

**Chambre territoriale des comptes  
de Polynésie Française**

Le Président,

n° 2013-440

*Recommandée avec A.R.*

Papeete, le 19 août 2013

Monsieur le Président,

Par lettre du 13 juin 2013, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre territoriale des comptes concernant l'examen de la gestion de la société d'économie mixte Air Tahiti Nui, pour les exercices 2008 à 2011. Celui-ci a également été communiqué au président de la Polynésie française, collectivité détenant une partie du capital de la société, ainsi que, pour ce qui les concerne, à vos prédécesseurs.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L.272-48 du code des juridictions financières, je vous transmets à nouveau ce rapport, accompagné de votre réponse, parvenue à la chambre dans ce délai.

Le rapport d'observations de la Chambre est communicable à votre conseil d'administration dès sa plus proche réunion.

J'appelle votre attention sur le fait que je notifie par ailleurs à nouveau le rapport d'observations de la chambre accompagné de votre réponse écrite au président de la Polynésie française.

Ce rapport devenant communicable à toute personne qui en ferait la demande, dès la première réunion de l'assemblée délibérante postérieure à la notification du présent courrier, je vous serais obligé de bien vouloir m'indiquer à quelle date ladite réunion aura eu lieu.

Une copie du rapport d'observations est, en outre, communiquée au haut-commissaire de la République et au directeur local des finances publiques de la Polynésie française.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

  
Jean LACHKAR  
Conseiller référendaire  
à la Cour des comptes

**Monsieur Etienne HOWAN**  
**Président directeur général de la SEM Air Tahiti Nui**  
**BP 1673**  
**98713 PAPEETE**



Chambre territoriale des comptes  
de Polynésie Française

## **RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES**

***SEML AIR TAHITI NUI***

**Exercices 2008 à 2011**

### ***RAPPEL DE LA PROCEDURE***

*Dans le cadre de son programme de travail pour 2012, la chambre territoriale des comptes de la Polynésie française a procédé à l'examen de la gestion de la société d'économie mixte Air Tahiti Nui sur les exercices 2008 à 2011.*

*Après avoir recueilli l'avis du Ministère Public près la chambre sur sa compétence pour le contrôle de la société, le président de la chambre territoriale des comptes de Polynésie française a informé, par lettre du 12 avril 2012, de l'ouverture du contrôle le président de la société en fonctions, M. Etienne HOWAN, et ses prédécesseurs, MM. Cédric PASTOUR, Michel RISPAL, Christian VERNAUDON, et Geffry SALMON.*

*L'entretien préalable facultatif prévu par l'article L.272-46 du code des juridictions financières a eu lieu le 20 novembre 2012 avec M. Etienne HOWAN, le 26 octobre 2012 avec M. Michel RISPAL, le 14 novembre 2012 avec M. Geffry SALMON, et le 22 novembre avec MM. Christian VERNAUDON et Cédric PASTOUR.*

*Lors de sa séance du 17 janvier 2013, la chambre avait décidé l'envoi d'un rapport d'observations provisoires. Le 7 février 2013, le rapport a été notifié aux dirigeants successifs de la société, MM. Etienne HOWAN, Michel RISPAL, Geffry SALMON, Christian VERNAUDON, Cédric PASTOUR, et à M. Oscar TEMARU, président de la Polynésie française en fonctions.*

*Après avoir examiné les réponses écrites produites par MM. Etienne HOWAN et Oscar, TEMARU, la Chambre, lors de sa séance du 31 mai 2013, a arrêté ses observations définitives reproduites ci-après.*

## SYNTHESE DES OBSERVATIONS

De 2008 à 2011, force est de constater qu'Air Tahiti Nui n'a pas été en mesure de reprendre complètement son destin en main.

Les principales conclusions du précédent rapport de la chambre restent ainsi pour une large part toujours d'actualité en 2012. Il en est ainsi de l'existence d'un plan de redressement devant permettre le retour à l'équilibre, du dimensionnement de la flotte ou encore des relations que la SEM entretient avec son actionnaire principal.

Les quatre années sous contrôle se caractérisent aussi par une forte instabilité au sein du conseil d'administration, notamment en ce qui concerne les administrateurs publics, instabilité qui a aussi contribué au manque de réactivité constaté au niveau du pilotage de l'entreprise. Ce manque de réactivité a eu des conséquences importantes comme l'inutile renouvellement de la location d'un avion en 2008, les difficultés à vendre un avion surnuméraire, l'entrée dans une des grandes alliances internationales ou la couverture du risque carburant.

Les résultats de la compagnie sont structurellement déficitaires, les pertes cumulées approchant les neuf milliards de F CFP entre 2008 et 2011. D'une façon générale, on peut observer en 2008, une année très difficile due en partie à la hausse du prix du pétrole (non couverte) et aux répercussions de la crise économique sur l'activité touristique, en 2009, une amélioration malgré une importante charge de couverture sur le carburant prise à contretemps, en 2010, un exercice proche de l'équilibre et, en 2011, une rechute, en raison, notamment d'une nouvelle envolée du prix du carburant.

Sur la période, ces résultats ont dégradé la structure du bilan de l'entreprise qui a vu ses capitaux propres devenir négatifs en 2008 et ne représenter plus que 17 % des dettes financières de l'entreprise à la fin de l'année 2011.

Toujours à la fin de cette année 2011, la diminution des capitaux propres a par ailleurs contraint la compagnie à procéder à une réduction assez drastique de son capital social. Si cette diminution a permis à ATN de revenir au niveau de seuil légal, les moyens mis en œuvre par la collectivité de rattachement appellent des observations. L'assemblée de la Polynésie française n'a en effet pas été amenée à prendre position sur une opération qui pourtant impacte le budget de la Polynésie française à hauteur de 10 milliards de F CFP.

Un comparatif sectoriel fait cependant ressortir certaines forces de la compagnie (flotte jeune, coût salarial moyen) qui sont contrebalancées par des faiblesses importantes (coefficient moyen de remplissage, effectif par avion et charge de carburant). Ces faiblesses s'expliquent en partie par l'importance des vols très longs courriers assurés par ATN.

En termes d'analyse de gestion, le principal évènement sur la période concerne le renouvellement du contrat de location d'un avion, intervenu en septembre 2008. Cette décision constitue une erreur stratégique importante que la compagnie continuait de payer au prix fort à la fin de l'année 2012. La volonté de conserver 5 avions dans la flotte, tout en réduisant le réseau d'ATN illustre la difficulté qu'il y a à vouloir unir dans une même décision les volontés politiques de développement de l'offre de sièges et les contraintes économiques d'une entreprise. La crise de la fin d'année 2008 a, pratiquement au même moment, rendu la vente d'un avion très difficile à l'heure même où cette vente était rendue indispensable par le passage à un programme de vol ne nécessitant que 4 appareils.

Un autre élément marquant concerne le recours par Air Tahiti Nui à des outils financiers de couverture de risque carburant. Sans que ces outils ne doivent être condamnés *a priori*, l'utilisation qui en a été faite, à contretemps en 2009, et sous forme d'achats à terme plutôt que sous la forme d'achats d'assurance contre la hausse des cours s'est révélée très coûteuse. Sur la période, le hedging a coûté plus de 4 milliards de F CFP à la compagnie qui, sans cette charge, aurait d'ailleurs pu déclarer des comptes largement bénéficiaires en 2009.

Le nombre de billets à gratuité partielle, quant à lui, tend à diminuer, mais plus sous l'effet de la baisse des billets émis au profit des compagnies tierces que par suite des réformes internes mises en place. Les contrôles effectués sur place ont par ailleurs montré que des améliorations pouvaient encore être apportées afin de fiabiliser les dossiers du personnel sur ce domaine.

Des améliorations devront aussi être apportées dans la gestion du fret, notamment grâce à l'informatisation de sa gestion. Cette informatisation ne peut plus être repoussée pour des raisons qui tiennent à la fois, à la réglementation du secteur (IATA) et aux bénéfices qui en découleront en matière de contrôle interne et de fiabilisation de l'activité.

En matière de politique salariale, le contrôle a mis en évidence que la productivité des salaires a sensiblement baissée depuis 2007 (- 12 % en 4 ans). Cela résulte des évolutions inverses constatées des charges salariales (+ 1 % par an en moyenne) et du chiffre d'affaires (- 1,8 % par an en moyenne) entre 2007 et 2011. Sur la période, le coût moyen du personnel augmente de 4,1 % en moyenne par an, soit un rythme plus de 3 fois supérieur à celui de l'évolution du chiffre d'affaires par salarié qui s'établit à 1,2 % entre ces mêmes dates.

En conclusion, la chambre constate qu'Air Tahiti Nui doit achever la mutation de son modèle économique en tenant compte de l'impossibilité, pour la collectivité de la Polynésie française, d'apporter, seule, de nouveau capitaux, de la nécessité de faire des choix répondant à des logiques économiques, de l'obligation de statuer sur la poursuite de la ligne vers le Japon, et enfin de la nécessité d'anticiper les réformes, la compagnie n'ayant pas encore montré sa capacité à modifier ses règles de fonctionnement sans affrontement interne.

## SOMMAIRE

<b>1. AIR TAHITI NUI DEPUIS 2008.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Les conclusions du précédent rapport de la chambre.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. L'instabilité n'a pas facilité la gouvernance .....</b>	<b>6</b>
1.2.1 L'instabilité du conseil d'administration .....	6
1.2.2. La coexistence de deux directeurs généraux, mandataires sociaux .....	7
<b>1.3. ATN a tardé à réagir sur plusieurs dossiers importants.....</b>	<b>7</b>
<b>2. LES RESULTATS DE LA COMPAGNIE CONTINUENT D'ETRE DEFICITAIRES.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Le compte de résultat .....</b>	<b>9</b>
2.1.1. L'exploitation est structurellement très déficitaire .....	9
2.1.2. Air Tahiti Nui dispose de faibles marges de manœuvre .....	10
2.1.3. La baisse des effectifs n'a pas entraîné de diminution de la masse salariale.....	11
<b>2.2. Les soldes intermédiaires de gestion .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Le bilan.....</b>	<b>13</b>
2.3.1. Une situation dégradée.....	13
2.3.2. Une diminution drastique du capital social.....	14
2.3.2.1. L'opération a été effectuée dans la limite légale .....	15
2.3.2.2. L'opération semble juridiquement fragile .....	15
<b>3. ANALYSE DE CERTAINS ACTES DE GESTION .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. L'inutile renouvellement de la location du Bora Bora auprès d'ILFC .....</b>	<b>16</b>
3.1.1. Le renouvellement du contrat résulte d'une décision antiéconomique.....	16
3.1.1.1. La réduction du nombre de vols était envisagée dès mars 2008 .....	16
3.1.1.2. Le maintien de la flotte à 5 avions ne résulte pas d'un choix économique.....	17
3.1.2. L'abandon du programme de vol à 5 avions a été particulièrement rapide .....	17
3.1.3. ATN a par la suite été victime d'éléments extérieurs imprévisibles.....	18
3.1.3.1. La négociation du contrat de location a eu lieu avant la crise de l'automne 2008 .....	18
3.1.3.2. La vente d'un avion dans de bonnes conditions est devenue impossible .....	18
3.1.4. Le coût pour la compagnie est encore augmenté par l'allongement du contrat.....	19
<b>3.2. La couverture du risque carburant a coûté cher.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3. Les procédures relatives aux billets à gratuité partielle .....</b>	<b>22</b>
3.3.1. Rappel de la situation lors du dernier contrôle .....	22
3.3.2. Les billets GP diminuent de façon inégale .....	22
3.3.2.1. La diminution provient des compagnies tierces .....	22
3.3.2.2. En interne, ATN a toutefois réformé ses procédures.....	23
3.3.2.3. Les contrôles effectués sur place révèlent des marges de progrès.....	24
<b>3.4. La gestion du fret est sous informatisée .....</b>	<b>25</b>

3.4.1. Le fret reste un secteur stratégique .....	25
3.4.2. La gestion de l'activité est encore manuelle .....	26
3.4.3. L'informatisation de la gestion du fret ne peut plus être repoussée.....	27
3.4.4. Le contrôle interne mériterait d'être renforcé .....	27
<b>3.5. La modération salariale n'était pas encore une réalité en 2011 .....</b>	<b>28</b>
3.5.1. La productivité des salaires a baissé depuis 2007.....	28
<b>3.6. La rénovation des cabines.....</b>	<b>29</b>
3.6.1. Le calendrier n'est pas respecté .....	29
3.6.2. Le financement de la rénovation.....	30
<b>4. ATN DOIT ACHEVER LA MUTATION DE SON MODELE ECONOMIQUE.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1. Le Pays ne peut plus apporter, seul, de nouveaux capitaux .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2. Les choix stratégiques doivent désormais répondre à des logiques économiques .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3. Dans ce contexte, la viabilité de la ligne vers le Japon est en cause .....</b>	<b>32</b>
<b>4.4. La crédibilité du business plan 2012-2015.....</b>	<b>33</b>
4.4.1. Les prévisions ont rarement été concrétisées depuis 2008 .....	33
4.4.2. Le plan est tributaire de plusieurs facteurs exogènes.....	34
4.4.2.1. La sensibilité au prix du carburant .....	34
4.4.2.2. Le difficile ajustement de la flotte à l'activité .....	35
4.4.2.3. Le concours public sur la ligne du Japon .....	35
4.4.3. En interne, ATN doit montrer sa capacité à se réformer .....	36
<b>5. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>36</b>

# **1. Air Tahiti Nui depuis 2008**

## ***1.1. Les conclusions du précédent rapport de la chambre***

Parmi les principales conclusions du précédent rapport de la chambre sur la gestion d'Air Tahiti Nui, on pourra retenir notamment :

- l'existence d'un plan de redressement sur 3 ans, adopté en octobre 2006. En 2007 le déficit d'exploitation s'était élevé à près de 2 milliards de F CFP et, en 2008, le retour à l'équilibre, espéré initialement pour 2010, semblait déjà compromis,
- les questions relatives à la composition de la flotte et de l'étendue du réseau : deux sujets partiellement éludés en 2006, se reposent donc avec encore plus d'importance,
- la stratégie de la compagnie, orientée pour servir au mieux le développement touristique et économique de la Polynésie française, était posée de même qu'une révision des relations de la société avec son actionnaire public, pour une meilleure prise en compte de ses intérêts d'entreprise, afin de mettre fin à la croissance non rentable que connaissait la compagnie aérienne.
- enfin, la croissance rapide de la compagnie était intervenue sans qu'une attention suffisante soit accordée aux fonctions transversales qui accusaient alors un retard pénalisant. La dimension qu'avait déjà atteint ATN en 2007 ne permettait déjà plus d'en différer la mise à niveau.

Le présent rapport montre, autant au travers de l'analyse financière qu'à travers l'étude de la gouvernance de la société, que les principaux constats effectués restent d'actualité. Air Tahiti Nui est un « outil » au service du développement touristique de la Polynésie française.

Les choix qui sont faits en conséquence (dimensionnement de la flotte et du réseau desservi) ne permettent pas à la compagnie de parvenir à l'équilibre et pèsent, in fine, sur les finances de la collectivité qui se retrouve, après plusieurs augmentations de capital, actionnaire très majoritaire, à 85 %, soit le niveau du maximum légal.

## ***1.2. L'instabilité n'a pas facilité la gouvernance***

### ***1.2.1 L'instabilité du conseil d'administration***

Sur les quatre exercices allant de 2008 à 2011, Air Tahiti Nui a été dirigée par quatre PDG différents, soit un par an en moyenne.

Cette instabilité de la direction de l'entreprise est aussi observée au niveau des représentants publics au conseil d'administration. Ainsi, toujours sur la même période de quatre ans, Air Tahiti Nui a connu cinq compositions différentes de son conseil d'administration et une rotation particulièrement marquée des administrateurs publics. A titre indicatif, aucun administrateur public titulaire en janvier 2008 n'a été reconduit lors du changement de CA du 24 juillet 2008.

Lors du changement suivant, le 4 mai 2009, seuls deux administrateurs publics sur les neuf nommés étaient déjà en poste précédemment. Au moment des modifications suivantes, en janvier 2010 et encore en mai 2011, ce sera encore plus de la moitié des administrateurs publics (5 sur 9) qui sera renouvelée chaque fois.

L'instabilité constaté à la tête de la société, si elle n'excuse pas certains choix critiquables qui ont été fait sur la période, explique sans aucun doute certaines tergiversations qui ont été

constatées et n'a pas participé à la mise en place d'un dialogue social fondé sur une « permanence minimum » des acteurs.

### ***1.2.2. La coexistence de deux directeurs généraux, mandataires sociaux***

Depuis la loi n°2001-420 du 15 mai 2001, le code de commerce applicable en métropole, mais non transposé en Polynésie française dispose, dans son article L. 225-51-1 que « la direction générale de la société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général ». Il en résulte que la direction générale ne peut pas être assurée à la fois par un PDG et un DG de plein exercice.

Ces dispositions n'étant pas applicables en Polynésie française jusqu'en 2012, la règle sur la période 2008-2011 est issue des articles L. 225-51 et suivants de l'ordonnance n°2000-912 du 18 septembre 2000, paru au JOPF le 12 octobre 2000. Dans ce cadre « le président du conseil d'administration assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société ». Par ailleurs, « sur la proposition du président, le conseil d'administration peut donner mandat à une personne physique d'assister le président à titre de directeur général ».

Sur la période 2008-2011, les organigrammes d'Air Tahiti Nui font généralement apparaître, en plus de la fonction de PDG, des postes de DG adjoints à la tête des grandes directions de l'entreprise. Ces organisations permettent de distinguer le mandataire social des fonctions plus opérationnelles. Toutefois, de août 2009 (arrivée de M. Rispal) à juillet 2010 (démission de M. Vernaude), la compagnie a disposé à la fois d'un président directeur général, mandataire social, et d'un directeur général lui aussi mandataire social. Cette organisation n'a pas favorisé la clarification de la répartition des compétences et des responsabilités entre ces deux dirigeants.

Il convient enfin de noter que la loi du pays n°2012-14 du 16 juillet 2012 rapproche la règle applicable en Polynésie française de celle applicable en métropole. Ainsi, dorénavant, en application de l'article LP. 5 : « La direction générale de la société d'économie mixte est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général ».

En réponse aux observations provisoires, M. Howan, président directeur général d'Air Tahiti Nui, a indiqué que la situation observée d'août 2009 à juillet 2010 était légale et que rien ne démontre qu'elle posait des difficultés particulières. La chambre, qui n'a jamais contesté la légalité de cette situation, confirme d'une part que, selon elle, l'existence de deux mandataires sociaux ne permet pas de favoriser la répartition des responsabilités entre les dirigeants et rappelle par ailleurs qu'en tout état de cause cette possibilité est, interdite en Polynésie française depuis juillet 2012.

### ***1.3. ATN a tardé à réagir sur plusieurs dossiers importants***

Les turnovers importants identifiés à la partie précédente peuvent être mis en relation avec le manque de réactivité de la compagnie (ou la prise de certaines décisions à contretemps) sur une série de dossiers qui, ensemble, expliquent en partie les difficultés qu'ATN continue de rencontrer en 2012. Les principaux « problèmes » observés sur la période, abordés plus en détail dans le rapport, sont :

- Le renouvellement du contrat de location de l'avion *Bora Bora*, fin août 2008, auprès d'ILFC, alors même que la surcapacité de la compagnie est déjà identifiée et que la réduction du nombre de destinations desservies est actée.



- La nécessité de vendre un avion qui a été reconnue dès 2009 n'a finalement été présentée et validée en conseil d'administration que le 4 février 2011. Ce retard est d'autant plus préjudiciable que la cote de l'Airbus A340 a fortement baissé sur la même période. Un an après la décision de mise en vente, celle-ci n'était toujours pas réalisée et le prix de vente était ramené de 38 à 25 puis à 23 millions de dollars US.
- L'intérêt de ne pas rester isolé des grandes alliances internationales (One World, Skyteam, Star alliance...) avait aussi depuis longtemps été identifié. Le précédent rapport de la chambre le soulignait déjà en 2008. L'année suivante, en 2009, le rapport CAVICO rappelait encore qu'« un rapprochement stratégique avec Air France sur l'axe Papeete-Los Angeles-Paris apparaît être la seule solution permettant une rapide amélioration des résultats, tout en augmentant l'activité ». Toutefois, au milieu de l'année 2012, aucune avancée n'était constatée alors même que, dès le début de l'année, le pouvoir politique polynésien avait fait part de sa préférence et de l'imminence d'une intégration dans une des alliances.
- Enfin, la couverture du risque carburant a aussi pâti d'un manque de réactivité de la compagnie, résultant peut-être de l'instabilité constatée à sa tête (présidence et conseil d'administration). Ainsi, alors qu'ATN était peu protégée en 2008 contre le risque de hausse du prix du carburant, la société s'est surprotégée en 2009. L'impact de cette protection à contretemps sur les comptes de 2009 est supérieur à 2,5 milliard de F CFP, soit 500 millions de F CFP supérieur au déficit constaté cette année-là...

## **2. Les résultats de la compagnie continuent d'être déficitaires**

De 2008 à 2011, Air Tahiti Nui présente des résultats irréguliers, mais toujours déficitaires. Comme cela est présenté ci-après, les grandes tendances peuvent être résumées ainsi :

- une année 2008 très difficile due en partie à la hausse du prix du pétrole (non couverte) et aux répercussions de la crise économique sur l'activité touristique,
- une amélioration en 2009 malgré une importante charge de couverture sur le carburant prise à contretemps,
- une année 2010 proche de l'équilibre,
- une « rechute » en 2011, notamment sous l'effet d'une nouvelle envolée du prix du carburant,
- un retour à l'équilibre reporté à 2014 et incluant dans ses paramètres de multiples facteurs sur lesquels ATN n'a pas de prise (prix du carburant, subvention de la Polynésie française sur le vol vers le Japon, vente d'un avion...). La présidence d'ATN précise d'ailleurs dans sa réponse aux observations provisoires que c'est « *la continuation du plan de restructuration avec notamment la réduction des équipages à 9 PNC, la vente d'un avion ainsi que la mise en place d'un soutien de la ligne Japon par la Polynésie française* » qui devait permettre de renforcer encore plus les résultats de la compagnie. La chambre constate qu'à ce jour aucun de ces trois éléments n'est réalisé.

Afin de donner plus de perspective à l'analyse financière d'Air Tahiti Nui, les comptes présentés ci-après remontent le plus souvent à 2005. Toutefois, dans la mesure où le précédent rapport de la chambre porte jusqu'à l'exercice 2007, les observations de gestion du présent rapport ne concernent que la période courant à partir de 2008.

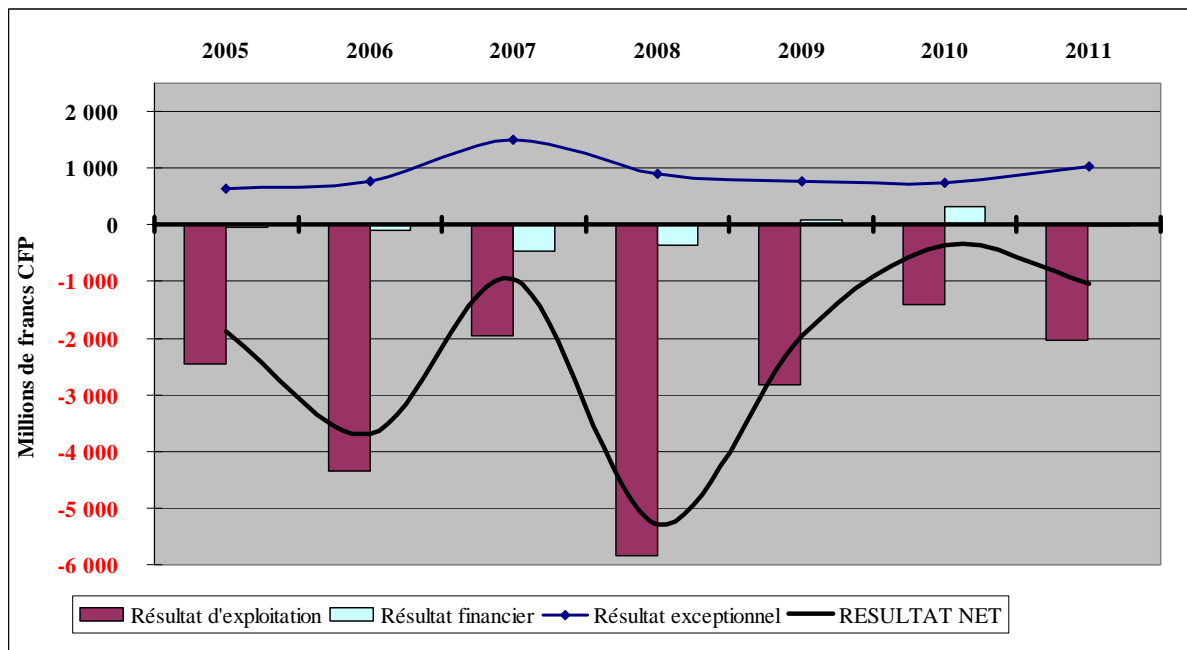
## 2.1. Le compte de résultat

Compte de résultat	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>produits exploitation</b>	<b>27 855 182 102</b>	<b>31 169 655 314</b>	<b>31 879 958 312</b>	<b>32 679 990 497</b>	<b>27 481 895 128</b>	<b>28 653 287 199</b>	<b>30 001 624 020</b>
Chiffres d'affaires	26 141 201 115	29 994 728 803	30 703 520 829	30 421 390 851	25 552 169 306	27 382 189 564	28 504 596 081
subv. expl.	264 717 516	236 779 317	2 251 629	1 599 165	3 568 018	1 430 071	1 006 269
Rep/ amort. et prov., transferts de charges	1 396 455 731	903 496 790	1 141 408 579	2 226 151 278	1 917 367 493	1 176 415 999	1 473 742 468
Autres prod. exploitation	52 807 740	34 650 404	32 777 275	30 849 203	8 790 311	93 251 565	22 279 202
<b>Charges exploitation</b>	<b>30 307 652 138</b>	<b>35 523 888 913</b>	<b>33 849 234 767</b>	<b>38 527 600 494</b>	<b>30 316 826 835</b>	<b>30 054 013 911</b>	<b>32 041 868 345</b>
Achats marchandises	75 387 912	44 825 248					
Var. stock marchandises	-3 877 447	20 002 789					
Achats mat. pr.app. (carburant)	10 550 670 019	13 253 749 151	11 809 044 678	14 395 251 524	6 930 709 292	8 776 451 260	11 079 471 021
Var. stock mat.	-559 567 340	-105 019 902	21 660 654	40 607 153	18 845 432	17 787 493	-108 051 122
Autr. ach. et ch. Ext (notamment avions)	11 138 683 448	12 143 056 981	11 856 261 236	14 063 968 820	13 862 616 487	11 208 924 031	11 212 426 366
Imp. tax. et ver. ass.	19 175 484	24 247 155	27 035 829	34 626 541	34 515 148	32 781 688	37 633 690
Sal. et traitements	3 442 389 051	4 073 421 405	4 174 117 470	4 449 583 762	4 190 797 458	4 381 771 763	4 415 212 979
Charges sociales	1 598 716 979	1 728 472 195	1 749 981 930	1 829 472 942	1 685 507 748	1 827 656 174	1 741 670 178
Dot. amortiss./immo.	1 669 460 998	1 733 492 498	1 271 740 700	1 098 173 510	1 044 385 808	1 022 062 916	1 029 368 843
Dot. prov./actif circ.	173 371 757	201 938 868	1 188 448 045	1 265 416 103	1 239 914 931	1 432 037 983	1 371 741 613
Dot. prov. ris. et ch.	1 083 531 792	1 052 062 790	523 052 516	233 866 485	438 212 239	287 127 812	223 355 435
autres charges	1 119 709 485	1 353 639 735	1 227 891 709	1 116 633 654	871 322 292	1 067 412 791	1 039 039 342
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-2 452 470 036</b>	<b>-4 354 233 599</b>	<b>-1 969 276 455</b>	<b>-5 847 609 997</b>	<b>-2 834 931 707</b>	<b>-1 400 726 712</b>	<b>-2 040 244 325</b>
<b>Produits financiers</b>	<b>558 093 207</b>	<b>493 369 938</b>	<b>1 406 248 897</b>	<b>1 283 494 338</b>	<b>995 784 670</b>	<b>1 032 286 316</b>	<b>818 233 597</b>
prod. autres VM-cr.	0						
autres int. et prod.	120 547 941	117 069 839	196 953 214	95 664 454	38 004 973	35 860 163	74 461 226
Différences positives de change	437 545 266	376 300 099	1 207 881 473	1 187 829 884	957 779 697	996 426 153	743 772 371
<b>Charges financières</b>	<b>609 097 321</b>	<b>603 356 744</b>	<b>1 879 126 181</b>	<b>1 637 826 429</b>	<b>896 581 029</b>	<b>722 411 231</b>	<b>846 641 551</b>
int. Et ch. Assimilés	203 196 227	172 114 230	186 618 056	149 841 996	224 558 984	117 939 153	118 534 245
Diff. Négatives de change	405 901 094	431 242 514	1 692 508 125	1 487 984 433	672 022 045	604 472 078	728 107 306
<b>Résultat financier</b>	<b>-51 004 114</b>	<b>-109 986 806</b>	<b>-472 877 284</b>	<b>-354 332 091</b>	<b>99 203 641</b>	<b>309 875 085</b>	<b>-28 407 954</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOT</b>	<b>-2 503 474 150</b>	<b>-4 464 220 405</b>	<b>-2 442 153 739</b>	<b>-6 201 942 088</b>	<b>-2 735 728 066</b>	<b>-1 090 851 627</b>	<b>-2 068 652 279</b>
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>12 402 154 953</b>	<b>1 107 019 195</b>	<b>2 112 230 353</b>	<b>1 853 283 199</b>	<b>1 109 593 476</b>	<b>1 118 098 135</b>	<b>1 271 966 564</b>
sur op. de gestion	498 271 564	653 037 839	1 713 298 948	1 446 321 396	720 178 457	731 457 539	930 874 970
sur op. de capital	11 903 883 389	453 981 356	398 931 405	406 961 803	389 415 019	386 640 596	341 091 594
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>11 766 951 448</b>	<b>342 653 842</b>	<b>616 149 910</b>	<b>951 668 258</b>	<b>328 104 094</b>	<b>377 289 277</b>	<b>239 031 789</b>
ch. sur op. gestion	245 162 017	330 322 706	616 041 611	918 446 614	270 401 120	322 998 645	232 626 656
ch. sur op. capital	11 521 789 431	12 331 136	108 299	33 221 644	57 702 974	54 290 632	6 405 133
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>635 203 505</b>	<b>764 365 353</b>	<b>1 496 080 443</b>	<b>901 614 941</b>	<b>781 489 382</b>	<b>740 808 858</b>	<b>1 032 934 775</b>
impôts sur bénéfice	4 492 005	4 156 205	4 447 494	4 064 692	4 000 000	4 000 000	4 000 000
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>40 815 430 262</b>	<b>32 770 044 447</b>	<b>35 398 437 562</b>	<b>35 816 768 034</b>	<b>29 587 273 274</b>	<b>30 803 671 650</b>	<b>32 091 824 181</b>
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>42 688 192 912</b>	<b>36 474 055 704</b>	<b>36 348 958 352</b>	<b>41 121 159 873</b>	<b>31 545 511 958</b>	<b>31 157 714 419</b>	<b>33 131 541 685</b>
<b>RESULTAT NET</b>	<b>-1 872 762 650</b>	<b>-3 704 011 257</b>	<b>-950 520 790</b>	<b>-5 304 391 839</b>	<b>-1 958 238 684</b>	<b>-354 042 769</b>	<b>-1 039 717 504</b>

### 2.1.1. L'exploitation est structurellement très déficitaire

Depuis 2005, le résultat net d'Air Tahiti Nui est négatif sur chaque exercice. Les pertes cumulées s'élèvent à plus de 15 milliards de FCFP sur la période et à 8,7 milliards depuis l'exercice 2008.

Comme l'indique le graphique suivant, un élément caractéristique réside dans le déficit de l'exploitation de la compagnie. Celui-ci est chaque année nettement plus déficitaire que le résultat net et a généré plus de 21.5 milliards de pertes d'exploitation depuis 2005 et 12.1 milliards depuis 2008. Cette évolution s'explique par l'enregistrement, en produits exceptionnels, de certaines recettes liées à la défiscalisation des avions.



En réponse aux observations provisoires, Air Tahiti Nui précise que la reprise des billets émis non utilisés (BENU), portée chaque année en éléments exceptionnels, était un autre élément affectant n'apparaissant pas au résultat d'exploitation. Le résultat d'exploitation corrigé des BENU et des subventions d'investissement est donc moins important que le résultat d'exploitation comptable, même s'il reste déficitaire sur l'ensemble des exercices de 2005 à 2011.

### 2.1.2. Air Tahiti Nui dispose de faibles marges de manœuvre

Les trois postes de charges les plus directes supportées par la compagnie (personnel, essence, avions) représentent depuis 2005 un peu plus de la totalité du chiffre d'affaires généré par l'entreprise. Mis à part le recours au déficit, Air Tahiti Nui ne dispose donc d'aucune marge de manœuvre pour financer ses autres charges, telles que les amortissements, les provisions, les taxes, les frais financiers.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Frais personnel / CA	18%	19%	19%	19%	19%	21%	23%	23%	22%
Achat matière première (carburant) / CA	33%	36%	40%	44%	38%	47%	27%	32%	39%
Autres achats et charges externes (avions) / CA	43%	40%	43%	40%	39%	46%	54%	41%	39%
Trois principaux postes de dépense / CA	94%	94%	102%	104%	96%	114%	104%	96%	100%

Il est observé que les dépenses liées à la couverture du risque de hausse du coût du carburant ne sont pas comptabilisées avec les dépenses de carburant mais dans les autres achats et charges externes.

Il est aussi noté que les dépenses de personnel (salaires et charges sociales) ont augmenté de façon continue de 2003 à 2010, passant de 18 à 23 % du chiffre d'affaires généré par l'entreprise. Si 2011 présente une inflexion sur ce point par rapport au chiffre d'affaires, les salaires versés en 2011 ont été supérieurs à ceux versés en 2010 et en 2009.

Il ressort aussi que l'augmentation tendancielle des charges de personnel par rapport au chiffre d'affaire ne suit pas la diminution sensible des effectifs pourtant constatée depuis 2007.

Dans sa réponse aux observations provisoires, Air Tahiti Nui propose une autre analyse, complémentaire, argumentant qu'il est « logique », pour une entreprise qui est déficitaire sur la période, que [les charges de personnel, celles relatives aux avions et de carburant] représentent un peu plus de la totalité du chiffre d'affaires ; ATN préfère une analyse des marges de manœuvre sous l'angle croisé des charges fixes et variables et des charges sur lesquelles elle dispose (ou non) d'une

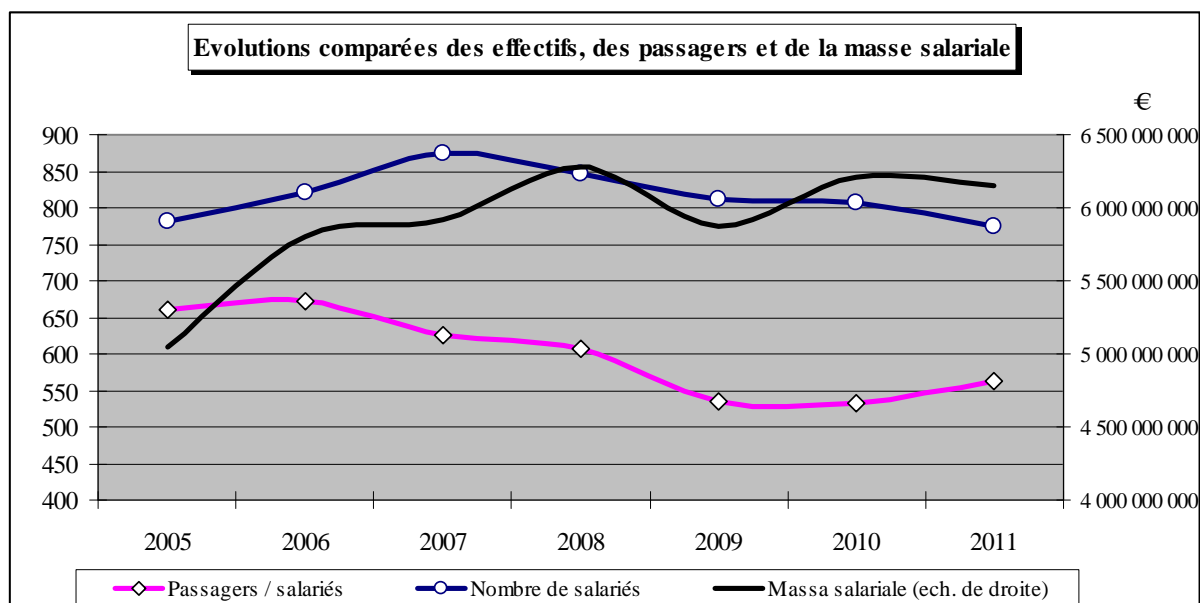
capacité de négociation. La chambre entend l'intérêt de cette analyse mais note, à titre de contre-exemple, que les charges de hadling aéroport, qu'ATN classe dans les charges variables sur lesquelles elle dispose d'une bonne marge de négociation, ont baissé (pour Papeete) moins vite que les heures de vol entre 2007 et 2011 (-23 % contre -29 %). Les marges de manœuvre réelles ne sont donc sans doute pas aussi élevées qu'ATN ne l'indique dans sa réponse.

### 2.1.3. La baisse des effectifs n'a pas entraîné de diminution de la masse salariale

Les effectifs d'Air Tahiti Nui ont diminué de 11 % entre 2007 et 2011, (100 personnes). Cette diminution, qui devait se poursuivre ne s'était pourtant toujours pas traduite dans les comptes en 2011. Ainsi, sur la même période, la masse salariale a pour sa part augmentée de 3,9 %.

L'évolution des effectifs de la compagnie peut aussi être comparée à l'évolution en termes d'activité (heures de vol et nombre de passagers transportés). Dans les deux cas, comme l'indique le tableau suivant, on remarque que l'activité a connu une diminution bien supérieure à celle des effectifs (près de 2 fois pour le nombre de passagers et près de 3 fois pour le nombre d'heures de vol).

Au final, les effectifs d'Air Tahiti Nui ont diminué depuis 2007 mais dans une mesure bien moindre que ce que l'arrêt ou la nécessaire diminution des liaisons vers New-York, Sydney et le Japon ont entraîné en termes de baisse d'activité.



Le graphique précédent présente les évolutions comparées des effectifs, des passagers et de la masse salariale.

Le tableau suivant présente d'autres évolutions d'où il ressort que la réduction des heures de vol ayant été plus importante que celle des passagers, le coefficient moyen de remplissage des avions (CMR) a notablement progressé entre 2007 et 2011 (+ 9 points / +14 %).

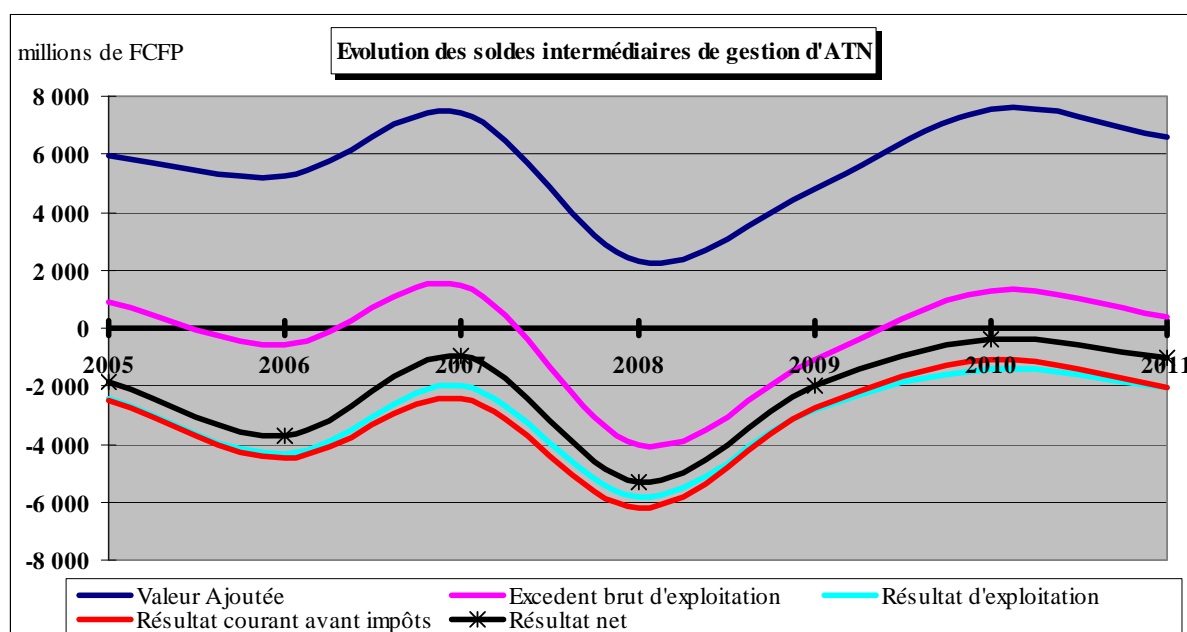
Il en va de même pour le chiffre d'affaires par heure de vol qui a augmenté de 31 % entre 2007 et 2011.

	2007	2008	2009	2010	2011	Var 07/11
heures de vol	25 006	22 840	17 211	18 039	17 660	-29%
Nombre de passagers	546 785	513 800	433 531	430 062	435 500	-20%
Nombre de salariés	874	846	811	808	774	-11%
CMR	66	68	74	76	75	14%
CA / salarié	35 129 887	35 959 091	31 506 991	33 888 848	36 827 644	5%
CA / heures de vol	1 227 846	1 331 935	1 484 642	1 517 944	1 614 077	31%
Passagers / salariés	626	607	535	532	563	-10%

## 2.2. Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion donnent une vision du positionnement de la valeur dans les comptes. Dans le cas d'Air Tahiti Nui, ceux-ci traduisent le caractère déficitaire de l'entreprise.

On remarque ainsi que l'excédent brut d'exploitation (EBE), pourtant « en haut » des SIG et ne prenant en compte que les dépenses les plus directes, est lui-même négatif sur plusieurs exercices de la période sous revue.



Le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôts et le résultat net sont tous les trois déficitaires sur l'ensemble des exercices. Seul le résultat exceptionnel, qui porte les reprises de subventions liées à la défiscalisation d'un avion ainsi que la reprise des billets émis non utilisés (BENU), est positif d'environ 1 milliard de FCFP par an.

	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Chiffre d'affaires	26 141	29 995	30 704	30 421	25 552	27 382	28 505
Marchandise et MP	10 063	13 214	11 831	14 436	6 950	8 794	10 971
Transferts de charges	1 016	602	418	370	63	157	258
Autres ch. externes	11 139	12 143	11 856	14 064	13 863	11 209	11 212
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>5 955</b>	<b>5 240</b>	<b>7 435</b>	<b>2 291</b>	<b>4 802</b>	<b>7 536</b>	<b>6 579</b>
Impôts et taxes	19	24	27	35	35	33	38
Charge de personnel	5 041	5 802	5 924	6 279	5 876	6 209	6 157
<b>Excedent brut d'exploitation</b>	<b>895</b>	<b>-586</b>	<b>1 484</b>	<b>-4 023</b>	<b>-1 109</b>	<b>1 294</b>	<b>385</b>
Autres ch. D'exploitation	1 120	1 354	1 228	1 117	871	1 067	1 039
Reprise / amort et provisions	381	302	723	1 856	1 854	1 019	1 215
Dotation amort. Et provisions	2 926	2 987	2 983	2 597	2 722	2 741	2 624
Subvention d'exploitation	265	237	2	2	4	1	1
Autres produits d'exploitation	53	35	33	31	9	93	22
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-2 452</b>	<b>-4 353</b>	<b>-1 969</b>	<b>-5 848</b>	<b>-2 835</b>	<b>-1 401</b>	<b>-2 040</b>
Produits financiers	558	493	1 406	1 283	996	1 032	818
Charges financières	609	603	1 879	1 637	897	722	847
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>-2 503</b>	<b>-4 463</b>	<b>-2 442</b>	<b>-6 202</b>	<b>-2 736</b>	<b>-1 091</b>	<b>-2 069</b>
Produits exceptionnels	12 402	1 107	2 112	1 853	1 109	1 118	1 272
Charges exceptionnelles	11 767	343	616	951	328	377	239
Impôts sur les sociétés	4	4	4	4	4	4	4
<b>Résultat net</b>	<b>-1 872</b>	<b>-3 703</b>	<b>-950</b>	<b>-5 304</b>	<b>-1 959</b>	<b>-354</b>	<b>-1 040</b>
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>404</b>	<b>-1 460</b>	<b>910</b>	<b>-4 937</b>	<b>-1 422</b>	<b>1 036</b>	<b>35</b>

La capacité d'autofinancement est globalement déficitaire (-4.4 milliards de F CFP depuis 2008) mais tend à se redresser sur les deux derniers exercices.

## 2.3. Le bilan

### 2.3.1. Une situation dégradée

La situation patrimoniale d'Air Tahiti Nui est très dégradée. Ayant été pendant plusieurs années soutenue par la Polynésie française selon une logique liée au développement touristique plus qu'à un projet économique, la compagnie se trouve en 2012 dans une situation atypique.

Ainsi les capitaux propres évoluent de façon assez erratique selon l'importance des pertes enregistrées.

Passif	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Capitaux propres	2 131 231 541	2 575 527 419	-305 371 508	2 395 344 007	2 201 665 570	821 128 398
Provisions pour risques et charges	3 031 647 955	3 892 742 681	3 519 889 236	3 379 247 595	4 097 007 032	4 384 645 536
Emprunts et dettes financières	7 781 582 141	4 609 695 414	7 409 972 235	4 999 395 864	5 537 137 736	4 855 271 174
Avances et dettes fournisseurs	3 231 911 636	3 460 548 489	2 872 001 443	2 043 661 713	2 465 591 863	2 473 158 469
Dettes fiscales et sociales	1 723 872 033	1 678 889 333	2 094 076 879	2 180 624 559	2 631 219 019	2 910 071 858
Autres dettes (dont 80% BENU)	7 134 035 728	6 921 799 603	4 002 408 436	4 016 189 736	5 089 486 624	4 863 485 224
Comptes de régularisation (et PCA)	68 605 231	44 545 143	2 615 338 236	2 528 431 291	2 802 440 337	3 215 835 732
<b>Total Passif</b>	<b>25 102 886 265</b>	<b>23 183 748 082</b>	<b>22 208 314 957</b>	<b>21 542 894 765</b>	<b>24 824 548 181</b>	<b>23 523 596 391</b>

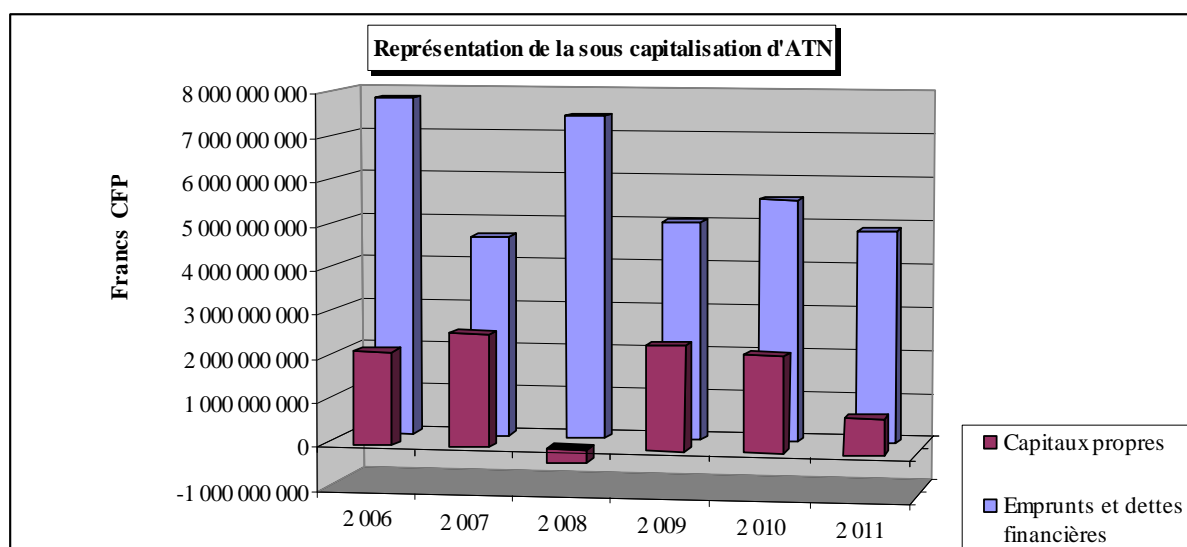
Actif	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Immobilisation incorporelles	20 394 218	17 228 756	10 664 226	3 334 203	3 218 955	9 852 324
Immobilisations corporelles (mangareva)	9 233 458 254	8 316 446 919	8 478 667 520	7 455 348 403	6 454 451 460	5 602 438 154
Immobilisations financières	8 618 612 971	6 443 218 682	8 321 997 892	7 782 773 088	9 128 167 903	9 646 608 351
Stocks	1 889 571 635	1 746 778 680	559 393 491	521 069 885	512 591 206	593 153 703
Créances	3 460 737 459	3 566 314 088	2 022 708 999	1 983 860 727	2 535 143 046	2 297 902 134
Disponibilités	1 243 088 087	2 603 767 689	2 077 452 773	3 267 164 475	5 636 454 733	4 610 021 994
Comptes de régularisation (et CCA)	637 023 641	489 993 268	737 430 056	529 343 984	554 520 878	763 619 731
<b>Total Actif</b>	<b>25 102 886 265</b>	<b>23 183 748 082</b>	<b>22 208 314 957</b>	<b>21 542 894 765</b>	<b>24 824 548 181</b>	<b>23 523 596 391</b>

Ratios d'équilibre (usuellement >100%)	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Capitaux permanents / immobilisations	72%	75%	63%	71%	76%	66%
Capitaux propres / dettes financières*	27%	56%	-4%	48%	40%	17%

\* hors crédit bail

Au niveau des ratios les plus classiquement utilisés pour appréhender l'équilibre patrimonial d'une société, on notera que :

- les capitaux permanents (capitaux propres, provisions et emprunts) couvrent, selon les années, entre les 2/3 et les 3/4 des immobilisations (incorporelles, corporelles et financières). D'une façon générale, on considère que ce ratio doit être supérieur à 1 pour que les immobilisations soient financées par des ressources à long terme.
- Les capitaux propres ne couvrent que très partiellement les dettes financières de l'entreprise. Cette situation pourrait, à très court terme, rendre l'accès au crédit très difficile, voire tout à fait impossible, pour Air Tahiti Nui.



Alors que la structure bilancielle a peu changé depuis 2006, la compagnie a pris, peut-être tardivement, conscience de cette situation puisqu'un document commandé par le comité d'entreprise en 2012 à un cabinet spécialisé dans le conseil aux instances représentatives du personnel, indique que : « la dette restant à courir représentera alors le double des fonds propres. C'est une situation alarmante pour les institutions financières, qui suppose des mesures de redressement impératives car les dettes ne sont plus garanties par les avoirs de la compagnie. ».

### 2.3.2. Une diminution drastique du capital social

En application des dispositions de l'article L. 225-248 du code de commerce<sup>1</sup>, les actionnaires d'Air Tahiti Nui ont été amenés, en assemblée générale extraordinaire à la fin de l'année 2011, à procéder à une réduction du capital de la société.

L'article précité du code de commerce dispose en effet que « Si, du fait de pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le conseil d'administration (...) est tenu (...) de convoquer l'assemblée générale

<sup>1</sup> Rendu applicable en Polynésie française par l'ordonnance n°2000-912 du 18 septembre 2000, relative à la partie législative du code de commerce, promulguée par arrêté 468 DRCL, modifié, du 2 octobre 2000.

extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu à dissolution anticipé de la société. Si la dissolution n'est pas prononcée, la société est tenue (...) de réduire son capital social (...). ».

Dans le cas d'Air Tahiti Nui, la valeur de l'action a été divisée par 8 et ramenée de 1.000 F CFP à 125 F CFP. Le capital social de l'entreprise est dans le même temps passé de près de 13 milliards de F CFP à un peu plus de 1,6 milliard de F CFP (1.622.956.875 F CFP).

Au terme de l'opération, les capitaux propres de l'entreprise représentent 50,6 % du capital social<sup>2</sup> soit à peine plus que le minimum légal.

### 2.3.2.1. L'opération a été effectuée dans la limite légale

La diminution du capital social est intervenue dans les délais légaux, le 15 décembre 2011.

En F CFP	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Capital social</b>	3 555 108 000	4 676 164 000	7 474 142 000	12 482 142 000	12 983 655 000	1 622 956 875
<b>Capitaux propres</b>	2 131 231 541	2 575 527 419	-305 371 508	2 395 344 007	2 201 665 570	821 128 398
<b>Ratio (mini légal = 50 %)</b>	<b>60 %</b>	<b>55 %</b>	<b>-4 %</b>	<b>19 %</b>	<b>17 %</b>	<b>51 %</b>

En prenant 2008 comme exercice de référence (car les capitaux propres couvraient jusqu'alors plus de 50 % du capital social de l'entreprise) et considérant que la constatation des pertes a été effectuée sur l'exercice 2009, la réduction du capital devait donc intervenir avant la fin de l'exercice 2011.

### 2.3.2.2. L'opération semble juridiquement fragile

La loi organique de 2004 dispose, dans son article 157-2, que : « *le président de la Polynésie française transmet à l'assemblée de la Polynésie française tout projet de décision relatif :*

1° (...)

2° *Aux participations de la Polynésie française au capital des sociétés mentionnées à l'article 30 et au capital des sociétés d'économie mixte.*

*(...) un débat est organisé à l'assemblée de la Polynésie française (...). »*

S'il est indiscutable que la diminution du capital d'ATN était une obligation légale (Code de commerce applicable en Polynésie française), l'observation de la chambre porte en fait sur la régularité du processus qui a été suivi pour y parvenir. Sur ce point, l'article 157-2 du statut de la Polynésie française s'applique à tout projet de décision relatif aux participations de la Polynésie française au capital des SEM.

A ce titre, l'assemblée de la Polynésie française aurait dû être amenée à débattre du sujet.

Dans sa réponse aux observations provisoire, M. Oscar Temaru, ancien président de la Polynésie française indique avoir « *estimé que l'alinéa 2 de l'article 157-2 de la loi organique ne s'appliquait pas dans la mesure où le niveau de participation de la Polynésie française au sein du capital de la compagnie Air Tahiti Nui restait inchangé* ». La chambre ne partage pas cette analyse dans la mesure où la loi prévoit expressément que le président de la Polynésie française transmet à

<sup>2</sup> 821.128.398 / 1.622.956.875 F CFP.



l'assemblée de la Polynésie française « tout projet de décision » relatif aux participations de la Polynésie française au capital des sociétés.

### **3. Analyse de certains actes de gestion**

#### ***3.1. L'inutile renouvellement de la location du Bora Bora auprès d'ILFC***

Le renouvellement de la location du seul avion dont ATN n'est pas propriétaire a eu lieu le 31 août 2008 auprès de l'entreprise International Lease Finance Corporation (ILFC). Cette opération, particulièrement coûteuse pour ATN, découle à la fois d'un défaut de pilotage de l'entreprise lié à un manque d'anticipation ainsi que d'un calendrier défavorable abritant une négociation avant la crise de l'automne 2008.

##### ***3.1.1. Le renouvellement du contrat résulte d'une décision antiéconomique***

###### ***3.1.1.1. La réduction du nombre de vols était envisagée dès mars 2008***

Comme cela a déjà été mentionné dans le précédent rapport de la chambre sur la gestion d'ATN, lorsqu'Air Tahiti Nui a acheté le «5<sup>ème</sup> avion » (le Nuku-Hiva) en 2005, la compagnie s'est presque immédiatement retrouvée en surcapacité. Le coefficient moyen de remplissage de ses avions, qui était de 69 % en 2004 est passé à 65.8 % en 2005 et 2007 et même à 62.7 % en 2006. Cette baisse du remplissage moyen des avions, de même qu'une bonne partie de l'accroissement des pertes de la compagnie, était en grande partie dû aux nouvelles lignes. En mars 2008, il était déjà établi que la suppression des liaisons avec New-York et avec le Japon (vol triangulaire Tokyo/Osaka) permettrait une amélioration du résultat supérieur à un milliard de F CFP (427 millions pour New York et 583 millions pour le Japon).

Lors du conseil d'administration du 18 mars 2008, la suppression des vols New York, l'arrêt du vol triangulaire Japon ainsi que la modification du programme de vol sur la route Sydney étaient proposées aux administrateurs, pour autant qu'un accord de la direction générale des impôts relatif à la non remise en cause de l'agrément de défiscalisation touchant le 5ème avion malgré la diminution du programme de vols pourrait être trouvé.

Par la suite, la direction générale des impôts a donné son accord sur le plan de redressement qui envisageait l'arrêt des dessertes de New York et Osaka et la modification de la desserte sur Sydney, ceci afin de pouvoir « réduire les déficits engendrés par les routes les plus déficitaires du réseau ». Par ailleurs, dans une lettre datée du 9 juin 2008, le président de la Polynésie française confirme au PDG son accord sur le plan de redressement proposé par la Direction ATN avec les évolutions suivantes :

- Arrêt des vols triangulaires Osaka-Tokyo,
- Arrêt des vols New York en basse saison (maintien en haute saison des vols directs),
- Modification de la desserte de Sydney (passage à 1 vol/semaine en saison creuse au lieu de 2).

### 3.1.1.2. *Le maintien de la flotte à 5 avions ne résulte pas d'un choix économique*

Malgré l'identification des sources de déficit ainsi que des moyens à mettre en œuvre pour les réduire, ATN va maintenir un dimensionnement de sa flotte à 5 avions pour des raisons non économiques, qui se révéleront particulièrement coûteuses pour les finances de la compagnie.

Dès le mois de mars 2007, un document interne, présenté en conseil d'administration, identifiait des difficultés liées à l'exploitation du 5<sup>ème</sup> avion et indiquait que les lignes nouvelles prises en charge par le 5<sup>ème</sup> avion (New-York et Sydney) représentaient 13 % des recettes et 115 % des pertes annoncées de la compagnie. Le même document propose donc logiquement d' « arrêter la descente aux enfers » et de revenir à l'exploitation de 4 avions au lieu de 5.

Un an plus tard, le 7 avril 2008, un groupe de travail constitué à l'intérieur du conseil d'administration d'ATN indique qu'il convient de conserver 5 avions afin de prendre en compte les « *nécessités du programme de vol nécessaire au maintien d'une capacité en rapport avec les besoins du développement touristique et la demande de transport de la clientèle locale* ». Si l'argument de la « demande de transport de la clientèle locale » est discutable compte tenu des taux de remplissage constatés alors, on retiendra que l'autre argument est uniquement "politique", dans la mesure où il s'agit de maintenir un nombre de sièges important afin de défendre l'activité touristique de la Polynésie française.

Ce choix sera entériné par le conseil d'administration du 27 août 2008 qui donne son accord pour le renouvellement du contrat de location avec ILFC.

Cette décision, compréhensible d'un point de vue macro-économique et politique mais tout à fait contestable d'un point de vue économique aura des conséquences bien plus grandes et sur une durée bien plus longue que ce qui peut paraître.

### 3.1.2. *L'abandon du programme de vol à 5 avions a été particulièrement rapide*

De fait, dès octobre et novembre 2008, soit à peine 2 ou 3 mois après la signature du contrat renouvelant pour 7 ans la location du *Bora Bora*, les lignes les plus déficitaires sont fermées (triangulaire vers le Japon et vol direct vers New-York). La ligne vers Sydney sera quant à elle fermée en avril 2009.

Ainsi, dès 2009, le nombre d'heures de vol d'ATN diminue de 25 % pour s'établir à 17.200, soit un niveau d'activité dimensionné pour 4 avions. Ainsi disparaît le seul élément qui pouvait permettre d'argumenter la conservation de 5 avions.

Au final il doit être remarqué que la décision "politique" prise par le conseil d'administration d'ATN le 27 août 2008 de maintenir la flotte à 5 avions dans le cadre de la défense de l'activité touristique a été immédiatement anéantie avec la mise en place du plan de redressement établi alors même que le contrat de renouvellement de location était en cours.

Il est ainsi difficile d'expliquer pourquoi la collectivité publique, actionnaire majoritaire, a dans le même mouvement décidé de voter pour le renouvellement du contrat de location (CA du 27 août 2008) et validé un plan de redressement dont la mise en œuvre impliquait justement la réduction du nombre de vols... et donc l'abandon d'une politique volontariste d'offre de sièges qui avait servi à justifier le maintien de la flotte à 5 avions (lettre du Président de la Polynésie française du 9 juin 2008).

La partie précédente a montré que la décision de renouveler la location de l'avion *Bora Bora* avait pour principal justification au départ en tout cas, le maintien d'une offre de siège devant permettre de soutenir la fréquentation touristique du territoire.

La partie suivante montrera que ce qui aurait pu rester une décision mal fondée, justifiée par la seule volonté de disposer de 5 avions plutôt que de 4 ou par l'idée que le fait de disposer de 5 avions plutôt que de 4 permettrait d'alimenter le remplissage des hôtels, se révélera finalement, par un effet de cascades, bien plus préjudiciable qu'attendu pour la compagnie.

### ***3.1.3. ATN a par la suite été victime d'éléments extérieurs imprévisibles***

Air Tahiti Nui a donc renouvelé le 31 août 2008 la location d'un avion sur la base d'un principe<sup>3</sup> qui sera abandonné dès les semaines qui suivront la signature du contrat et alors même que la surcapacité de la compagnie était avérée<sup>4</sup>.

Ainsi, en même temps que le contrat de location de l'avion *Bora Bora* était négocié puis signé, le plan de redressement envisageait l'avenir avec une flotte réduite à 4 avions. Il faudrait donc vendre un avion alors même qu'on venait de décider, d'en louer un.

#### *3.1.3.1. La négociation du contrat de location a eu lieu avant la crise de l'automne 2008*

La négociation du renouvellement du contrat de location s'est tenue au début de l'année 2008, soit quelques mois avant les crises financières puis économiques de la fin d'année 2008.

Les conditions de négociation étaient bien moins favorables à la compagnie aérienne que lors de la négociation du premier contrat de location, fin 2001 pour une signature le 18 janvier 2002, soit en pleine crise du transport aérien suite aux attaques du 11 septembre 2001.

Le loyer de l'avion augmente ainsi de plus de 20 % entre les deux contrats. L'avion vieillissant, les réserves de maintenance augmentent pour leur part de près de 50 %. Au total, le coût de l'opération est en hausse de près de 30 %, représentant une charge supplémentaire de plus de 220 millions de francs CFP par an.

Sans tenir compte de l'inutilité de l'avion, le surcoût entraîné par l'évolution des conditions du contrat de location s'élève à près d'1,6 milliards de F CFP sur la période de location de 7 ans<sup>5</sup>.

#### *3.1.3.2. La vente d'un avion dans de bonnes conditions est devenue impossible*

La surcapacité devenant de plus en plus difficile à justifier et à financer à compter de la diminution des liaisons desservies fin 2008 et début 2009, ATN a dû se résoudre à définir un programme de vol dimensionné pour 4 avions.

L'avion complémentaire sera utilisé sur des contrats d'affrètement, devant permettre d'amortir une partie de ses coûts.

Ce n'est qu'en mai 2011, considérant le coût de la surcapacité, environ 600 millions de F CFP par an, qu'Air Tahiti Nui décide de vendre un des quatre avions dont elle est propriétaire.

Dans le même temps, c'est-à-dire depuis l'automne 2008, plusieurs facteurs auront rendu quasiment invendable dans de bonnes conditions les Airbus A340 de la compagnie. Il s'agit du maintien du prix du kérosène à un prix élevé, et de la saturation du marché de l'avion d'occasion ; et particulièrement du marché des quadrimoteurs à la suite de l'évolution de l'environnement

---

<sup>3</sup> Le « maintien d'une capacité en rapport avec les besoins du développement touristique ».

<sup>4</sup> Le rapport d'observations provisoire de la CTC en faisant état a été délibéré le 26 février 2008.

<sup>5</sup> Avec un dollars US à 95 F CFP.

technique et règlementaire qui a entraîné l'extension des ETOPS (Extended-range Twin-engine Operation Performance Standards) accélérant le développement des vols très longs courriers transocéaniques en avions biréacteurs<sup>6</sup>.

Aussi, un an après la mise en vente de l'appareil et malgré une baisse de prix de l'ordre de 40 % (de 38 à 23 millions de dollars US), la vente n'était toujours ni réalisée ni même envisagée.

### ***3.1.4. Le coût pour la compagnie est encore augmenté par l'allongement du contrat***

Le coût du renouvellement hasardeux du contrat de location de l'avion *Bora Bora* pourrait être estimé, assez simplement, à partir du coût du loyer d'un avion dont la compagnie n'a tout simplement pas besoin. Celui-ci s'élève à près d'un milliard de F CFP par an depuis 2009. Il convient cependant de tenir compte à la fois de l'allongement de la durée du contrat de location auprès d'ILFC ainsi que des recettes générées par la location de cet avion.

Au final, le coût net est estimé par la compagnie à « plus de 400 millions de F CFP par an »<sup>7</sup>.

Ce montant ne tient toutefois pas compte de la renégociation du contrat de location qui a eu lieu en septembre 2011 afin d'échanger une diminution du montant des loyers contre une augmentation de la durée d'engagement de la compagnie.

L'augmentation apparente du coût de la location au terme de l'opération (près de 5,58 millions de dollars) doit être actualisée pour donner une image fidèle du coût réel de la renégociation contractuelle. Il convient pour ce faire de calculer les flux de trésorerie générés les premières années grâce à la baisse des loyers ainsi que les dernières années dans le cadre de l'allongement du contrat.

La renégociation entraîne des flux de trésorerie positifs jusqu'en 2015 (8,7 millions de dollars), avant d'entraîner 14,28 millions de dollars de dépenses supplémentaires, à partir de 2016.

en US\$	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TRI
Trésorerie annuelle générée	1 260 000	2 265 000	2 070 000	2 145 000	960 000	-4 410 000	-4 560 000	-4 260 000	-1 050 000	12,3%

Le taux de rentabilité interne des flux générés - qui correspond au taux d'actualisation ayant pour effet de ramener le coût du contrat renégocié au même niveau que le contrat initial - correspond au taux d'intérêt auquel ATN a « emprunté » les flux financiers générés les premières années par la renégociation du contrat.

Au final, alors que le coût du second contrat de location passé en 2008 était déjà en hausse de près de 30 % par rapport au premier, l'avenant signé en 2011, qui vient en apparence alléger les mensualités, s'effectue en réalité à un coût supérieur à 12 % par an.

En termes de méthode, le bénéfice de l'allongement de la durée de location pendant 3 années supplémentaires ne peut pas être entièrement pris en compte puisque, dans le même temps, la compagnie cherche sans succès à vendre un des avions dont elle est propriétaire et reste donc, jusqu'à la fin 2012, en surcapacité.

La « mécanique » mise en avant par la compagnie pour justifier cet allongement de la durée du contrat peut être résumé ainsi : à partir du moment où la décision de vendre un avion a été prise

<sup>6</sup> Sur la ligne Paris-LAX-PPT, Air France exploite ainsi, depuis avril 2009, des bimoteurs B777 qui consomment moins de carburant que les quadrimoteurs A340.

<sup>7</sup> Business plan 2012-2015.

tardivement en 2011, à la suite du renouvellement inutile de la location d'un avion en 2008, il devenait nécessaire de prolonger la durée de la location afin de conserver une flotte à 4 appareils quand la vente serait réalisée.

En avril 2013, la concrétisation de la cession de l'appareil n'était cependant toujours pas à l'ordre du jour.

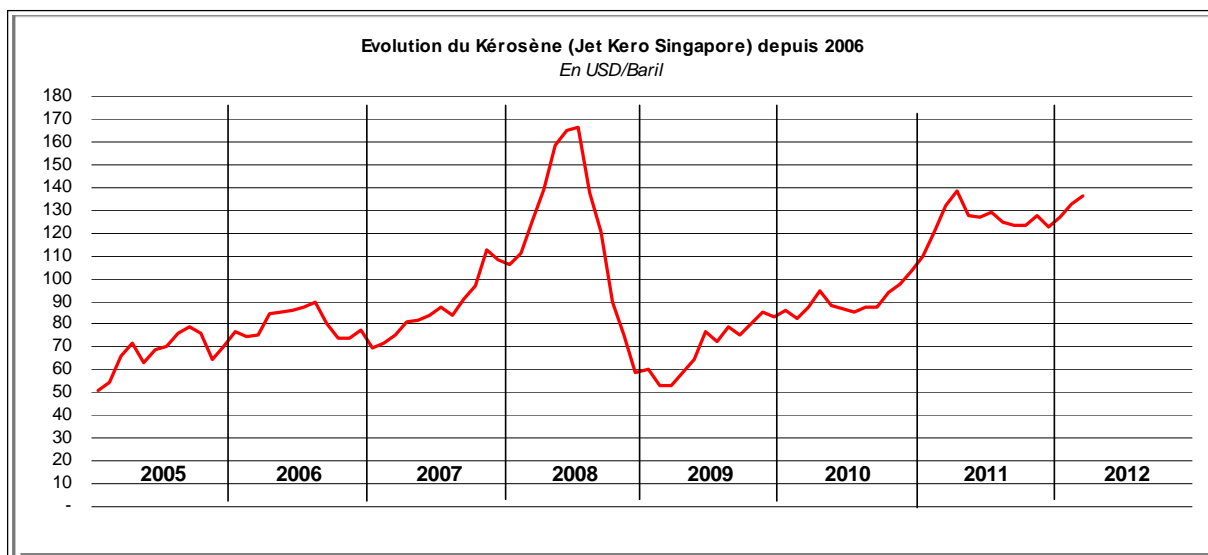
En 2014, puis en 2016, qui constituaient les deux portes de sorties initiales du contrat de location renouvelé en 2008 avec l'ILFC, on saura si ATN aura réussi à limiter les charges supplémentaires liées à cet allongement ou si la compagnie se retrouve avec un avion surnuméraire pour une durée plus longue que celle initialement induite par le renouvellement du contrat de location.

Si l'opération est financièrement coûteuse (loyer de l'argent à 12 % par an), il convient toutefois de prendre en compte deux éléments de gestion de trésorerie qui peuvent apporter quelques justifications à cette opération :

1. ATN a pu, de cette façon, soulager la trésorerie de l'entreprise de plus d'un milliard de F CFP/an à un moment où la survie même de la structure était mise en cause (mi-2011),
2. Lorsque les flux de trésorerie s'inverseront (avril 2016), les paiements de deux des 4 avions détenus en propres seront terminés (décembre 2014) et les charges correspondantes dans les comptes de la société seront réduites de plus d'un milliard de F CFP par an, permettant le financement supplémentaire lié à la location.

### **3.2. La couverture du risque carburant a coûté cher**

Sur la période 2008-2010, Air Tahiti Nui a été confronté, à l'instar de toutes les compagnies aériennes, à de fortes variations du prix du carburant (JKS pour jet kérosène) caractérisées par une flambée des cours pendant la première partie de l'année 2008 puis un effondrement fin 2008 suivi d'une hausse tendancielle à compter de 2009 (voir le graphique suivant).



Dans le même temps, Air Tahiti Nui a construit des budgets sur des hypothèses de cours de carburant qui se sont toutes révélées fausses.

En US\$	Budgété	Réel
2008	100	121
2009	60	70
2010	80	90
2011	111	126
2012	130	132*

Source ATN \*Premier trimestre 2012

La compagnie parvient globalement à couvrir d'éventuelles hausses de la facture de carburant au travers de la surcharge carburant. Toutefois, tenant compte d'une part de l'importance des charges de carburant dans le total des charges de la compagnie (entre 25 et 30 %), et d'autre part de la difficulté que les variations de cours font peser sur les prévisions budgétaires il y a effectivement intérêt à se prémunir contre des évolutions « anormales » du prix du kérosène.

Ainsi, après une année 2008 dont les comptes ont été dramatiquement dégradés par une facture de carburant sans précédent, Air Tahiti Nui a mis en place, mais à contretemps, une politique de hedging carburant (couverture du risque).

En 2009, le choix, spéculatif<sup>8</sup>, d'acheter le kérosène à terme et à un prix donné plutôt que de recourir à une simple assurance de couverture du risque<sup>9</sup> s'est finalement révélé mauvais et n'a pas permis à la compagnie de profiter pleinement de la baisse des cours.

En 2010 et 2011, l'activité de hedging a été négligeable.

Sur la période 2008-2011, l'activité de hedging a coûté 4,2 milliards à la société, soit la moitié des pertes cumulées sur la même période.

<i>Francs CFP</i>	2008	2009	2010	2011	Total
Coût Hedging (compte 616125)	1 626 557 830	2 678 360 539	923 650	0	4 305 842 019
Recettes Hedging (compte 758888)	0	0	85 899 823	10 059 656	95 959 479
Resultat Hedging	-1 626 557 830	-2 678 360 539	84 976 173	10 059 656	-4 209 882 540
Resultat net	-5 304 391 839	-1 958 238 684	-354 042 769	-1 039 717 504	-8 656 390 796
Carburant	13 525 079 805	6 208 439 577	8 139 887 377	10 453 030 828	38 326 437 587
% du déficit	31%	137%	-24%	-1%	49%
% du carburant	12%	43%	-1%	0%	11%

La chambre ne remet pas en cause la légitimité d'ATN à avoir recours à des outils de couverture de risque car ceux-ci peuvent en effet se révéler tout à fait utiles et justifiés dans certains cas.

Ainsi, une forte augmentation des cours qui aurait lieu en pleine saison touristique sera difficilement couverte par les surcharges carburant qui s'appliqueront sur un nombre de billets en diminution après la pleine saison.

<sup>8</sup> Dans la mesure où il est fait un pari sur l'évolution des cours.

<sup>9</sup> Permettant de ne perdre, au plus, que le coût de l'assurance.

Les capitaux de la compagnie, composés à 85 % d'origine publique, appelant une gestion « en bon père de famille », la chambre recommande à Air Tahiti Nui, dans le cadre de sa politique de hedging, d'avoir recours aux instruments les plus prudents et les moins spéculatifs possibles.

### **3.3. Les procédures relatives aux billets à gratuité partielle**

#### **3.3.1. Rappel de la situation lors du dernier contrôle**

Le précédent rapport de la chambre territoriale des comptes sur la gestion d'ATN avait relevé une gestion laxiste des billets à gratuité partielle (GP).

Il était notamment observé que le taux habituellement constaté dans les compagnies aériennes (2 à 3 %) était largement dépassé et avait même atteint 8 %, sur plusieurs lignes, en 2006 alors même que le déficit d'exploitation atteignait plus de quatre milliards de F CFP cette année-là.

La chambre relevait que le cadre de gestion des billets GP était trop large (nombre de bénéficiaires potentiels) et qu'il n'était par ailleurs pas toujours respecté (dépassement du quota de billets autorisés sur une année).

#### **3.3.2. Les billets GP diminuent de façon inégale**

##### *3.3.2.1. La diminution provient des compagnies tierces*

D'une façon générale, le nombre total de billets GP, ceux utilisés par le personnel d'ATN comme ceux utilisés par les personnels d'autres compagnies aériennes, diminue de 30 % entre 2008 et 2011. Par ailleurs, la part du nombre total de billets GP par rapport au total des coupons émis est, sur la même période, en diminution de 16 %, passant de 5.2 à 4.3 %.

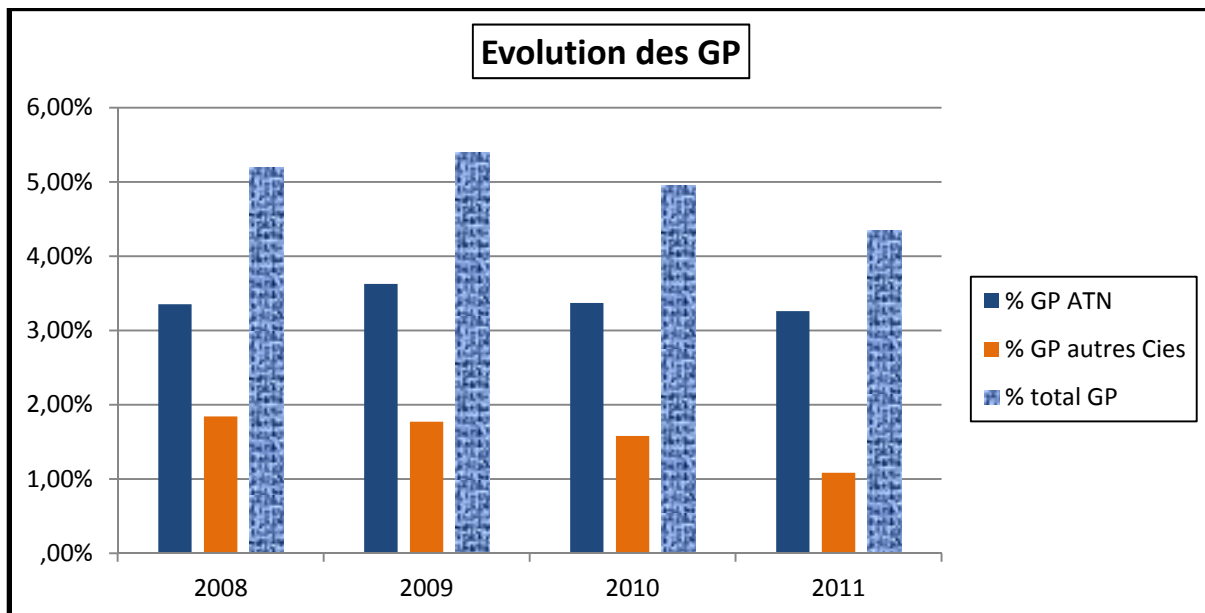
Ces chiffres, apparemment corrects, doivent toutefois être regardés avec attention car ils recouvrent de fortes inégalités de répartition.

Ainsi, comme l'indique le tableau suivant, la baisse de 30 % du nombre de billet GP doit à la fois être rapportée à la baisse générale des coupons émis qui atteint 17 %. Cette diminution est due à la baisse de l'activité d'ATN sur la période avec la suppression de certaines destinations.

Par ailleurs, la diminution des billets GP résulte plus de la diminution des GP utilisés par les personnels des autres compagnies (-4 448) que de la baisse des GP ATN (-2999) en 2008 et 2011.

<b>Evolution des billets GP</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011/2008</b>
GP ATN	15 904	14 262	13 182	12 905	-19 %
GP autres Cies	8 744	6 970	6 180	4 296	-51 %
Total GP	24 648	21 232	19 362	17 201	-30 %
Total Coupons	474 329	393 228	391 203	395 831	-17 %
% GP ATN	3,4 %	3,6 %	3,4 %	3,3 %	-3 %
% GP autres Cies	1,8 %	1,8 %	1,6 %	1,1 %	-41 %
% total GP	5,2 %	5,4 %	4,9 %	4,3 %	-16 %

Au final, la diminution des billets GP édités au profit des personnels d'ATN est du même ordre que la diminution du total des coupons (-19 % contre -17 %). Il en résulte que la part des billets GP ATN dans le total des coupons émis est quasi stable, passant de 3,4 à 3,3 %.



Air Tahiti Nui ne dispose pas d'explication particulière concernant cette forte disparité au niveau de l'évolution des billets à gratuité partielle. Il semble toutefois qu'une explication pourrait se trouver au niveau des GP utilisés par les personnels d'Air Tahiti qui représentent environ 60 % du total des billets GP autres compagnies.

Air Tahiti Nui a indiqué facturer la surcharge carburant dans le cadre de l'attribution de GP, ce qu'Air France ne ferait pas. La forte diminution des billets GP autres compagnie pourrait donc s'expliquer par une fuite vers Air France.

### 3.3.2.2. *En interne, ATN a toutefois réformé ses procédures*

S'il vient d'être observé que, numériquement, la baisse des GP provient essentiellement de facteurs externes à la compagnie, Air Tahiti Nui a cependant mis en œuvre certaines dispositions visant à mieux encadrer l'utilisation de ces billets avantageux depuis 2008.

A ce titre, la chambre remarque :

1. La révision du document « Procédure GP » en aout 2010. Cette note fait une synthèse de différents documents existants et intègre certaines propositions de la Commission GP concernant les règles liées à l'ouverture des droits des concubins ainsi que certaines règles liées à l'utilisation des facilités de transport pour convenance personnelle sur Air Tahiti Nui. Sans avoir pour objectif de limiter le nombre de billets GP, ce document a le mérite de synthétiser les règles applicables sur le sujet.
2. La note du 27 avril 2011 sur le renforcement du contrôle des situations de concubinage qui vise à améliorer le contrôle sur le cercle des ayant-droits concubins et concubines (concubin(e)s des personnels, de leurs beaux-frères et belles-sœurs et des agents retraités). La note prévoit ainsi que les pièces justificatives d'une situation de concubinage seront actualisées :
  - tous les ans pour la facture EDT ;
  - tous les deux ans pour les autres pièces (certificat de concubinage, certificat de résidence, copie du passeport, copie de la carte CPS, carte de séjour si nationalité étrangère).

Un test de la complétude des dossiers est présenté à la partie suivante.



3. Le 28 septembre 2011, dénonciation d'un engagement unilatéral – suppression du 2ème cercle de bénéficiaires à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012. La suppression du 2<sup>ème</sup> cercle de bénéficiaires aurait pu conduire à la suppression des billets accordés :

- Aux enfants non à charge,
- Aux parents,
- Aux beaux-parents,
- Aux frères, sœurs, beaux-frères et belles-sœurs,
- Neveux et nièces,
- Petits-enfants.

Des aménagements ont toutefois été apportés au dispositif en intégrant les parents des agents au premier cercle des bénéficiaires (dans la limite de 4 coupons annuels) de même qu'en portant de 21 à 27 ans l'âge maximum des enfants à charge intégrés au 1er cercle.

Cette diminution du nombre de bénéficiaires de billets GP devrait permettre à ATN d'entamer une baisse réelle de la part des billets GP dans le total des coupons émis, à compter du dernier trimestre de 2012. ATN précise d'ailleurs, dans sa réponse aux observations provisoires, que les GP pour convenance personnelle ont diminuée de 10 % en 2012.

### *3.3.2.3. Les contrôles effectués sur place révèlent des marges de progrès*

La chambre a procédé à un test relatif à la mise en œuvre des dispositions incluses dans la note précitée du 27 avril 2011. Il a donc été vérifié que, pour chaque dossier d'ayant-droit au titre du concubinage, les pièces prévues par le dispositif en vigueur (procédure GP de 2010 et note DGA FARH d'avril 2011) étaient bien à jour. Le test a été conduit à la fin du mois d'octobre 2012, soit après la date limite d'actualisation des dossiers qui devaient donc tous comporter :

- une facture EDT de moins d'un an, établie aux 2 noms,
- les autres documents pouvant n'être actualisés que tous les deux ans :
  - un certificat de résidence établis aux 2 noms,
  - un certificat de concubinage
  - une copie du passeport de l'ayant-droit
  - une copie de la carte CPS de l'ayant-droit ou de sa carte de séjour s'il est de nationalité étrangère.

Afin de procéder à ce contrôle, la chambre a demandé à la direction des ressources humaines d'Air Tahiti Nui d'extraire la liste nominative des personnels déclarée en concubinage et disposant d'un ayant droit.

Un contrôle aléatoire a ensuite porté sur 26 dossiers<sup>10</sup> regroupant des personnels navigants techniques ou commerciaux, ainsi que des personnels au sol à Tahiti ou en escale hors du territoire. Si les dossiers analysés peuvent être qualifiés de globalement bien suivis, la chambre remarque que des progrès pourraient être réalisés.

Ainsi :

- les dossiers des personnels en escale à LAX (ou une copie de ces dossiers) ne sont pas disponibles au siège de l'entreprise, à Papeete, et n'ont donc pu faire l'objet du contrôle,

---

<sup>10</sup> TN1021.

- la photocopie des cartes CPS, pourtant expressément demandée dans la note précitée, est manquante dans près des 3/4 des dossiers où elle aurait dû être présente (hors conjoint marié ou travaillant aussi à ATN ou en escale à LAX),

Par ailleurs, en termes de fiabilité des données :

- 6 ayant droit sur 24, présents dans le listing, se sont avérés être en réalité « désactivés » par la compagnie, leur dossier n'étant pas à jour (pièces manquantes ou particulièrement périmées),
- que 6 dossiers sur 26 n'auraient pas dû faire partie du listing, les personnes concernées étant en fait mariées.

### **3.4. La gestion du fret est sous informatisée**

Le dernier rapport de la chambre territoriale des comptes sur la gestion d'Air Tahiti Nui soulevait, en 2008, le retard et l'inadaptation de l'informatique de gestion de la compagnie. Le rapport notait toutefois qu'un logiciel professionnel AIMS avait bien été acheté en 2003, mais qu'il était resté, jusqu'en 2007, exploité au quart seulement de ses possibilités. Le rapport indiquait aussi que, pour des tâches lourdes de gestion, ATN était amenée à utiliser indifféremment des progiciels professionnels performants aussi bien que de simples tableurs «Excel» ou des transferts sur fichiers «Word».

Au cours de l'instruction, Air Tahiti Nui a indiqué que la situation a évolué favorablement sur plusieurs aspects informatiques, avec le déploiement de progiciels et de logiciels touchant de nombreux métiers de la compagnie (programme des vols, réservation et vente, sécurité, programme de fidélité...). Si la chambre n'a pas procédé à des contrôles particuliers sur ces aspects, elle a cependant remarqué que des marges de progrès étaient encore importantes dans le domaine de la gestion du fret.

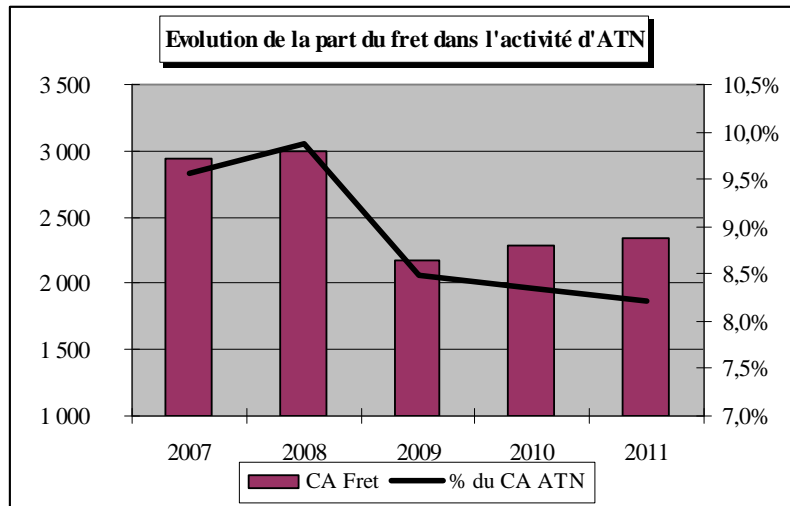
#### **3.4.1. Le fret reste un secteur stratégique**

L'activité fret représente un complément de revenu non négligeable dans le secteur aérien.

Ainsi, en 2007, le fret représentait un peu plus de 11 % des revenus des transporteurs membre de l'IATA (soit la presque totalité des compagnies aériennes). Pour Air Tahiti Nui, ce taux était alors de 9,6 %.

Le fret a représenté 2,34 milliard d'activité en 2011, correspondant à 8,2 % du chiffre d'affaire global. Le chiffre d'affaire prévu pour 2012 était proche de 2,5 milliards de F CFP.

<b>Evolution de la part du fret dans l'activité d'ATN</b>					
<b>en MFCFP</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>CA Fret</b>	2 936	3 004	2 169	2 286	2 340
<b>CA ATN</b>	30 704	30 421	25 552	27 382	28 505
<b>% du CA ATN</b>	9,6%	9,9%	8,5%	8,3%	8,2%



On remarquera toutefois que, depuis 2008, la part du fret n'a cessé de diminuer au sein des ressources de la compagnie alors même que le CA fret est reparti à la hausse depuis 2009. Le chiffre d'affaire fret est donc en hausse, mais moins que le reste de l'activité de la compagnie.

En termes de rendement, il peut enfin être noté qu'une équipe fret d'une douzaine de personnes gère les ventes fret pour un montant de 2,5 à 3 milliards de francs CFP, correspondant à 8 % du chiffre d'affaires de la compagnie.

### **3.4.2. La gestion de l'activité est encore manuelle**

D'une façon générale, dans le secteur du transport aérien, la gestion de l'activité fret évolue avec un temps de retard sur celle de l'activité passagers. Cette tendance peut être illustrée au niveau des « billets » dont le support électronique est quasi généralisé pour les passagers alors que les lettres de transport aérien (LTA) sont encore sur support papier.

Si la « culture du papier » au niveau de l'activité fret peut expliquer certains décalages en termes d'informatisation par rapport à la gestion d'autres activités de l'entreprise, elle n'explique pas le degré d'artisanat, constaté.

Ainsi, le catalogue des prix, de même que les fiches de réservation d'espaces dans les soutes envoyées par les transitaires ou encore la réception des *cargo manifest*<sup>11</sup> et les LTA sont-ils tous gérés manuellement sur des supports hétérogènes selon les correspondants (simple email, tableurs, fichier de traitement de texte...). Les volumes traités sont assez importants puisqu'ils dépassent les 20.000 LTA chaque année.

Cette situation induit un certain nombre de conséquences :

- Cette gestion manuelle repose en grande partie sur le professionnalisme d'une équipe, assez réduite, et relativement peu sur des procédures répertoriées et automatisées. Le nombre de manipulations de chiffres et de ressaisie ne permet par ailleurs pas d'évacuer les risques d'erreurs de calcul ou de fautes de frappe.
- Il n'est pas possible de mettre en œuvre des rapprochements automatisés entre les différents supports de gestion (LTA, cargo manifest, réservations d'espace, facturation reçue ou à faire...). Le contrôle ne porte donc pas sur tous les affrètements mais est effectué par sondage.

<sup>11</sup> Inventaire du fret chargé.

- La compagnie n'a pas de connaissance fine du taux de remplissage (en poids et en volume) des soutes de ses avions, et de la réserve exacte de transport qui en découle. Il n'est pas non plus possible d'effectuer, de façon automatisée, de calculs liés par exemple à la saisonnalité, aux fournisseurs...

### ***3.4.3. L'informatisation de la gestion du fret ne peut plus être repoussée***

La réflexion sur l'informatisation de la gestion du fret a débuté en 2006 et est maintenant très avancée. Une mission à Auckland a eu lieu de même que plusieurs présentations de l'évaluation des besoins de l'entreprise et des logiciels adaptés pour y répondre ont été faites à la présidence de l'entreprise en 2011.

Les crédits d'investissement correspondant au logiciel identifié comme le plus adapté aux besoins d'ATN n'ont toutefois pas été inscrits au budget 2012. Le coût du logiciel serait de \$ 180.000 US soit environ un peu plus de 17 millions de F CFP sur 5 ans (environ 3,5 millions de F CFP par an).

Si les avantages résultant d'une informatisation de processus manuels sont assez nombreux en termes de fiabilisation des données, de contrôle de gestion et de contrôle interne, la compagnie qu'Air Tahiti Nui devra de toute façon investir à court terme, et au plus tard en 2014, dans une solution de gestion informatisée du fret.

En effet, le développement des LTA (airway bill /AWB en Anglais) électronique<sup>12</sup> est prévu pour être rapide à compter de 2013 et devrait être généralisé à la fin de l'année 2015, selon les souhaits de l'IATA (après un point de passage à 20 % fin 2013). D'ici deux années, il pourrait donc devenir très difficile à une compagnie non informatisée de poursuivre ses relations commerciales avec des partenaires informatisés.

En parallèle, les attentes des clients en termes de suivi de leurs biens tout au long de la chaîne d'acheminement nécessitent la mise en œuvre de processus informatisés et interfacés qui sont en l'état hors de portée d'ATN. ATN souligne d'ailleurs dans sa réponse aux observations provisoires que l'absence de solution de suivi l'a empêché de se positionner sur certaines expéditions.

### ***3.4.4. Le contrôle interne mériterait d'être renforcé***

L'activité fret fait intervenir un nombre important d'acteurs, dont beaucoup sont extérieurs à la compagnie (GSA<sup>13</sup>, transitaires départ et arrivée, chargement et déchargement...)... Il apparaît que le contrôle interne pourrait être renforcé afin de protéger au mieux les intérêts de la compagnie. Les deux exemples suivants, identifiés par la compagnie, elle-même, permettent d'illustrer cette nécessité.

---

<sup>12</sup> L'IATA insiste fortement auprès de ses membres pour rendre obligatoire l'IATA e-AWB afin d'augmenter la performance de l'industrie. Le Comité de fret de l'IATA s'est lui-même fixé comme objectif, d'ici 2014, le remplacement à 100 % du document papier par la LTA électronique. La LTA électronique est considérée comme une étape essentielle sur la voie de la dématérialisation du traitement du fret aérien d'un bout à l'autre de la chaîne du fret (TRAXON Europe, août 2010, TN1016).

<sup>13</sup> Le GSA (general sales agent) est un agent chargé par la compagnie aérienne, qui le mandate dans un pays ou une région, de commercialiser pour cette dernière les capacités cargo des soutes de ses avions.

- **Sur le fret transporté pour son propre compte (COMAT)**

Les *company materials* (COMAT) représentent le fret qu'ATN est amené à transporter pour son propre compte. Il peut s'agir, par exemple, de biens destinés au *catering* (boissons, nourriture...) au commissariat (pièces pour avion) ou à d'autres services de la compagnie.

Ce transport est effectué à titre gratuit mais engendre des coûts de différente nature telle que de carburant (augmentation de la masse de l'avion), de manque à gagner sur le chiffre d'affaires (occupation des soutes) ou encore de dédouanement.

Alors que le président de l'entreprise indiquait, lors du comité d'entreprise de juin 2011, qu'un groupe de travail étudiait la question, Air Tahiti Nui n'avait toujours pas mis en œuvre, mi 2012, de procédure visant à sécuriser l'utilisation des COMAT. Il n'y a pas par exemple de rapprochement entre les commandes passées et les objets transportés sous ce régime.

Des contrôles visant à rapprocher les commandes de COMAT des affrètements réalisés permettraient en particulier à la compagnie de s'assurer qu'elle ne transporte pas gratuitement des objets pour le compte de tiers.

- **Sur ses relations avec ses prestataires (GSA)**

Sans que cet exemple ne puisse avoir de portée générale, il peut être signalé aussi que la direction du fret d'Air Tahiti Nui a découvert en 2006 qu'un de ses prestataires (GSA), situé à Los Angeles, disposerait d'un compte bancaire au nom de l'entreprise. Il a fallu attendre un audit externe, fin 2012, pour avoir la confirmation que l'intitulé du compte était en fait «DBA Air Tahiti Nui» où DBA signifie «Do Business As». A la suite de ce contrôle, un nouveau contrat a tout de même été signé avec le prestataire, lui interdisant notamment de se présenter comme du personnel Air Tahiti Nui.

ATN assurera la pérennité de son activité fret en développant un système de gestion et de contrôle interne informatisé et en évitant une marginalisation qui résulterait d'un décrochage au niveau de son adaptation aux nouvelles normes développées par l'IATA.

### 3.5. La modération salariale n'était pas encore une réalité en 2011

#### 3.5.1. La productivité des salaires a baissé depuis 2007.

Les charges salariales (salaires et charges sociales), qui s'élevaient à 5 milliards de F CFP en 2005, sont d'une façon générale stabilisées légèrement au-dessus de 6 milliards de F CFP depuis l'exercice 2008. L'analyse de ces valeurs absolues doit toutefois être corrigée en tenant compte du nombre de salariés qui a sensiblement évolué sur la période.

	2007	2008	2009	2010	2011	VMA
Charges salariales	5 924 099 400	6 279 056 704	5 876 305 206	6 209 427 937	6 156 883 157	1,0%
effectif	874	846	811	808	774	-3,0%
Chiffre d'affaires	30 703 520 829	30 421 390 851	25 552 169 306	27 382 189 564	28 504 596 081	-1,8%
CA / salarié	35 129 887	35 959 091	31 506 991	33 888 848	36 827 644	1,2%
Coût salarial / effectif	6 778 146	7 422 053	7 245 752	7 684 936	7 954 629	4,1%

On observe ainsi qu'alors que l'effectif de la compagnie a diminué de 3 % par an, le coût du personnel a augmenté de 1 % par an sur la même période.

Ainsi, le coût moyen du personnel d'Air Tahiti Nui, calculé en rapportant les charges salariales à l'effectif de l'entreprise augmente de 4,1 % en moyenne par an entre 2007 et 2011, soit

un rythme plus de 3 fois supérieur à celui de l'évolution du chiffre d'affaire par salarié qui s'établit, sur la même période à 1,2 %.

L'écart entre ces deux évolutions, repris dans le tableau suivant qui rapporte le chiffre d'affaires de l'entreprise aux salaires versés, traduit la diminution de la productivité des salaires versés sur la période.

en FCFP	2007	2008	2009	2010	2011	VMA
CA / salaires	7,4	6,8	6,1	6,2	6,5	-3,2%

Alors qu'un franc CFP de salaire permettait de générer 7,4 francs de chiffre d'affaires en 2007, il n'en générerait plus que 6,5 en 2011 soit une baisse supérieure à 12 % sur la période.

ATN précise dans sa réponse aux observations provisoires que « *la mise en place d'un plan de départ volontaire en 2012 a permis d'atteindre une baisse totale des effectifs depuis 2007 de 130 ETP et de ramener la masse salariale de l'année, hors heures supplémentaires, heures complémentaires et indemnités, à un niveau proche de celui de 2007 (5,2 milliards en 2012 contre 5,1 milliards XPF en 2007), sans pour autant annuler l'effet des mécanismes automatiques de revalorisation des salaires* ».

### **3.6. La rénovation des cabines**

#### **3.6.1. Le calendrier n'est pas respecté**

La rénovation des cabines apparaît dans la stratégie d'ATN avant l'année 2008 mais, sur la période concernée par ce contrôle, on notera le conseil d'administration du 27 août au cours duquel le président du Conseil d'administration avait envisagé l'investissement de 1,5 milliard de francs pour la rénovation des cabines dès 2009. De même, en novembre 2008, le président de la Polynésie française, annonçait dans le cadre du débat d'orientation budgétaire pour 2009 : « la rénovation complète des cabines des 5 avions, sièges et système audio+vidéo. Deux avions seront ainsi réaménagés en 2009, les 3 autres en 2010 ».

L'année suivante, en mars 2009, le rapport commandé à la société Avico indiquait que l'état des cabines et l'évolution du marché impliquaient leur rénovation et leur évolution. Les problématiques liées à la suppression de la première classe et au changement de système audio-vidéo étaient posées, de même que leur coût, estimé à 7 ou 8 millions de dollars par appareil (soit entre 2,7 et 3 milliards de FCFP sur la base d'un dollar à 95 FCFP). Toujours en 2009, au mois de juin cette fois, la note de synthèse sur les choix stratégiques d'ATN indiquait qu'« un groupe de travail intégrant toutes les directions d'ATN concernées a procédé à l'analyse du sujet pour être en mesure de proposer au Conseil d'administration les différentes options possibles, leur coût et leur calendrier potentiel de mise en œuvre ».

Lors du comité d'entreprise du 4 janvier 2010, le lancement de la rénovation des 4 appareils est annoncé pour le début de l'année 2010 et son achèvement pour la fin 2011. Le coût de l'opération est alors estimé à 2,8 milliards de FCFP.

A la fin de l'année 2012, aucun avion n'était encore rénové.

En définitive, la rénovation des cabines qui devait initialement être effectuée en 2009 a pris un retard significatif. Par ailleurs les conditions de son financement appellent les observations présentées ci-dessous.

### ***3.6.2. Le financement de la rénovation***

Selon le procès-verbal de la séance du comité d'entreprise du 4 janvier 2010, le financement de la rénovation des cabines de 4 avions devait être assuré de la manière suivante (en F CFP) :

- 1 milliard versé en novembre 2009 (capital),
- 500 millions en mai 2010 (capital),
- 500 millions en novembre 2010 (capital ou investissement),
- 500 millions en mars 2011 (forme non définie début 2010),
- 300 millions en août 2011 (forme non définie début 2010).

Un peu plus d'un an plus tard, le Business plan 2012-2015, établi sur la base des décisions prises lors du conseil d'administration du 4 février 2011, envisageait la rénovation de seulement 3 avions pour un coût de 1,5 Milliard FCFP dont 500 millions seraient financés en 2012 et 1 milliard en 2013.

En août 2012, seulement 250 millions de F CFP avaient été décaissés (et aucun avion rénové) alors même que la compagnie aérienne dispose des crédits depuis fin 2009. L'apport en capital, fléché sur ce projet depuis 3 ans, n'aura donc pas fait l'objet d'une utilisation rapide, conforme aux plans initiaux établis en 2008.

En réponse aux observations provisoires, Air Tahiti Nui a indiqué que la raison majeure ayant entraîné le retard du projet de rénovation, ainsi que la révision à la baisse des objectifs initiaux, tient dans l'impossibilité pour la compagnie à boucler le financement initialement prévu. Si l'actionnaire principal (le pays) a bien apporté 1,5 milliard de francs CFP dès 2009 et 2010, les 1,3 milliards restants n'ont pas été obtenus par la compagnie.

## **4. ATN doit achever la mutation de son modèle économique**

### ***4.1. Le Pays ne peut plus apporter, seul, de nouveaux capitaux***

Comme cela a été écrit dans l'analyse du bilan de la société, le niveau des fonds propres de la compagnie est très bas, ne lui permettant plus de solliciter d'emprunt dans des conditions normales de marché (hors garantie d'emprunt apportée par la collectivité actionnaire par exemple).

La Polynésie française, actionnaire principale depuis la création d'Air Tahiti Nui était, à la fin de l'exercice 2010, au maximum de la participation prévue par les statuts de la compagnie, soit 85 % du capital social (articles 6 et 7 des statuts d'ATN). Au-delà des statuts, le seuil de 85 % est aussi un seuil légal fixé par la loi à l'article L. 1522-2 du Code général des collectivités territoriales qui dispose que « la participation des actionnaires autres que les collectivités territoriales et leurs groupements ne peut être inférieure à 15 % du capital social ».

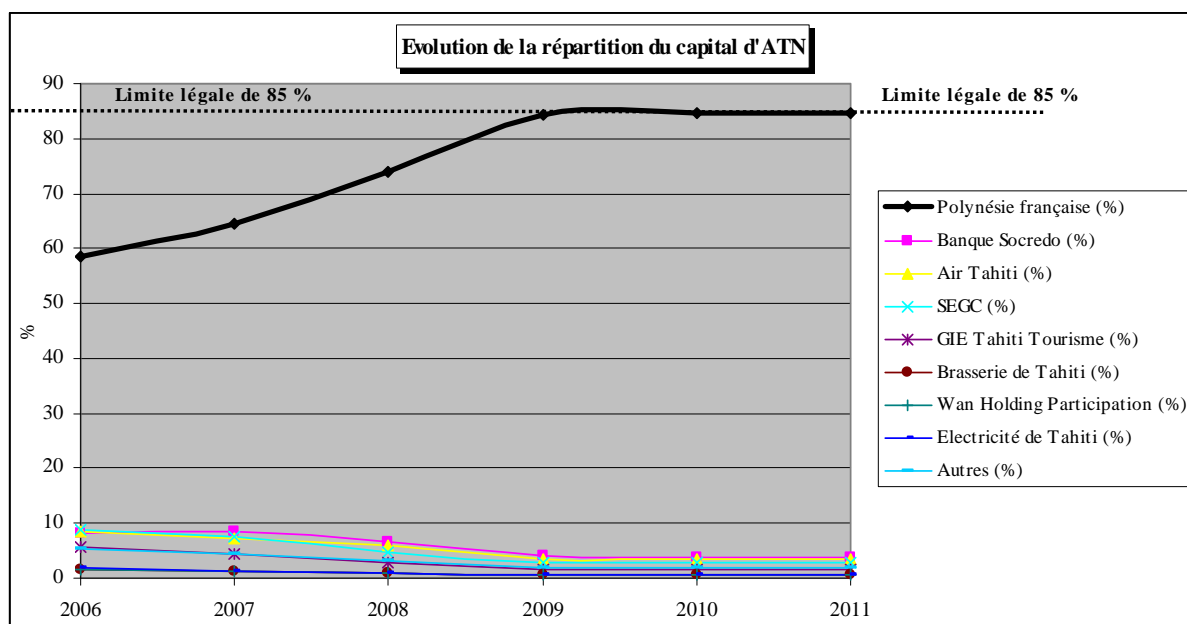
Ainsi, la collectivité ne pourra apporter de nouveaux capitaux à la société que si des actionnaires privés suivent le même mouvement à hauteur d'au moins 15 %.

Considérant d'une part les apports en capital réalisés depuis 2008 et d'autre part la rentabilité toujours non atteinte par la compagnie, les conditions nécessaires à des augmentations de capital n'étaient pas réunies au milieu de l'année 2012.

Le tableau suivant présente l'évolution de la répartition du capital social d'Air Tahiti Nui depuis 2006.

A fin	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Capital social (FCFP)	3 555 108 000	4 676 164 000	7 474 142 000	12 482 142 000	12 983 655 000	1 622 956 875
Polynésie française (%)	58,4	64,4	73,8	84,2	84,8	84,8
Banque Socredo (%)	8,2	8,6	6,7	4	3,9	3,9
Air Tahiti (%)	8,4	7,1	6	3,6	3,4	3,4
SEGC (%)	8,9	7,4	4,7	2,8	2,7	2,7
GIE Tahiti Tourisme (%)	5,8	4,4	2,7	1,6	1,6	1,6
Brasserie de Tahiti (%)	1,5	1,2	1,1	0,7	0,6	0,6
Wan Holding Participation (%)	1,6	1,2	1,1	0,6	0,6	0,6
Electricité de Tahiti (%)	1,8	1,4	0,9	0,5	0,5	0,5
Autres (%)	5,4	4,3	3	2	1,9	1,9
Total (%)	100	100	100	100	100	100

Les actionnaires privés n'ayant répondu aux différentes augmentations de capital que de façon sporadique, ils se retrouvent de plus en plus dilués au fur et à mesure que la Polynésie française apporte des capitaux afin de financer les pertes enregistrées année après année par la société (8,65 milliards de F CFP de pertes cumulées entre 2008 et 2011 ; 13,3 milliards en partant de 2006).



#### 4.2. Les choix stratégiques doivent désormais répondre à des logiques économiques

Le précédent rapport de la chambre territoriale des comptes sur la gestion d'Air Tahiti Nui avait mis en évidence l'importance du caractère « politique » dans les choix stratégiques de l'entreprise, et par exemple dans la décision d'ouvrir des lignes vers New-York ou Sydney.

Sur la période 2008-2011, la situation a peu évolué et les grandes orientations prises par ATN continuent de répondre à des logiques politiques et touristiques, définies par l'actionnaire majoritaire plutôt qu'à des logiques économiques.



Ainsi, la note de synthèse sur les choix stratégiques d’Air Tahiti Nui, datée du 5 juin 2009, pour les exercices 2009 à 2011, précise par exemple que : « *Air Tahiti Nui est (...) l’opérateur qui doit assurer une offre saisonnalisée pour garantir en haute saison une desserte non contrainte de la Polynésie tant pour les clientèles touristiques que résidentes. L’ampleur des différences de niveau de demande entre basse et haute saison (de 5 à 6 vols entre Paris et Papeete nécessaires en semaines les plus creuses à 10 à 11 vols nécessaires en semaines de pointe) créé un problème majeur puisqu’avec 3 vols fixes d’Air France, l’adaptation de l’offre à la demande globale par la seule Air Tahiti Nui conduit ATN à offrir un programme sur cette route variant de 3 à 7 vols par semaine dans l’année. C’est cette seule saisonnalité qui rend nécessaire pour un maximum de 10 semaines par an la présence dans la flotte d’Air Tahiti Nui d’une 5<sup>ème</sup> machine ainsi qu’un effectif en personnels navigants surdimensionné en moyenne pour pouvoir assurer cette pointe de quelques semaines par an* ».

Ainsi, et comme cela était déjà affirmé le 7 avril 2008 par le groupe de travail constitué au sein du Conseil d’administration, la reconduction de la location du 5<sup>ème</sup> avion auprès de l’ILFC était en réalité motivée par le « maintien d’une capacité en rapport avec les besoins du développement touristique et la demande de transport de la clientèle locale ».

Le prix de la surcapacité résultant de cette décision, discutable au regard de la situation actuelle mais aussi compte tenu des éléments déjà connus en 2008, est évalué par Air Tahiti Nui à environ 600 millions de F CFP par an.

#### **4.3. Dans ce contexte, la viabilité de la ligne vers le Japon est en cause**

La « ligne Japon » est, de loin, la ligne la plus déficitaire des lignes d’Air Tahiti Nui. Ainsi, pour 2011, il était prévu que cette liaison perde environ 580 millions de F CFP, soit 18 % du chiffre d’affaire qu’elle génère.

A titre de comparaison, l’économie des lignes gérées par ATN peut être résumée et présentée sous la forme du tableau suivant pour ce qui est des prévisions établies pour l’année 2011 (hors affrètement mais incluant les charge relatives au 5<sup>ème</sup> avion).

<b>Ligne</b>	<b>Los Angeles</b>	<b>Paris via LAX</b>	<b>Tokyo</b>	<b>Auckland</b>
<b>Recettes</b>	7.410.401	15.059.896	3.223.238	2.120.666
<b>Résultat</b>	136.175	-953.335	-583.337	-100.904
<b>%</b>	1,8 %	-6,3 %	-18,1 %	-4,8 %

D’un point de vue purement commercial, avec un déficit de plus de 18 % des recettes, un coefficient moyen de remplissage des avions d’environ 60 % et un déficit de passagers estimé entre 5000 à 6000 passager par an<sup>14</sup>, cette ligne devrait être fermée.

<sup>14</sup> Pour parvenir à équilibrer la ligne.

On comprend bien toutefois l'importance stratégique de cette liaison qui amène en Polynésie française la catégorie de touristes qui présente la plus haute contribution.

En considérant Air Tahiti Nui comme un outil de développement touristique, ce qui est d'ailleurs conforme aux statuts de la société, il est envisageable que cette charge puisse être tout ou partie prise en charge par la collectivité, compétente en matière de tourisme. La compagnie en fait d'ailleurs la demande et a même intégré, dans son business plan, une subvention de 300 millions de F CFP par an à partir de 2013.

Au milieu de l'année 2012, la compagnie n'avait toutefois reçu aucune assurance de l'octroi de cette subvention par la collectivité.

#### ***4.4. La crédibilité du business plan 2012-2015***

##### ***4.4.1. Les prévisions ont rarement été concrétisées depuis 2008***

Air Tahiti Nui rencontre assez régulièrement des difficultés à respecter les calendriers que lui fixe son conseil d'administration. En effet, sans revenir sur le projet de rénovation des cabines, présenté dans ce rapport, qui a été retardé de 4 ans en 4 ans, les difficultés à atteindre les objectifs fixés peuvent être observées sur différents aspects.

Au niveau de la gestion de la flotte. Il peut par exemple être indiqué que le renouvellement intégral des 5 avions était évoqué pour 2014-2015 en 2008. Le procès-verbal du conseil d'administration du 27 août 2008 indique en effet que le renouvellement de la flotte « a été entériné dans les propositions stratégiques du pacte d'actionnaire ». L'année suivante, ce renouvellement était déjà différé à 2016-2020. Enfin, il n'apparaît plus dans le business plan 2012-2015 mais il est envisagé (sur une base de 4 avions) pour 2019-2020 dans un rapport au conseil d'administration de janvier 2012.

En termes d'alliances, des « négociations avec le groupe Air France et ses partenaires américains (Delta notamment) pour définir les moyens d'une coopération bénéfique aux deux parties ainsi qu'à la destination Polynésie Française sur les routes entre l'Europe, les Etats-Unis et le Pacifique » étaient planifiées dès 2008<sup>15</sup>. Celles-ci n'étaient toujours pas concrétisées, au-delà des partages de code, quatre années plus tard au milieu de l'année 2012.

En termes d'objectifs commerciaux, le taux moyen de remplissage des avions (CMR), fixé à 77 % dans le cadre de la réorganisation du programme des vols et des routes desservies par la compagnie à partir de 2009 n'a pas été atteint depuis même s'il s'en est approché en 2010 (76,3 %) avant de s'en éloigner de nouveau en 2011 (75 %).

En termes de résultats et d'équilibre opérationnel, l'équilibre opérationnel, prévu en 2008 pour 2009, n'a jamais été atteint depuis. Il en est de même de l'équilibre général des comptes et du bilan, prévu initialement pour l'année 2010.

La chambre ne sous-estime pas l'importance que certains facteurs externes ont eu sur les résultats de la compagnie (hausse du prix du pétrole, crise financière de 2008...) mais elle note cependant qu'ATN rencontre des difficultés à atteindre ses objectifs, y compris ceux qui dépendent de sa propre gestion.

---

<sup>15</sup> TN019 page 1.

En réponse aux observations provisoires, ATN a insisté sur les difficultés, pour une petite compagnie, à négocier avec les plus grands acteurs du secteur aérien. ATN indique aussi que plusieurs partenariats ont été menés à bien avec plusieurs compagnies sur la période (notamment avec American Airlines). La chambre ne conteste ni la difficulté de négocier avec les acteurs majeurs du secteur aérien, ni le travail mené par ATN. La chambre maintient cependant qu'ATN rencontre régulièrement des difficultés à atteindre les objectifs peut-être trop ambitieux, qu'elle se fixe elle-même.

#### **4.4.2. Le plan est tributaire de plusieurs facteurs exogènes**

##### **4.4.2.1. La sensibilité au prix du carburant**

Les achats de matière première au premier rang desquelles on trouve le carburant, représentent 27 et 47 % du chiffre d'affaires d'Air Tahiti Nui depuis 2008. Plus encore que l'importance de la dépense, sa volatilité constitue une variable aussi imprévisible que significative dans les comptes et dans le résultat de l'entreprise.

Ainsi, le cours moyen du kérosène a connu des variations annuelles allant de -42 % (en 2009) à + 39 ou + 40 % (respectivement en 2011 et 2008). Après une baisse de prix en 2009 (environ 70\$ le baril), les cours ont atteint largement le seuil de 100 US\$ depuis 2 ans.

Pour Air Tahiti Nui, qui consomme environ 900.000 barils (Bbl) de kérosène chaque année depuis 2009, une hausse de 10\$ se traduit mécaniquement par une augmentation de 9 millions de US\$, soit plus de 850 millions de F CFP<sup>16</sup>.

Comme cela a déjà été présenté à la partie 4.2 Air Tahiti Nui a, depuis 2008, toujours sous-estimé l'évolution des cours du kérosène lors de l'élaboration de ses budgets. Il en est résulté des résultats inférieurs aux prévisions et un retard dans le retour à l'équilibre de la compagnie.

<b>Exercice</b>	<b>Cours retenu</b>	<b>Cours réel</b>
<b>2008</b>	100	121
<b>2009</b>	60	70
<b>2010</b>	80	90
<b>2011</b>	111	126

Cours du baril de jet kérosène en US\$

La surcharge carburant permet de compenser, mais seulement partiellement, les surcoûts carburant. Cette compensation a été de 54 % en 2011 (1.3 milliard de F CFP de recettes pour 2.4 milliards de F CFP de surcoût constaté).

La politique de hedging (couverture du risque) est un autre outil pouvant être utilisé afin de limiter l'impact des hausses du prix du carburant. Comme cela a été vu à la partie 4.2, cet outil, qui s'apparente à une spéculation sur l'évolution à venir des cours, peut aussi se révéler coûteux pour l'entreprise et doit être utilisé de façon très prudente.

---

<sup>16</sup> TN053 page 4.

Enfin, sans que la compagnie n'ait de prise sur ce dernier élément, l'évolution de la parité des cours entre le dollars US et l'euro (sur lequel est indexé le franc CFP) peut venir accentuer ou limiter l'impact des variations du prix des matières premières.

#### 4.4.2.2. *Le difficile ajustement de la flotte à l'activité*

Alors que le coût de la surcapacité de la flotte (5<sup>ème</sup> avion) est estimé à environ 600 millions de F CFP par an<sup>17</sup>, la concrétisation de la vente d'un avion apparaît difficile.

Ainsi, un an après la mise en vente de l'appareil et malgré une baisse de prix de l'ordre de 40 % par rapport au prix de vente initialement escompté (passant de 38 à 23 millions de dollars US), la vente n'était toujours pas réalisée ni envisagée en octobre 2012.

Le maintien des cours du kérosène à des niveaux élevés depuis 2010 ne participe par ailleurs pas à l'attractivité des appareils quadrimoteurs, nombreux sur le marché de l'occasion.

Enfin, la vente d'un des deux moteurs de rechange, qui pourrait sans aucun doute soulager la trésorerie de l'entreprise, reste un élément de stratégie à la fois exogène en ce qu'il reste soumis aux aléas du marché et conjoncturel en ce qu'il n'interviendra qu'une seule fois.

#### 4.4.2.3. *Le concours public sur la ligne du Japon*

L'aide de la collectivité, incluse dans la stratégie de l'entreprise au niveau de la ligne Papeete-Tokyo est un autre élément à la fois structurant (il représente environ 300 millions de F CFP par an) et non maîtrisé par la compagnie.

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

D'un point de vue opérationnel et financier, et tenant compte de la situation budgétaire de la collectivité, la chambre considère qu'en application du principe de prudence budgétaire, Air Tahiti Nui pourrait adapter ses plans stratégiques afin de prendre en compte un éventuel refus de participation de la collectivité à l'exploitation de cette ligne.

En réponse aux observations provisoires, ATN a indiqué avoir « *de fait adapté ses plans stratégiques et gardé une ligne prudente en n'intégrant pas de base cette aide de la collectivité, mais en la présentant comme une option* ». La chambre prend acte de cette réponse en remarquant toutefois que le business plan de la compagnie fait état de la nécessité d'obtenir de la part de la Polynésie un soutien sous la forme d'une subvention d'exploitation annuelle de 300 à 400 millions XPF pour maintenir l'offre de transport dans le cadre des 3 chantiers devant impérativement aboutir pour améliorer structurellement la rentabilité de la compagnie. Ainsi, si ce financement n'est qu'une option, il apparaît toutefois très important dans les facteurs de retour pérenne à l'équilibre.

---

<sup>17</sup> TN029 page 6.

#### ***4.4.3. En interne, ATN doit montrer sa capacité à se réformer***

Parmi les leviers « internes » identifiés par la compagnie dans le cadre de ses orientations stratégiques, figurent notamment :

- La diminution du nombre de PNC par équipage (de 10 à 9), rendue notamment possible par la transformation de 3 avions en biclasses dans le cadre de la rénovation des cabines,
- La suppression du 13ème mois salaire pour l'ensemble des salariés,
- La diminution de certains avantages accordés aux salariés (nombre ou cercle de bénéficiaires des billets GP, franchise de bagages...).

La mise en œuvre de ces mesures aurait sans aucun doute des effets aussi positifs que rapides sur la santé financière de la compagnie.

C'est en commençant par optimiser la structure des coûts de ses processus internes, sur lesquels elle a prise, qu'Air Tahiti Nui pourra s'armer et affronter les aléas exogènes qui ne manqueront sans doute pas encore dans les années à venir.

### **5. Recommandations**

1. Comme déjà recommandé en 2008, lors du précédent rapport de la chambre, Air Tahiti Nui doit dimensionner sa flotte en cohérence avec son programme de vol (4 avions en 2012).
2. Après les excès dévastateurs de 2008, Air Tahiti Nui doit poursuivre dans son approche prudente de la couverture de risque sur les achats de carburant (hedging). Si l'utilité de celle-ci n'est pas mise en cause, son utilisation ne doit pas générer de risques inverses en figeant une trop grande partie des achats.
3. Air Tahiti Nui doit moderniser et sécuriser la gestion de son activité de fret afin de rester, voire de revenir dans les standards internationaux du secteur.
4. Air Tahiti Nui doit poursuivre les politiques de réduction des coûts et d'optimisation de ses processus (salaires, dimensionnement des équipages, billets GP...) afin que ceux-ci trouvent une traduction dans le compte de résultat pour une baisse réelle des charges de personnel.
5. Air Tahiti Nui pourrait envisager, avec la collectivité de rattachement, la possibilité d'une participation financière visant à prendre en charge une partie des pertes relatives à l'exploitation de la ligne vers Tokyo. A défaut, et dans le cas où les résultats de la compagnie resteraient trop fragiles pour autofinancer cette liaison, le maintien de la destination devra faire l'objet d'une réflexion et d'une décision.

N° 062- PPTPRTN  
Papeete, le 12 juillet 2013

**Monsieur Jean LACHKAR**  
**Conseiller référendaire à la Cour des comptes,**  
**Président de la Chambre Territoriale des Comptes**  
**de Polynésie française**

**BP 331 98713 Papeete - Tahiti**

*Monsieur le Conseiller,*

*Après avoir pris connaissance du rapport d'observations définitives de la Chambre Territoriale des Comptes, et conformément à l'article L.272-48 du Code des juridictions financières, je vous prie de trouver ci-après ma réponse écrite au rapport.*

*Je regrette que le rapport se limite aux exercices 2008-2011, dès lors que ce découpage ne permet pas de mettre en perspective la mise en œuvre mais aussi les résultats de la restructuration engagée par l'entreprise.*

*A ce titre, l'analyse de la Chambre Territoriale des Comptes selon laquelle l'entreprise est structurellement déficitaire, n'a aucune marge de manœuvre pour agir sur ses charges et n'a pas été capable de concrétiser d'importants projets structurants nous semble contestable.*

*Cette présentation masque la stratégie de redressement progressif des comptes de l'entreprise qui a été menée, avec le soutien de ses actionnaires et plus particulièrement de la Polynésie française, à partir de 2009 et qui a porté ses fruits en 2012.*

*Air Tahiti Nui était en effet dans une situation économique et financière très dégradée fin 2008 : la compagnie souffrait de surcapacité de son offre de sièges sur des marchés touristiques en crise, était isolée, opérait des avions avec une cabine vieillissante et subissait les variations fortes des cours du pétrole. La compagnie s'est alors engagée dans une stratégie de retour à l'équilibre basée sur :*

- La rationalisation du programme de vols en supprimant notamment les lignes les plus déficitaires ;
- L'augmentation des recettes commerciales en travaillant sur tous les marchés ;
- Le développement d'une activité d'affrètement ;
- La mise en place d'une politique systématique de réduction de tous les coûts de l'entreprise par la renégociation de tous les contrats ;
- La mise en place d'une politique de réduction des consommations de carburant (économies de poids à bord, diminution du nombre de bagages, techniques de pilotage...)
- La décision de réduire la flotte à 4 avions et de la dimensionner aux besoins réels de la demande de transport sur le réseau opéré par ATN ;
- La mise en place d'un plan de départs volontaires ;
- Le gel des hausses de salaires liées à la variation de l'indice du coût de la vie ;
- La recherche de partenaires pour renforcer sa position commerciale sur le marché nord-américain, sur le marché australien, sur les marchés européens et sur les vols transatlantiques ;
- La rénovation des cabines.

Tous les points de cette stratégie n'ont pas pu être atteints pour le moment (réduction de la flotte à quatre avions notamment), mais ils ont permis à l'entreprise de se restructurer, de développer ses recettes commerciales, de diminuer ses charges, d'optimiser ses remplissages, de concrétiser des alliances commerciales majeures, de réduire ses effectifs de plus de 10%, de rénover une partie de sa flotte et, en 2012, de dégager des bénéfices alors que les cours moyens du pétrole ont atteint cette année-là un record historique à 127 dollars le baril de Jet Kerosen Singapour.

Ce résultat obtenu dès 2012, alors que le business plan visait 2014, infirme donc les conclusions du rapport en montrant que la compagnie n'est pas structurellement déficitaire et qu'elle a su évoluer durant cette période difficile. Si elle veut continuer à opérer sur les lignes polynésiennes, la compagnie doit en permanence se donner les moyens de s'adapter dans un environnement économique mondial changeant. C'est une nécessité et c'est l'objectif de la direction.

Par ailleurs, je vous prie de trouver en annexe quelques éléments de précision complétant ma réponse.

Je vous prie de croire, Monsieur le Conseiller, en l'expression de mon profond respect.

  
**Etienne HOWAN**  
 Président Directeur Général

## **ANNEXE A LA REPONSE D'AIR TAHITI NUI AUX OBSERVATIONS DEFINITIVES DE LA CHAMBRE TERRITORIALE DES COMPTES**

### **I. Observation sur le point 1.2.2 relatif à la coexistence de deux directeurs généraux, mandataires sociaux**

*Le rapport rappelle qu'entre les mois d'août 2009 (arrivée de M. Rispal) et juillet 2010 (démission de M. Vernaudon), la compagnie a disposé à la fois d'un président directeur général, mandataire social, et d'un directeur général lui aussi mandataire social.*

*La chambre de comptes ne conteste pas la légalité de cette situation pour le passé mais érige cette coexistence de deux mandataires sociaux en interdiction pour compter de l'entrée en vigueur de la loi du Pays n°2012-14 du 16 juillet 2012.*

*Nous ne partageons pas ce point de vue. En effet, les dispositions de cette loi sont une reprise de certaines dispositions de la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 portant nouvelle régulation économique. Cette loi appliquée en France métropolitaine depuis lors ne fait pas interdiction à une société d'avoir deux mandataires sociaux.*

*Il est vrai que, dans le cas d'un choix du Conseil d'administration pour un système dualiste avec un Président du Conseil d'administration, dont la fonction est d'administrer le conseil et l'assemblée générale, et un Directeur Général, chargé de la fonction exécutive, seul ce dernier est mandataire social. Toutefois, le Directeur Général, qu'il soit ou non Président du Conseil, peut se faire assister d'un Directeur Général Délégué nommé par le Conseil d'Administration. Dans cette hypothèse, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société caractérisant ainsi leur statut de mandataires sociaux (article Lp 10 de la loi du Pays n°2012-14).*

### **II. Observation sur le point 1.3 relatif à l'intérêt pour Air Tahiti Nui de ne pas rester isolée des grandes alliances internationales**

*Le rapport précise qu'au milieu de l'année 2012, aucune avancée n'était constatée sur ce sujet.*

*Nous souhaitons préciser que la politique de rapprochement des grandes alliances et des autres compagnies aériennes a permis de concrétiser les accords de partage de code suivants :*

- *Un partage de code avec Air France sur un vol par semaine entre Papeete et Paris (2009), associé à un accord de tarif sur les principales villes européennes ;*
- *Un partage de code avec Qantas au départ de l'Australie entre Sydney (2009), Brisbane (2012), Melbourne (2012) et Tahiti ;*
- *Un partage de code avec American Airlines (2012) entre 17 villes des Etats-Unis et Papeete.*

*Par ailleurs, un accord de Co-entreprise (Joint-venture) avec Air France sur les vols transatlantiques a été signé début 2013 et est en attente d'autorisation par le Department of Transportation des Etats-Unis.*

*Ajouté aux accords préexistants (Air New Zealand, Japan Air Lines) ce portefeuille d'accords est exceptionnel pour une compagnie de la taille d'Air Tahiti Nui, il permet*



d'étendre le réseau commercial et participe fortement au développement des trafics et des recettes de la compagnie.

### **III. Observation sur le point 2.3.1 relatif à la situation des capitaux propres**

Le calcul du ratio « Capitaux Propres/Dettes Financières » présenté en page 14 est basé sur l'endettement inscrit au bilan de l'entreprise (4,8 milliards XPF au 31 décembre 2011). En réalité, si l'on s'intéresse à la capacité d'Air Tahiti Nui à rembourser son endettement, il faut prendre en compte la totalité de la dette bancaire dont ATN paye les échéances chaque année, c'est à dire la dette inscrite au bilan de l'entreprise plus les dettes portées par les GIE et SNC qui louent en crédit-bail trois avions à Air Tahiti Nui. La dette réelle totale d'ATN au 31 décembre 2011 était de 12,2 milliards XPF. Le calcul du ratio n'est donc pas correct pour avoir une bonne analyse bilancielle.

Il est à noter qu'au 31 décembre 2012, le ratio Capitaux Propres/Dettes Financières était de 115% et de 52% si l'on prend en compte les dettes portées par les crédits bailleurs.

Par ailleurs les cashflows générés par l'entreprise, que les institutions financières prennent en compte, montrent que le remboursement de la dette n'a jamais été menacé.

Enfin, il convient d'observer que l'endettement d'Air Tahiti Nui est totalement assis sur des actifs (avions et moteurs) et que son remboursement est garanti par ces actifs au moyen d'hypothèques de premier et deuxième rang. Par ailleurs, la dette du Mangareva est de plus garantie par la Polynésie française.

### **IV. Observations sur le point 3.3 relatif aux procédures sur les billets à gratuité partielle**

La direction d'Air Tahiti Nui tient à rappeler que le régime de gratuité partielle au profit de ses personnels s'applique dans toutes les compagnies aériennes du monde dans des conditions similaires et qu'il est encadré par une procédure dont l'application est contrôlée. Il s'agit d'un avantage social standard dans l'industrie du transport aérien.

En 2012, les catégories d'ayants-droit ont été sensiblement réduites et le nombre de billet GP émis au profit d'un salarié a diminué de 10,7 % par rapport à 2011.

### **V. Observation sur le point 3.4.3 relatif à l'informatisation du fret**

Ce projet a été lancé au premier semestre 2013 et devrait être opérationnel d'ici la fin de l'année.

\*\*\*