqu'en juillet 2015), il convient de préciser que cette activité contraignait la compagnie à présenter un niveau de subvention ne correspondant pas à son activité propre.

Il convient également de préciser que la compagnie effectuait une avance de trésorerie conséquente en assurant le paiement des factures d'Air Loyauté tous les mois, ainsi que celles du pétrolier et des agents représentants dans les mêmes conditions alors que les collectivités réglaient plus d'un an après le début de l'exercice.

Concernant la ligne de Koné, exploitée par Air Calédonie en ATR, le montant de la subvention est désormais plafonné à 150 millions de F.CFP par exercice. La compagnie a d'ailleurs été force de proposition pour limiter le coût pour la collectivité de cette desserte notamment en la mutualisant avec celle de Touho via des triangulaires. Cette option a finalement retenu l'attention des collectivités puisque la desserte en triangulaire Koné-Touho devrait pouvoir être mise en œuvre à partir du 4<sup>ème</sup> trimestre 2019.

#### 3.3 Air Calédonie : Contributeur fiscal

La Chambre n'évoque pas le fait que la compagnie disposait d'une exonération de TSS sur le transport de passagers et le transport de fret et que depuis le 1er octobre 2018, ses prestations sont désormais assujetties à une TGC de 3% sur les billets et 6% sur le fret, ce qui devrait constituer des recettes fiscales pour la collectivité d'environ 170 millions de F.CFP par an.

La Chambre n'évoque pas non plus le fait que le renouvellement de la flotte de la compagnie a permis à la collectivité d'encaisser des recettes fiscales exceptionnelles au titre de la fiscalisation des plus-values d'environ 237 millions de F.CFP et de patente pour 63,8 millions de F.CFP. Il convient de préciser que les plus-values réalisées sont mécaniques dans le cadre de montage en défiscalisation puisque la valeur de revente est comparée à la valeur d'achat minorée de l'apport fiscal, ce qui revient à fiscaliser localement l'avantage fiscal consenti par les investisseurs fiscaux métropolitains ...

[www.air-caledonie.nc](http://www.air-caledonie.nc)

Air Calédonie – Pacific Plaza  
6 rue Unger – 1<sup>ère</sup> vallée du Tir  
98800 Nouméa  
BP212-98845 NOUMEA CEDEX

S.A au capital de 804 007 600 XPF  
RCS Nouméa 000 015 016  
Rdel 015016 001

Page 4 sur 6

#### 4. Nos ambitions pour le transport aérien en Nouvelle-Calédonie

Nous avons évoqué dans la première partie de ce courrier la définition de la stratégie de la compagnie mais nous souhaitons partager avec la Chambre les ambitions que porte Air Calédonie pour le transport aérien en Nouvelle-Calédonie.

##### 4.1 Rapprochement des compagnies domestiques

La Chambre conclut son rapport sur le fait que les décisions prises par les tutelles des compagnies Air Calédonie et Air Loyauté ont abouti à installer sur le marché domestique deux opérateurs aériens d'actionnariat public. Il aurait été intéressant d'avoir l'avis de la Chambre sur cet état de fait.

Pour notre part, nous considérons que si l'objectif des collectivités est de maîtriser la dépense publique, tout en permettant un meilleur maillage du territoire tant pour assurer la mission de désenclavement que pour développer le secteur touristique, le rapprochement des compagnies domestiques est désormais inévitable.

En effet, Air Calédonie et Air Loyauté exploite la même base à Magenta, les mêmes aérodromes dans les îles et l'expérience d'Air Calédonie dans l'exploitation de modules 19 places n'est plus à faire. La mutualisation de la flotte permettrait de proposer un réseau plus ambitieux à la faveur du développement touristique. La mutualisation des structures commerciales permettrait de développer de nouveaux produits (Pass Interîles) et d'offrir aux clients un point d'entrée unique pour voyager sur le territoire. La mutualisation des services supports, de la structure informatique et des infrastructures en général permettrait d'améliorer considérablement la productivité globale et de minorer la contribution publique.

Dans le « Schéma global des transports et de la mobilité en Nouvelle Calédonie » commandité par le Gouvernement de la Nouvelle Calédonie en 2013 il était d'ailleurs mentionné que : *« Air Calédonie et Air Loyauté font [...] partie de l'outil de transport aérien intérieur qu'il faut [...] considérer dans son unité et qui possède un ensemble de caractéristiques bien définies. [...] Nous pensons que ce marché n'a pas besoin de deux entreprises distinctes pour le transport aérien régulier, et qu'il y aurait, d'un point de vue économique et technique, avantage à regrouper l'exploitation des ATR et des modules de 19 places en une seule compagnie. »*

L'objectif de maîtrise de la dépense publique et d'amélioration de la productivité passera nécessairement, selon nous, par le rapprochement des deux compagnies.

##### 4.2 Développement des synergies entre Air Calédonie et Aircalin

Vous évoquiez dans votre « Rapport d'observations définitives concernant l'examen de la gestion d'Air Calédonie », en novembre 2009, que : *« Il serait utile de s'interroger sur l'intérêt de faire desservir de manière régulière le Vanuatu par Air Calédonie. »*

Nous rejoignons votre analyse sur le fait qu'il faut dépasser l'organisation actuelle qui consiste à répartir les lignes par opérateur. Les lignes internationales sont assurées par Aircalin, les lignes domestiques au départ de Nouméa par Air Calédonie et les lignes Interîles par Air Loyauté. Cette organisation ne permet pas d'adapter le module en fonction de la demande sur une destination. La desserte de Port Vila ne nécessite pas systématiquement un A320 et la desserte de Koné ne nécessite pas systématiquement un ATR72.

[www.air-caledonie.nc](http://www.air-caledonie.nc)

Air Calédonie – Pacific Plaza  
6 rue Unger – 1<sup>er</sup> étage du Tir  
98900 Nouméa  
BP212-98845 NOUMEA CEDEX

S.A au capital de 804 007 600 XPF  
RCS Nouméa 000 015 016  
Ridet 015016.001

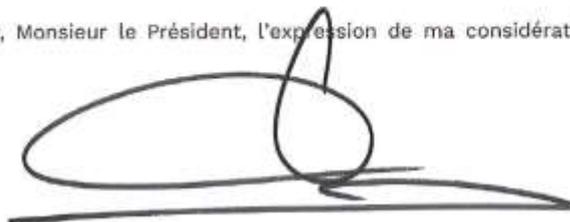
Page 5 sur 6

Par ailleurs, de nombreuses synergies sont envisageables, et notamment la constitution d'un véritable pôle de compétence autour de la maintenance et de la formation.

Ainsi, le développement d'une plateforme de maintenance commune sur Tontouta, en complément de celle de Magenta, permettrait plus facilement aux ATR72 et aux Twin-Otter d'assurer la continuité des lignes internationales mais également de vendre des prestations dans la région et de valoriser notre savoir-faire en la matière.

Parallèlement, la mutualisation des structures de formation des trois compagnies permettrait la mise en place de parcours d'évolution transverses notamment pour le secteur du personnel navigant. La formation de pilotes devient un enjeu critique et le rapprochement des compagnies permettrait d'envisager les investissements nécessaires pour maîtriser ce process (pôle de formation, simulateur ...)

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.



**Samuel HNEPEUNE**  
Président Directeur Général

*Copie :*

- *Monsieur le Président du Gouvernement*
- *Madame la Présidente de la province Sud*
- *Monsieur le Président de la province Nord*
- *Monsieur le Président de la province des îles Loyauté*

[www.air-caledonie.nc](http://www.air-caledonie.nc)

Air Calédonie – Pacific Plaza  
6 rue Unger – 1<sup>ère</sup> vallée du Tir  
98800 Nouméa  
BP212-98845 NOUMEA CEDEX

S.A au capital de 804 007 600 XPF  
RCS Nouméa 000 015 016  
Ridet 015016.001

Page 6 sur 6

**ANNEXES**

Annexe n° 1. Tableaux financiers .....	101
Annexe n° 2. Ventilation et évolution des effectifs à la clôture des exercices <sup>(1)</sup> .....	105
Annexe n° 3. Gestion des aérodromes et programme de travaux.....	106
Annexe n° 4. Tarifs et programmes de vols des lignes à faible trafic.....	108
Annexe n° 5. Conditions de la défiscalisation pour le renouvellement de la flotte ....	109

## Annexe n° 1. Tableaux financiers

Tableau n°61. Les résultats des exercices 2012/2013 à 2017/2018

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation en %
Chiffre d'affaires	4 719 506	4 920 150	5 376 645	5 251 687	5 427 791	5 381 501	14%
Autres produits d'exploitation	29 306	26 881	35 073	47 865	55 081	109 995	275%
Production immobilisée	927	386	2 988	5 145	2 158	1 272	37%
Subventions d'exploitation	153 294	268 221	198 621	182 217	199 379	37 500	-76%
Reprises s/ amort. et prov.	80 234	170 602	198 463	758 021	597 083	205 182	156%
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>4 983 267</b>	<b>5 386 240</b>	<b>5 811 791</b>	<b>6 244 935</b>	<b>6 281 492</b>	<b>5 735 449</b>	<b>15%</b>
Achats	-89 833	-133 695	-132 025	-138 547	-102 739	-103 190	15%
Variation de stocks	11 348	26 544	39 902	18 169	-50 874	10 048	-11%
Achats non stockés	-554 136	-577 273	-590 838	-524 271	-358 298	-336 133	-39%
Autres achats & charges ext.	-1 133 129	-1 276 146	-1 453 244	-1 550 199	-1 681 443	-1 736 442	53%
Impôts, taxes et vers. assim.	-204 244	-181 764	-200 128	-188 592	-223 253	-122 077	-40%
Charges de personnel	-2 212 190	-2 366 333	-2 709 673	-2 939 290	-3 020 425	-3 053 954	38%
Autres charges d'exploitation	-38 984	-38 132	-45 264	-75 344	-23 486	-19 220	-51%
Dot. aux amort et prov.	-419 979	-617 969	-834 096	-992 252	-841 040	-498 898	19%
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>-4 641 147</b>	<b>-5 164 768</b>	<b>-5 925 366</b>	<b>-6 390 326</b>	<b>-6 301 559</b>	<b>-5 859 868</b>	<b>26%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>342 120</b>	<b>221 472</b>	<b>-113 575</b>	<b>-145 390</b>	<b>-20 066</b>	<b>-124 418</b>	<b>-136%</b>
Autres intérêts et prod. assim.	4 880	4 276	4 365	4 154	30 640	110 265	2159%
Diff. positives de change	3 153	6 966	2 695	13 988	17 174	72 607	2203%
Reprises s/ prov. et dépréc.	39	343	68	1 591	3 795	144	276%
Total produits financiers	8 072	11 586	7 128	19 733	51 609	183 017	2167%
Charges d'intérêts et autres	-26 061	-30 025	-49 454	-38 177	-67 222	-135 455	420%
Différences négatives de change	-4 828	-5 644	-14 675	-26 320	-6 634	-3 825	-21%
Dot. fin. aux prov et dépréc.	-343	-68	-1 591	-295	-144	-6 164	1697%
Total charges financières	-31 231	-35 737	-65 720	-64 791	-74 001	-145 444	366%
<b>Résultat financier</b>	<b>-23 160</b>	<b>-24 151</b>	<b>-58 592</b>	<b>-45 059</b>	<b>-22 392</b>	<b>37 572</b>	<b>-262%</b>
<b>Résultat courant av impôt</b>	<b>318 961</b>	<b>197 320</b>	<b>-172 167</b>	<b>-190 449</b>	<b>-42 458</b>	<b>-86 846</b>	<b>-127%</b>
Prod. excep s/ op. de gestion	428	718	1 197	250 637	50 331	1 976	361%
Prod. excep s/ op. en capital	219		21 592	4 082	1 684 953	1 977 402	904326%
Autres produits Excep.	1 742	1 996	8 325	5 119	2 405	2 952	69%
Reprises s/ prov. et dépréc.	-	-	1 500	21 399	3 894	26 963	-
Transfert de charges excep.	-	-	-	-	175	-	-
Total produits exceptionnels	2 389	2 715	32 614	281 237	1 741 758	2 009 293	84001%
Charges excep s/ op.de gestion	-9	-8	-37 298	-53 598	-29 698	-1 585	18505%
Charges excep s/ op. en capital	-279	-69	-1 125	-10 841	-800 042	-1 168 099	417832%
Autres charges excep.	-471	-306	-649				-100%
Dot. excep. aux dep et prov.	-1 500	-1 372	-39 271	-35 614	-10 000	-19 442	1196%
Total charges excep.	-2 259	-1 755	-78 343	-100 053	-839 740	-1 189 126	52533%
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>130</b>	<b>960</b>	<b>-45 729</b>	<b>184 184</b>	<b>902 018</b>	<b>820 167</b>	<b>631337%</b>
Intéressements au résultat	-	-	-	-	-	-	-
Impôt sur les bénéfices	-	-	-	-	-21 010	-13 107	-
<b>BENEFICE OU PERTE</b>	<b>319 091</b>	<b>198 280</b>	<b>-217 896</b>	<b>-9 265</b>	<b>838 549</b>	<b>720 214</b>	<b>130%</b>
<b>TRESORERIE AU 31/12</b>	<b>1 130 139</b>	<b>1 480 555</b>	<b>548 611</b>	<b>576 952</b>	<b>677 749</b>	<b>1 016 555</b>	<b>NS</b>

Source : CTC

Tableau n°62. Evolution de la capacité d'autofinancement<sup>83</sup>

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période	Variation annuelle moyenne
Chiffres d'affaires	4 719 506	4 920 150	5 376 645	5 251 687	5 427 791	5 381 501	14%	3%
Production immobilisée	927	386	2 988	5 145	2 158	1 272	37%	7%
Production de l'exercice	4 720 433	4 920 535	5 379 633	5 256 832	5 429 949	5 382 772	14%	3%
Achats	-643 968	-710 968	-722 864	-662 817	-461 037	-439 323	-32%	-7%
Variation de stocks	11 348	26 544	39 902	18 169	-50 874	10 048	-11%	-2%
Autres achats et charges externes	-1 133 129	-1 276 146	-1 453 244	-1 550 199	-1 681 443	-1 736 442	53%	9%
Consommations de l'exercice	1 765 749	1 960 570	2 136 205	2 194 847	2 193 354	2 165 718	23%	4%
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>2 954 684</b>	<b>2 959 965</b>	<b>3 243 427</b>	<b>3 061 985</b>	<b>3 236 595</b>	<b>3 217 055</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>
Subventions d'exploitation	153 294	268 221	198 621	182 217	199 379	37 500	-76%	-25%
Impôts et taxes	-204 244	-181 764	-200 128	-188 592	-223 253	-122 077	-40%	-10%
Charges de personnel	-2 212 190	-2 366 333	-2 709 673	-2 939 290	-3 020 425	-3 053 954	38%	7%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>691 544</b>	<b>680 090</b>	<b>532 248</b>	<b>116 321</b>	<b>192 296</b>	<b>78 524</b>	<b>-89%</b>	<b>-35%</b>
Autres produits d'exploitation	29 306	26 881	35 073	47 865	55 081	109 995	275%	30%
Autres charges d'exploitation	-38 984	-38 132	-45 264	-75 344	-23 486	-19 220	-51%	-13%
Prod. fin. (hors reprises s/ prov)	8 033	11 242	7 060	18 141	47 814	182 872	2176%	87%
Charges fin. (hors dot. aux prov.)	-30 888	-35 668	-64 129	-64 497	-73 856	-139 280	351%	35%
Produits except (hors produits de cession, quote-part de subvention et reprises s/ prov)	2 170	2 715	9 522	255 756	52 911	4 929	127%	18%
Charges excep. (hors VNC des immobilisations cédées et rep. S/ prov.)	-480	-314	-37 947	-53 598	-29 698	-1 585	230%	27%
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>660 701</b>	<b>646 813</b>	<b>436 563</b>	<b>244 644</b>	<b>221 062</b>	<b>216 233</b>	<b>-67%</b>	<b>-20%</b>

Source : CTC

<sup>83</sup> Il s'agit de la CAF calculée selon les règles comptables en vigueur.

Tableau n°63. Indicateurs de performance économique et financière

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période
Chiffres d'affaires (CA)	4 719 506	4 920 150	5 376 645	5 251 687	5 427 791	5 381 501	14%
Valeur ajoutée (VA)	2 954 684	2 959 965	3 243 427	3 061 985	3 236 595	3 217 055	9%
EBE	691 544	680 090	532 248	116 321	192 296	78 524	-89%
Résultat d'exploitation (RE)	342 120	221 472	-113 575	-145 390	-20 066	-124 418	-136%
Capacité d'autofinancement (CAF)	660 701	646 813	436 563	244 644	221 062	216 233	-67%
Capitaux propres	448 252	646 532	428 637	419 371	1 857 918	2 578 132	475%
<b><u>Taux de marge brute d'exploitation</u></b>							
EBE/CA	14,7%	13,8%	9,9%	2,2%	3,5%	1,5%	
EBE/VA	23,4%	23,0%	16,4%	3,8%	5,9%	2,4%	
<b><u>Taux de marge nette d'exploitation</u></b>							
RE/CA	7,2%	4,5%	-2,1%	-2,8%	-0,4%	-2,3%	
RE/VA	11,6%	7,5%	-3,5%	-4,7%	-0,6%	-3,9%	
<b><u>Taux de rentabilité financière</u></b>							
Résultat courant s/CA	7%	4%	-3%	-4%	-1%	-1,6%	
<b><u>Taux de rentabilité financière</u></b>							
Résultat courant s/capitaux propres	71%	31%	-40%	-45%	-2%	-3,4%	
CAF s/ capitaux propres	147,4%	100,0%	101,8%	58,3%	11,9%	8,4%	

Source : CTC

Tableau n°64. Evolution des ratios prudentiels d'endettement

En KF CFP	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Variation période	Variation annuelle moyenne
Capital social	204 010	204 010	204 010	204 010	804 008	804 008	294%	32%
Réserve légale	20 401	20 401	20 401	20 401	20 401	80 401	294%	32%
Réserve sur PVL <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	119 058		
Réserves	394 168	394 168	394 168	394 168	394 168	394 168	0%	0%
Report à nouveau	-489 418	-170 327	27 953	-189 942	-199 207	460 284	-194%	-199%
Résultat de l'exercice	319 091	198 280	-217 896	-9 265	838 549	720 214	126%	18%
<b>Capitaux propres</b>	<b>448 252</b>	<b>646 532</b>	<b>428 637</b>	<b>419 372</b>	<b>1 857 918</b>	<b>2 578 132</b>	<b>475%</b>	<b>42%</b>
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit	1 180 314	2 668 307	2 297 074	1 909 426	3 865 532	5 116 764	334%	34%
Emprunt et dettes financières diverses	600 000	600 000	600 000	600 000	-	-	-100%	-100%
<b>Total dettes financières</b>	<b>1 780 314</b>	<b>3 268 307</b>	<b>2 897 074</b>	<b>2 509 426</b>	<b>3 865 532</b>	<b>5 116 764</b>	<b>187%</b>	<b>24%</b>
Total bilan	4 080 237	6 066 326	5 662 888	5 149 283	7 924 219	9 649 349	136%	19%
Niveau de capitalisation (capital social s/capitaux propres)	45,5%	31,6%	47,6%	48,6%	43,3%	31,0%		
Ratio d'endettement (dettes financières s/ capitaux propres)	397,2%	505,5%	675,9%	598,4%	208,1%	198,5%		
Ratio d'autonomie financière (capitaux propres s/ total bilan)	11,0%	10,7%	7,6%	8,1%	23,4%	26,7%		
Liquidités	1 130 139	1 480 555	548 611	576 952	677 749	1 016 555		
Dettes à court terme	0	0	396 441	379 820	337 204	302 968		
Ratio de liquidité financière (disponibilités s/ dettes à court terme)	-	-	139%	152%	201%	336%		

<sup>1</sup> Une réserve a été constituée sur les plus-values induites par la vente des avions afin de bénéficier du régime fiscal des PVL

Annexe n° 2. Ventilation et évolution des effectifs à la clôture des exercices <sup>(1)</sup>

Tableau n°65. Evolution des effectifs

En ETP	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	Variation en ETP/ en %	
<b>Services exploitation</b>		<b>222,3</b>	<b>240,5</b>	<b>255</b>	<b>260,3</b>	<b>249</b>	<b>26,7</b>	
Centre de contrôle opérationnel		1	1	11	10	10	9	900%
Direction des opérations vols		16	17	12	14	13	-3	-19%
Personnels navigants		51	56,5	59,3	65	62	11	22%
Direction des opérations sol		4	4	5	5	5	1	25%
Escales		95,3	99,2	103,7	102,4	99,0	3,7	4%
Service fret (Magenta)		11	14,8	14	12,9	12	1	9%
Direction technique		2	3	3	4	4	2	100%
Bureau études techniques		5	6	7	7	7	2	40%
Logistique		11	13	14	12	12	1	9%
Production EIR		4	4	4	4	4	0	0%
Production générale		22	22	22	24	21	-1	-5%
<b>Services commerciaux</b>		<b>51,7</b>	<b>65,8</b>	<b>71</b>	<b>68,1</b>	<b>64,1</b>	<b>12,4</b>	
Direction commerciale		3,5	4,5	4,5	4,5	4,5	1	29%
Pôle marketing & communication		1	2	4	4,1	3	2	200%
Pôle affaires		0	4	6	4,9	5	5	
Vente par téléphone		7,4	11	10	9	8	0,6	8%
Back office		1	6	8	8	8	7	700%
Agences de vente		26,6	21,9	18	18,2	17,7	-8,8	-33%
Points de vente & billetterie		8,2	8,4	12,5	11,4	10,8	2,6	32%
Revenue management		4	8	8	8	7	3	75%
<b>Services supports</b>		<b>44,2</b>	<b>50,5</b>	<b>49,7</b>	<b>52</b>	<b>52,5</b>	<b>8,3</b>	
Services informatiques		9	8	9	9	9	0	0%
Gestion administrative et financière		19	18	18	20	19	0	0%
Contrôle de gestion		2,5	2	2	2	2	-0,5	-20%
Ressources humaines		6,7	8,5	6,7	8	8	1,3	19%
Service juridique		0	1	1	1	0,5	0,5	
Service sureté		1	1	1	1	1	0	0%
Direction qualité sécurité		3	7	7	7	8	5	167%
Présidence		3	5	5	4	5	2	67%
<b>Total ETP</b>	<b>319<sup>1</sup></b>	<b>318,2</b>	<b>356,8</b>	<b>375,7</b>	<b>380,4</b>	<b>365,6</b>	<b>47,4</b>	<b>15%</b>
Dont ETP aux escales	ND	106,3	113,9	117,6	115,3	111,0	4,7	4%
en % du total ETP	ND	28%	28%	29%	30%	30%		

Sources : Air Calédonie, CTC

(1) Il s'agit de l'effectif inscrit à la clôture quel que soit le temps de travail, la donnée en ETP n'est pas disponible.

ND : données non disponibles

## Annexe n° 3. Gestion des aérodromes et programme de travaux

Tableau n°66. Cadre d'exploitation des principaux aérodromes de Nouvelle-Calédonie en 2018

Aérodromes	Collectivités	Mode de gestion	Exploitants	SSLIA
Nouméa Magenta	Nouvelle-Calédonie	mandat de gestion	CCI	DAC
Ile des Pins	Province Sud	régie directe	Province/Direction du foncier et de l'aménagement	Province
Lifou-Wanaham	Nouvelle-Calédonie	régie directe convention d'assistance à gestion avec la CCI conclue en avril 2016 pour une durée de 3 ans	DAC-NC	DAC
Mare	Province des Iles Loyauté	régie directe	Province/Direction des ports et des aéroports	Province
Ouvéa	Province des Iles Loyauté	régie directe	Province/Direction des ports et des aéroports	Province
Koné	Nouvelle-Calédonie	régie directe	DAC-NC	DAC
Koumac	Province Nord	régie directe	Province/Direction de l'aménagement et du foncier	SIVM Nord
Touho	Province Nord	régie directe	Province/Direction de l'aménagement et du foncier	SIVM Nord
Belep	Province Nord	régie directe	Province/Direction de l'aménagement et du foncier	Province / Commune de Belep

Source : CTC

Tableau n°67. Investissements relatifs à l'aérodrome de Magenta (à compter de 2013)

Travaux	Réalisés sur la période 2013-2018		Programmés sur la période 2019-2021	
	Années concernées	Coûts	Calendrier prévisionnel	Coûts estimatifs
Rénovation du réseau d'assainissement	2015-2017	99 MF CFP		
Entretien des hangars et bâtiments	2013-2018	235 MF CFP		
Remplacement des feux de balisage lumineux	2014	5 MF CFP		
Travaux sur les aires aéronautiques	2014-2017	52 MF CFP		
Traitement des obstacles végétaux extérieurs	2016-2017	4 MF CFP		
Mise aux normes de l'aérodrome en code 3	2017	145 MF CFP	2018-2020	950 MF CFP
Mise aux normes des RESA <sup>1</sup>	2017	15 MF CFP		
Déplacement du centre équestre de la Gourmette et des arrêts de bus	2017	130 MF CFP		
Déviations RP 14			07/2018-06/2019	700 MF CFP
Elargissement de la bande de piste			12/2019	250 MF CFP
Construction d'une nouvelle aérogare de fret	2016-2018	760 MF CFP		
Réaménagement de l'aérogare passagers			2019-2020	110 MF CFP
Travaux relatifs aux parkings	2013-2018	39 MF CFP	2019-2021	145 MF CFP
Divers aménagements et réfections	2013-2018	39 MF CFP		
Réaménagement du parking P1			2019-2021	145 MF CFP
Réparation du bâtiment du SSLIA <sup>2</sup>			2019-2020	45 MF CFP
Réparation du hangar d'Air Calédonie			2019-2020	110 MF CFP
<b>TOTAL</b>		<b>1 339 MF CFP</b>		<b>1 360 MF CFP</b>

Sources : DAC, CTC

<sup>1</sup> RESA : aire de sécurité d'extrémité de piste (Runway End Safety Area)<sup>2</sup> SSLIA : Service de sauvetage et de lutte contre l'incendie des aéronefs

Tableau n°68. Travaux programmés sur les aérodomes hors de Nouméa

Aérodrome	Travaux	Calendrier prévisionnel	Coût estimatif
Aérodrome de Lifou-Wanaham	Construction nouvelle aérogare passagers et bâtiment de fret, réaménagement et extension du parking public de l'aérogare	2017-2021	1,7 Mds F CFP
	Re-surfacement de la piste et extension de l'aire de stationnement avions	2019	280 MF CFP
Aérodrome de Koné	Déplacement des installations terminales au nord de la piste, nouvelle aérogare passagers,	2018-2021	2,6 Mds F CFP
	Nouvelle aire de stationnement avions	2017 Mise en service 2021	234 MF CFP
	Aménagement du réseau routier	2016-2021	610 MF CFP
Aérodrome de Belep	Construction d'une aérogare	Opération suspendue	115 MF CF
Aérodrome de Touho	Rénovation de la tour de contrôle et du balisage lumineux de la piste	2018-2019	80 MF CFP
Aérodrome d'Ouvéa	Allongement de la piste à 1250 m	Contentieux foncier négociation menée par la province des îles avec propriétaires	220 MF CFP
	Travaux de réfection de la piste	2019	80 MF CFP
Aérodrome de Maré	Rénovation du balisage lumineux de la piste	2019	30 MF CFP
Aérodrome de l'île des Pins	Extension de l'aérogare	Non défini	150 MF CFP

Sources : DAC, CTC

## Annexe n° 4. Tarifs et programmes de vols des lignes à faible trafic

## • Tiga et Ouvéa

Le service aérien d'Air Calédonie jusqu'en 2015 est défini par deux rotations le lundi matin et vendredi matin sur la boucle Nouméa-Tiga/Tiga-Lifou/Lifou-Ouvéa/Ouvéa-Lifou/Lifou-Ouvéa/Ouvéa-Lifou/Lifou-Tiga /Tiga-Nouméa et une rotation le mercredi sur la boucle Nouméa-Lifou/Lifou-Ouvéa/Ouvéa-Lifou/Lifou-Ouvéa/Ouvéa-Lifou/Lifou-Nouméa.

Les tarifs aériens conventionnés ont évolué de la manière suivante :

Tableau n°69. Tarifs conventionnés du réseau inter îles

Lignes	Tarifs maximums (en F CFP) prévus par la convention applicables à compter de :									
	01/04/2012		01/04/2013		01/07/2015		01/04/2016		01/04/2017	
	Non résident	Résident	Non résident	Résident	Non résident	Résident	Non résident	Résident	Non résident	Résident
Lifou-Tiga	4 270	3 786	4 205	3 786	Sans objet					
Lifou-Ouvéa	4 270	3 838	4 265	3 838						
Tiga-Nouméa	9 700	8 730	9 700	8 730	10 700	8 150	12 050	9 500	Renvoi aux tarifs de la compagnie <sup>1</sup>	

Sources : Conventions annuelles, CTC

<sup>1</sup> : la convention n'indique aucun tarif, elle renvoie à la grille tarifaire approuvée par le gouvernement qui ne fixe lui aucun tarif résident

## • Koné, Koumac, Touho et Belep

Il s'agit pour Air Calédonie d'opérer chaque semaine, six rotations Nouméa-Koné les lundi, mercredi et vendredi, deux rotations Nouméa/Koumac/Belep/Koumac/Nouméa les mardi et jeudi et quatre rotations Nouméa-Touho, dimanche, mercredi (matin et soir) et vendredi.

Tableau n°70. Tarifs conventionnés du réseau en province Nord (aller simple adulte)

Lignes	Tarifs maximums (en F CFP) prévus par la convention applicables à compter de :							
	01/02/2011		01/04/2015		01/04/2016		01/04/2017	
	Non résident	Résident	Non résident	Résident	Non résident	Résident	Non résident	Résident
Nouméa-Koné	10 735	8 805	11 800	8 350	11 800	8 350	Aucun tarif précisé dans la convention qui renvoie à la grille tarifaire validée par arrêté du gouvernement (ce dernier ne fixe pas de tarif résident)	
Nouméa-Koumac	11 965	9 810	11 965	9 350	11 965	9 350		
Nouméa-Touho	10 735	8 805	10 735	8 350	10 735	8 350		
Nouméa-Belep	16 710	13 700	16 800	10 950	16 800	10 950		
Koumac-Belep	8 950	7 340	8 950	7 340	8 950	0 <sup>1</sup>		

Source : CTC

<sup>1</sup> Le tarif appliqué par la compagnie a été de 7 340 F CFP

## Annexe n° 5. Conditions de la défiscalisation pour le renouvellement de la flotte

- Instruction des demandes d'agrément déposées par Air Calédonie

Air Calédonie avait déposé un premier dossier de défiscalisation le 21 juillet 2014. Les services du haut-commissariat, saisis par le ministère de l'outre-mer, avaient rendu un avis réservé compte tenu de l'autorisation dérogatoire d'exploitation de l'aérodrome de Magenta au 31 décembre 2016. La direction générale des finances publiques (DGFIP) avait adressé une décision de refus en date du 16 octobre 2015.

La compagnie a déposé une nouvelle demande d'agrément le 7 mars 2016. Entre temps, le président du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie avait adressé deux courriers datés du 18 novembre 2015 au premier ministre d'une part, et au ministre des finances et des comptes publics d'autre part, pour confirmer l'abandon du projet de transférer une partie de l'exploitation de l'aérodrome de Magenta à Tontouta, déclarer la réalisation de la mise en conformité de l'aérodrome de Magenta avant 2020 et s'engager à valider toute décision nécessaire pour permettre une exploitation dérogatoire de la plate-forme de Magenta.

De fait, le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie a pris le 27 janvier 2016 deux arrêtés, l'un délivrant à la CCI, exploitant de l'aérodrome de Magenta, un certificat de sécurité aéroportuaire après que celle-ci a fait réaliser une étude approfondie de maîtrise des risques datée du 28 décembre 2015, le second autorisant l'exploitation d'appareils de type ATR 72-500 et 600 sur l'aérodrome de Magenta jusqu'en 2020<sup>84</sup>.

Le 25 février 2016, un courrier du directeur de l'aviation civile informait le président directeur général d'Air Calédonie qu'il n'y avait désormais plus d'obstacle en lien avec la sécurité sur le site de Magenta.

Les services du haut-commissariat, saisis par le ministère de l'outre-mer, ont rendu un avis favorable en date du 21 avril 2016.

Deux accords de principe ont été délivrés par la DGFIP le 15 novembre 2016 pour l'acquisition des deux premiers ATR 75-600.

Une nouvelle demande d'agrément a été déposée en février 2017 pour les deux autres appareils. Un accord de principe a été délivré les 17 et 24 novembre 2017.

- Dispositif de défiscalisation

La défiscalisation est portée par la Caisse d'épargne et de prévoyance Rhône-Alpes qui a créé quatre véhicules de défiscalisation (la SNC Wanaham 2016, la SNC Ouloup 2016, la SNC La Roche et la SNC Moue) et leur a fait un apport en capital correspondant à la partie rétrocedée de l'avantage fiscal accordé par l'Etat.

---

<sup>84</sup> Un engagement avait déjà été pris par la GNC en 2011 d'opérer les travaux nécessaires pour mise aux normes de l'aérodrome, ce qui avait permis une exploitation dérogatoire jusqu'à fin 2016.

Air Calédonie leur a consenti des prêts subordonnés et gages-espèces que la compagnie a financé par le produit de la revente de sa flotte et des emprunts auprès d'un pool bancaire et de l'AFD.

Chaque SNC acquiert avec ce financement un appareil qu'elle loue à Air Calédonie pendant une période minimale de 5 ans. La compagnie bénéficie d'une promesse de vente au terme de cette période de 5 ans et le véhicule de défiscalisation d'une promesse d'achat au terme de 5 ans et un mois suivant la mise en service pour un prix égal à l'encours résiduel du prêt et à celui du gage espèce à la date du transfert de propriété.

Pendant la période de crédit-bail, les SNC vont générer des résultats annuels déficitaires induits par les charges d'amortissement des appareils, qui s'imputeront sur les résultats de leur actionnaire la Caisse d'Epargne Rhône Alpes. C'est ce qui constitue l'avantage fiscal de ce montage. Les échéances des prêts subordonnés consentis par Air Calédonie sont compensées par le montant de loyers dû par la compagnie aux véhicules de défiscalisation, de telle sorte qu'il n'y a pas de sortie de trésorerie. La charge résiduelle pour la compagnie est représentée par les échéances trimestrielles dues aux banques et à l'AFD.



**Chambre territoriale des comptes de Nouvelle-Calédonie**

13 Boulevard Vauban - BP 2392

98846 Nouméa Cedex

[ctcnc@crtc.ccomptes.fr](mailto:ctcnc@crtc.ccomptes.fr)