



*PROJET DE RAPPORT DEFINITIF N°06/20-
ROD/ADM/AIRMAD DU 25 SEPTEMBRE 2020 SUR
L'AUDIT DE PERFORMANCE DE LA COMPAGNIE
AIRMADAGASCAR*



Gestions 2015 à 2019

*RAPPORT D'AUDIT DE PERFORMANCE
AIR MADAGASCAR*

Équipe d'audit :

- *Madame RAHARIMALALA Lydia Clémence, Président de Chambre - Chef de mission*
- *Madame RAZANAMPARANY Domoïna Patricia Raymonde, Conseiller*
- *Madame ANDRIANAMAROTSARA Solohanitriniaina, Conseiller*
- *Madame RAHARISOA FARANIAINA Patricia, Conseiller*
- *Monsieur RASOLOFONARIVO Rija, Conseiller*
- *Monsieur RANDRIANARISON Harifidy Hasina, Conseiller*
- *Madame RAOTOSON Dinamalala Felana, Auditeur*

SOMMAIRE

<i>SYNTHÈSE</i>	III
<i>LISTE DES ABREVIATIONS</i>	VII
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	VIII
<i>LISTE DES FIGURES</i>	VIII
<i>INTRODUCTION</i>	1
<i>PRESENTATION D’AIR MADAGASCAR</i>	7
<i>I. LA MISE EN ŒUVRE DES ENGAGEMENTS DES PARTIES A LA CONVENTION DE PARTENARIAT</i>	14
<i>II. LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA COMPAGNIE AIR MADAGASCAR</i>	22
<i>III. LA GESTION DES EXIGENCES DU BUSINESS PLAN</i>	34
<i>CONCLUSION</i>	48
<i>ANNEXES</i>	50

SYNTHÈSE

En 2017, l'Etat Malagasy a signé une convention de partenariat stratégique avec Air Austral. L'objectif du partenariat étant le redressement de la Société Nationale Malgache de Transports Aériens, Air Madagascar, en revenant aux fondamentaux du métier de transporteur aérien, c'est-à-dire la qualité du service, la ponctualité et les programmes de vols, avant de poursuivre son développement. La vision est de devenir l'alliance leader de l'océan indien, la politique nationale en la matière étant de faire du secteur aérien un maillon solide du développement économique du pays à travers la promotion du tourisme.

A 3 ans du partenariat, l'entreprise est actuellement confrontée à d'importantes difficultés, malgré la reprise par l'Etat malagasy de sa dette assortie d'une augmentation du capital, à concurrence de 88 millions d'USD soit 303 milliards Ariary. La Cour des Comptes a inscrit dans son programme de vérification de 2018 le contrôle de la performance de cette société dans laquelle l'Etat détient une participation majoritaire afin de s'assurer de la mise en œuvre efficace des engagements et des plans découlant de ce partenariat.

Il a ainsi été observé par la Cour qu'au titre de la mise en œuvre des parties à la convention de partenariat, il a été constaté qu'aucune date butoir n'a été précisée dans le contrat. A souligner d'ailleurs que dans le Business Plan, presque aucune échéance n'a été prévue pour les différents volets le composant. Ainsi, s'il a été convenu que l'État verserait 303 milliards Ariary, dont Ar 184 786 296 000 à titre de subventions d'exploitation, Ar 118 213 704 000 à titre d'apports en numéraire dans l'augmentation de capital, il s'est avéré que le paiement n'a commencé qu'à partir du mois d'août 2018 et n'a été achevé que le 26 septembre 2019, soit 2 ans après la signature de l'accord. En conséquence, la trésorerie très limitée de la société a restreint les actions qu'elle aurait déjà pu entamer et a freiné l'atteinte de ses objectifs à courts et moyens termes.

Il est également stipulé dans le contrat que l'Etat malagasy n'accordera pas de droits de trafic à d'autres compagnies aériennes, autres que ceux qui ont été concédés avant l'accord, qui pourraient nuire à la mise en œuvre du redressement de la société pour une période de 3 ans. Toutefois, une fréquence supplémentaire Antananarivo-Paris a été accordée à Ethiopian Airlines ainsi qu'un vol supplémentaire vers Nosy Be. Par ailleurs, pour 3 vols sur les 5 opérées par cette compagnie, une augmentation de capacité de l'avion qu'elle utilise, un Boeing 787-800 de 260 places, a été acceptée.

Les conséquences de cette situation pour Air Madagascar sont la baisse du taux de remplissage de ses avions, une perte de recettes importante à chaque fréquence additionnelle octroyée, une baisse du chiffre d'affaires engendrant un impact sur la trésorerie, entraînant des problèmes de solvabilité, et une décision du Conseil d'Administration du partenaire stratégique, Air Austral, de conditionner le respect de son engagement financier au respect par le Gouvernement malagasy de ses propres engagements.

En définitive, cette fréquence additionnelle nuit à la mise en œuvre du redressement de la société, malgré l'argumentation du Ministère de tutelle, en charge des Transports, selon laquelle le 5^e vol opéré par Ethiopian Airlines n'est pas un vol direct, donc ne constitue pas une violation de l'accord, et l'explication de l'Aviation Civile de Madagascar selon laquelle la politique nationale en matière de transport aérien préconise l'open sky. Aucune indemnisation, alors prévue par l'accord si les conséquences néfastes de la concurrence sont prouvées, afin de pallier au préjudice ne lui a été accordée.

Par ailleurs, jusqu'à la date de rédaction du présent rapport, Air Austral n'a versé son apport en capital qu'à concurrence de 43,78%, soit Ar 37 159 879 800, alors que l'accord de

partenariat en prévoit 49%. Les conséquences en sont toujours la limitation de trésorerie de la société et, partant, de ses marges de manœuvre en vue de l'atteinte de ses objectifs de redressement. Malgré les lettres de relance envoyées par la Cour demandant des explications de cette situation à Air Austral, aucune réponse n'a été parvenue de la part de l'entité.

Il a été également observé que le système de contrôle interne d'Air Madagascar présente beaucoup d'insuffisances, pour une société d'une telle taille. Il n'existe pas de procédures globales de détection, d'évaluation et de traitement des risques au niveau des fonctions support comme la gestion financière, commerciale, des ressources humaines. Ainsi, la responsabilisation et l'implication du personnel par rapport à ces risques pourraient demeurer faibles et l'atteinte par la société de ses objectifs pourrait être ralentie voire freinée. De plus, des fiches de postes existent, mais certaines ont été établies tardivement.

En outre, la fonction Audit interne de la compagnie ne suit pas les exigences des normes internationales, du fait, entre autres, qu'elle n'est pas priorisée, manquant cruellement de ressources humaines et financières.

Touchant l'enregistrement des opérations de l'entreprise, le contrat de partenariat stipule que l'Etat malagasy prendra en charge le paiement des dettes fournisseurs de la société existant avant le partenariat. Toutefois, un montant important desdites dettes, soit 7,12 millions de dollars, équivalent de 25,68 milliards Ariary environ en juin 2019, n'a pu être payé parce que la société n'a pas eu connaissance de leur existence au moment de la fixation du montant total. Ces dettes non identifiées proviennent d'une défaillance des procédures d'enregistrement des factures. Les conséquences sont la perte de confiance des fournisseurs, l'impact négatif sur la situation financière de l'entité qui ne peut plus compter sur l'Etat pour payer ces factures, un risque élevé de fraudes et de corruption et le ralentissement du redressement. Autre constat, un écart important existe au niveau des stocks physiques et ceux enregistrés dans le système de suivi des stocks. En mars 2017, 4564 articles enregistrés sur 5660, d'une valeur de 1 511 062 817,43 Ariary et représentant 80,63% du total des articles sont fictifs. Ces écarts proviennent pour la plupart d'une défaillance du suivi. Les conséquences en sont l'absence de fiabilité du décompte et de la valorisation des stocks, entraînant une difficulté dans les prévisions et les décisions relatives aux approvisionnements, un risque de non disponibilité des pièces en vue du maintien et de la réparation des appareils, mais également l'existence d'une suspicion de détournements des biens.

Le système de recouvrement des créances présente aussi des faiblesses. En juin 2019, des créances d'un montant de 4,81 milliards Ariary ne sont pas encore recouvrées si les créances ont été fixées à fin Août 2017 (avant la signature de la convention de partenariat) à 31,9 milliards Ariary. Ainsi, le recouvrement des créances d'un montant de 27,1 milliards Ariarys'est fait durant presque 2 ans. En outre, en fin février 2020, des créances d'environ 44 milliards Ariary restent encore à recouvrer et dont 82% sont antérieurs au mois de décembre 2019. De toute évidence, cette situation impacte négativement sur la trésorerie et augmente le risque de cessation de paiement de l'entreprise.

Au titre de la gestion des exigences du Business Plan, sur la qualité des services de la compagnie, il a été constaté une amélioration à 15 minutes soit de 86,41% de la ponctualité des vols et une réduction des écarts avec l'objectif de l'entreprise. Toutefois, cette ponctualité se situe encore loin des performances internationales. Les causes des retards sont d'ordre technique telles que les pannes d'avion, d'ordre opérationnel, comme les rotations des appareils, l'insuffisance du nombre de personnel. Les causes peuvent aussi être d'ordre financier ayant des répercussions sur l'achat de pièces de rechange et sur l'entretien des appareils. En somme, ces retards peuvent être imputés à une difficulté financière aggravée par une défaillance opérationnelle si bien qu'une spirale de causes et de conséquences s'établit.

Les effets néfastes de ces retards se traduisent par l'insatisfaction des clients, la détérioration de l'image de l'entreprise et celle de ses relations avec ses partenaires stratégiques tels que les agences de voyage.

Toujours au chapitre de la qualité des services, la Cour a observé une persistance de quelques défaillances dans le traitement des clients malgré d'importants progrès en termes de relation clients, de communication et de gestion de l'image. En effet, des vols pouvant être repoussés plusieurs fois successivement, avant d'être annulés sont constatés : des clients non informés à temps des retards ou annulations de vols... Or, en plus de la possible rupture des relations de la société avec les clients déçus, ces derniers pourraient dissuader les clients potentiels de choisir la compagnie nationale, et cette situation profite aux concurrents.

Concernant la flotte d'Air Madagascar, les Airbus A340 actuellement utilisés et dont le choix a été imposé par les autorités de l'époque sont des quadriréacteurs, consommant plus de carburant que des biréacteurs aux caractéristiques équivalents, notamment le Boeing 777 ou l'Air Bus330. De ce fait, ils ne sont pas performants et diminuent la rentabilité de la compagnie. Or, le renouvellement de la flotte requiert des investissements très coûteux, rendu difficile encore par le litige opposant la société avec Air France.

Enfin, dans le domaine des ressources humaines, il a été constaté que les formations dispensées au personnel de la société demeurent encore insuffisantes jusqu'à la période 2018-2019. Cette insuffisance s'explique notamment par les difficultés financières de l'entreprise. Elle a pour effet de présenter de nombreux risques pour l'atteinte des objectifs et le développement du personnel.

De tout ce qui précède, il est recommandé :

➤ à l'Etat malagasy :

- 1. de prendre toutes les mesures nécessaires, par le biais du Ministère en charge des Transports, pour pallier au manquement à son engagement, de ne pas accorder de droits de trafics à toute autre compagnie aérienne pouvant nuire au redressement d'Air Madagascar pendant 3 ans. La Cour attire également l'attention de toutes les parties prenantes sur les mesures à prendre à la fin de la troisième année de la limitation des droits de trafic, compte tenu des accords aériens entre pays pour qu'Air Madagascar soit en mesure d'affronter la concurrence ;*
- 2. de prendre toutes les mesures nécessaires lui permettant d'honorer ses engagements notamment l'indemnisation de la compagnie nationale pour le préjudice causé par le manquement décrit ci-dessus. Un accord est également préconisé entre les Ministères de tutelle et la compagnie Air Madagascar sur la détermination du montant du dédommagement ;*
- 3. de renouveler la flotte de la compagnie aérienne nationale, à moyen ou long terme et ce, en prenant en considération les spécificités techniques des appareils aéronautiques lors des décisions d'investissement et opter pour la performance desdits appareils.*

➤ à Air Madagascar :

- 1. de préciser les délais d'exécution des différentes activités dans le cadre de mise en œuvre du partenariat stratégique et du plan de redressement ; de veiller, à l'avenir à ce que tout contrat stratégique impliquant un ou des engagements des parties comporte des dispositions précises sur le délai d'exécution desdits engagements ;*

2. *de mettre en place et en œuvre une démarche globale de gestion et d'identification des risques dans les fonctions supports ;*
3. *de mettre à jour de manière formelle les procédures en vue de la traçabilité de toutes opérations d'achats et de renforcer le suivi de la réception des factures des fournisseurs ;*
4. *de poursuivre l'effort sur la mise en place d'un système efficace de gestion des stocks notamment d'établir une circularisation claire du processus d'enregistrement de tous les stocks et d'assurer la mise en œuvre, le suivi, la mise à jour et la régularisation du logiciel de gestion, de veiller à la séparation des tâches incompatibles, de procéder à des contrôles indépendants et inopinés, et enfin de renforcer le système de sécurité de l'accès aux magasins, d'assurer une optimisation de la politique d'approvisionnement de la compagnie afin d'identifier les besoins, d'éviter la péremption des stocks et de constituer des stocks de sûreté pour les appareils composant la flotte ;*
5. *de continuer et de renforcer le système de suivi et de recouvrement des créances clients ;*
6. *de s'assurer de la mise à jour des fiches de postes ;*
7. *de mettre en place une fonction Audit interne opérationnelle conformément aux exigences des normes IIA au sein de l'entreprise ;*
8. *de prioriser le renforcement du suivi des opérations aériennes et la gestion des irrégularités des vols par le renforcement du Centre de Contrôle Opérationnel et la mise en place d'un Centre de Contrôle Maintenance performant ;*
9. *d'améliorer le traitement des clients par :*
 - *le renforcement de la communication multicanal afin de faciliter l'accès à l'entreprise et à ses services;*
 - *la facilitation des procédures de réclamation et le traitement des dossiers dans un délai raisonnable ;*
 - *la définition et la mise en place de mesures destinées à faciliter l'attente telles que la mise à disposition de rafraîchissements et d'encas pendant le temps d'attente, l'hébergement à l'hôtel si nécessaire, le transport entre l'aéroport et le lieu d'hébergement, ... ;*
10. *de continuer la reprise des formations, basées sur une analyse des besoins en renforcement des capacités du personnel de l'entreprise et en harmonie avec la stratégie de la compagnie telle que la formation à la gestion des crises éventuelles liées aux perturbations des vols.*

Il convient de noter qu'en juillet 2020, Air Madagascar et Air Austral ont signé un protocole d'accord marquant la fin de leur partenariat stratégique et permettant l'entrée de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNaPS) dans le capital de la compagnie nationale.

LISTE DES ABREVIATIONS

ACRONYME	DEVELOPPEMENT
ACM	Aviation Civile de Madagascar
AGV	Agences de Voyages
BP	Business Plan
BSP	BillingSettlement Plan
CNaPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
DF	Direction Financière
DGA	Direction Générale Adjoint
EASA	Agence Européenne de la Sécurité Aérienne
ET	Ethiopian Airlines
GoM	Gouvernement Malagasy
GSA	General Sales Agency
IIA	Institute of Internal Auditors
ISSAI	International Standards of the Supreme Audit Institutions
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MGH	Madagascar Ground Handling
OACI	Organisation de l'Aviation Civile Internationale
PCG	Plan Comptable Général
PNC	Personnel Navigant Commercial
PNT	Personnel Navigant Technique
RGA	Recette Générale d'Antananarivo

LISTE DES TABLEAUX

N°	INTITULE	PAGE
01	Répartition du capital de la compagnie	07
02	Principaux textes législatifs et réglementaires applicables à Air Madagascar	08
03	Evolution des principaux revenus d'Air Madagascar de 2015 à 2019	10
04	Les principaux produits de l'entreprise	11
05	Evolution des principales catégories de charges d'exploitation de l'entreprise	12
06	Les principales charges d'exploitation de l'entreprise (2015 - 2019)	13
07	Modalité de libération de l'engagement financier de l'Etat Malagasy	15
08	Perte potentielle relative à des fréquences additionnelles octroyées à l'ET	19
09	Composition des dettes non identifiées au mois d'Août 2018 et Juin 2019	25
10	Situation des recouvrements au 30/06/2019 des créances arrêtées au 31/08/17	28
11	Mise à jour des fiches de poste au 20 mars 2020	30
12	Les différents volets du Business Plan	34
13	Evolution des recettes « passagers » de 2014 à 2019	37
14	Evolution des réclamations par type d'incident de 2016 à 2019	40
15	Evolution du taux d'amortissement des avions de 2015 à 2019	42
16	Evolution des dépenses de formation de 2015 à 2019	46
17	Evolution du nombre de bénéficiaires des formations en 2018 et 2019	47

LISTE DES FIGURES

N°	INTITULE	PAGE
01	Evolution du taux de ponctualité à 15 minutes 2018 – 2019	36

INTRODUCTION

De par sa nature insulaire, Madagascar a besoin de renforcer ses relations avec l'extérieur pour assurer son développement. Dans ce cadre, le secteur du transport en général, et celui du transport aérien en particulier, ont un rôle essentiel à jouer. En effet, représentant environ 7% des valeurs ajoutées¹ générées par les différentes branches de l'économie, le secteur du transport est un pilier important du développement du pays et de celui d'autres secteurs comme ceux du tourisme ou du commerce.

Reconnaissant le potentiel du secteur du transport aérien à contribuer de manière significative à la réalisation « (...) *d'une croissance forte et inclusive au service du développement durable et équitable de l'ensemble du territoire* », la Lettre de Politique Nationale du transport aérien à Madagascar, approuvée par le Décret n°2017-414 du 30 mai 2017, a défini comme objectifs de :

- édifier un système de transport aérien sûr, sécurisé et fiable ;
- Faire du secteur aérien un maillon solide du développement économique du pays à travers la promotion du tourisme ;
- favoriser la connectivité pour faciliter les investissements aussi bien étrangers que nationaux et le transfert de connaissances et de technologies ;
- soutenir l'intégration économique de toutes les régions de l'Ile.

Depuis sa création, en 1961, la société à participation de l'Etat Air Madagascar contribue à relier l'Ile Rouge au reste du monde. En parallèle, ses différentes dessertes à l'intérieur du territoire participent au désenclavement de certaines régions de l'île et au développement du pays.

Développant une vision consistant à « *être la Compagnie préférée en Afrique et la première dans l'Océan Indien* », la compagnie s'est fixée comme mission de « *servir de levier de développement économique de Madagascar* ».

Confrontée aujourd'hui à d'importantes difficultés, l'entreprise évolue, depuis 2017, dans un environnement défini par le partenariat stratégique avec Air Austral. Le partenariat avec Air Austral présente plusieurs atouts :

- Air Austral est une compagnie de taille comparable qui a traversé un redressement réussi grâce à ses ressources propres. C'est un élément fondamental de nature à rassurer et satisfaire ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires financiers ; c'est un gage de confiance ;
- ensuite, les deux compagnies ont des points communs, entre autres, un ancrage régional affirmé, une proximité géographique, une langue de travail commune et des tailles comparables ;
- les liens de partenariat entre les deux compagnies malgache et réunionnaise se sont renforcés au fil des années par les affrètements ponctuels ou la desserte conjointe de Bangkok.

En effet, le 09 Octobre 2017, l'Etat Malagasy et Air Austral ont signé une convention de partenariat pour assurer le redressement et le développement de la compagnie Air Madagascar sur lesquels les deux parties ont chacun pris des engagements.

Stipulé dans l'article 3 de ladite convention, en son point 3.1. *Principaux engagements des parties*² :

- (a) (...)Air Austral, par le biais d'Air Austral Invest, s'engage, à restructurer et développer la Société et à cet égard:

¹INSTAT,Tableau de bord économique n°38, janvier 2020

²Strategic Partnership Agreement October 9, 2017- "3.1.MainundertakingoftheParties"

- (i) Investir le prix de souscription dans la société ;
 - (ii) Mobiliser les prêts d'investissement par l'intermédiaire d'Air Austral Invest et prêter ce prêt à la société ;
 - (iii) Fournir une assistance technique à la Société pour atteindre les objectifs énoncés à l'article 2.
- (b) le GoMou Gouvernement Malagasy s'engage à:
- (i) Régler ou transférer à l'extérieur de la Société ou fournir un plan de financement pour le règlement des passifs avant et après la date d'achèvement conformément à la description du règlement des passifs figurant dans l'annexe 3;
 - (ii) Assumer, financer et gérer tout ou partie de ces passifs aux seuls frais et risques du GoM.

En sus de ces engagements principaux sus-mentionnés, le GoM a des engagements supplémentaires tel qu'il a été cité par le point 3.4. Engagements supplémentaires du GoM³. Ils consistent à :

- (a) améliorer l'infrastructure des aéroports nécessaire à la mise en œuvre du plan d'activités, comme le montre l'annexe 5;
- (b) ne pas accorder de droits de trafic à des tiers qui pourraient affecter la mise en œuvre et / ou la réalisation du plan d'affaires pour une période de trois (3) ans à compter de la date d'achèvement ;
- (c) payer les coûts convenus de toute mesure prise par la Société pour résoudre le dépassement de personnel existant à la date d'achèvement.

Ainsi, dans le cadre de ce partenariat, la compagnie Air Madagascar ambitionne dans un premier temps de revenir aux fondamentaux du métier de transporteur aérien, avant de poursuivre son développement. Aux termes du paragraphe 5.1. de la convention de partenariat stratégique, il a été convenu qu'à compter de la date de l'entente jusqu'à la date d'achèvement, un Plan d'affaires initial (ou Business Plan) sera élaboré.

Il convient de souligner que, le partenariat stratégique entre Air Austral et Air Madagascar a pris fin en juillet 2020 suite à la résiliation du Pacte d'associés et de la convention de partenariat entre l'Etat Malagasy et Air Austral⁴. Cette annulation permet l'entrée de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNaPS) dans le capital de la compagnie nationale, notamment à travers l'échange des parts qu'elle détenait dans Air Austral contre celles d'Air Austral dans Air Madagascar. La prise de participation de la CNaPS au sein de l'entreprise publique suscite, toutefois, certaines réserves dont celles de la Confédération Générale des Syndicats des Travailleurs de Madagascar (ou FISEMA) qui a rédigé un communiqué y afférant le 25 janvier 2020 intitulé « *Fanamarihana momba ny CNaPS sy ny « Fonds Souverain* » ».

De même, hormis la perte d'une compagnie assurant la souveraineté nationale dans le domaine du transport aérien, une faillite d'Air Madagascar profitera à ses concurrents, dont Ethiopian Airlines qui a déjà obtenu, après la signature de l'accord de partenariat stratégique entre Air Madagascar et Air Austral, une augmentation des trafics vers Nosy Be et Antananarivo⁵.

³Strategic Partnership Agreement October 9, 2017- "3.4. Additional main undertakings of the GoM"

⁴Midi Madagasikara du 22 juillet 2020 (<http://www.midi-madagasikara.mg/a-la-une/2020/07/22/air-madagascar-air-austral-divorce-officialise-la-cnaps-devient-actionnaire/>) et Air journal du 22 juillet 2020 (<https://www.air-journal.fr/2020-07-22-divorce-acte-pour-air-austral-et-air-madagascar-5221625.html>)

⁵Jeune Afrique du 04 octobre 2018 (<https://www.jeuneafrique.com/mag/636406/economie/air-madagascar-et-air-austral-contre-ethiopian-airlines-a-la-conquete-du-ciel-malgache/>) et Jeune Afrique du 10 janvier 2019 (<https://www.jeuneafrique.com/701905/economie/pourquoi-air-france-reclame-46-millions-de-dollars-a-air-madagascar/>)

En définitive, et au vu des enjeux, le redressement d'Air Madagascar constitue un défi important nécessitant d'explorer différentes pistes pouvant assurer à la compagnie de disposer de socles solides supportant son développement.

1. Mandat de la Cour des Comptes

Faisant suite à ces constats, la Cour des Comptes a sélectionné dans son programme de vérification de 2018 l'audit de la performance de la compagnie Air Madagascar, gestions de 2016 à 2019. En effet, l'article 128 de la Constitution confère à la Cour des Comptes le mandat de contrôler l'entreprise, en ces termes : « *la Cour des Comptes (...) contrôle les comptes et la gestion des entreprises publiques* ». Les articles 282 et 283 de la Loi organique n°2004-036 du 1er octobre 2004 relative à l'organisation, aux attributions, au fonctionnement et à la procédure applicable devant la Cour Suprême et les trois Cours la composant précisent que « *La Cour des Comptes contrôle les comptes et la gestion des entreprises publiques (...)* », et que « *sont contrôlés par la Cour des comptes: (...), les sociétés de droit privé dans lesquelles l'Etat et les Provinces Autonomes ou les établissements publics du ressort de la Cour des Comptes détiennent séparément ou conjointement plus de 50% du capital social, (...)* ».

Or, en se référant à la liste des sociétés à participation majoritaire de l'Etat publiée par le Trésor Public, au titre de l'année 2016, il apparaît que l'Etat possède 89,56% du capital d'Air Madagascar. De même, suite à la signature du partenariat stratégique entre Air Austral et la compagnie, au 31 mars 2019, suivant les informations générales tirées de ses états financiers, la part de l'Etat dans le capital de la société est de 55,88%.

2. Etendue du contrôle

Les gestions sous revue portent sur les exercices 2015 à 2019. L'intervalle choisie couvre ainsi différentes périodes de la vie de l'entreprise notamment celle antérieure au partenariat stratégique et celle correspondant à sa mise en œuvre. Néanmoins, des observations peuvent se rapporter aux exercices 2015 et 2020, par souci de clarté ou d'actualisation.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 405 de la Loi organique n° 2004-036 du 1^{er} octobre 2004 ci-dessus citée, « *dans le cadre de son contrôle sur les organismes visés (...), la Cour exprime un avis sur : 1. leur organisation et leur fonctionnement ; (...) 3. la qualité de leur gestion.* »

A cet effet, au cours du contrôle effectué, la Cour s'est intéressée au cadre général de la mise en œuvre des opérations de l'entreprise, plus particulièrement le respect par les parties signataires des engagements découlant du partenariat stratégique, les mécanismes de contrôle en place et la gestion des exigences du Business Plan.

Toutefois, il convient de noter que la Cour s'est heurtée à des limites dans l'exécution de ses travaux.

En effet, compte tenu des informations disponibles et comme la mise en œuvre de certains engagements de la convention de partenariat est encore en phase d'organisation avec une réalisation à long terme, il est encore difficile de les traiter. A cet effet, l'étude s'est limitée aux trois engagements principaux dont la mise en œuvre est immédiate ou à court terme. Il s'agit de deux engagements pour l'Etat notamment l'apurement des passifs d'Air Madagascar et la restriction sur les droits de trafic et d'un engagement pour Air Austral relatif à l'apport financier en capital. Il est également à noter que des annexes relatives à la convention de partenariat stratégique n'ont pas été communiqués à la Cour malgré sa demande auprès des différentes parties prenantes concernées.

De plus, faute de disponibilité de ressources, la vérification de la Cour n'a pas porté sur « la régularité et la sincérité des états financiers (...) » visés au point 2 de l'article 405 de la loi organique susmentionnée. Aucune analyse approfondie n'a également été menée sur la gestion du domaine aéronautique, comprenant notamment l'acquisition des pièces ou la maintenance de la flotte, pour la même raison.

3. Objectif du contrôle

Eu égard aux enjeux de la réussite du partenariat stratégique liant Air Madagascar et Air Austral, et vu les montants investis, les objectifs suivants ont été fixés :

- déterminer si après la signature du Partenariat entre l'Etat Malagasy et le partenaire stratégique Air Austral, les engagements pris par chaque partie ont été respectés et mis en œuvre dans les délais impartis et ont permis une amélioration de la situation financière d'Air Madagascar ;
- vérifier si les mécanismes de contrôle mis en place par la compagnie pour soutenir l'exécution de ses opérations sont à même de garantir la mise en œuvre efficace de son redressement ;
- s'assurer que les activités mises en œuvre par la compagnie au cours de la période se conforment aux prévisions du Business Plan.

4. Normes et critères de contrôle

Outre les textes législatifs et réglementaires qui régissent la Cour des Comptes, l'audit a été réalisé conformément aux normes internationales établies par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques, ISSAI⁶100 sur les principes fondamentaux du contrôle des finances publiques, ISSAI 300 sur les principes fondamentaux de l'audit de la performance, ISSAI 3000 sur les normes et lignes directrices relatives à la vérification de résultats basées sur les normes de contrôle et l'expérience pratique de l'INTOSAI et l'ISSAI 3100 sur les lignes directrices sur l'audit de la performance : principes fondamentaux.

Pour réaliser les contrôles prévus par les dispositions de l'article 405 de la Loi organique n°2004-036 du 1er octobre 2004 susmentionné, et comme le permet l'article 409 de ladite Loi, l'audit de performance apparaît comme la méthode pertinente. En effet, conformément à l'ISSAI 100 précité, « *l'audit de la performance vise essentiellement à déterminer si les interventions, les programmes et les institutions fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités et si des améliorations sont possibles. (...) Le but est de répondre aux principales questions d'audit et de recommander des améliorations* ».

Plusieurs critères ont été sélectionnés pour l'évaluation et l'appréciation des éléments retenus comme probants, à l'exposé des constatations et à la formulation de conclusions sur les objectifs du présent audit.

En premier lieu, différents textes ont été pris en compte pour apprécier le fonctionnement général de l'entreprise et le respect des engagements des différentes parties signataires. Ce sont, entre autres, les textes sur les sociétés commerciales, les sociétés à participation publique, la comptabilité et le partenariat stratégique dont les détails se trouvent en *annexe 01*.

Puis, en ce qui concerne le système de contrôle interne, la Cour s'est référée aux dispositions :

- de l'INTOSAI GOV 9100 sur les lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public ;

⁶ ISSAI : International Standards of the Supreme Audit Institutions

- de l'INTOSAI GOV 9130 sur les lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public – Informations complémentaires sur la gestion des risques des entités ;
- des normes de l'Institute of Internal Auditors (IIA), dont les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- du Manuel de procédures sur le recouvrement des créances clients ;
- du Manuel de procédures P106 d'Air Madagascar relatif à la Mobilité et au recrutement d'octobre 2018.

En outre, les critères ci-après ont été considérés pour s'assurer si le traitement des clients de la compagnie est satisfaisant :

- la ponctualité des vols en se référant notamment aux meilleures performances internationales et à l'objectif de ponctualité fixé par l'entreprise elle-même ;
- l'analyse de la qualité des services d'Air Madagascar en se basant sur les huit dimensions de la qualité d'un service.

Concernant les autres objectifs spécifiques, les critères retenus résultent, entre autres, des procédures en place au sein de l'entreprise, des bonnes pratiques ou des principes de bonne gestion. Ces critères seront évoqués lors du développement des observations de la Cour.

5. Méthodologie

La première phase de l'audit, correspondant à celle de la planification, a été entamée par une première réunion avec les responsables de la société suivie de visites et entretiens et de collectes de documents. Cette première étape a permis aux auditeurs de la Cour des Comptes de prendre connaissance de l'entité et de son environnement politique, social et économique, d'en analyser les forces et faiblesses, les opportunités et menaces auxquelles elle est exposée, et partant de déterminer l'étendue du contrôle.

Ainsi, la phase de planification a fait ressortir les principaux objectifs de l'audit, ci-haut définis. Afin de les atteindre, des questions d'audit ont été déterminés pour chacun d'eux. Sur la base de la planification établie, la phase d'exécution consistait à répondre aux questions d'audit, ce, par l'organisation de visites de lieux et d'entretiens avec les responsables d'Air Madagascar. En outre, des consultations de données informatisées et des examens des données et documents collectés au cours de l'instruction ont été effectués.

Des entretiens ont été également réalisés auprès du Ministère en charge des Transports, auprès du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) notamment le Service de la Participation Financière de l'Etat et auprès de l'Aviation Civile de Madagascar (ACM).

Les réponses aux questions d'audit obtenues à partir de ces recherches ont permis d'établir et de fonder les constatations de la Cour. A partir de l'analyse des dites constatations, les bonnes pratiques au sein de la société ont été soulignées en même temps que les failles, et ces dernières ont donné lieu à des recommandations.

Finalement, une réunion de clôture avec la Haute direction de l'entreprise en date du 04 mars 2020 a permis d'exposer les observations des vérificateurs et de recueillir les avis des responsables sur les dites constatations.

Le rapport provisoire n°04/20-ROP/ADM/AIRMAD en date du 08 juillet 2020 a été notifié à la Direction Générale d'Air Madagascar suivant la lettre n°28/20-CS/CC/NOTIF du 10 juillet 2020.

D'autres entités impliquées dans la gestion du partenariat stratégique ont également été notifiées du rapport provisoire, à savoir le Ministère de l'Economie et des Finances, l'Aviation Civile de Madagascar, le Ministère du Transport du Tourisme et de la Météorologie et Air Austral respectivement par lettres n°29/20-CS/CC/NOTIF, n°30/20-CS/CC/NOTIF, n°31/20-CS/CC/NOTIF et n°32/20-CS/CC/NOTIF datées du 10 juillet 2020.

Conformément à l'article 406 de la loi organique n°2004-036 du 04 octobre 2004 susmentionnée, « *Le rapport arrêté par la Cour est communiqué à l'entreprise contrôlée. Dans un délai d'un mois, son dirigeant adresse, en réponse, un mémoire écrit approuvé par le Président du Conseil d'Administration et appuyé s'il y a lieu de justifications* ». Suivant l'article 407 de la même loi organique, « *Au vu du mémoire cité à l'article précédent, la Cour arrête le rapport définitif et en fixe les conclusions* ».

Le 24 août 2020, en réponse aux observations émises dans le rapport provisoire susmentionné, la société Air Madagascar a informé la Cour de la « (...) *lecture du rapport provisoire (...)* » qui lui a été notifiée. Ainsi, « *suite à cette lecture par la direction Générale et les responsables concernés, aucune observation, ni remarque n'ont été recueillies.* »

Aucune des autres entités notifiées du rapport provisoire n'ont fait parvenir de réponses. Toutefois, il sied d'observer que l'Aviation Civile de Madagascar a produit à la Cour, par lettre n°44-ACM/SGE du 06 août 2020, différents documents relatifs à sa demande d'information sur les droits de trafic des compagnies aériennes autres que Air Madagascar. Ladite lettre, ainsi que les documents joints, ont été reçus le 10 août 2020.

De ce fait, la Cour a rédigé le présent rapport définitif afin de confirmer les observations et recommandations formulées dans le rapport provisoire sus-cité.

En définitive, le rapport a été organisé de manière à présenter plusieurs facettes de la situation de l'entité : en premier lieu sera présentée la mise en œuvre des engagements des deux parties, suivie des mécanismes de contrôle de la compagnie Air Madagascar. Enfin, en dernier lieu sera traitée la gestion des exigences du Business Plan.

Toutefois, il paraît judicieux de procéder, avant d'aborder la première partie du plan, à la présentation de la compagnie.

PRESENTATION D'AIR MADAGASCAR

1. Historique et principales évolutions institutionnelles

La Société Nationale Malgache de Transports Aériens, Air Madagascar, a été créée en 1961 à partir de la fusion entre la société privée Air Madagascar et le réseau local d'Air France. L'historique d'Air Madagascar depuis cette date jusqu'à la signature du partenariat stratégique en 2017 sont détaillées à l'annexe 02.

Suivant les états financiers arrêtés au 31 mars 2019 et la lettre du 21 août 2019 émanant de la compagnie, son capital social s'élève à Ar 84 886 512 000. La répartition du capital est détaillée dans le tableau ci-après :

Tableau 1: Répartition du capital de la compagnie

ACTIONNAIRES	Montant en Ariary	%
ETAT MALAGASY	47 437 320 000,00	55,88%
AIR AUSTRAL INVEST	37 159 879 800,00	43,78%
ARO	182 730 600,00	0,22%
SONAPAR	83 596 500,00	0,10%
AIR FRANCE	8 408 400,00	0,01%
NY HAVANA	10 709 400,00	0,01%
Personnel Air Madagascar et Privés	3 867 300,00	0,00%
CAPITAL SOCIAL	84 886 512 000,00	100%

Sources : Etats financiers au 31/03/2019 et lettre en date du 21/08/2019

Il convient de signaler que cette répartition fait suite à une restructuration du capital social d'Air Madagascar intervenue dans le cadre du partenariat stratégique avec la compagnie Air Austral et consécutivement à l'entrée de cette dernière dans ledit capital en 2017. En effet, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 octobre 2017 a décidé d'approuver une augmentation de capital portant ce dernier à près de 78 milliards Ariary grâce à un apport d'environ 31 milliards Ariary par Air Austral, soit l'équivalent de 10 millions de dollars. De même, une nouvelle augmentation du capital consécutive à la prise en compte de paiements en compte courant associés effectués par Air Austral, d'un montant d'environ 7 milliards Ariary, soit près de 2 millions de dollar, permet de porter le montant total de ce dernier à environ 85 milliards Ariary.

2. Textes législatifs et réglementaires relatifs à l'entité

Air Madagascar est une société commerciale prodiguant des services dans le domaine du transport aérien. Par ailleurs, au vu de la composition de son actionnariat, la compagnie est également une société commerciale à participation publique. Dès lors, les principaux textes encadrant les activités d'Air Madagascar peuvent être résumés par le tableau qui suit :

Tableau 2: Principaux textes législatifs et règlementaires applicables à Air Madagascar

PORTEE	DOMAINE	TEXTES
GENERALE	Sociétés commerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Loi n°2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales ; - Décret n°2004-453 du 6 avril 2004 fixant les conditions d'application de la Loi n° 2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales.
	Sociétés à participation publique	<ul style="list-style-type: none"> - Loi n°2014-014 du 04 septembre 2014 relative aux sociétés commerciales à participation publique ; - Décret n°2015-849 du 25 mai 2015 portant organisation de la tutelle et de la représentation de l'Etat dans les organes d'administration et de gestion des sociétés à participation de l'Etat.
	Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Comptable Général (PCG) 2005 approuvé par le Décret n°2004-272 du 18 février 2004
PROPRES A AIR MADAGASCAR	Textes relatifs au partenariat stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat stratégique Air Madagascar – Air Austral ; - Loi n° 2017-009 du 04 juillet 2017 portant Loi de finances rectificative 2017 ; - Décret n°2017- 414 du 30 mai 2017 portant approbation de la Lettre de Politique nationale du transport aérien à Madagascar ; - Décret n° 2017- 978 du 24 octobre 2017 autorisant la Société Nationale Malgache de Transports Aériens « Air Madagascar » à réduire la valeur nominale de ses actions ; - Décret n°2017-754 du 25 octobre 2017 portant mise en œuvre de la reprise par l'État Malagasy des dettes d'Air Madagascar - Convention tripartite entre le Ministère des Finances, le Ministère des Transports et Air Madagascar relative à la mise en œuvre de la reprise par l'État Malagasy des dettes d'Air Madagascar.
	Statuts	<ul style="list-style-type: none"> - Statuts du 08 décembre 2017

Il convient de noter que pour mettre en œuvre le redressement prévu par le partenariat stratégique, un Business Plan qui s'étale sur dix ans a été élaboré. La réalisation dudit Business Plan sera accompagnée par le lancement du plan de transformation « Alefa 2027 ».

En outre, il sied de signaler que selon les dispositions de l'article 41 des statuts de l'entreprise, « *l'exercice social a une durée de douze mois. Il commence le 1^{er} avril de chaque année civile et finit le 31 mars de l'année civile suivante. Exceptionnellement, l'exercice intermédiaire court du 1^{er} janvier 2017 pour expirer le 31 mars 2018* ».

3. Missions et mandat

Les missions d'Air Madagascar sont décrites à l'article 3 de ses statuts. Dans cette perspective, son objet consiste en :

- l'organisation et l'exploitation des services de transport aérien réguliers, supplémentaires ou spéciaux de passagers, de marchandises et de poste, celles des services de transport de surface ou sur mer qui en sont le prolongement ou le complément, ainsi que subsidiairement toutes opérations relatives aux activités et services se rapportant à l'exploitation ;

- l'acquisition, la cession, la prise à bail, la location et l'entretien de tous types d'aéronefs et tous autres matériels et tous appareils et équipements accessoires de la société ;
- l'entretien des appareils tiers, ainsi que la fourniture d'assistance aux tiers impliquant une assistance au sol, une mise à disposition d'équipage et un entretien de l'avion ;
- la création, l'acquisition, la prise à bail ou en concession et la location de tous établissements industriels ou commerciaux, immeubles, matériels et machine de toute nature, nécessaires ou utiles à la réalisation de son objet ;
- La participation directe ou indirecte de la société à toutes activités ou opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, à Madagascar ou à l'étranger, sous quelque forme que ce soit, dès lors que ces activités ou opérations peuvent se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires.

4. Structure organisationnelle

4.1. Organigramme

La signature du partenariat stratégique entre Air Madagascar et Air Austral a entraîné de nombreuses modifications dans l'organisation de l'entreprise. Parmi les changements intervenus, on peut notamment citer la création de Directions Générales Adjointes regroupant certaines fonctions et métiers (Aéronautique, Finances, Commerciale) et la mise en place d'un Secrétariat Général.

A cet effet, la Note d'organisation DGDD.026/2018 du 06 octobre 2018 a défini l'organigramme de l'entreprise. Il convient, toutefois, de signaler que différentes Notes d'organisation ont été prises ultérieurement par les responsables de la compagnie. Ces notes peuvent avoir modifié l'organisation de certaines Directions ou Départements. L'organigramme d'Air Madagascar, tel qu'arrêté par la Note d'organisation DGDD.026/2018 du 06 octobre 2018 est détaillé à *l'annexe 03*.

4.2. Organisation

En se référant aux dispositions du statut régissant la compagnie, celle-ci est organisée conformément aux dispositions prescrites par la Loi n°2003-036 du 30 janvier 2004 susmentionnée notamment :

- le Conseil d'Administration ;
- la Direction Générale ;
- le Contrôle ;
- les Commissaires aux comptes.

5. Les principaux revenus et ressources

En se référant aux états financiers de la société, les ressources de cette dernière sont générées par trois domaines d'activités principales, à savoir :

- les recettes commerciales qui se rapportent aux recettes liées au transport des passagers et fret, aux excédents de bagages, aux postes et colis postaux et à celles liées aux affrètements des appareils ;
- les prestations non industrielles relatives aux prestations d'assistance en escale, aux locations des matériels aéronautiques, aux commissions reçues, etc. ;
- les prestations industrielles lesquelles se rapportent aux prestations réalisées pour le compte de tiers.

Par ailleurs, il convient de relever l'existence d'autres recettes relevant de la pratique du secteur (Recettes YQ, YR, MYC et SCI) constituant une ligne à part dans le compte de résultat avec :

- les YQ ou Fuel surcharge qui représentent les surcharges carburants prélevés sur les passagers et destinés à protéger la compagnie des fluctuations des prix du carburant ;
- les YR se rapportant aux frais de dossiers prélevés sur les passagers ;
- les MYC représentant les surcharges carburants prélevés sur les frets ;
- les SCI qui constituent des surcharges de sûreté et de sécurité applicables aux frets.

Le tableau qui suit résume l'évolution des revenus relatifs à ces activités de 2015 à 2019 :

Tableau 3: Evolution des principaux revenus d'Air Madagascar de 2015 à 2019

(en milliards Ariary)

RUBRIQUES	2015	2016	2017-2018	2018-2019
Recettes commerciales	220,75	176,84	266,84	244,32
Prestations non industrielles	21,08	20,55	9,89	30,68
Prestations industrielles	1,15	0,68	2,58	1,25
CAAHT	242,98	198,07	279,31	276,26
Recettes YQ / YR / MYC et SCI	88,91	71,25	97,32	91,31
TOTAL REVENUS	331,90	269,32	376,62	367,57

Source : Air Madagascar, Etats financiers 2016 à 2019

Au vu du tableau supra, l'on constate :

- une évolution en dents de scie des recettes commerciales. Une baisse de près de 23 milliards ariary a été constatée au 31 mars 2019 par rapport à la période précédente. Ces recettes représentent, outre les Recettes YQ, YR, MYC et SCI, la principale source de revenus de l'entreprise, soit en moyenne 67%. De même, elles constituent, en moyenne, 91% du chiffre d'affaires annuel hors taxe de l'entreprise ;
- une hausse d'environ 21 milliards ariary des recettes afférentes aux prestations non industrielles est observée au 31 mars 2019 après deux exercices consécutifs de baisse ;
- une très importante diminution des recettes liées aux prestations industrielles, de 2018 à 2019, avec une baisse de près de 1 milliard ariary au 31 mars 2019, soit une réduction d'environ 51% desdites recettes.

Il sied de remarquer que les recettes YQ, YR, MYC et SCI représentent en moyenne plus de 25%, soit plus du quart des revenus totaux de l'entreprise. Sur la période, ces recettes semblent fortement corrélées aux recettes commerciales et présentent une évolution similaire à celle de cette dernière.

En outre, de 2015 à 2019, Air Madagascar a reçu différentes subventions d'exploitation de la part de l'Etat. Ces subventions, de montants variables, représentent, selon les états financiers de l'entreprise, environ 33 milliards Ariary en 2015 contre 185 milliards Ariary en 2018. Il importe d'observer que ce montant a été alloué à l'entreprise au titre de la prise en charge par l'Etat des dettes de la compagnie, pour un montant total 303 milliards Ariary détaillée dans les observations infra.

6. Les principaux produits

Les opérations relatives aux recettes commerciales génèrent en moyenne 91% du chiffre d'affaires de la société. Il en résulte que les principaux produits de l'entreprise se rapportent essentiellement à ce domaine.

Au vu des états financiers de 2019, l'on constate que :

- au 31 mars 2018, environ 95% du chiffre d'affaires de la compagnie sont générés par trois produits, à savoir : le transport de passagers (75%), le fret (7%) et les vols spéciaux (13%) ;
- l'exercice suivant, qui se termine au 31 mars 2019, a été marqué par une diminution des recettes issues du transport des passagers lesquelles sont tombées de 210,15

milliards ariary à 183,15 milliards ariary, soit environ 66% du chiffre d'affaires. Cette baisse des recettes issues du domaine commercial a été compensée en partie par la hausse des prestations non industrielles, plus particulièrement les locations diverses (de personnel navigant technique « PNT », de personnel navigant commercial « PNC » ou de matériels industriels) lesquelles constituent au 31 mars 2019 environ 7% du chiffre d'affaires.

En résumé, les principaux produits de l'entreprise sont : le transport de passagers, le fret, les vols spéciaux et les locations diverses (de PNT, PNC ou de matériels industriels), comme le montre le tableau qui suit :

Tableau 4: Les principaux produits de l'entreprise

Domaines	Produits	CA HT			Structure par rapport			Structure moyenne 2016-2019
		(en milliards Ariary)			au CA HT (%)			
		2016	2017-2018	2018-2019	2016	2017-2018	2018-2019	
Recettes commerciales	Passagers	157,51	210,15	183,15	79,52	75,24	66,30	73,69
	Bagages	0,46	2,21	5,31	0,23	0,79	1,92	0,98
	Fret	12,84	19,38	17,66	6,48	6,94	6,39	6,60
	Postes et colis postaux	0,09	0,06	0,05	0,04	0,02	0,02	0,03
	Vols spéciaux	5,93	35,04	38,16	3,00	12,54	13,81	9,78
Sous-Total Recettes Commerciales		176,84	266,84	244,32	89,28	95,54	88,45	91,09
Prestations non industrielles	Management fees			6,89	0,00	0,00	2,49	0,83
	Prestations tiers touchées	19,61	7,53	3,27	9,90	2,70	1,18	4,59
	Cession Commission à des tiers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Commission Europe Assistance	0,08	0,07	0,03	0,04	0,03	0,01	0,02
	Commissions	0,85	1,15	1,29	0,43	0,41	0,47	0,44
	Location (PNT, PNC, matériel industriel)	0,02	1,14	19,19	0,01	0,41	6,95	2,45
Sous-Total Prestations non-industrielles		20,55	9,89	30,67	10,38	3,54	11,10	8,34
Prestations industrielles	Frais d'intervention	0,02	0,16	0,00	0,01	0,06	0,00	0,02
	Prestations industrielles tiers	0,67	2,41	1,25	0,34	0,86	0,45	0,55
Sous-Total Prestations industrielles		0,68	2,57	1,25	0,34	0,92	0,45	0,57
TOTAL GENERAL		198,07	279,30	276,24	100,00	100,00	100,00	100,00

Source : Air Madagascar, Etats financiers 2019

Au vu de ce tableau, il apparaît que les recettes passagers constituent le principal produit participant aux revenus de l'entreprise, soit 75% du chiffre d'affaires. Ces recettes affichent une baisse de 27 milliards Ariary de 2017 à 2019, soit une diminution de 12,8% sur la période.

Or, il convient de rappeler que suivant les dispositions de l'article L.3.7.1-1 de la Loi n°2012-011 du 29 juin 2012 portant Code de l'aviation civile de Madagascar, « nul ne peut exploiter un aéronef à titre commercial à moins qu'il n'ait obtenu un permis d'exploitation aérienne délivré par l'Autorité de l'aviation civile. Dans le cas des services de transport aérien public, la licence d'exploitation et le certificat de transporteur aérien tiennent ensemble lieu de permis d'exploitation aérienne ». Dans ce cadre, la situation financière de l'exploitant, considérée comme un gage de la sécurité des vols ainsi que de la régularité et l'efficacité des services, constitue une des conditions de délivrance de la licence d'exploitation

conformément aux termes des articles D6d.2.1-2.d⁷ et D6d.2.1-9⁸ du Décret n°2014-1106 du 12 septembre 2014 portant réglementation économique de l'exploitation du transport aérien. En conséquence, les difficultés financières rencontrées par la compagnie peuvent remettre en cause la continuité de son exploitation, notamment du fait du risque lié au défaut de renouvellement de sa licence. Remédier à cette situation implique de mettre en œuvre divers palliatifs dont, entre autres, la maîtrise des coûts d'exploitation et/ou la (re)conquête de parts de marchés et le développement du chiffre d'affaires.

7. Les principales charges

Le tableau suivant résume l'évolution des charges d'exploitation de l'entreprise de 2015 à 2019 :

Tableau 5 : Evolution des principales catégories de charges d'exploitation de l'entreprise

(en milliards Ariary)

RUBRIQUES	2015	2016	2017-2018	2018-2019
Achats consommés	103,57	74,47	130,05	162,29
Services extérieurs et autres consommations	213,12	176,09	203,25	220,44
Charges de personnel	56,01	52,63	67,89	64,00
Impôts, taxes et versements assimilés	4,44	6,32	23,26	4,20
Autres charges opérationnelles	84,39	11,67	50,06	25,92
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur	75,17	96,00	112,16	88,23
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	536,70	417,18	586,68	565,08

Source : Air Madagascar, Etats financiers 2016 à 2019

Au vu de ce tableau, il apparaît qu'en moyenne environ 90% des charges d'exploitation de la compagnie sont regroupées autour de 4 catégories de charges :

- les achats consommés lesquels composent, en moyenne et pour la période, environ 22% des charges d'exploitation. Il convient de noter qu'au vu des états financiers, les dépenses en carburants et en lubrifiants constituent en moyenne près de 88% desdites charges. Rapportées au chiffre d'affaires annuel hors taxes, les dépenses en carburants et lubrifiants représentent des charges relativement importantes, soit en moyenne environ 41% du chiffre d'affaires pour la période ;
- les services extérieurs et autres consommations, composant en moyenne près de 39% des charges d'exploitation de la compagnie et consommant, en moyenne, environ 82% du chiffre d'affaires. Parmi les dépenses importantes rattachées à cette catégorie, l'on peut relever les loyers et charges locatives (31% des charges, en moyenne), les charges d'entretien et de maintenance (en moyenne, près de 18% du total de la catégorie), les prestations sous-traitées (environ 15% du total) et les redevances aéroportuaires et routes (environ 14% du total) ;
- les charges de personnel totalisant, en moyenne, environ 11% des charges d'exploitation et représentant, en moyenne, près de 24% du chiffre d'affaires de l'exercice. Les principales dépenses qui sont rattachées à cette catégorie sont : les salaires et les heures supplémentaires, les indemnités diverses, les primes et gratifications, les primes d'assurance du personnel au sol et les formations professionnelles ;
- les dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur constituant en moyenne près de 18% des charges d'exploitation sur la période.

⁷ Selon cet article « La licence d'exploitation est délivrée au transporteur aérien malgache si, (...), il démontre qu'il satisfait aux conditions suivantes : (...) il présente des garanties financières suffisantes pour exercer une activité de transport aérien et assurer la sécurité des passagers, la régularité et l'efficacité des services »

⁸ Cet article porte sur les conditions de renouvellement de la licence d'exploitation

En résumé, les principales charges de l'entreprise sont constituées de quelques dépenses lesquelles représentent en moyenne, sur la période 2015-2019, environ 78% des charges d'exploitation et consomment près de 164% du chiffre d'affaires, comme le récapitule le tableau ci-après :

Tableau 6 : Les principales charges d'exploitation de l'entreprise (2015-2019)

(en %)

Rubriques	Poids moyen par rapport aux charges d'exploitation	Poids moyen par rapport au CAAHT 2015-2019
Carburants et lubrifiants	19,28	40,61
Loyers et charges locatives	12,05	25,52
Entretien et maintenance	6,87	14,56
Prestations sous-traitées	5,70	12,05
Redevances aéroport/routes	5,32	11,24
Heures supplémentaires et salaires	4,48	9,48
Indemnités diverses	3,26	6,89
Primes et gratifications	1,73	3,66
Primes d'assurance personnel au sol	0,54	1,15
Formation professionnelle	0,43	0,91
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur	17,94	37,87
TOTAL	77,60	163,93

Source : Calculé à partir des données des Etats financiers 2016 à 2019

Comme le montre le tableau supra, lesdites charges ont un impact considérable sur la rentabilité de l'entreprise puisque, à l'exclusion des autres charges encourues par la compagnie, leur poids total dépasse largement le chiffre d'affaires généré par l'activité de la société. Ainsi, s'il n'est pas tenu compte des Recettes YQ, YR, MYC et SCI, l'entreprise serait déjà en déficit simplement en faisant face aux charges susmentionnées.

I. LA MISE EN ŒUVRE DES ENGAGEMENTS DES PARTIES A LA CONVENTION DE PARTENARIAT

Pour rappel, la signature de la convention de partenariat entre l'Etat Malagasy et Air Austral le 09 Octobre 2017 avait comme objectif de faire d'Air Madagascar une entreprise rentable et durable offrant des services compétitifs sur les services aériens de passagers et de fret à Madagascar en matière de vols intérieurs, régionaux et marchés internationaux long-courriers.

Pour y parvenir, les parties prenantes à ce partenariat ont eu des engagements à respecter et dont la mise en œuvre a été prévue dans les conventions y afférentes. Il est ainsi question de savoir si les parties ont respecté leurs engagements.

Les trois (03) engagements sur lesquels notre étude s'est focalisée sont l'apurement des passifs de la compagnie Air Madagascar, la non-augmentation du droit de trafics à d'autres compagnies aériennes pour une durée de 3 ans pour l'Etat Malagasy et l'apport financier pour Air Austral.

Ainsi, sur un nombre total de 3 engagements examinés (soit 2 pour l'Etat Malagasy et un pour Air Austral) découlant de la convention de partenariat, la Cour des comptes a constaté que seul un engagement a été honoré, dans un délai de presque deux années après la date d'achèvement, eu égard à l'absence de délai précis pour sa mise en œuvre. Le respect de cet engagement a notamment permis un apurement par l'Etat Malagasy de la dette de la Compagnie Air Madagascar d'un montant de 303 milliards Ariary. Cependant, la Compagnie Air Madagascar demeure dans une situation financière vulnérable qui nécessite le respect des autres engagements non exécutés par toutes les parties.

1. Sur les engagements de l'Etat

Outre les deux compagnies aériennes, l'Etat Malagasy en tant qu'actionnaire majoritaire joue un rôle important dans la mise œuvre du plan de redressement. L'effectivité de son engagement aidera la Compagnie à atteindre les objectifs susvisés. A ce titre, les points ci-après ont été relevés :

1.1. Apurement de l'engagement financier presque 2 ans après la date de signature de la convention faute de délai prévu

L'engagement financier de l'Etat est consigné dans la convention de partenariat stratégique en son point § 3.1(b) sus-mentionné, réaffirmé par les points « §3.2 Structure des investissements des Parties respectives, paragraphe (b) la structure de l'investissement du GoM détaillé dans l'annexe 3 »⁹ et « § 4.1 Conditions préalables paragraphe (g) sur la preuve du règlement par le GoM ou du transfert hors de la Société des dettes connues »¹⁰. Ledit engagement consiste à apurer les passifs de la compagnie en redressement.

Sur ce point, le 05 septembre 2017, le Décret n°2017-754 portant mise en œuvre de la reprise par l'Etat Malagasy des dettes de la compagnie Air Madagascar a été mis en vigueur et les a fixées à Ar 303 000 000 000 selon son article premier : « Afin d'apurer les passifs de la Compagnie Air Madagascar, l'Etat Malagasy reprend les dettes, les créances et actifs immobilisés de la Compagnie Air Madagascar, dont la liste sera arrêtée conjointement entre les deux parties » et son article 2 : « Le solde des dettes, créances et actifs immobilisés

⁹ 3.2 Structure of the respective Parties investments (b) The structure of the GoM Investment shall be as follows: The GoM under takes the necessary actions through Air Madagascar to settle, fund and manage the Liabilities as detailed under Exhibit 3.

¹⁰ 4.1 Conditions precedent (g) evidence of the settlement by the GoM or the transfer outside the Company of the Known Liabilities.

repris par l'Etat ne doit pas être supérieur à trois cent trois milliards ariary (Ar 303 000 000 000). Une convention tripartite sera signée entre le Ministre des Finances et du Budget, le Ministre des Transports et de la Météorologie ainsi que la Compagnie Air Madagascar pour arrêter les montants, la liste exhaustive des dettes, des créances et des actifs concernés et définira les modalités de mise en œuvre du règlement des dettes ».

En effet, un processus d'arrêtage des dettes de la compagnie a été effectué par un cabinet indépendant qui, à fin Août 2017, a arrêté le montant des dettes à Ar 383 794 057 688,01. Toutefois, l'Etat a demandé à la compagnie de négocier avec ses fournisseurs pour un abandon de créances suivant la disposition de l'article 6 de la convention tripartite du 22 novembre 2017 entre le MEF et le Ministère des Transports et de la Météorologie d'une part, et la compagnie Air Madagascar, d'autre part. A cet effet, les dettes à reprendre par l'Etat et acceptées conjointement par les deux parties ont été réduites de 30% et étaient restées à Ar 303 000 000 000 suivant la convention tripartite susmentionnée.

Ainsi, la convention tripartite précise en son article premier : « L'Etat Malagasy accepte de prendre en charge les dettes de la compagnie Air Madagascar et pour ce faire, met à la disposition de cette dernière la somme de trois cent trois milliards ariary (Ar 303 000 000 000) » et en son article 5 : « Les dettes qui font l'objet de prise en charge par l'Etat sont celles exigibles, liquides et certaines avant l'entrée en vigueur de l'Accord de Partenariat Stratégique sus visé ».

En vertu de la convention sus-citée, la libération de la somme de 303 Milliards Ariary s'effectuerait de la manière suivante :

Tableau 7 : Modalité de libération de l'engagement financier de l'Etat Malagasy

NATURE DES OPERATIONS	MONTANT (en Ariary)	MODALITE DE LIBERATION	OBSERVATIONS
1. Subventions allouées à Air Madagascar	28 523 379 800	Paiements fournisseurs d'Air Madagascar	Supportées par le compte n°6565 « Subvention au secteur privé » ouvert à la Direction Générale du Budget. - Totalemment réalisés au 31 décembre 2017.
	131 000 000 000	Payés par Bons du Trésor Fihary	
	25 262 916 200	Versés en numéraire au compte bancaire Air Madagascar	
Sous-total	184 786 296 000		
2. Augmentation de capital	118 213 704 000	Paiements directs des créanciers d'Air Madagascar par le fonds reçu de la Deutsche Bank.	Financée par l'emprunt de 40 millions USD de l'Etat Malagasy auprès de la Deutsche Bank. - Début du paiement : Août 2018 ; - Libération totale : 26 septembre 2019.
		Logée dans un compte de dépôt au nom de la compagnie ouvert à la Recette Générale d'Antananarivo (RGA).	
Sous-total	118 213 704 000		
TOTAL	303 000 000 000		

Sources : Convention tripartite du 22 novembre 2017, Fiche et Situation de libération de l'augmentation de capital du Service de la Participation Financière de l'Etat (MEF).

Il appert de ce tableau que la libération de la somme de 303 milliards Ariary, engagement financier de l'Etat, a été effectuée de deux façons : à l'aide de subventions d'exploitation allouées à Air Madagascar d'un montant total d'Ar 184 786 296 000 et d'augmentation de capital à hauteur d'Ar 118 213 704 000.

Si la libération des subventions a été totalement réalisée au 31 décembre 2017, ce n'était pas le cas de la partie augmentation de capital. En effet, cette dernière a été acquise au moyen de

paiement direct par l'Etat Malagasy des créanciers de la compagnie sur des emprunts obtenus auprès de la Deutsche Bank.

D'après la situation de la libération de l'augmentation du capital délivrée par le Service de la Participation Financière de l'Etat, le paiement n'a commencé qu'à partir du mois d'août 2018 et la somme d'Ar 118 213 704 000 n'a été entièrement libérée que le 26 septembre 2019.

Conformément à la loi n°2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales, en son article 592, « *le délai maximum pour la libération du capital est de 3 ans à compter de l'Assemblée Générale qui l'a décidée ou autorisée.* » Dans le cas d'espèce, la libération a été réalisée au bout de 2 ans à compter de l'Assemblée Extraordinaire du 30 octobre 2017. Ainsi, au vu de ces dates, le délai a été respecté.

Toutefois, Air Madagascar étant une société en redressement, elle a besoin de trésorerie dans un délai raisonnable pour l'effectivité du Business Plan. Le flux de trésorerie prévisionnel de la compagnie présenté dans ce document de travail indique un besoin de financement cumulé d'exploitation à hauteur de 26 millions de dollars environ pour les 4 premières années.

Aussi, le fait de ne pas disposer de trésorerie dès la date de mise en œuvre du Business Plan pourrait retarder l'atteinte des objectifs à court et à moyen termes du redressement. Il est à noter que cette projection ne prend pas en compte l'apurement du passif existant à la date de reprise ni les investissements et dépenses exceptionnelles de remise à niveau¹¹. A cet effet, le règlement au moment opportun des engagements financiers s'avère nécessaire malgré le délai réglementaire.

Il est à noter que la mise en œuvre de l'engagement financier de l'Etat Malagasy dans le cadre du partenariat a été détaillée à l'annexe 3 de la convention mais cette annexe n'a pas été communiquée à la Cour malgré plusieurs demandes auprès des parties prenantes (Air Madagascar et ses Ministères de tutelle). Cette situation a limité l'appréciation par la Juridiction financière du délai d'exécution prévu. En outre, le Business Plan n'a défini aucun délai sur ce point. Pour le besoin de suivi et d'évaluation sur l'effectivité de l'engagement, les délais sont importants.

Aussi est-il recommandé, à l'avenir, de préciser les délais d'exécution des différentes activités dans le cadre de mise en œuvre du partenariat stratégique.

1.2. Le non-respect par l'Etat de l'engagement relatif à l'augmentation de droits de trafic

Outre l'engagement financier, l'Etat Malagasy a eu d'autres engagements principaux tel qu'il est mentionné dans la convention de partenariat stratégique traduit comme ci-dessous. Il s'agit de ***ne pas accorder de droits de trafic qui pourraient nuire à la mise en œuvre du Business Plan pour une période de 3 ans à partir de la date d'achèvement (completion date¹²), soit du 31 octobre 2017 au 31 octobre 2020.***

Selon la convention de partenariat susmentionnée en son point « *3.4 Autres engagements principaux du GoM : (b) Le GoM s'engage à ne pas accorder de droits de trafic à des tiers qui pourraient affecter la mise en œuvre et/ou la réalisation du plan d'affaires pour une période de trois (3) ans à compter de la date d'achèvement. Pendant une période limitée de trois (3) ans à compter de la date d'achèvement, le GoM consultera par écrit l'investisseur avant l'octroi de tout droit de trafic aérien à un tiers. L'investisseur aura le droit de s'opposer*

¹¹Business plan pages 63 et 64

¹²"Completion Date" means October 31, 2017 or such other date as the Parties shall agree in writing ;

à l'octroi envisagé de droits de trafic aérien si cela peut raisonnablement affecter matériellement la mise en œuvre et/ou la réalisation du plan d'affaires ».¹³

Toutefois, il a été constaté des fréquences supplémentaires accordées au profit de quelques compagnies aériennes notamment l'Ethiopian Airlines (ET) après la signature du partenariat stratégique en l'absence de l'accord de la compagnie Air Madagascar. En effet, deux fréquences supplémentaires ont été octroyées à ladite compagnie. Ces accords comprennent la troisième fréquence vers Nosy-Be à partir de décembre 2017 et la cinquième fréquence supplémentaire par semaine vers Antananarivo à partir du mois d'avril 2018. Il est à noter qu'ET a déjà obtenu 3 à 4 vols vers Antananarivo et 2 vols vers Nosy-Be par semaine avant la signature du partenariat. Toutefois, il est à préciser que l'octroi de la 5^e fréquence sur Antananarivo à Ethiopian Airlines a été interrompue au mois de Novembre 2018.

Outre la fréquence supplémentaire, une augmentation de capacité de l'avion (up grade) Boeing 787-800 de 260 places pour 3 vols sur les 5 opérés par la compagnie ET lui a également été octroyée.

Comme la limitation des droits de trafic accordés est une condition nécessaire compte tenu de l'engagement de l'Etat pour l'intérêt de la compagnie nationale en phase de redressement, cette situation a fait l'objet de l'ordre du jour de la réunion de Conseil d'Administration de la société du 03 décembre 2018 tel qu'il a été mentionné dans le Procès-verbal y afférent :

« Le Conseil a pris acte de la situation actuelle par rapport à Ethiopian Airlines (ET) et les manquements au Special Prorate Agreement... »¹⁴. « Le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général de MD (Air Madagascar) ont envoyé un courrier au Ministre des Transports et de la Météorologie le 24/11/2018 pour s'élever contre ce contournement des engagements pris, mais la lettre n'a pas obtenu de réponse. »¹⁵

Par lettre sous référence MJM/DD/VP/001-18 du 08 janvier 2018, la compagnie Air Austral en tant que partenaire stratégique a déjà attiré l'attention du Ministre des Transports et de la Météorologie sur le respect des engagements pris concernant l'octroi des droits de trafic compte tenu de la demande de la compagnie Ethiopian Airlines pour opérer quotidiennement des vols entre Antananarivo (TNR) et Addis-Abeba (ADD) en vue d'offrir des vols en correspondance depuis leur hub vers Paris, l'Europe et l'Asie. Dans cette même lettre, il a été évoqué la perte potentielle de recettes pour Air Madagascar pour chaque nouvelle rotation quotidienne au départ d'Antananarivo, directe ou indirecte vers Paris, estimée à plus d'1,2 millions d'Euros par an, une somme permettant de compenser et de préserver les objectifs du Business Plan.

La compagnie Air Madagascar a également adressé la lettre sous référence DGDD.009/19 du 1^{er} février 2019 qui a pour objet « mémos sur la situation du groupe Air Madagascar », laquelle a cité le cas d'Ethiopian Airlines et les conséquences de l'octroi des droits supplémentaires à cet effet. Les conséquences ainsi listées sont :

- « une perte à minima de 100 000 Euros par mois à chaque fréquence additionnelle octroyée à ET ;
- une baisse du chiffre d'affaires de la compagnie engendrant un impact sur sa trésorerie, entraînant des problèmes de solvabilité ;

¹³ Strategic Partnership Agreement October 9, 2017: 3.4 Additional main under takings of the GoM (b) The GoM undertakes not to grant any traffic rights to any third party which might affect the implementation and/or achievement of the Business Plan for a period of three (3) years as from the Completion Date. During a limited period of three (3) years as from the Completion Date, the GoM shall consult in writing the Investor before the granting of any air traffic rights to any third party. The Investor shall have the right to object to the contemplated granting of air traffic rights if it may reasonably materially affect the implementation and/or achievement of the Business Plan.

¹⁴ Cf : PV du Conseil d'Administration du 03 décembre 2018

¹⁵ Cf : PV du Conseil d'Administration du 03 décembre 2018

- *une décision du Conseil d'Administration du Partenaire Stratégique, Air Austral, de conditionner son engagement financier au respect de ceux du Gouvernement Malagasy ;*
- *un taux de remplissage des avions de la compagnie ne dépassant pas les 60% à chaque veille et à chaque lendemain d'un vol opéré par ET... ».*

Par sa lettre sous référence DGDD367/18 du 20 novembre 2018, la compagnie a déjà fait état de son analyse sur l'impact de l'octroi des fréquences supplémentaires à l'ET sur la mise en œuvre du Business Plan. Ci-après son constat : *« Enfin, l'analyse des chiffres qu'Ethiopian Airlines a remis à la délégation malgache lors de la rencontre fait état d'un transport de 21000 touristes sur Madagascar, dont 10 000 en provenance de l'Europe, une des régions cibles du Business plan d'Air Madagascar; en rapprochant ce chiffre de 21 000 avec le nombre total de passagers transportés par Ethiopian Airlines sur les tronçons Addis-Ababa-Antananarivo et Nosy Be, soit environ 84 000 passagers, le constat est qu'entre 75 et 80% de ce trafic vient essentiellement de la France, marché traditionnel d'Air Madagascar qu'Ethiopian Airlines détourne par ses méthodes prédatrices.... ».*

Même si la compagnie Air Madagascar a évoqué ce non-respect de l'engagement de la part de l'Etat, le Ministère de Tutelle technique, en l'occurrence le Ministère en charge des Transports ne partage pas ce point de vue. Selon ce dernier, la fréquence supplémentaire ne concerne pas un vol direct Tana- Paris-Tana, du fait du transit via Addis- Abeba. A cet effet l'engagement sur le droit de trafic ne serait pas mis en cause. D'autant plus que cet accord est dû à la mise en œuvre de la politique nationale de l'Etat sur le transport aérien.

D'après le Responsable du Ministère chargé des Transports¹⁶, selon le décret n°2017-414 du 30 mai 2017 portant approbation de la lettre de politique nationale du transport aérien de Madagascar et la lettre de politique nationale y annexée, la politique en matière de connectivité aérienne tend vers une politique de libéralisation du trafic, l'open sky. La politique open sky vise à dynamiser les activités liées au tourisme à Madagascar : *« Pour atteindre le cap des 500 000 touristes d'ici 2023, le Ministère a opté pour une politique de la libéralisation du ciel, tout en préservant les intérêts de la compagnie nationale; ceci dans le respect des textes en vigueur. Pour ce faire, sont privilégiées les destinations à 5 heures de Madagascar, l'Europe de l'Est et l'Asie en plus des destinations traditionnelles (France, Europe de l'ouest). Madagascar a pris des leçons tirées de la situation de Maurice pour favoriser l'ouverture du ciel, en phase avec les intérêts de sa compagnie nationale. Ainsi, l'ouverture du ciel se fera en accord avec les intérêts nationaux ».*

L'octroi des droits de trafic est sous la responsabilité de l'Aviation Civile de Madagascar (ACM), un établissement public à caractère industriel et commercial sous tutelle technique du Ministère des Transports et de la Météorologie et sous tutelle financière du Ministère de l'Economie et des Finances. Ses attributions sont définies par le décret modifié n°99-821 du 20 octobre 1999 en son article 2, entre autres, *« d'exécuter la politique de l'Etat en matière d'aviation civile, d'élaborer, mettre en œuvre et surveiller l'application de la réglementation en matière d'aviation civile conformément aux normes de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) , de veiller au respect et maintien des normes de sûreté et de sécurité, à l'efficacité et à la régularité du transport aérien (...) ».*

Compte tenu des responsabilités de l'ACM en la matière, toute autorisation est basée sur l'accord aérien entre les pays, un accord bilatéral, et la politique de l'Etat. Tant que la demande n'est pas contraire à ces normes, par principe, l'ACM peut décider sur l'autorisation.

Pour le cas de la compagnie Ethiopian Airlines, selon les responsables auprès de l'ACM¹⁷, si l'on se réfère à l'accord aérien et à la politique de l'Etat sur l'open sky, l'autorisation est

¹⁶Entretien du 24 janvier 2020

¹⁷ Entretien du 08 juin 2020

régulière. L'open sky signifie libéralisation de droit aérien. Cependant, suite à l'engagement de l'Etat dans le cadre du partenariat sus- cité, l'ACM ne décide plus seule. En effet, à partir de décembre 2017¹⁸, toute demande d'octroi de droit de trafic nécessite un aval du Ministère de tutelle technique. Ainsi, c'est sur la base de cette décision que l'octroi avait eu lieu. Ethiopian Airlines a eu ainsi deux fréquences supplémentaires par semaine, l'une vers Antananarivo et l'autre vers Nosy Be.

Le rôle de l'ACM ne se limite pas à l'autorisation de droit de trafic mais elle veille également au respect des normes et à la régularité du transport aérien. Faisant suite à son contrôle, le droit sur la cinquième fréquence d'ET vers Antananarivo a été retiré en novembre 2018. Par contre, la troisième fréquence vers Nosy Be tient toujours depuis avril 2018 jusqu'à la rédaction du présent rapport.

Malgré tout, par rapport à l'engagement de l'Etat relatif au Partenariat stratégique, le fait d'accorder des fréquences supplémentaires à une compagnie et qui pourrait nuire à la compagnie nationale en l'absence de l'accord de cette dernière et durant la période susmentionnée (2018-2019-2020), constitue un non-respect par l'Etat de ses engagements.

L'acceptation d'augmentation de droit de trafic aurait des impacts sur la rentabilité de la compagnie nationale.

En se référant à la lettre du 1^{er} février 2019 susmentionnée, les pertes potentielles peuvent atteindre 3 800 000 Euros, soit environ 15,2 milliards Ariary, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 8 : Perte potentielle relative à des fréquences additionnelles octroyées à l'ET

Fréquence supplémentaire	Début	Fin	Nombre de mois	Perte potentielle mensuelle en Euro ¹⁹	Perte potentielle de la période en euro
3^e fréquence vers Nosy- Be	Décembre 2017	Juin 2020	31	100 000	3 100 000
5^e fréquence vers Antananarivo	Avril 2018	Novembre 2018	7	100 000	700 000
TOTAL PERTE POTENTIELLE (EN EURO)					3 800 000
TOTAL PERTE POTENTIELLE (EN ARIARY) 1 EURO = 4000 ARIARY					15 200 000 000

Sources : Lettre DGDD.009/19 du 1^{er} février 2019 et projection par la Cour des Comptes

Malgré cet impact financier potentiel et jusqu'à la rédaction du présent rapport, aucun dédommagement n'a été effectué à la compagnie alors qu'il est stipulé dans le partenariat stratégique en son point « 3.4 Autres engagements principaux du GoM » de la convention que :

- (b) « (...) L'investisseur aura le droit de s'opposer à l'octroi envisagé de droits de trafic aérien si cela peut raisonnablement affecter matériellement la mise en œuvre et/ou la réalisation du plan d'affaires. Si le GoM ne tient pas compte de l'objection, il sera tenu soit
- (i) d'indemniser les dommages directs qui en résultent pour la Société, tels que la perte de profit, et
 - (ii) de rétablir l'équilibre économique du fonctionnement de la Société si cet équilibre est affecté. »²⁰

¹⁸ Arrêté n°30594/2017 du 11/12/2017 relatif aux autorisations concernant l'exploitation des activités du transport aérien

¹⁹ Une perte à minima de 100 000 Euros par mois à chaque fréquence additionnelle octroyée à ET

²⁰ 3.4 Additional main under taking of the GoM(b)TheGoMundertakestonotto grantanytrafficrightstoanythirdpartywhichmightaffecttheimplementationand/orachievementoftheBusinessPlanforaperiodofthree(3)yearsasfromtheCompletionDate(...).If the GoM disregard the objection, its

Par lettre n°DGDD/009/19 du 1^{er} février 2019 adressée au MEF et au Ministère en charge des Transports, la compagnie a fait connaître à ces deux ministères les conséquences de l'octroi de droits supplémentaires à ET sur le plan du redressement d'Air Madagascar. Du moment où ces conséquences ont été prouvées, compte tenu des engagements cités ci-dessus, l'Etat devrait procéder à l'indemnisation de la compagnie.

Cependant, aucune copie de lettre de la part de ladite compagnie adressée aux Ministères de Tutelle, précisant le montant de dédommagement souhaité, n'a été communiqué à la Cour, malgré sa demande.

L'acceptation d'augmentation de droit de trafic à un tiers pouvant avoir des impacts sur la rentabilité de la compagnie nationale qui est encore vulnérable, en phase de redressement, ainsi que sur l'atteinte des objectifs fixés de préserver l'intérêt d'Air Madagascar, il est recommandé à l'Etat, par le biais du Ministère des Transports et de la Météorologie, de prendre toutes les mesures nécessaires pour corriger ce manquement.

La Cour attire également l'attention de toutes les parties prenantes sur les mesures à prendre à la fin de la troisième année de la limitation des droits de trafic, compte tenu des accords aériens entre pays pour qu'Air Madagascar soit en mesure d'affronter la concurrence.

Enfin, la Cour recommande à l'Etat Malagasy de prendre toutes les mesures nécessaires lui permettant d'honorer ses engagements notamment l'indemnisation de la compagnie nationale en phase de redressement. Dans ce sens, un accord devrait être préconisé entre les Ministères de tutelle et la compagnie Air Madagascar sur la détermination du montant du dédommagement.

2. Sur les engagements du partenaire stratégique, Air Austral

Stipulé dans l'article 3 paragraphe « 3.1(a) » susmentionné, réaffirmé par le paragraphe « (§3.2.a), à l'issue de son engagement financier, Air Austral acquiert quarante-neuf pour cent (49%) du capital social et les droits de vote de la Société.

La situation à ce jour a permis de dégager qu'une partie de l'engagement financier d'Air Austral n'est pas encore effective.

➤ La non-effectivité de l'engagement relatif à l'apport financier

Il a été stipulé dans le partenariat que pour mettre en œuvre son engagement, au point 3.2 Structure des investissements des Parties respectives: « Air Austral obligera les investisseurs financiers à prêter à la Société, indirectement par le biais d'Air Austral Invest, dix millions de dollars américains (10 millions de dollars) pour la restructuration et le développement de la Société, conformément au plan d'affaires. À cet effet, Air Austral obligera Air Austral Invest à prêter à la Société dix millions de dollars américains (10 millions de dollars) en tant que compte courant d'actionnaire, selon des modalités identiques aux modalités du prêt accordé par un tiers prêteur à l'investisseur ».

« ... Air Austral obligera les investisseurs financiers à prêter à la Société, indirectement par l'intermédiaire d'Air Austral Invest, quinze millions de dollars américains (15 millions de dollars) pour la restructuration et le développement de la Société, conformément au plan d'affaires. À cet effet, Air Austral obligera Air Austral Invest à prêter à la Société Invest quinze millions de dollars américains (15 millions de dollars) en tant que prêt au compte courant de l'actionnaire, selon des modalités identiques aux conditions du prêt accordé par un tiers prêteur à l'investisseur »²¹.

hall bebound to either (i)compensatethe resulting direct damages to theCompany,suchaslossofprofit,and(ii)restore theeconomyequilibriumoftheoperationoftheCompanyifsuchequilibriumisaffected.

²¹Strategic Partnership Agreement October 9, 2017, 3.2Structure of the respective Parties investments

La liste des actionnaires d'Air Madagascar en date du 21 Août 2019 a permis de relever qu'Air Austral détient 123 866 266,00 actions avec un montant total d'Ar 37 159 879 800 soit un apport en capital à concurrence de 43,78%. Cette situation reste inchangée jusqu'à la rédaction du présent rapport.

Faute de rencontre avec les responsables de ladite compagnie, la lettre n°60-CS/CC du 28 avril 2020 a été adressée par la Cour en leur sollicitant des informations sur l'avenir du partenariat stratégique, sur la mise en œuvre des engagements des parties et du Business Plan. Toutefois, aucune réponse n'a été parvenue à la Cour des Comptes jusqu'à la rédaction du présent rapport. En outre, la Cour ne dispose pas d'informations permettant de vérifier les détails sur la réalisation des engagements du partenaire stratégique.

Néanmoins, la lettre n°DGDD009/19 du 1^{er} février 2019 d'Air Madagascar permet de déduire que cette situation aurait une liaison avec le respect des engagements de l'Etat. Dans ladite lettre il a été mentionné que : « *Une décision du Conseil d'Administration du Partenaire Stratégique, Air Austral, de conditionner son engagement financier au respect de ceux du Gouvernement Malagasy* ». « *De ce fait, Air Madagascar est dans un état critique en termes de trésorerie. Le règlement de certaines créances échues a déjà dû être différé* ».

La non effectivité de l'engagement financier aura des impacts sur la gestion de trésorerie et limitera les actions permettant d'atteindre les objectifs du partenariat.

De même, il convient de rappeler que conformément aux dispositions en vigueur de la loi n°2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales, notamment en son article 592, « *L'augmentation du capital doit être réalisée dans le délai de trois ans à compter de l'assemblée générale qui l'a décidée ou autorisée.* » Cette disposition reste applicable pour les opérations réalisées par les sociétés commerciales opérant à Madagascar. A cet égard, en tant qu'actionnaire d'Air Madagascar, Air Austral a l'obligation de s'acquitter de l'engagement pris au titre de l'augmentation du capital de ce dernier dans le délai légal.

En effet, en l'absence de mesure prise pour remédier à cette situation, l'effectivité et l'efficacité du partenariat stratégique et du plan de redressement seront mises en cause.

(ii) Air Austral shall cause Financial Investors to lend to the Company, indirectly through Air Austral Invest, ten millions US dollars (\$10 millions) for the restructuring and development of the Company, in accordance with the Business Plan. To that effect, Air Austral shall cause Air Austral Invest to lend to the company ten millions US dollars (\$10 millions) as a shareholder's current account loan, under terms and conditions identical to the terms and conditions of the loan granted by any third party lender to the Investor;

(iii) Air Austral shall cause Financial Investor to lend to the Company, indirectly through Air Austral Invest, fifteen millions US dollars (\$15 millions) for the restructuring and development of the Company, in accordance with the Business Plan. To this effect, Air Austral shall cause Air Austral Invest to lend to the Company Invest fifteen millions US dollars (\$15 millions) as a shareholder's current account loan, under terms and conditions identical to the terms and conditions of the loan granted by any third party lender to the Investor;

II. LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA COMPAGNIE AIR MADAGASCAR

La capacité d'une entreprise à prévenir ou à pallier ses défaillances sur le plan financier, opérationnel et légal dépend de beaucoup de l'efficacité de son système de contrôle interne (SCI). Suivant les lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public (INTOSAI GOV 9100), le système de contrôle interne d'une entité s'articule autour de cinq composantes :

- *l'environnement de contrôle* qui peut être défini comme l'attitude et les actions du Conseil et du management au regard de l'importance du dispositif de contrôle au sein de l'organisation. Il constitue le fondement de l'ensemble du système de contrôle interne et influence sa qualité globale ;
- *l'évaluation des risques* auxquels l'organisation est confrontée pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs, afin de définir une réponse adaptée à ces risques ;
- *les activités de contrôle* : pouvant être orientées vers la prévention et/ou la détection, ces activités constituent la principale stratégie pour minimiser les risques. La mise en place de mesures correctives constitue, à cet égard, un complément nécessaire aux activités de contrôle interne en vue de la réalisation des objectifs de l'entité ;
- *l'information et la communication* : les responsables de l'organisation doivent avoir accès, en temps opportun, à une communication pertinente, exhaustive et fiable concernant les événements internes aussi bien qu'externes ;
- et enfin, *le système de pilotage*. En effet, étant donné que le contrôle interne est un processus dynamique qui doit être adapté constamment pour tenir compte des risques et des changements auxquels une organisation est confrontée, il est indispensable qu'il fasse l'objet d'un suivi et d'un pilotage pour garantir que le contrôle interne reste en phase avec des objectifs, un environnement, des moyens et des risques susceptibles d'avoir évolué.

Au regard des dites composantes et tenant compte des analyses des documents collectés sur le système de contrôle interne de la compagnie, la Cour a constaté des défaillances notamment dans les domaines de l'évaluation des risques et des activités de contrôle. Toutefois, il est à souligner l'existence d'un outil de suivi et de pilotage de la réalisation des objectifs mis en place au sein de l'entité. En outre, afin d'apprécier le fonctionnement et la performance de la compagnie, la Cour s'est intéressée à la fonction d'audit interne, qui est chargée d'évaluer le système de contrôle interne mis en place, laquelle présente également de nombreuses insuffisances. Ainsi, ces différentes faiblesses doivent être résorbées car elles impactent sur la gestion opérationnelle de la compagnie et freinent son redressement.

1. Sur l'évaluation des risques

La mise en place d'un processus d'évaluation des risques auxquelles une entité est confrontée est importante pour l'aider dans la réalisation de sa mission et de ses objectifs et afin de prendre les mesures nécessaires adaptées à ces risques. Pour Air Madagascar, la Cour a relevé des lacunes et insuffisances en matière d'identification et de traitement des risques dans les fonctions supports.

➤ ***L'absence de procédures globales d'identification, d'évaluation et de traitement des risques au niveau des fonctions supports***

Les lignes directrices sur les normes du contrôle interne à promouvoir dans le secteur public (INTOSAI GOV 9100) précise que l'évaluation des risques est une des composantes du système de contrôle interne et est définie comme étant « *le processus qui consiste à identifier et à analyser les risques pertinents susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de*

l'organisation, et à déterminer la réponse à y apporter ». En outre, « la gestion des risques vise non seulement à apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associés aux incertitudes, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation, mais aussi à lui permettre de fournir des services plus efficaces de manière plus efficiente et économe, tout en tenant compte de valeurs telles que l'équité et la justice ».

Enfin, suivant les normes IIA 2010.A1 ou normes internationales pour la pratique de l'audit interne, « le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an ».

Suite aux entretiens effectués et au questionnaire d'audit interne n°01/2019-2^{ème}Ch/QAI du 28 mai 2019 communiqué auprès du Responsable de l'Organisation, Méthodes et Audit interne de la société, il a été relevé que la compagnie aérienne ne dispose pas de procédures d'évaluation, d'identification et de traitement des risques au niveau des fonctions supports telles que les fonctions Ressources humaines, commerciale, finances, programme, juridique, logistique ou système d'information.

En effet, le plan d'audit annuel de la structure d'audit interne de la société ne dispose pas de cartographie des risques et d'une approche par les risques au niveau des fonctions supports, des parties prenantes et des opérationnels²².

Cette situation découle du fait que la procédure globale de gestion des risques n'entre pas dans la politique et la stratégie de l'entreprise au niveau des fonctions supports et est uniquement orientée vers les activités liées à l'aéronautique au sein desquelles l'évaluation et l'identification des risques sont règlementées et font l'objet d'audits réguliers.

Qu'ainsi, des lacunes et faiblesses existent dans la conception du système de contrôle interne de l'entité au niveau des fonctions supports. Cette situation ne lui permet pas de définir ses principaux risques, leurs causes et effets et de les prévenir par la mise en œuvre des mesures correctrices, de mitigation ou de traitements appropriés conformément aux normes internationales²³.

En somme, ces lacunes peuvent traduire une faible implication et responsabilisation du personnel par rapport aux risques, freinant l'atteinte par la société de ses objectifs. Ce qui amène à remettre en cause l'efficacité du système de contrôle interne existant sur les gestions sous revue.

Lors de la réunion de clôture de l'audit, toutefois, les responsables de l'entité ont expliqué qu'une cartographie des risques existait avant 2010 et que pour pallier à cette situation, l'accompagnement de l'audit interne par un cabinet externe dans le processus d'identification des risques est projeté pour 2020-2021.

Compte tenu de ce qui précède, la Cour recommande la mise en place d'une démarche globale de gestion des risques dans les fonctions supports et encourage la mise en œuvre de l'accompagnement de l'audit interne par un cabinet externe dans le processus d'identification des risques.

2. Sur les activités de contrôle

A ce titre, il a été remarqué que les lacunes en matière d'évaluation des risques mentionnées ci-dessus ont des répercussions sur les actions à mener au niveau des fonctions supports, entraînant ainsi des irrégularités telles que les écarts dans l'enregistrement des opérations

²²ANNEXE 04 : Réponses au questionnaire d'audit interne n° 01/2019-2^{ème}Ch/QAI du 28 mai 2019 portant sur les pratiques professionnelles et méthodologie de l'audit interne.

²³Normes IIA 2100 « L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique, méthodique et fondée sur une approche par les risques ».

portant sur les dettes fournisseurs et les stocks, la faiblesse dans le recouvrement des créances clients et l'insuffisance dans la mise à jour des fiches de poste.

2.1. Défaillance dans l'enregistrement des opérations

L'enregistrement des opérations est une étape importante dans le processus comptable d'une entreprise. Le présent rapport s'intéressera particulièrement à l'enregistrement des dettes fournisseurs et des stocks. En ce qui concerne les fournisseurs, la connaissance de toutes les dettes encore à payer par une entité à partir des enregistrements comptables effectués est nécessaire pour lui permettre de procéder au paiement des dites dettes à temps. Quant à l'enregistrement des stocks, il consiste à réaliser un inventaire physique au cours duquel vont être comptabilisées les marchandises ou les matières premières achetées non consommées à la fin de l'exercice. Ce stock sera ensuite valorisé et enregistré dans les livres comptables.

Ainsi, l'analyse des documents collectés auprès de la compagnie Air Madagascar a fait ressortir les observations suivantes :

2.1.1. Existence de dettes fournisseurs non prises en compte dans le partenariat stratégique

Aux termes du Plan Comptable Général ou PCG 2005, « Pour les besoins de la prise de décision, les états financiers doivent garantir la transparence sur la réalité de l'entité en présentant une information complète et utile. Cette information doit satisfaire aux caractéristiques qualitatives suivantes : (...) La fiabilité : une information est fiable lorsqu'elle est exempte d'erreurs, d'omissions et de préjugés significatifs, et lorsque son élaboration a été effectuée sur la base des critères suivants : recherche d'une image fidèle, prééminence de la réalité sur l'apparence, neutralité, prudence, exhaustivité ».

Pour rappel, au mois d'Août 2017, un processus d'évaluation des dettes encore à payer par la compagnie a été effectué avant l'entrée en vigueur du partenariat.

Ces dettes s'élèvent à 303 milliards ariary, selon le Décret n°2017-754 du 05 Septembre 2017 qui stipule que « la liste sera arrêtée conjointement entre les deux parties ».

Cependant, la revue des états financiers arrêtés au 31 mars 2018 et au 31 mars 2019, l'analyse de la situation des passifs non identifiés collectés auprès d'Air Madagascar ainsi que les entretiens avec les responsables ont permis de constater l'existence de dettes fournisseurs non connues (ou dettes non identifiées) lors de la fixation des dettes à payer par l'Etat dans le cadre de la convention de partenariat stratégique.

Certes, ces dettes non identifiées ont été inscrites dans les états financiers, dans la partie « corrections d'erreurs » pour les périodes 2017 et 2018 mais en tout état de cause, la non identification de ces dettes au moment propice suppose une défaillance dans le suivi des paiements des dettes fournisseurs.

En effet, au mois d'Août 2018, les passifs non identifiés ont été évalués à 5,45 millions USD, soit 17,98 milliards Ariary. Qui plus est, ces derniers n'ont cessé d'augmenter car au mois de juin 2019, ils s'élevaient à 7,12 millions USD (25,68 milliards Ariary), soit une augmentation de 43%. Les dites dettes représentent environ 8% du montant des dettes reprises par l'Etat. Le tableau ci-après récapitule la composition de celles-ci :

Bonnes Pratiques

- Depuis 2018, toutes les factures doivent être transmises directement à la Direction Financière pour traitement.
- Un suivi trimestriel avec les fournisseurs et une réconciliation des factures fournisseurs sont également effectués.

Tableau 9 : Composition des dettes non identifiées au mois d'août 2018 et juin 2019

(En Ariary)

Catégories de dettes	août-18	juin-19
<i>1- Dettes financières</i>	0	7 147 804 270,94
<i>2- Dettes flottes</i>	169 858 516,41	169 858 516,41
<i>3- Dettes exploitation</i>	17 590 596 130,07	16 932 089 476,64
Compagnie aériennes	2 405 915 966,99	1 936 438 571,03
Fournisseurs Etrangers	1 566 545 908,65	2 424 351 558,08
Fournisseurs Locaux	7 225 656 300,94	2 762 021 631,51
Fournisseurs priorité 2	2 683 450 694,12	2 548 806 359,87
Fournisseurs priorité 3	480 776 101,80	3 969 154 335,81
Autres fournisseurs	3 228 251 157,57	3 291 317 020,34
4- Provisions	224 876 533,74	258 603 242,06
5- Remise à niveau flotte	0	1 175 627 313,35
Total	17 985 331 180,22	25 683 982 819,39

Source : AIR MADAGASCAR

Ce tableau montre que l'augmentation en juin 2019 des dettes non identifiées est due en grande partie à la constatation des dettes financières, mais malgré la diminution globale des dettes d'exploitation non identifiées sur la même période, l'on peut relever une nette augmentation de certaines composantes de cette catégorie, en particulier les Fournisseurs étrangers et les Fournisseurs priorité 3.

Durant la réunion de clôture, les responsables de la compagnie ont affirmé que les dettes financières concernent essentiellement la variation du taux de change du prêt CNaPS et qu'actuellement, il n'y a plus de dettes non identifiées enregistrées.

Cet état des choses s'explique principalement par une défaillance dans le suivi des factures à payer des fournisseurs qui se fait manuellement mais également à l'absence d'un outil intégré au niveau de la Direction Financière pour identifier toutes les factures devant être payées. En effet, avant le partenariat, les procédures en place préconisaient que les factures définitives pouvaient être reçues soit par les gestionnaires (ceux qui initient les commandes), soit par la Direction Financière. Ainsi, dans le cas où des factures étaient reçues au niveau des gestionnaires, il appartenait à ces derniers de les transmettre à la Direction Financière pour paiement.

Cette situation a pour conséquence la perte de confiance des fournisseurs car des factures de fournisseurs pourraient ne pas être communiquées en temps opportun au niveau du service concerné pour être payées. Elle a également un impact sur le redressement même de la compagnie étant donné qu'une partie des dettes n'ont pas été prises en charge par l'État et devront être payées sur la trésorerie propre de l'entité. En outre, l'absence d'enregistrement de ces opérations d'achats présente un risque de fraudes et de corruption car il n'y a pas de vision globale de toutes les factures à payer.

Toutefois, les observations sur place des factures reçues ont permis de comprendre que des améliorations ont été initiées par la compagnie depuis 2018. En effet, toutes les factures doivent être désormais transmises directement à la Direction Financière pour traitement. En relation avec le gestionnaire concerné, le traitement des factures se fait de manière automatique.

De plus, la réunion de clôture avec l'entité a permis de savoir qu'un suivi trimestriel avec les fournisseurs et une réconciliation des factures fournisseurs sont également effectués. Néanmoins, au moment de la descente des auditeurs de la Cour, cette procédure n'a pas encore été formalisée et documentée.

De tout ce qui précède, il est recommandé à la compagnie de renforcer le suivi de la réception des factures fournisseurs mais également de documenter les procédures appliquées actuellement pour rendre toutes opérations d'achats traçables.

2.1.2. Ecart important entre les stocks physiques et les stocks enregistrés dans le système de suivi des stocks

Les écarts d'inventaire proviennent de la différence entre le stock théorique et le stock physique, c'est à dire le stock compté. En effet, il est fréquent qu'une entreprise enregistre des écarts d'inventaire mais les principes de bonne gestion préconisent que ces écarts devraient être minimales. Si cet écart est important, c'est un indicateur que l'entreprise est dans une situation délicate ou qu'il y a une suspicion de fraude.

Pourtant, la revue et l'analyse du compte-rendu DGDD.022/2017 sur le contrôle des articles en stock fictif, effectué par le Département du Contrôle Financier et Audit de la compagnie ont permis de constater qu'il existe un écart très important entre les stocks physiques et les stocks théoriques dans certains départements.

En effet, au mois de mars 2017, en collaboration avec les différents responsables et suivant les processus en place, le Département Contrôle Financier et Audit a effectué une mission d'inventaire des stocks physiques en comparaison avec les stocks existants dans le logiciel PMI. Les entités concernées étaient au nombre de trois (03) notamment la Direction de la maintenance qui est chargée de la gestion des outillages et des articles liés aux entités tiers, la Direction des achats et de la logistique qui est responsable de la gestion des pièces et équipements aéronautiques et le service responsable de la Gestion des stocks.

Suivant ledit compte-rendu, le résultat de l'inventaire a fait ressortir que 4564 sur 5660 références sont fictives pour une valeur de 1 511 062 817,43 Ariary. Ces articles fictifs représentent près de 80% du total des articles ou références faisant l'objet de l'inventaire et dont la valeur représente 55,11% de la valeur théorique totale des articles.

Cet écart entre les stocks physiques et la valeur théorique totale est très conséquent et c'est cette importance qui a suscité l'intérêt de la Cour à relever cette anomalie.

Les stocks non trouvés concernent principalement, soit des stocks physiques inexistant dans les entités concernées, soit une gestion des stocks d'outillage spécifique non prévue par l'organisation.

Ci-après des exemples de constats relevés dans le compte-rendu :

- des pièces installées sur des moteurs de location et avions déjà retournés auprès de leurs propriétaires figurent encore dans le stock théorique ;
- des outillages périmés et/ou reformés depuis longtemps figurent encore dans le stock ;
- des articles livrés directement au bâtiment figurent encore dans la réception sans que les sorties correspondantes aient été régularisées dans le logiciel PMI ;
- des articles consommables utilisés pour les outillages spécifiques sont livrés directement au magasin atelier sans passer par le magasin de stocks aéronautiques du service responsable de la gestion des stocks ;
- il existe encore théoriquement 9.200 l d'essence et 12.217 l de gasoil dans le magasin réception or selon l'inventaire physique, ces articles sont en stock zéro et leur gestion a été transmise à Madagascar Ground Handling (MGH) ;
- des articles envoyés en réparation à l'extérieur, ou en contrepartie d'échange standard, ou à retourner après location figurent encore virtuellement dans le magasin QDE ;

- des stocks de pièces HS748 ont été vendus à des tiers après la cession des appareils en 2001. Les seuls documents disponibles relatifs à cette vente est la note intérieure n°DI.ID.D.416/01 du 21 septembre 2001 avisant la Direction Financière (DF) du transfert de l'acompte de USD 20 000,00 pour la cession du stock de pièces de rechange consommables et d'une hélice avion HS748 et la liste de colisage non détaillée de 1777 kg du 9 octobre 2001 (...). Lors de la clôture de l'exercice 2004, le commissaire aux comptes a mentionné le retard de régularisation des pièces de rechange HS748 vendues.

Bonnes Pratiques

Mise en place d'un nouveau logiciel de traitement des stocks, bien que ne pouvant pas prendre en compte les écarts antérieurs.

De plus, l'analyse du compte-rendu sus-référencé a révélé que 80% des articles analysés dataient déjà de plus d'une dizaine d'années et qu'il était donc difficile de retracer l'historique de ces articles et les documents y afférents.

En outre, les états financiers arrêtés au 31 mars 2019 enregistrent une valeur des stocks de 28 544 749 888,54 Ariary et une provision de ces stocks à hauteur de 20 550 591 777,79 Ariary, soit près de 71% de provision.

La principale cause de ce constat est la défaillance dans le suivi des stocks et cette défaillance sera encore accentuée par l'ancienneté de certains articles en stock. L'absence de gestion en place pour les stocks spécifiques peut être également source d'écart d'inventaire.

A cet effet, les points suivants peuvent être les conséquences de cette situation :

- une erreur dans le décompte et la valorisation des stocks et une difficulté dans les prévisions et les décisions relatives aux approvisionnements ;
- des écarts inexplicables qui favorisent une suspicion de détournements et entraîneraient des pertes dans la situation des stocks et la situation financière de la société. En effet, l'écart entre le stock réel et le stock enregistré constitue un drapeau rouge *ou Red flag* indiquant une probabilité de survenance de détournements de biens²⁴;
- un risque sur l'opérationnalité des appareils étant donné que la disponibilité des matériels pour les appareils dépend de l'existence des stocks, pouvant entraîner ainsi, des pannes, une annulation de vols et une insatisfaction des clients.

Toutefois, la mise en place d'un nouveau logiciel de traitement des stocks a été initiée, bien que ne pouvant pas prendre en compte les écarts antérieurs.

Aussi est-il recommandé à la compagnie de poursuivre l'effort sur la mise en place d'un système efficace de gestion des stocks notamment d'établir une circularisation claire du processus d'enregistrement de tous les stocks, d'assurer la mise en œuvre, le suivi, la mise à jour et la régularisation du logiciel de gestion, de veiller à la séparation des tâches incompatibles, de procéder à des contrôles indépendants et inopinés, et enfin de renforcer le système de sécurité de l'accès aux magasins. Il sera également utile de renforcer la politique d'approvisionnement de la compagnie afin d'identifier les besoins et ainsi, éviter la péremption des stocks.

2.2. Faiblesse dans le recouvrement des créances clients

D'une manière générale, les clients de la compagnie Air Madagascar sont subdivisés en deux grands groupes, à savoir les clients en compte (les clients privés, les clients administratifs, para-administratifs, ...) et les réseaux de distribution, entre autres, les agences de voyage.

²⁴ CFE (Certified Fraud Examiner) Exam Review Course, 2019 International edition, p.244.

Lapolitique de vente de la compagnie permet à ses clients de bénéficier d'un règlement à crédit. Les créances représentent, ainsi, des sommes dues par les clients à la compagnie.

Pour la compagnie Air Madagascar, le recouvrement de créances clients est une activité encadrée par l'existence d'un manuel de procédures bien défini qui précise que le règlement des créances clients se fait dans un délai de 30 jours après réception des factures. De plus, en matière de recouvrement des créances, un processus est mis en place tel que la relance trimestrielle ou annuelle des clients selon leur catégorie, le blocage des comptes toutes les quinze ou au plus tard tous les mois pour les clients enregistrant d'importants impayés (le blocage consiste à refuser d'octroyer de nouveaux crédits pour les clients présentant d'importants impayés et ayant déjà fait l'objet de relance) et enfin, l'envoi éventuel d'une lettre de mise en demeure.

Suivant l'état collecté auprès de la compagnie, le montant des créances arrêté au mois d'août 2017, c'est-à-dire avant l'entrée en vigueur de la convention de partenariat, s'élève à 31,9 milliards Ariary. Au mois de juin 2019, la situation de recouvrement de ces créances est détaillée dans le tableau ci-après :

Tableau 10 : Situation des recouvrements au 30/06/19 des créances arrêtées au 31/08/17

CHAPITRES	Créances arrêtées au 31/08/2017 (Ariary)	Encaissements reçus au 30/06/2019 (Ariary)	% recouvrées	Reliquat au 30/06/19 (Ariary)	% reste à recouvrer (*)
CLIENTS PRIVES	8 172 769 492,22	5 570 026 238,65	68%	2 602 743 253,57	32%
CLIENTS ADMINISTRATIFS	2 244 773 411,00	1 791 643 928,00	80%	453 129 483,00	20%
CLIENTS PARA-ADMINISTRATIFS	577 426 637,20	538 542 430,00	93%	38 884 207,20	7%
AUTRES CLIENTS EN COMPTE	1 594 711 927,11	576 491 126,86	36%	1 018 220 800,25	64%
CARTES ACCREDITIVES	2 498 438 202,13	2 498 438 202,13	100%	-	0%
AGENCES DE VOYAGES (AGV)	6 362 460 693,85	6 087 700 295,85	96%	274 760 398,00	4%
GENERAL SALES AGENCY (GSA)	5 346 633 224,48	5 346 633 224,48	100%	-	0%
BILLING SETTLEMENT PLAN (BSP)	813 961 216,14	813 961 216,14	100%	-	0%
COMPAGNIES AERIENNES	4 341 369 645,29	3 912 332 072,84	90%	429 037 572,45	10%
TOTAL	31 952 544 449,42	27 135 768 734,95	85%	4 816 775 714,47	15%

Source : AIR MADAGASCAR : Situation des créances au 30/06/19 sur les créances arrêtées au 31/08/17

(*) Calcul de la Cour des Comptes

Le tableau montre des encaissements reçus de 27 135 768 734,95 Ariary à fin juin 2019, soit près de 85% des créances arrêtées avant le partenariat sont recouvrées. Ce taux de recouvrement paraît élevé étant donné qu'il ne reste que 15% des créances à recouvrer pour un montant total de 4 816 775 714,47 Ariary à fin juin 2019.

Cependant, si le document présenté par la société fait état des encaissements reçus au 30 juin 2019, cela suppose que le recouvrement des 85% des créances a été réalisé durant 669 jours, soit à peu près de deux ans.

Cette situation est appuyée par l'état des créances à recouvrer à la fin du mois de février 2020 qui enregistre une créance totale d'environ 44 milliards Ariary et dont 82% représentent des créances clients datant d'avant le mois de décembre 2019, soit des créances âgées de plus de trois (03) mois.

Ainsi, cette constatation démontre, d'une part, que le délai de paiement des créances clients mis en place par la compagnie est encore loin d'être respecté et d'autre part, que le système de recouvrement de la compagnie présente encore des faiblesses étant donné l'importance des créances arrivées à expiration et restant encore à recouvrer.

La faiblesse de recouvrement s'explique principalement par le manque de suivi des créances clients bien avant le partenariat étant donné l'importance des créances arrêtées au mois d'août 2017. Elle résulte également de l'absence de gestion par les risques au sein de la compagnie tels que les risques d'impayés clients ou fournisseurs.

Par conséquent, la situation entraîne des difficultés de trésorerie pour la société car l'accumulation des créances non recouvrées impacte sur son besoin en fonds de roulement et son fonds de roulement. Un risque de cessation de paiement et de litiges ou contentieux clients peut également survenir. Enfin, étant donné la liquidité en moins dans la trésorerie de la compagnie, celle-ci pourrait être amenée à recourir à d'autres moyens de financement tels que les découverts bancaires, ce qui pourrait encore augmenter ses charges financières.

Néanmoins, l'entrée dans le partenariat stratégique a entraîné des efforts dans le suivi des créances clients car des actions auprès des clients ont été initiées, soit par des relances par lettre ou par mail, soit par des descentes sur terrain. De plus, en 2019, le suivi des créances clients a été renforcé par le suivi mensuel de la balance âgée.

De tout ce qui précède, il est recommandé à Air Madagascar de continuer et de renforcer le système de suivi et de recouvrement des créances clients afin d'améliorer la gestion de ces créances et ainsi d'augmenter les rentrées de trésorerie.

2.3. Retard dans la mise à jour des fiches de poste

Suivant le *Manuel de procédures-PI06 Mobilité et recrutement*, émis en octobre 2018, le recrutement et la mobilité au sein d'Air Madagascar obéit à des principes généraux, dont l'un des plus importants est l'adéquation profil/poste, lequel exige que le recrutement se fasse « *sur la base du profil exigé au poste (...)* » (§1.2.5). A cet effet, « *tout poste d'une organisation validée doit faire l'objet d'une fiche descriptive de poste (...) dans laquelle le profil du titulaire est défini.* » (§3.2.1).

En se basant sur l'exploitation d'un échantillon d'une cinquantaine de fiches de poste relevant des Directions Commerciale et Financière de la société, la Cour a observé des retards dans la mise à jour des fiches de poste.

Pour respecter le principe d'adéquation profil/poste, le §3.3.1.1 du Manuel de procédure d'octobre 2018 stipule que « *la fiche de poste est immédiatement mise à jour pour refléter toute évolution* ». A cet égard le Manuel détermine un délai pour réaliser une révision de ces fiches. Ainsi, le §3.3.1.2.1 dispose qu'« *à chaque définition d'Organisation, et à chaque réorganisation, le responsable de l'entité doit établir les fiches de postes de tous les postes composant l'entité et répertoriés dans le tableau PII et les envoyer à DP.GR dans un délai ne dépassant pas 20 jours à compter de la validation et la diffusion de la Note d'organisation.* »

L'analyse de l'échantillon a montré qu'environ 68% des fiches de poste ont été révisées sur des périodes antérieures au partenariat stratégique, c'est-à-dire au cours des années 2015, 2016 et 2017, 30% ne mentionnent pas leur date de révision et seulement environ 2% ont été révisées en 2018.

Or, le partenariat stratégique avec Air Austral engagé en 2017 a occasionné différents changements au niveau de l'entreprise, comme :

- des modifications de la stratégie suite à la mise en œuvre du Business Plan, en particulier le Plan Alefa 2027 ;

Bonnes Pratiques

- *Renforcement des actions de recouvrement (par des lettres de relance ou envoi des e-mails, par des descentes sur terrain).*
- *Renforcement du suivi des créances par le suivi mensuel de la balance âgée en 2019 (précisément depuis près de 6 mois).*

- des changements d'organigramme reflétés par l'émission de différentes Notes d'organisation ;
- la création d'une filiale propre au Réseau Intérieur : TSARADIA.

Ces changements nécessitent d'une part l'établissement de fiches de postes pour les nouveaux postes et des révisions de fiches de postes. D'autre part, suite à la réunion de clôture de l'audit effectué par la Cour, les responsables d'Air Madagascar ont produit des statistiques relatives à la mise à jour des fiches de poste au mois de mars 2020. En se basant sur ces statistiques, l'on peut constater que de nombreux directions et départements n'ont pas encore transmis leurs fiches de postes aux responsables concernés. En effet, seules 20% des fiches de postes sont à jour comme le résume le tableau ci-après :

Tableau 11 : Mise à jour des fiches de poste au 20 mars 2020

Entités	Effectif	Fiches de poste reçues	%
DGA Activités aéronautiques	539	74	14%
DGA Commercial	82	21	26%
DGA Finance	55	6	11%
Direction générale	16	7	44%
Secrétariat général	89	52	58%
TOTAL	781	160	20%

Source : Calcul de la Cour des Comptessur la base des données fournies par Air Madagascar

Dès lors, en se basant sur le délai prescrit par le Manuel de procédures précité, et au vu des Notes d'organisation émises par l'entreprise, il existe un important retard dans la mise à jour des fiches de poste de l'entreprise.

Au cours des échanges, plusieurs explications ont été avancées par les responsables d'Air Madagascar pour expliquer ce retard, entre autres :

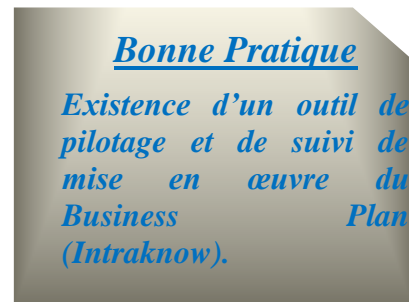
- la mise à jour progressive de l'organigramme de l'entreprise: des Notes d'organisation continuent, par exemple, d'être émises au cours du passage de la Cour au sein de l'entreprise, en 2019 ;
- l'organisation de certaines Directions Générales Adjoint (par exemple la DGA-Commerciale)n'est pas encore finalisée ;
- la lenteur administrative.

Toutefois, la Cour estime que les retards importants dans la révision des fiches de postes soulèvent des problématiques portant notamment sur :

- *le non-respect du principe d'adéquation profil/poste :*
 - les fiches de postes existants ne reflètent plus les réalités des postes et leurs exigences ;
 - en l'absence de profils à jour et répondant aux besoins de l'entreprise, sur quelle base effectuer les recrutements ou asseoir les décisions de mobilité ?
 - les fiches de postes établissant un cadre de référence, commun à l'entreprise et à ses salariés, l'absence de mise à jour a un impact sur la formalisation des objectifs professionnels et la définition du cadre d'action des employés. A ce titre, plusieurs questions sont soulevées, telles que : comment mesurer l'atteinte des objectifs assignés aux travailleurs ? Quel cadre de référence utiliser pour les évaluations périodiques des salariés ?
 - les profils définis par les fiches de postes, s'ils sont à jour, permettent de mesurer les écarts entre les compétences actuellement disponibles au sein de l'entreprise et celles dont elle a besoin au vu de l'évolution de son métier et de son

environnement. A cet égard, la révision des fiches de poste permet de déterminer les besoins en renforcement des capacités utiles à la compagnie.

- le décalage entre l'organigramme réel de l'entreprise et les relations fonctionnelles décrites par les fiches de poste : ce décalage se traduit notamment par l'existence de fiches de postes pour des postes qui ne doivent normalement plus exister dans l'entreprise. C'était le cas, en 2018, quand la société a créé une filiale dédiée au réseau domestique²⁵. Or, dans le Département DGRM (Gestion des Revenus), il demeure encore des fiches pour les postes « *Analyste tarifaire régional & intérieur* » et « *Analyste revenu intérieur* ». Pourtant, de tels postes ne semblent plus avoir de raison d'être au vu de la création d'une filiale dédiée au réseau domestique.
- le décalage entre la définition des missions et objectifs de l'entreprise et les moyens (tâches) mis en œuvre pour les atteindre.



Qu'ainsi, la Cour recommande à la Direction des Ressources Humaines de la société de s'assurer de la mise à jour de la description des postes suivant l'évolution de l'environnement général de l'entreprise pour mieux prendre en compte ses réalités et ses contraintes.

3. Sur le système de pilotage

Il est indispensable que le système de contrôle interne fasse l'objet d'un suivi et d'un pilotage pour garantir que le contrôle interne reste en phase avec les objectifs, l'environnement, les moyens et les risques de l'entreprise. L'analyse du système de pilotage a été axée principalement sur le système de suivi et d'évaluation du Plan d'affaires initial ou Business Plan dans le cadre du partenariat stratégique. Le Business Plan comprend globalement 6 volets et à travers ces différents volets se déclinent des objectifs spécifiques et des activités correspondantes.

Et bien qu'il soit encore trop tôt pour se prononcer sur l'efficacité de la mise en œuvre dudit plan d'affaires, du fait de la mise en place de diverses réformes en cours, la Cour a relevé que la compagnie dispose de bons outils et moyens de mise en œuvre du pilotage et du suivi du Business plan.

➤ **L'existence d'un outil de pilotage et de suivi de mise en œuvre du Business Plan**

Les dispositifs de pilotage tels que le plan d'action pour la réalisation des objectifs (ou calendrier de mise en œuvre), la mise en place d'indicateurs alignés avec l'organisation, le Business Plan en place ainsi que des dispositifs de suivi-évaluation sont nécessaires pour évaluer l'effectivité et l'efficacité du plan de redressement. Les dispositifs de suivi-évaluation peuvent être constitués de rapports, comptes rendus (reportant) des réalisations, tableaux de bord (global et pour chaque DGA, Directions, ...) ou statistiques (global et pour chaque DGA, Directions, ...).

L'entité dispose d'un outil de pilotage des objectifs, appelé « Intraknow », décliné en 13 projets. L'extrait des réalisations collectées au sein de la compagnie montre que le logiciel Intraknow définit le plan d'action, le responsable de sa mise en œuvre, la période d'exécution, le nombre d'actions prévues, le taux d'achèvement du plan d'action et le nombre d'actions en retard.

²⁵ Source : Midi Madagascar du 03 juillet 2018

A côté du logiciel Intraknow, l'entité dispose aussi d'autres systèmes de suivi-évaluation qui permettent d'effectuer des évaluations ponctuelles tels que les journées de transformation trimestrielles et les réunions hebdomadaires.

Sur les 13 projets en cours, des actions sont encore en retard par rapport aux objectifs fixés et les échéances prévues. Un extrait de suivi des projets dans Intraknow au mois de septembre 2019 a permis de constater les faits suivants : sur 12 projets, 2069 actions sont enregistrées dans l'ensemble dont 342 actions ont accusé un retard, soit 16,53 %. Ainsi, 1727 actions ont été réalisées dans le délai.

L'existence du système de pilotage facilite le suivi et permet d'évaluer la réalisation par rapport à la prévision tout en expliquant les raisons de la non-atteinte des objectifs.

4. Sur le déploiement de la fonction d'audit interne au sein de la compagnie Air Madagascar

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation.

A cet effet, en se référant aux normes IIA qui est le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, la Cour a relevé que la fonction d'audit interne de la Compagnie présente des cas de non-conformité aux exigences des normes internationales. Cette situation impacte sur le processus organisationnels et opérationnels de la société en quête de redressement.

➤ **Absence de conformité de la fonction Audit interne aux exigences des normes internationales (Norme IIA)**

Suivant les normes IIA, l'audit interne est « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. ». En outre, « les auditeurs internes fournissent de manière régulière de l'information sur le fonctionnement du contrôle interne en se concentrant, avec une attention particulière, sur l'évaluation de la conception et des opérations du contrôle interne » (INTOSAI GOV 9100). Ainsi, le respect de ces normes doit permettre aux auditeurs internes et à la fonction d'audit interne de s'acquitter de leurs responsabilités et de se conformer aux normes de qualification et aux normes de fonctionnement encadrant leurs activités.

Suite au questionnaire d'audit interne n°01/2019-2^{ème}Ch/QAI du 28 mai 2019 émis par la Cour et auquel le responsable de l'audit interne de la société a répondu, il a été relevé que la fonction audit interne existant présente des lacunes et des cas de non-conformité aux exigences des normes internationales. En effet, 51,47% seulement des questions soulevées relatives à la conformité aux normes d'audit interne ont été satisfaites.

Les insuffisances portant sur l'application des normes en matière d'organisation, de mandat, de pratiques professionnelles et méthodologie, de renforcement de capacités et de relationnel de la structure d'audit interne de la société sont mises en évidence dans le tableau *en annexe 04* du présent rapport portant sur la non-conformité aux normes d'audit interne. Ainsi, contrairement aux normes IIA, il a été relevé par exemple l'absence de rapport d'activités de la structure d'audit interne au niveau de la Direction, la non disponibilité des informations du fait de la faiblesse du reporting et de la gestion documentaire, l'absence d'une approche par les risques au niveau des fonctions supports (supra), l'absence d'une relation spécifique entre le responsable de l'audit interne et le Conseil d'Administration avec qui il devrait communiquer et dialoguer directement et auquel il est fonctionnellement rattaché, ...

Ces insuffisances découlent d'une part de celle des ressources disponibles au sein de la société (budget, effectifs, etc.) mais aussi d'autre part, de la mise en veille de la fonction audit

interne. En effet, les effectifs des auditeurs internes au sein de ladite fonction sont passés de six (06) en 2016 à un (01) en 2019 sur 806 personnels.

Lors de la réunion de clôture, les responsables de la société ont reconnu que l'accompagnement de l'audit interne n'est pas priorisé du fait du processus d'organisation. Toutefois, des statistiques d'audit interne existaient jusqu'en 2013 et le suivi des actions correctives était confié à un personnel dédié jusqu'en 2015.

Cette situation ne permet pas aux auditeurs internes de fournir de manière régulière et ponctuelle l'information sur le fonctionnement du contrôle interne conformément aux normes INTOSAI GOV 9100 sus citées. Cette faiblesse impacte sur le redressement de la société car elle entraîne notamment des risques de non contrôle des fonctions supports, des risques de détournement, des problèmes de gestion comptable, de stocks, de flotte, de clientèle, ...

De tout ce qui précède, la Cour recommande la mise en place d'une fonction audit interne opérationnelle conformément aux exigences des normes IIA. A cet effet, si l'entreprise fait le choix d'externaliser la fonction audit interne, elle reste responsable du maintien de l'efficacité de cette activité conformément à la norme IIA 2070 et doit mettre en place un programme d'assurance et d'amélioration qualité pour évaluer sa conformité avec le Code de déontologie et les Normes IIA.

III. LA GESTION DES EXIGENCES DU BUSINESS PLAN

Pour rappel, le paragraphe 5.1. de la convention de partenariat stratégique a prévu l'élaboration d'un Plan d'affaires initial ou Business Plan. Ce plan d'affaires doit être conforme à la proposition technique faite par Air Austral lors de l'appel d'offres sur la base de laquelle cette compagnie a été sélectionnée comme soumissionnaire et déclarée comme adjudicataire²⁶.

Le Business Plan produit à la Cour, dans le cadre de l'audit, définit comme objectif de développer un marché global en s'appuyant sur :

- le renforcement et le développement du marché intérieur : une des principales priorités dudit plan ;
- la présence d'Air Austral et d'Air Madagascar, avec des moyens propres, sur les flux majeurs du marché régional ;
- un développement important sur le long-courrier qui doit constituer un réservoir de croissance rentable à moyen terme.

Le Business Plan se décompose en 6 volets résumés par le tableau qui suit :

Tableau 12 : Les différents volets du Business Plan

N°	Volet	Présentation synthétique du contenu
BP1	Business Plan	- Principes relatifs à la gestion de la flotte, l'évolution envisagée et les choix (évaluation des besoins) - Stratégies envisagées sur les réseaux intérieur, régional et long courrier - Programme de renforcement des opérations
BP2	Constitution de pôles d'expertise	Création de « champions régionaux » dans différents domaines d'excellence dont la maintenance industrielle et le suivi de la navigabilité, l'assistance aéroportuaire, la formation des personnels ou la Distribution, Duty Free et Agences de voyage.
BP3	Volet Social et organisationnel	- Dimensionnement de l'effectif (par rapport à l'effectif normatif applicable aux différents Départements de l'entreprise) - Evolution de l'organisation pour le marché intérieur - Formation et renforcement des compétences - Investissement dans le système d'information - Renforcement du système de Contrôle de gestion
BP4	Volet Clients	- Programme de fidélisation en commun - Mise en commun des Forces de ventes - Redéfinition du produit vol et du service (p.52)
BP5	Volet économique et Financier	- Projection des résultats économiques de la période - Evaluation des synergies de groupe escomptées
BP6	Contrat d'assistance	- Mise en place d'une équipe dédiée au pilotage pour la phase 1 - Assistance d'Air Madagascar par Air Austral - Gouvernance Air Madagascar/Air Austral

Source : Air Madagascar

Les limites des ressources en effectif et en temps ont conduit la Cour à opérer un choix parmi ces volets, à savoir le volet Business Plan, le volet social et organisationnel et le volet clients.

²⁶§5.1. de la convention de partenariat stratégique du 09 octobre 2017, « As from the date of this Agreement until the Completion Date, the Investor shall prepare an Initial Business Plan. The Initial Business Plan shall be in line with the Technical Proposal made by Air Austral during the Tender on the basis of which Air Austral was selected as bidder and declared as preferred bidder. »

Sur l'ensemble de ces trois volets, des améliorations ont été constatées. Toutefois, les objectifs posés par Air Madagascar n'ont quelquefois pas été atteints. Tel est notamment le cas en ce qui concerne la relation avec les clients ou encore la formation et le renforcement des compétences du personnel de l'entreprise. C'est également le cas pour la gestion de la flotte.

1. Sur la qualité des services et la relation avec les clients

Le Business Plan identifie parmi les « *domaines à renforcer en priorité* » celui portant sur « *la relation client et le traitement commercial des irrégularités* ». Dans ce domaine, « *les processus d'Air Madagascar et d'Air Austral devront adopter les meilleures pratiques en matière de services et de réponses aux attentes de la clientèle*²⁷ ».

Ledit domaine présente, par ailleurs, un intérêt particulier puisque l'un des cinq axes stratégiques du Business Plan est de « *Reconquérir le client*²⁸ » et que les évolutions prévues dans le volet Economique et Financier du plan d'affaires passe notamment par une meilleure prise en compte de ce domaine.

En effet, dans un monde globalisé où le client est de plus en plus informé, libre de critiquer ou de choisir parmi plusieurs offres concurrentes, et finalement libre de partir, la satisfaction de ce dernier constitue une « *clé du succès*²⁹ » pour les entreprises.

De tout ce qui précède, afin de s'assurer de l'amélioration des services rendus à la clientèle, les critères ci-après ont été considérés :

- la ponctualité des vols : indicateur de référence pour apprécier la qualité de service, au niveau international et au niveau de la compagnie ;
- la qualité des services d'Air Madagascar.

A cet effet, la Cour constate que des efforts ont été engagés par l'entreprise pour renforcer la qualité de ses services. Malgré les progrès relevés, des améliorations restent à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de ponctualité définis par l'entreprise. De même, certaines failles demeurent dans les composantes du service.

1.1. Ecart par rapport aux objectifs de ponctualité de l'entreprise et aux meilleures pratiques internationales malgré une amélioration globale de la performance

Au vu des données de suivi de la réalisation de l'objectif de ponctualité à 85% du Centre de Contrôle Opérationnel de la compagnie aérienne, l'on constate que le taux de ponctualité global des vols à 15 minutes a connu une amélioration. Cette performance reste, néanmoins, inférieure à l'objectif fixé par l'entreprise et aux meilleures réalisations au niveau international.

Il convient, en effet, de noter que dans le domaine du transport aérien, la qualité des services s'apprécie au regard de plusieurs indicateurs dont les indicateurs de régularité et ceux de ponctualité.

Ainsi, la ponctualité constitue l'indicateur de référence du classement établi par PunctualityLeague³⁰. De même, pour l'Autorité de la Qualité des services des transports, en France, le taux d'annulation et le taux de retard constituent deux indicateurs essentiels de la qualité de service dans le domaine aérien³¹.

²⁷ Air Madagascar, *Le partenariat stratégique Air Austral – Air Madagascar*, page 30

²⁸ Air Madagascar, *Le partenariat stratégique Air Austral – Air Madagascar*, page 82

²⁹ B. Price et D. Jaffe, *Objectif client : les sept clés d'une expérience client réussie*, Ed. Nouveaux Horizons

³⁰ Punctuality League, *On-time performance for airlines and airports based on full-year data 2019*, p.4, Janvier 2019

³¹ Autorité de la Qualité des services dans les Transports (AQST), *Bilan 2018 de la qualité de service des transports de voyageurs en France*

Les indicateurs de ponctualité mesurent, de manière générale, les écarts entre l'heure prévue et l'heure effective d'arrivée ou de départ. Ces écarts sont enregistrés en fonction de la durée des retards constatés (inférieurs ou égal à 15 minutes, compris entre 16 minutes et 30 minutes, compris entre 31 minutes et 1 heure, ...). Selon le rapport établi par PunctualityLeague, la meilleure performance internationale des grandes compagnies, pour une ponctualité à 15 minutes, est de 86,41%.

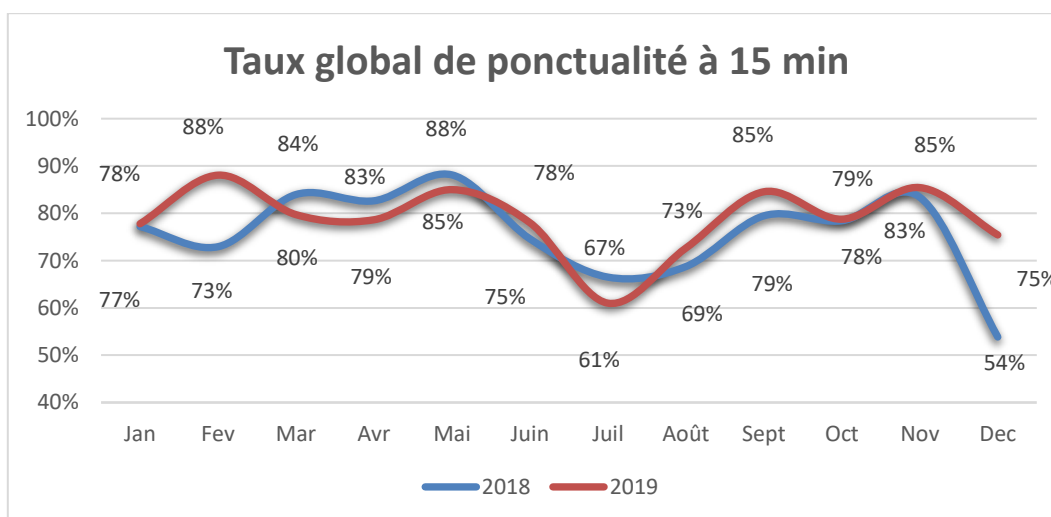
En outre, dans le cadre du projet Alefa 2027, et plus précisément le programme Ponctu 85%, Air Madagascar se propose d'atteindre un taux de ponctualité proche de 85%, avec 15 minutes de retard au maximum. Il s'agit de l'indicateur de référence choisi par l'entreprise pour mesurer son retour aux fondamentaux du métier.

Les données du Centre de Contrôle Opérationnel relatives au suivi de la réalisation de l'objectif de ponctualité susdit permettent de relever les constatations suivantes :

- le taux de ponctualité global des vols à 15 minutes est de 79% en 2019 contre 76% en 2018, soit une amélioration de 3 points ;
- les améliorations concernent notamment le réseau Long Courrier (ponctualité de 62% en 2019 contre 60% en 2018) et le Réseau Intérieur (ponctualité de 81% en 2019 contre 76% en 2018) ;
- l'entreprise est, toutefois, moins performante sur le Réseau Régional avec une ponctualité de 76% en 2019 contre 78% en 2018.

En outre, la ponctualité de la compagnie semble chuter durant les deux premiers mois de la haute saison touristique (juillet - août) avec une ponctualité moyenne respective de 61% et 73% contre une moyenne globale de 79%, en 2019. La figure ci-après résume ces observations :

Figure 1 : Evolution du taux de ponctualité à 15 minutes 2018-2019



Source : Centre de Coordination des Opérations, Air Madagascar

Selon les explications des responsables de la compagnie lors de la réunion de clôture de l'audit, la baisse de la ponctualité constatée sur la période juin-août 2019 est due à la promulgation d'une nouvelle directive au niveau européen laquelle a obligé l'entreprise à immobiliser 2 de ses avions et à acheter de nouveaux moteurs pour un coût d'environ USD 3 millions. En effet, la Directive n°2019-0146 du 21 juin 2019 de l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne (EASA) recommande le remplacement des moteurs CFM56-5B, CFM56-5C et CFM56-7B équipant notamment les avions Airbus A318, A319, A320, A321 et A340, ainsi que les Boeing 737-600, 737-700, 737-800 et 737-900. A rappeler qu'Air Madagascar utilise des avions A340.

Par ailleurs, suivant l'analyse effectuée par la compagnie de janvier à septembre 2019, les principales causes de retard sont : les rotations des appareils, les pannes d'avion, les changements de correspondance et les visites d'entretiens.

Les entretiens effectués auprès des responsables de l'entreprise tout au long de l'audit ont également permis de faire émerger d'autres causes, notamment celles :

- d'ordre opérationnel telles que les retards du départ du vol initial entraînant un retard de tous les vols qui suivent, l'exploitation des aérodromes, les causes climatiques comme le brouillard, ou l'insuffisance du nombre de personnel ;
- d'ordre technique comme les problèmes liés à l'appareil ;
- d'ordre financier qui ont des répercussions sur l'achat de pièces de rechange, l'entretien, etc.

Une analyse des états financiers a permis, en outre, de déduire que les retards pourraient être expliqués par l'état des appareils ainsi que par la situation des stocks de pièces de rechange. En effet, il apparaît à travers les états financiers pour la période du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019 que les matériels volants utilisés par la compagnie sont relativement vétustes, avec un taux d'amortissement moyen hors rechanges de près de 67%. De même, les états financiers de la compagnie montrent également l'existence de « rechanges aéronautiques » et de « stock industriel³² » d'une valeur brute totale d'environ 48,2 milliards Ariary. Ces postes sont cependant quasiment amortis ou font l'objet d'importantes pertes de valeurs car « périmés³³ ». Or, l'indisponibilité des pièces de rechange peut entraîner l'immobilisation d'un appareil sur plusieurs jours³⁴, préjudiciable aux passagers.

Du fait des désagréments subis par les clients, les retards importants et répétitifs présentent des risques conséquents pour l'entreprise, entre autres, la détérioration de son image et de sa réputation, l'insatisfaction des clients ou la dégradation des relations avec des partenaires stratégiques comme les agences de voyage.

Il sied d'observer qu'au vu des états financiers de l'entreprise de 2015 à 2019, les recettes « *passagers* » représentent en moyenne environ 74% du chiffre d'affaires, constituant ainsi la principale source de revenus de la compagnie. Or, ces recettes affichent, depuis 2014, une tendance à la baisse comme le montre le tableau qui suit :

Tableau 13 : Evolution des recettes "passagers" de 2014 à 2019

Période	Recettes "passagers" (en milliards MGA)	Evolution	
		en milliards Ariary	en %
2014	235,28	-	-
2015	186,63	-48,65	-20,68
2016	157,51	-29,11	-15,60
2017-2018	210,15	+52,64	+33,42
2018-2019	183,15	-27,01	-12,85

Source : Air Madagascar, Etats Financiers 2015 à 2019

Cette situation montre les difficultés rencontrées par l'entreprise à générer des revenus à partir de cette activité. En effet, si les recettes « *passagers* » pour la période 2017 à 2019 sont en nette évolution par rapport à leur niveau de 2016, ces dernières restent largement inférieures aux recettes de 2010 à 2014 lesquelles oscillent entre 213 milliards Ariary et 235 milliards Ariary.

³² Le poste « *stock industriel* » enregistre les pièces de rechange aéronautiques et non aéronautiques (telles que les lubrifiants et les consommables)

³³ Air Madagascar, Etats financiers au 31 mars 2019, p. 21

³⁴ Express de Madagascar du 08 janvier 2020

Il s'ensuit que « *Reconquérir le client* » reste un objectif pertinent pour améliorer la situation financière et atteindre les objectifs de redressement et de développement d'Air Madagascar. En termes de ponctualité, les progrès réalisés laissent entrevoir, à cet égard, une lueur d'espoir et montrent l'efficacité des mesures prises lesquelles méritent d'être maintenues. D'importants défis restent néanmoins à relever au vu des écarts.

Il convient également de noter que les retards et les annulations de vols font partie des réalités du secteur du transport aérien. En France par exemple, selon une estimation, en 2018, 41.639 vols ont été annulés ou retardés de plus de 2 heures et le retard cumulé sur la période dans les aéroports français équivalait à 34 ans³⁵.

De tout ce qui précède, des actions de prévention et de gestion des perturbations (retards, annulations de vols, etc.) doivent être envisagées par l'entreprise. En effet, outre la nécessité d'améliorer la qualité du service par la réduction des perturbations, il importe également de gérer au mieux le désagrément subi par le client afin d'en limiter l'impact sur l'expérience client, d'éviter des publicités défavorables à l'image de l'entreprise et de favoriser le processus de re-achat du service.

Dans cette perspective, la Cour recommande, notamment :

- *le renforcement du secteur Maintenance : le maintien d'une performance optimale des appareils nécessite des maintenances régulières et l'existence d'un pôle Maintenance performant ;*
- *la constitution de stocks de sûreté pour les appareils composant la flotte ;*
- *l'optimisation de la politique d'approvisionnement et de la gestion des stocks ;*
- *le renforcement du suivi des opérations aériennes.*

1.2. Persistance de défaillances malgré des progrès en termes de relation clients, de communication et de gestion de l'image

Dans le domaine du traitement des clients, Air Madagascar a mis en œuvre différentes actions pouvant être considérées comme une amélioration du service mis à la disposition de ces derniers. Des défaillances restent toutefois constatées au cours de l'audit.

D'une manière générale, un service se distingue d'un produit par son intangibilité, par le contact direct avec le client et sa participation à la production du service ainsi que par son caractère instantané. Ces distinctions amènent à évaluer la qualité d'un service au regard de critères autres que ceux utilisés pour l'évaluation de la qualité d'un produit.

Dans cette perspective, l'évaluation de la qualité d'un service fait appel à 8 dimensions³⁶ :

- le « temps » : cette dimension comprend notamment le temps d'attente du client à différentes étapes de son parcours dans l'organisation. Une des problématiques liées à cette dimension peut se formuler comme suit : *durant combien de temps un client peut-il attendre ?*
- la « promptitude », notamment à travers le respect des délais (le service a-t-il été « *fourni dans les temps et de manière opportune* » ?). Cette dimension est également liée à la dimension « temps » ;
- la « complétude » qui se réfère, entre autres, au respect de la commande : *le client a-t-il obtenu tout ce qu'il attendait ? Les différents éléments de la commande du client ont-ils été pris en compte ?*
- la courtoisie dont la politesse, le respect ou l'amabilité du personnel d'une entreprise face au client ;

³⁵ Air Journal du 08 janvier 2019 (<https://www.air-journal.fr/2019-01-08-retards-dans-le-ciel-francais-34-annees-cumulees-en-2018-5209500.html>)

³⁶ Frédéric CANARD, *Management de la Qualité*, Gualinolextensoéditions

- la « cohérence » : les services doivent être fournis « *de la même façon pour chaque client et de façon constante pour le même client* » ;
- l'accessibilité : le service doit être « *facile à obtenir* ». Différents critères permettent d'apprécier cette dimension tels que la proximité géographique ou les horaires d'ouverture ;
- l'exactitude : le service doit notamment « *fonctionner correctement dès la première fois* » ;
- la réaction : il s'agit, entre autres, de savoir si le personnel de service « *réagit rapidement et résout les problèmes inattendus* ».

Au cours de l'audit, il a été constaté que la compagnie a mis en place plusieurs dispositifs destinés à améliorer son interaction avec ses clients et le traitement des incidents tels que les retards ou annulations de vols. Ces dispositifs se matérialisent notamment par la création de Call center, dont une des principales attributions est l'information des clients consécutivement à des retards ou reports de vols, et le service clients. Pour ces Call center, l'entreprise affecte un personnel dédié en vue d'assurer la permanence du service 24h/24.

Par ailleurs, la compagnie investit également dans le domaine de l'Internet à travers une présence sur les réseaux sociaux comme Facebook ou LinkedIn. A cet égard, les entretiens ont mis en exergue l'existence de Community Manager pouvant potentiellement servir de passerelles entre la société et les communautés cibles. En outre, lors de la réunion de clôture, les responsables de l'entreprise assurent que cette dernière prend en considération les commentaires publiés sur les réseaux sociaux. Sur Facebook, par exemple, des réponses sont données aux commentaires publiés par les clients en message privé.

Cependant, des défaillances sont parfois observées, notamment :

- le non-respect des délais et horaires annoncés aux clients pour les reports de vols³⁷ : un vol peut être repoussé plusieurs fois successivement, avant d'être annulé³⁸ ;
- les passagers peuvent être bloqués pendant plusieurs heures, voire plusieurs jours, avant d'être acheminés à destination³⁹ ;
- les lacunes dans la communication avec les clients : insuffisance des explications fournies, sentiment d'abandon⁴⁰. Certains passagers ne sont pas informés à temps des retards et annulations de vols⁴¹.

De même, une tendance à la hausse des réclamations faites par les clients est observée de 2016 à 2019, comme le montre le tableau qui suit :

³⁷ Zinfo974 du 27 janvier 2019 (https://www.zinfos974.com/%E2%96%B6%EF%B8%8F-Avion-d-Air-Madagascar-en-panne-des-Reunionnais-en-galere-a-Canton-temoignent_a136577.html)

³⁸ Kool saina.com du 19 septembre 2019 (<https://www.koolsaina.com/video-temoignage-hallucinant-voyage-air-madagascar-vol-reporte/>) et Madagascar Télévision de septembre 2018 (<https://matv.mg/air-madagascar-grogne-des-passagers-pour-paris/>)

³⁹ Express de Madagascar du 08 janvier 2020 (<https://lexpress.mg/08/01/2020/air-madagascar-un-vol-retarde-de-trois-jours/>), Express de Madagascar du 16 septembre 2019 (<https://lexpress.mg/16/09/2019/air-madagascar-enieme-plainte-des-usagers/>), L'info.re du 04 janvier 2018 (<https://www.linfo.re/ocean-indien/madagascar/734075-air-madagascar-panne-du-boeing-737-a-mayotte>)

⁴⁰ Express de Madagascar du 08 janvier 2020 (<https://lexpress.mg/08/01/2020/air-madagascar-un-vol-retarde-de-trois-jours/>), L'Express de Madagascar du 04 janvier 2018 (<https://lexpress.mg/04/01/2018/air-madagascar-le-boeing-737-en-panne-a-mayotte/>)

⁴¹ Mayotte Première du 07 janvier 2020 (<https://la1ere.francetvinfo.fr/mayotte/160-passagers-air-mad-bloques-ivato-tana-dimanche-787019.html>)

Tableau 14 : Evolution des réclamations par type d'incident de 2016 à 2019

Année	Incidents Commerciaux (Retard, Annulation, Report)	Incidents Bagages (Avarie, spoliation, Déficit)	Incidents Documents	Total
2016	843	137	281	1261
2017	381	120	247	748
2018	1019	143	269	1431
2019	1593	166	213	1972

Source : Air Madagascar

Au cours des échanges, plusieurs explications ont été avancées par les responsables de la compagnie pour expliquer les défaillances constatées, dont :

- les délais consécutifs aux traitements des pannes des aéronefs ;
- l'insuffisance de la diffusion de l'information dans l'entreprise ;
- la complexité du processus relatif à l'information des clients effectués par le service Call center en cas de perturbation des vols (risque qu'un passager ne soit pas informé à temps) ;
- les délais dus à l'attente des informations en amont (en provenance de la régulation des vols, par exemple) qui, parfois, arrivent tardivement ;
- l'insuffisance du personnel des Call-center.

Les annulations ou retards des vols trouvent également leur source dans la conjugaison des pannes et de la taille restreinte de la flotte d'Air Madagascar. En effet, l'immobilisation des passagers à destination de Mayotte et de Moroni pendant trois jours à Antananarivo, en janvier 2020, s'explique, par exemple, par la panne de l'unique appareil de la compagnie desservant le réseau régional⁴².

Certes, l'investissement de l'entreprise pour assurer une présence sur les réseaux sociaux apporte une amélioration au niveau de la gestion de la communication et de l'image de l'entreprise. Outre l'établissement d'une communication multicanal, il permet notamment à Air Madagascar de communiquer des informations importantes à sa clientèle, de promouvoir certaines destinations ou encore de véhiculer une image positive contrebalançant les commentaires critiques sur les réseaux sociaux.

Toutefois, des réponses doivent être apportées aux défaillances constatées car, d'une part, une mauvaise expérience client entraîne la rupture de la relation entre l'entreprise et ce dernier et bénéficie aux concurrents⁴³, et d'autre part, les clients déçus deviennent des prescripteurs négatifs de la marque⁴⁴.

En conséquence, la Courrecommande :

- le renforcement de la communication (site web, e-mail, sms, réseaux sociaux, etc.) et de la distribution (vente en ligne, agences, agences de voyage, etc.)

Bonnes Pratiques

- *Création du service Call center pour l'information des clients sur les retards et reports de vols ;*
- *Existence du Community Manager pour servir de passerelles entre la compagnie et les communautés cibles.*
- *Prise de mesures correctives et suivi des actions pour les défaillances rapportées par les clients.*

⁴² Kool Saina.com du 07 Janvier 2020 (<https://www.koolsaina.com/passagers-air-madagascar-bloques-aeroport-ivato-antananarivo-madagascar/>)

⁴³ Selon le Customer Experience Impact Report 2011, « 89% des consommateurs ont commencé à faire affaires avec un concurrent suite à une mauvaise expérience client ».

⁴⁴ suivant le Customer Experience Impact Report 2011, « Après une expérience client médiocre, plus du quart des consommateurs (26%) a posté un commentaire négatif sur un site de réseau social comme Facebook ou Twitter (...) ».

multicanalcombinant les différents supports à la disposition de l'entreprise afin de faciliter l'accès à la société et à ses services ;

- *la facilitation des procédures de réclamation et le traitement des dossiers dans un délai raisonnable ;*
- *la définition et la mise en place de mesures destinées à faciliter l'attente telles que la mise à disposition de rafraîchissements et d'encas pendant le temps d'attente, l'hébergement à l'hôtel si nécessaire, le transport entre l'aéroport et le lieu d'hébergement, ... ;*
- *le renforcement de la gestion des informations et de la communication avec les clients ;*
- *la formation du personnel à la gestion des crises éventuelles liées aux perturbations des vols (communication avec le client, prise en charge des passagers stressés, ...).*

2. Sur la gestion de la flotte

L'investissement en vue de l'optimisation de sa flotte constitue une des préoccupations majeures de toute compagnie aérienne en ce sens que la flotte est pour la compagnie ce que les semences sont pour l'agriculteur. La flotte peut être définie comme l'ensemble d'avions classés par type de constructeur (Boeing, Airbus, ...) et réparti par version ou module. Cette répartition permet aux entreprises de faciliter la gestion par réseau et desserte ou encore la segmentation par nature de clientèle.

La flotte constitue la principale ressource produisant les revenus des compagnies aériennes. A cet égard, il importe d'en optimiser l'usage et de veiller à développer, autour de sa gestion, les compétences ainsi que les outils nécessaires pour améliorer sa performance.

La flotte génère également d'importants coûts tels que ceux liés à la consommation de carburant ou de lubrifiants, les coûts des entretiens et de la maintenance ou les amortissements des locaux (hangars, magasins de stockage, ...) ou des appareils.

Dans le cadre du partenariat stratégique entre Air Madagascar et Air Austral, le Business Plan prévoit de gérer la flotte des deux compagnies autour de deux principes : l'harmonisation et l'optimisation systématique par l'utilisation croisée des moyens. Dans cette perspective, l'investissement massif dans des avions modernes constitue un des axes majeurs dudit Business Plan⁴⁵. Cet investissement est supposé avoir un impact majeur sur le volet Economique et Financier d'Air Madagascar⁴⁶ notamment par la hausse du chiffre d'affaires.

Toutefois, la Cour constate que l'objectif de renouvellement de la flotte dans les délais prévus par l'entreprise apparaît difficilement atteignable, malgré la vétusté des appareils. De même, elle note l'existence, au sein de la flotte, d'appareils dont la performance impacte la rentabilité de l'entreprise.

2.1. Vétusté des appareils et absence de renouvellement de la flotte

Suivant le Business Plan établi par Air Madagascar, à la fin de l'année 2016, la flotte de la compagnie se compose de 03 TwinOtter, 04 ATR 72, 01 Boeing 737 et 02 Airbus 340. Des « *changements impératifs* » des types d'appareils ont été prévus par ce Business Plan, pour les TwinOtter et les Airbus A340, au cours respectivement des 3^{ème} et 4^{ème} année de mise en œuvre dudit plan, soit en 2020 et en 2021. Des « *changements possibles* » de types d'appareils sont également prévus pour les ATR pour cette même période.

En effet, la modernisation de la flotte fait partie des composantes de la stratégie des compagnies de transport aérien. Ainsi, à titre d'exemple, l'optimisation du réseau, la rationalisation et la modernisation de la flotte du groupe Air France-KLM ont pour objectif de

⁴⁵Air Madagascar, *Le partenariat stratégique Air Austral – Air Madagascar*, page 11

⁴⁶Air Madagascar, *Le partenariat stratégique Air Austral – Air Madagascar*, page 57

« proposer des avions toujours plus confortables, mais aussi plus économes en carburant et ainsi accompagner la transition vers un avenir plus durable⁴⁷ ».

L'âge moyen de la flotte en exploitation d'Air France est de 13,1 ans⁴⁸ en 2018. Cependant, il y a lieu de noter que certaines flottes peuvent être plus jeunes. L'âge moyen de la flotte de l'un des principaux concurrents d'Air Madagascar est, par exemple, de 5 ans⁴⁹ en 2019.

Par ailleurs, outre son âge moyen, l'ancienneté d'une flotte peut également être appréciée à travers des critères tels que son niveau d'amortissement ou bien l'âge des appareils par rapport à leurs durées prévues d'utilisation.

Au vu des états financiers de la compagnie, la flotte d'Air Madagascar est en train de vieillir et la plupart des avions la composant sont amortis comme le montre le tableau qui suit :

Tableau 15 : Evolution du taux d'amortissement des avions de 2015 à 2019

Rubrique	2015	2016	2017-2018	2018-2019
TwinOtter	100%	100%	100%	100%
Avions Ecoles	100%	100%	100%	100%
Airbus A340	35%	48%	62%	68%
Moteur Airbus				52%
TOTAL	35%	48%	62%	67%

Source : Calcul effectué à partir des données des Etats Financiers 2015 à 2019

De même, eu égard à l'historique de l'entreprise, il apparaît qu'un renouvellement de la flotte des ATR est intervenu en 2005 et 2006 avec l'entrée respectivement de deux ATR 72-500 neufs. De même, deux ATR 72-600 intègrent la flotte en 2015⁵⁰. Dès lors, deux des appareils composant la flotte des ATR 72 sont exploités par la compagnie depuis près de 15 ans. Or si le taux minimum d'amortissement du matériel volant est de 5%⁵¹, il en résulte que la durée prévue de l'exploitation desdits matériels est, au maximum, de 20 ans. Ainsi, la moitié des ATR 72 a déjà atteint près du trois-quarts, ou 75%, de leur durée de vie.

De ce qui précède, il est constaté que la plupart des appareils composant la flotte d'Air Madagascar et de sa filiale Tsaradia sont amortis ou se rapprochent de leur durée maximale d'exploitation. A cet égard, leur remplacement s'avère incontournable.

Cependant, au vu de l'absence de documentation y afférente, aucun renouvellement d'une partie de la flotte ne semble avoir été réalisé jusqu'à présent. Et le contexte nationale et internationale liée à la pandémie ainsi que la condamnation de la compagnie dans le litige l'opposant à Air France⁵² ne facilitent pas cette perspective.

En effet, du fait des coûts importants qu'elle suppose, une opération de renouvellement de la flotte est toujours tributaire de conditions financières favorables. De telles conditions ne sont pas réunies actuellement.

Les conséquences d'une flotte vieillissante sont multiples. D'une part, du fait des coûts élevés de maintenance et d'exploitation qu'il entraîne, le vieillissement de la flotte est généralement associé à des coûts de production élevés pour les compagnies aériennes, avec pour

⁴⁷ Air France – KLM Group, Document de référence 2018

⁴⁸ Air France – KLM Group, Document de référence 2018, page 41

⁴⁹ Ethiopian Airlines, Communiqué de presse du 10 juin 2019: *Ethiopian is Adding JFK in its Global Network* (<https://corporate.ethiopianairlines.com/Press-release-open-page/ethiopian-is-adding-jfk-in-its-global-network-addis-ababa-10-june-2019>)

⁵⁰ Air Madagascar, *Historique* (<https://www.airmadagascar.com/fr/compagnie-aerienne/md-historique>)

⁵¹ Air Madagascar, *Etats financiers au 31 mars 2019*, page 11

⁵² Air Madagascar, Communiqué de presse du 18 octobre 2019

conséquence une faible productivité et des tarifs aériens élevés pour les passagers⁵³. Cette situation génère des surcharges de maintenance lesquelles viennent s'ajouter aux coûts du carburant, autre principal poste de dépenses d'exploitation : les dépenses en « Entretien et maintenance » d'Air Madagascar représentent, en moyenne, près de 14,5% du chiffre d'affaires contre 8,8% pour les entreprises du secteur aérien au Canada⁵⁴. D'autre part, une flotte moderne constitue un argument commercial face à la concurrence⁵⁵.

Afin d'assurer la sécurité des vols, de réduire les risques de perturbations, d'optimiser les coûts d'exploitation, la Cour recommande à la compagnie d'envisager le remplacement d'une partie de ses appareils à moyen et long termes.

2.2. Utilisation d'appareils non performants

Le choix et l'exploitation d'un avion nécessite, entre autres, de se pencher sur les principaux coûts du secteur du transport aérien lesquels ont un impact important sur la performance et la rentabilité des entreprises. Parmi lesdits coûts, on peut distinguer les charges de carburant et les dépenses de réparation et d'entretien :

- le carburant constitue, en effet, une des principales charges des compagnies aériennes. Cette charge doit ainsi être optimisée pour être rentable. A titre d'exemple, d'après le site statista.com qui se réfère à la répartition des coûts de la Compagnie aérienne Air France dans le monde en 2015, le carburant représente à cette époque le deuxième poste de coût de la compagnie, soit 21% des coûts⁵⁶. Chez Air Madagascar, cette dépense équivaut à 19,2% des charges d'exploitations et représente le premier poste de charge de l'entreprise ;
- les dépenses de réparation et d'entretien constituent également une des principales charges des entreprises du secteur. Ces dépenses constituent le quatrième poste de charge au niveau de l'entreprise, soit 6,87% des charges d'exploitation ou 14,56% du chiffre d'affaires.

Au vu de la documentation disponible sur l'appareil, il a été constaté que la production des Airbus A340 a été arrêtée en novembre 2011. En outre, la crise financière de 2008 et l'accroissement du prix du carburant ont poussé de nombreuses compagnies aériennes à abandonner l'exploitation des quadrimoteurs, tels que l'Airbus A340. Dès lors, en juillet 2017, il ne reste plus que 175 Airbus A340 en service dans le monde, contre 1.387 Boeing 777.

Par ailleurs, les explications obtenues lors de la réunion de clôture et les recherches effectuées par la Cour montrent que :

- l'A340 est notamment concurrencé par un autre Airbus : le A330 ;
- l'A340 ne possède qu'un seul type de motorisation qui est également produit par un fabricant unique. Or ledit moteur n'a pas évolué malgré les changements intervenus au niveau de l'avion. Il en résulte que le moteur est « sous-puissant » et s'use avant la limite d'âge ;
- l'A340 nécessite la consommation d'une quantité plus importante de carburants par rapport à ses concurrents. Par exemple⁵⁷ :
 - pour les vols moyens courriers (c'est-à-dire ceux couvrant une distance comprise entre 3 240 - 6 300 km), avec une capacité identique de 262 sièges et un trajet de

⁵³ Banque Africaine de Développement (BAD), *Note sectorielle sur le secteur du Transport aérien en Afrique Centrale et Occidentale*, Mai 2015

⁵⁴ Source : Statistique Canada - Profils des petites entreprises, 2017 - SCIAN 481 - Transport aérien

⁵⁵ Ethiopian Airlines, Communiqué de presse du 17 avril 2019 : *Ethiopian to launch flight services to Marseille* (<https://corporate.ethiopianairlines.com/Press-release-open-page/ethiopian-to-launch-flight-services-to-marseille>) .

⁵⁶ Source : Statista Research Department, mai 2019

⁵⁷ Wikipédia, *Fuel economy in aircraft* (https://en.wikipedia.org/wiki/Fuel_economy_in_aircraft)

5600km, l'A340-300 consomme 6,81kg/km de carburant contre une consommation de 6,25kg/km pour un A330-300. Sur la distance, il existe donc un écart de 3.136 kg de carburant par vol ;

- pour des vols long-courriers (couvrant une distance comprise entre 8.610–13.330 km), avec des capacités équivalentes et un trajet de 11.000 km, l'A340-300 (262 sièges) consomme 7,32kg/km contre une consommation de 6,4kg/km pour un A330-200 (241 sièges). Les deux appareils présentent un écart de 10.120 kg de carburant par vol, sur cette distance. Compte tenu de la différence de capacité entre les deux appareils, une consommation ramenée au nombre de sièges peut également être pertinente. Par rapport à ce critère, l'A340-300 et l'A330-200 ont une consommation respective de 3,49litres/100km/siège et 3,32litres/100km/siège.

De tout ce qui précède, il apparaît que les Airbus A340 utilisés par Air Madagascar consomment plus de carburant que des appareils aux caractéristiques équivalentes.

Il convient de noter que les Airbus A340 ont été acquis, en 2012, consécutivement au placement des deux Boeing 767-300 de la compagnie sur liste noire par l'Union Européenne, en 2011. Des négociations ont été ouvertes avec Air France dans le but d'acquérir ces appareils afin de les revendre et de renouveler la flotte de l'entreprise. L'acquisition d'Airbus A330 était supposée permettre à Air Madagascar d'économiser près de « 6 millions de dollars par an⁵⁸ ». Au cours du litige l'opposant à Air France, Air Madagascar estimera que les négociations n'étaient pas équilibrées lors de l'acquisition de ces appareils⁵⁹.

En outre, il sied de relever que l'un des appareils susmentionnés est exploité sous contrat ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance & Insurance) avec la compagnie Air Atlanta Icelandic⁶⁰. En effet, suite à son inscription sur l'annexe B de la liste noire de l'Union Européenne, la compagnie ne peut desservir l'Europe qu'avec des appareils et des équipages agréés sur le continent. Or, un contrat ACMI consiste en un accord de location d'avion passé entre deux compagnies aériennes à travers lequel le bailleur fournit un avion incluant l'équipage, l'entretien et l'assurance au locataire qui doit s'acquitter des heures opérées. Dans le cadre de ce contrat, le locataire doit fournir le carburant, payer les frais d'aéroports et tous autres taxes, droits, etc. Il en résulte que cet appareil, à travers ce type de contrat, génère des coûts supplémentaires à supporter par l'entreprise.

Plusieurs raisons expliquent, toutefois, le maintien de la flotte actuelle, notamment :

- le choix de l'appareil est un choix imposé par les autorités politiques de l'époque ;
- le renouvellement de la flotte doit se faire de manière progressive car de tels investissements sont très coûteux ;
- le renouvellement de la flotte peut être remis en cause suite à la décision du Tribunal de commerce de Paris du 17 octobre 2019 dans le litige opposant Air France et Air Madagascar. Cette décision condamne, en effet, Air Madagascar à payer à Air France la somme de USD 21 millions⁶¹. Selon le Communiqué de presse rendu public par l'entreprise, sur sa page facebook « Air Madagascar officiel », le 18 octobre 2019, « Air Madagascar estime être dans son bon droit et va exercer tous les recours légaux qui sont à sa disposition à l'encontre de cette décision. ».

Compte tenu des coûts générés, dont l'entretien et la consommation en carburant, et vu son abandon progressif par les autres compagnies aériennes, l'utilisation des A340 peut être

⁵⁸ Réunion 1^{ère} (France info) du 18 octobre 2019 (<https://la1ere.francetvinfo.fr/reunion/air-madagascar-condamne-verser-21-millions-air-france-761475.html#xtref=https://m.facebook.com/>)

⁵⁹ Jeune Afrique du 18 octobre 2019

⁶⁰ Air journal du 19 mars 2013 (<https://www.air-journal.fr/2013-03-19-air-madagascar-la340-revient-a-paris-569672.html>)

⁶¹ Jeune Afrique du 18 octobre 2019 (<https://www.jeuneafrique.com/844706/economie/condamne-a-payer-21-millions-deuros-a-air-france-air-madagascar-fera-appel/>)

préjudiciable à l'exploitation d'Air Madagascar. En effet, l'usage desdits appareils crée des charges qui pèsent sur la rentabilité de l'entreprise. En outre, à moyen et long termes, il existe d'importants risques en matière d'approvisionnement en pièces détachées aéronautiques, ou en termes de disponibilité de formations sur ce type d'appareil.

Ainsi, la Cour recommande le renouvellement de la flotte à moyen ou long terme. Cette opération doit notamment prendre en compte les spécificités techniques des appareils afin de veiller à la cohérence des décisions d'investissement avec la stratégie de l'entreprise et les conditions favorables à l'optimisation de son exploitation. Au vu de la situation financière de l'entreprise, un appui de l'Etat, principal actionnaire de la compagnie, peut également s'avérer nécessaire pour finaliser cette action.

3. Sur la gestion des ressources humaines

Le Capital humain constitue une des principales ressources des organisations. Se situant au cœur des décisions et des opérations, les ressources humaines acquièrent aujourd'hui une dimension stratégique. Par leurs talents, aptitudes ou compétences, mais également par leurs engagements et implications, les ressources humaines contribuent au succès ou à la faillite des organisations. Aussi, outre l'analyse des emplois, l'acquisition et le développement de ces ressources constituent-ils deux des principales tâches de la gestion des ressources humaines.

A cet effet, en tant qu'investissement, la formation « (...) permet aux entreprises (...) d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever⁶² ». Par ailleurs, il sied de signaler que pour les entreprises œuvrant dans le domaine du transport aérien, une partie des formations est obligatoire, c'est-à-dire exigée par la réglementation en vigueur, pour certaines catégories de fonction. A titre d'exemple, conformément aux dispositions de l'article 9 du Décret n°2012-546 du 16 mai 2012 portant réglementation de la sécurité de l'exploitation des aéronefs, « toute personne faisant partie du personnel navigant technique à bord d'un aéronef immatriculé à Madagascar doit être titulaire d'un titre aéronautique, pour l'exercice de sa fonction, délivré par l'Autorité de l'aviation Civile ».

Or, la Cour observe que, malgré l'existence de formations prodiguées au personnel d'Air Madagascar, retracées entre autres dans les états financiers de l'entreprise, ces dernières demeurent insuffisantes au regard des prévisions et de la pratique des compagnies concurrentes de la société.

➤ **Insuffisance des formations prodiguées au personnel**

Au vu des dispositions du paragraphe 2.1.4.h. de la Convention de partenariat stratégique⁶³ signé entre l'Etat Malagasy et Air Austral, le développement des aptitudes et des compétences du personnel d'Air Madagascar fait partie des éléments contractuels jugés nécessaires pour soutenir les objectifs de croissance rentable et durable d'Air Madagascar.

A cet égard, le Business Plan définit les lignes stratégiques et affirme qu'« au-delà des formations réglementaires à assurer, un accent sera porté sur les formations non obligatoires, davantage orientée vers la démarche client, le management et la conduite du changement⁶⁴. »

Au vu de ce plan, on peut également relever les points suivants :

⁶²Emploi Québec Capitale-Nationale, *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information*, p.85, 2003

⁶³« To achieve the objectives of the partnership and the vision for the Company, the Parties agree to adopt and implement a number of strategies, policies and guiding principles that include: h. Development of management processes, skills and competencies of the Company to support its long term profitable and sustainable growth goals »

⁶⁴ Air Madagascar, *Le partenariat stratégique Air Austral – Air Madagascar*, page 44

- Sur les trois ans de la phase 1, soit de 2018 à 2020, le budget de formation est prévu atteindre « 2% du total des charges ⁶⁵ » ;
- en année 1, soit en 2018, « un budget complémentaire sera consacré aux formations nécessaires du personnel dans le cadre du projet d'entreprise (d'environ 5 mUSD) ».

En outre, le Plan de formation 2018-2019-2020 produit à la Cour prévoit, pour 2018, l'allocation d'un budget d'environ USD 1,3 millions⁶⁶ pour des « Formations de maintien de compétences règlementaires (MDC), formations de renforcement de compétences, adaptation au poste », et un budget de USD 1,8 millions⁶⁷ pour des « Formations de qualification de type » (gestion des activités PNT, gestion de la navigabilité, etc.). L'enveloppe allouée à ces formations totalise, en conséquence, un montant de USD 3,1 millions, pour l'exercice 2018. Il convient, par ailleurs, de souligner que la formation du personnel a un impact important sur la qualité des services dispensés aux clients mais aussi sur la qualité des prestations prodiguées aux autres départements de l'entreprise. Dans cette perspective, Frédéric CANARD soulignait qu'« un service de qualité est (...) conditionné par des processus de sélection, de formation et de reconnaissance d'un personnel dont on requiert de la compétence, de l'autonomie et de la motivation, au-delà du simple respect des procédures de travail⁶⁸. »

Or, les entretiens avec les différents responsables de l'entreprise font ressortir que, pendant plusieurs années, peu de formations ont été dispensées au personnel d'Air Madagascar. De même, en se référant à la Note Intérieure n°SG.DD.007/18 du 02 août 2018, l'organisation des formations métiers pour l'ensemble des directions est prévue reprendre au titre du budget 2018/2019, « après plusieurs années de gel ». Ainsi, de 2015 à 2019, les dépenses de formation professionnelle représentent, en moyenne, 0,43% des charges d'exploitation de l'entreprise et consomment environ 0,91% du chiffre d'affaires annuel hors taxe. Le tableau qui suit résume l'évolution desdites dépenses sur la période :

Tableau 16 : Evolution des dépenses de formation de 2015 à 2019

Rubriques	(en milliards Ariary)			
	2015	2016	2017-2018 ⁶⁹	2018-2019 ⁷⁰
Charges de formations	1,56	2,48	2,91	1,93
Charges d'exploitation	536,70	417,18	586,68	565,08
Total des charges	693,60	469,63	715,60	605,68
%geCh. de formation / Ch. Exploitation	0,29%	0,59%	0,50%	0,34%
%geCh. de formation / Total des charges	0,23%	0,53%	0,41%	0,32%

Source : Calcul effectué par la Cour à partir des données des Etats Financiers 2015 à 2019

Au vu de ce tableau, il apparaît que :

- d'importants efforts restent à faire pour atteindre l'objectif de « 2% du total des charges » puisque, au 31 mars 2019, les dépenses en formation ne représentent que 0,32% des charges totales de l'entreprise. Cette proportion est inférieure à la moyenne constatée sur la période 2015-2019 qui est de 0,37% ;
- en prenant en compte le cours du dollar en fin mars 2019, soit 3.565,95 Ariary pour 1 dollar, les dépenses de formation réalisées du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019

⁶⁵ Air Madagascar, *Le partenariat stratégique Air Austral – Air Madagascar*, page 44

⁶⁶ Air Madagascar, *Plan de formation 2018-2019-2020*, pages 6

⁶⁷ Air Madagascar, *Plan de formation 2018-2019-2020*, pages 7

⁶⁸ Frédéric CANARD, *Management de la Qualité*, Gualinolextensoéditions

⁶⁹ Exercice : du 01 janvier 2017 au 31 mars 2018

⁷⁰ Exercice : du 01 avril 2018 au 31 mars 2019

équivalent à USD 541.182,34. Ces dépenses sont largement inférieures aux prévisions initiales de l'entreprise.

En 2018 et en 2019, des formations autres que celles réglementaires, ont été organisées par Air Madagascar. Au regard des documents produits à la Cour, les thématiques traitées au cours de ces formations portent notamment sur : le Management, le Management et leadership, l'audit interne, la Bureautique (Access, Excel), etc. pour un coût total d'environ 86,9 millions Ariary. Ainsi, si « *le management et la conduite du changement* » préconisés par le Business Plan ont été bien pris en compte pour les formations non réglementaires, tel ne semble pas être le cas pour « *la démarche client* ». Ce point apparaît pourtant comme un des points faibles de l'entreprise au vu de l'évolution de son chiffre d'affaires, notamment celle des recettes « passagers ». Sur cette période, le nombre des bénéficiaires des formations apparaît également limité comme le montre le tableau qui suit :

Tableau 17 : Evolution du nombre de bénéficiaires des formations en 2018 et 2019

Type de Formation	2018	2019
Règlementaire	337	246
Non-règlementaire	28	62
TOTAL	365	308
Effectif moyen sur la période	865	806
%ge p. rapp. Effectif moyen	42%	38%

Source : Calcul effectué par la Cour à partir des données fournies par Air Madagascar

Or, à titre d'exemple, 95% des salariés d'Air France ont suivi une formation en 2018⁷¹. Pour l'ensemble du groupe Air France-KLM, le nombre d'heures de formation par salarié est d'environ 39,7 heures.

L'insuffisance des formations s'explique notamment par les difficultés financières de l'entreprise. Une priorisation a, en conséquence, été établie par rapport aux formations à réaliser. Ainsi, suivant le Plan de formation 2018 - 2019 - 2020 de la compagnie, « *Pendant la première année, sera priorisée la réalisation des formations des axes 1 et 2 puisque d'elles dépendent l'exploitation aérienne* ». Ces formations répondent ainsi aux « besoins réglementaires » (axe 1) et aux « besoins collectifs » (axe 2) identifiés par l'entreprise.

L'insuffisance de formation pénalise la compétitivité de l'entreprise. En outre, elle présente de nombreux risques pour l'atteinte des objectifs et le développement du personnel, entre autres une faible qualité des services, une inadéquation entre les compétences disponibles et les besoins dus aux exigences d'un marché évolutif et fortement concurrentiel et un écart par rapport aux concurrents sur certains aspects clés.

De tout ce qui précède, la Cour recommande le renforcement des formations prodiguées au personnel d'Air Madagascar, basées sur une analyse des besoins en renforcement des capacités dudit personnel et cohérente avec la stratégie de la compagnie.

⁷¹ Air France – KLM Group, Document de référence 2018, page 152

CONCLUSION

L'audit de performance réalisé par la Cour des Comptes sur la compagnie Air Madagascar se situe à mi-parcours ou plutôt au tiers de la période de redressement commencé en 2017 et prévu s'achever en 2027, suivant le Plan Alefa 2027. De ce fait, il s'avère trop tôt pour conclure sur la réussite ou non de ce plan de redressement. Ainsi, un ou des audits de suivi des recommandations du présent rapport seront effectués ultérieurement, jusqu'à l'achèvement du redressement. Néanmoins, 3 ans d'effectivité du partenariat stratégique suffisent pour avoir une opinion quant à l'orientation de l'évolution globale de l'entreprise.

L'audit a commencé par une vérification si les engagements des deux parties dans le cadre de la convention de partenariat ont été respectés dans les délais impartis et ont permis une amélioration de la situation financière de la compagnie, suivant le premier objectif de contrôle.

Pour l'Etat, les deux (2) engagements sont, soit accomplis mais pas dans un délai assez court pour permettre le décollage du redressement de la société, soit biaisés par quelques entorses au contrat. Celui d'Air Austral non plus, constitué par son apport en capital, n'est pas encore achevé à la date de rédaction du présent rapport. Il s'ensuit que la situation financière de la compagnie n'a pas connu l'amélioration escomptée. Aussi y a-t-il lieu de conclure que le premier objectif de contrôle n'a été atteint que partiellement.

Ensuite, le redressement de la compagnie n'incombant pas seulement à l'Etat ou au partenaire stratégique, les mécanismes de contrôle des opérations effectuées par la société ont été étudiés afin de pouvoir vérifier s'ils garantissent une mise en œuvre efficace dudit redressement. Tel était le second objectif de contrôle.

A cet effet, il a été constaté l'inexistence d'une approche par les risques au niveau des fonctions supports, des faiblesses dans l'enregistrement des opérations ou dans les actions de recouvrement des créances, et malgré l'utilisation d'un outil de pilotage de la mise en œuvre du Business Plan, des fiches de postes ne sont pas à jour et la fonction Audit interne, en n'étant pas conforme aux normes internationales, n'a pas été priorisée. L'on peut alors déduire que le manque de rigueur décelé dans les mécanismes de contrôle au sein d'Air Madagascar constitue une menace pour son redressement.

Enfin, le Business Plan a prévu des activités à mettre en œuvre en vue du redressement de la compagnie. Il s'est alors avéré que des efforts sont encore à poursuivre voire à augmenter pour que la qualité des services et le traitement du client attirent ce dernier au lieu de le décourager. Cependant, une politique efficace de formation du personnel, existante mais pas encore suffisante, pourrait bien contribuer à cette amélioration. Quant à la flotte, son renouvellement n'est pas encore prévu avant 2020 mais d'ores et déjà il y a lieu de signaler que l'utilisation d'appareils non performants et vétustes ne permet pas à la compagnie de faire décoller son développement. Ainsi, le troisième objectif de contrôle qui consistait à s'assurer que les activités mises en œuvre au cours de la période sont conformes aux prévisions du Business Plan n'est pas atteint de manière satisfaisante.

Les insuffisances soulevées par la Cour, constituant des indices de non performance malgré l'existence notoire d'outils de pilotage tels que le Business Plan, l'Intraknow, le plan Alefa..., sont en fait à considérer comme des drapeaux rouges (redflags) ou des signaux d'alerte quant à la trajectoire de la compagnie vers son développement. Des mesures correctrices sont à entreprendre car, pour des raisons économiques et stratégiques pour le pays, le redressement de la compagnie nationale s'avère être une priorité. La Cour estime toutefois que tous scénarii envisagés par l'Etat en vue d'aider Air Madagascar doivent être pris dans le respect de la législation en vigueur.

ANNEXES

<i>Annexe 01 : Critères pris en compte pour apprécier le fonctionnement général de l'entreprise et le respect des engagements des différentes parties signataires</i>	<i>i</i>
<i>Annexe 02 : Historique d'Air Madagascar.....</i>	<i>ii</i>
<i>Annexe 03: Organigramme d'Air Madagascar.....</i>	<i>iv</i>
<i>Annexe 04 : Non conformités aux normes de la fonction d'audit interne.....</i>	<i>v</i>

Annexe 01 : Critères pris en compte pour apprécier le fonctionnement général de l'entreprise et le respect des engagements des différentes parties signataires

Catégories de textes	Détails
Sur les sociétés commerciales	<p>La loi n°2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales ;</p> <p>Le décret n°2004-453 du 6 avril 2004 fixant les conditions d'application de la loi n° 2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales.</p>
Sur les sociétés d'Etat	<p>La loi n°2014-014 du 04 septembre 2014 relative aux sociétés commerciales à participation publique ;</p> <p>Le décret n°2015-849 du 25 mai 2015 portant organisation de la tutelle et de la représentation de l'Etat dans les organes d'administration et de gestion des sociétés à participation de l'Etat.</p>
Sur la comptabilité	<p>Le Plan Comptable Général (PCG) 2005 approuvé par le décret n°2004-272 du 18 février 2004.</p>
Sur le partenariat stratégique	<p>Le partenariat stratégique Air Madagascar – Air Austral ;</p> <p>La Loi n° 2017-009 portant loi de finances rectificative 2017 ;</p> <p>Le Décret n°2017- 414 du 30 mai 2017 portant approbation de la lettre de politique nationale du transport aérien à Madagascar ;</p> <p>Le Décret n° 2017- 978 du 24 octobre 2017 autorisant la société malgache de Transports Aériens « Air Madagascar » à réduire la valeur nominale de ses actions ;</p> <p>Le Décret n°2017-754 du 25 octobre 2017 portant mise en œuvre de la reprise par l'État Malagasy des dettes d'Air Madagascar ;</p> <p>La convention tripartite entre le Ministère des Finances, le Ministère des Transports et Air Madagascar relative à la mise en œuvre de la reprise par l'État Malagasy des dettes d'Air Madagascar.</p>

Annexe 02 : Historique d'Air Madagascar

Dates	Points de repère
1961	Création de la Société Nationale de Transports Aériens MADAIR à partir de la fusion entre la société privée Air Madagascar et le réseau local d'Air France.
1962	Changement du nom de la compagnie en Air Madagascar Couverture du réseau : <ul style="list-style-type: none"> - liaisons intérieures à Madagascar - liaisons extérieures au pays : exploitation de l'axe Tana-Paris-Tana (location d'un Boeing 707 à Air France) et desserte vers Djibouti, Moroni (Comores) et Saint-Denis.
1969	Extension de la flotte avec l'acquisition d'un Boeing 737-200 acheté neuf, baptisé « Boina »
1970	Extension du réseau de la compagnie. Objectif : assurer une présence nationale et internationale dans l'Océan Indien. Ouverture de nouvelles lignes vers l'île Maurice, le Kenya et l'Afrique du Sud.
1972	Extension de la flotte avec l'acquisition d'un autre Boeing 737-200 également acheté neuf, dénommé « Sambirano ». « Boina » et « Sambirano » seront exploités par la compagnie jusqu'en 2006.
1976	Renforcement du réseau régional par son extension vers les Seychelles.
1979	Acquisition d'un Boeing 747-200 Combi neuf baptisé "Ankoay" en vue de renforcer le réseau de la compagnie vers l'Europe : dessertes vers Zurich, Francfort, Munich et Rome. L'entreprise s'est séparée de cet appareil en 1999, au profit d'un Boeing 767-300 exploité en leasing.
1996	Acquisition d'un ATR 42-320.
1998	Extension du réseau avec l'ouverture d'une nouvelle ligne vers Singapour. Cette liaison établit, pour la première fois, la présence de la compagnie en Asie et est exploitée avec un Boeing 767-200. Une escale à Saint Denis (La Réunion) sera, plus tard, ajoutée sur la ligne.
2002	Consécutivement à la crise socio-politique que vit le pays, la compagnie connaît des difficultés importantes : <ul style="list-style-type: none"> - séparation avec les Boeing 767-200 et 767-300 ; - les liaisons longs courriers avec Paris CDG sont assurées par un Boeing 767-300 loué à la société Blue Panorama ; - exclusion de la chambre de compensation de l'IATA ; - suspension de la certification européenne de maintenance aéronautique JAR 145 ; - contrat avec Lufthansa Consulting pour restructurer et redresser la compagnie.
2003	Impacts des actions de redressement : <ul style="list-style-type: none"> - apparition d'un appareil (Boeing 767-300) aux couleurs de la compagnie nationale ; - réintégration dans la chambre de compensation de l'IATA ; - certification européenne de maintenance aéronautique JAR 145 ; - la compagnie renoue avec les bénéfices après plusieurs années de pertes.
2004	Rebranding de la société et définition d'un nouveau logo et de nouveaux habillages pour les appareils de la compagnie. Extension du réseau : nouvelles destinations vers Bangkok et Milan. Entrée d'un nouveau Boeing 767-300 dans la flotte.
2005	Entrée dans la flotte de deux ATR 72-500
2006	Certification IOSA (IATA Operational Safety Audit), attestant la conformité d'Air Madagascar aux standards internationaux de sécurité et de sûreté opérationnelles. Depuis, cette certification a été régulièrement renouvelée après chaque audit. Arrivée d'un ATR 42-500 neuf clôturant le renouvellement de la flotte des ATR.
2007	Inauguration de la ligne Tana-Marseille constituant la deuxième destination long-courrier vers la France.
2009	Renforcement du réseau en Asie : ouverture d'une liaison avec Guangzhou, en Chine.
2011	Inscription des deux Boeing 767-300 de la compagnie, desservant Paris et Marseille, sur la liste noire européenne. Mise à disposition par Air Italy d'un Boeing 767-200 ou d'un Boeing 767-300 en location.

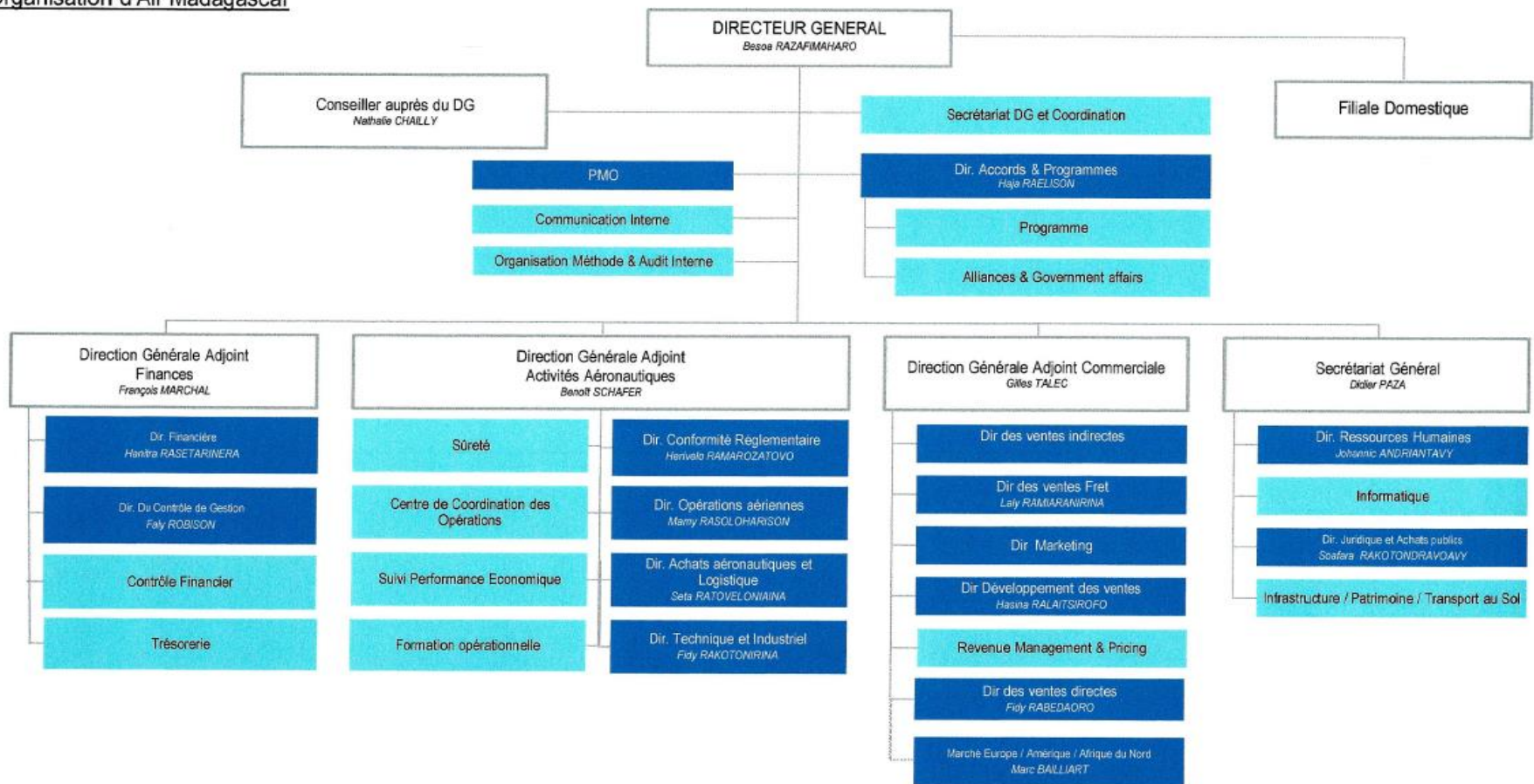
Dates	Points de repère
	<p>En août 2011, l'un des Boeing 767-300 (5R-MFG) est rendu au propriétaire.</p> <p>Mise en service de l'ancien avion présidentiel (Boeing 737-300) pour assurer les vols régionaux et nationaux.</p> <p>Location d'un Boeing 777-200ER en remplacement du B767 d'Air Italy, pour assurer les vols vers l'Europe.</p>
2012	<p>Extension du réseau intérieur : inauguration des liaisons Morondava-Isalo et Morondava-Andavadoaka.</p> <p>Acquisition, sur la base d'un contrat de location-vente auprès d'Air France, de deux Airbus 340 destinés à assurer les vols long-courriers vers l'Asie et l'Europe.</p>
2015	<p>Vaste mouvement social secouant la compagnie (juin -juillet 2015) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les délégués syndicaux demandent une meilleure gestion de la société et le départ de ses dirigeants, notamment le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, mais aussi la démission du Ministre de tutelle et du Directeur Général de l'Aviation Civile de Madagascar (ACM) ; - démission collective du Conseil d'Administration suivie de celle du Directeur Général, en juillet 2015 ; - constitution d'un nouveau Conseil d'Administration et mise en place d'une Direction collégiale (juillet 2015) jusqu'à la nomination d'un nouveau Directeur Général ; - accord entre les représentant du personnel et les dirigeants de la compagnie pour une reprise du travail le 17 juillet 2015 ; - désignation d'un nouveau Directeur Général, en octobre 2015 <p>Suspension des vols vers l'Asie.</p>
2016	<p>Sortie de l'annexe B de la liste noire européenne⁷².</p> <p>Réouverture de la ligne vers Canton (fin 2016) en partage de code avec Air Austral.</p>
2017	<p>Signature d'un partenariat stratégique avec Air Austral : 9 octobre 2017</p> <p>Nomination d'un nouveau Directeur Général.</p>
2018	<p>Création d'une filiale dédiée au réseau intérieur : Tsaradia.</p> <p>La flotte ATR est notamment affectée à cette nouvelle filiale.</p>
2019	<p>Condamnation d'Air Madagascar par le Tribunal de Commerce de Paris à verser USD 46 millions à Air France consécutivement à des arriérés de loyers sur les Airbus A340.</p> <p>Démission du Directeur Général. L'intérim est assuré par l'un des Directeurs Généraux Adjoints.</p>

Sources: Air Madagascar (<https://airmadagascar.com/fr/compagnie-aerienne/historique>), Wikipedia (https://fr.wikipedia.org/wiki/Air_Madagascar#cite_note-7)

⁷² Communiqué de presse de la Commission Européenne du 16 juin 2016 sur la mise à jour de l'EU Air Safety List (voir le site https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_16_2176)

Annexe 03: Organigramme d’Air Madagascar

Organisation d’Air Madagascar



Notes d'Organisation DGDD.005/2018 6 octobre 2018

■ Direction ■ Département

Annexe 04 : Non conformités aux normes de la fonction d'audit interne

DOMAINES	NORMES IIA	CONSTATS
Organisation de la structure d'audit interne	Norme 1110-A1 : <i>L'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son périmètre, de la réalisation des missions et de la communication des résultats. Dans l'éventualité de telles ingérences, le responsable de l'audit interne doit les exposer et discuter de leurs conséquences avec le Conseil.</i>	Le rapport d'audit est soumis à l'approbation du Directeur Général avant diffusion, ses remarques le cas échéant sont prises en compte
	Norme IIA 2070 : « Lorsque l'audit interne est réalisé par un prestataire de service externe, ce dernier doit avertir l'organisation qu'elle reste responsable du maintien de l'efficacité de cette activité ».	Les activités d'audit interne sont externalisées mais la structure actuelle d'Audit interne est constituée d'une seule personne. Actuellement le cabinet externe est en cours de sélection. Sa mission principale est de conduire un état des lieux afin de constituer des manuels de procédures et renforcer le système de contrôle interne
Mandat de l'audit interne	Norme IIA 1000 : « (...) le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil. »	Existence d'une Charte d'audit interne mais malgré les multiples réorganisations il n'y a pas de mise à jour de l'approbation par la Direction Générale nouvellement nommée. Un road show sur les activités de l'audit interne dans l'organisation a été planifié mais compte tenu des urgences dues à la situation critique de la compagnie en 2017, il a été reporté.
Pratiques professionnelles et méthodologie de l'audit interne	Interprétation de la Norme IIA 1000 : « La charte définit le positionnement de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature du rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne au Conseil ; autorise l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ; définit le périmètre de l'audit interne. »	La faiblesse du reporting (qualité et disponibilité) et les défaillances au niveau de la gestion documentaire (classement et archivage) entraînent parfois une non disponibilité des informations.
	Norme IIA 2020 : « Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au Conseil son plan d'audit et ses besoins en ressources, pour examen et approbation, (...) Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources ».	Les difficultés financières persistantes au niveau de l'organisation ont impacté les activités de manière globale et celles de l'audit interne également La gestion des priorités par rapport aux difficultés persistantes financières n'a pas permis des investissements au niveau matériel spécifique
	Norme IIA 2030 : « Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé ».	
	Norme IIA 2010 : « Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation »	Absence d'une cartographie des risques et d'une approche par les risques au niveau des fonctions supports (RH, commercial, finances, programme, juridique, logistique, IT)
	Norme IIA 2010.A1 : « Le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an ».	Absence d'une gestion des risques au niveau des fonctions supports (RH, commercial, finances, programme, juridique, logistique, IT) et absence de mise à jour de la cartographie des risques
	Norme IIA 2240 : « Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission ».	Programme de travail prévu dans le manuel de procédure mais non appliqué. Les notes personnelles font office de feuille de travail de l'auditeur. Les fiches d'actions correctives, support des mesures décidées par les audités sont recueillis après diffusion du rapport d'audit, la Direction générale n'est donc pas informée de ces procédures.
	Norme IIA 2060 : « Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, du niveau de réalisation du plan d'audit ainsi que de la conformité avec le Code de déontologie et les Normes ».	Absence de rapport d'activités au niveau de la Direction générale
Relations de l'audit interne avec le conseil d'administration	Norme IIA 1111 : « Le responsable de l'audit interne doit communiquer et dialoguer directement avec le Conseil ». Norme IIA 2400 : « Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions. »	Non prévu dans la procédure existante

DOMAINES	NORMES IIA	CONSTATS
	<p>Norme IIA 2440. A1 : « Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs aux destinataires à même de garantir que ces résultats recevront l'attention nécessaire »</p> <p>Norme IIA 2500 : « Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management. »</p> <p>Interprétation de la norme IIA 1110 : « En termes d'organisation, l'indépendance est effectivement atteinte lorsque le responsable de l'audit interne est fonctionnellement rattaché au Conseil. Le rattachement fonctionnel implique, par exemple, que le Conseil : approuve la charte d'audit interne ; le plan d'audit interne fondé sur une approche par les risques ; le budget et les ressources prévisionnels de l'audit interne ; la nomination et la révocation du responsable de l'audit interne ; la rémunération du responsable de l'audit interne ; reçoive du responsable de l'audit interne des informations sur la réalisation du plan d'audit et tout autre sujet afférent à l'audit interne ; demande des informations pertinentes au management et au responsable de l'audit interne pour déterminer l'adéquation du périmètre et des ressources de l'audit interne. »</p>	Non prévu dans la procédure existante
<p>Compétences et le renforcement des capacités du personnel de l'audit interne</p>	<p>Norme IIA 1230 : « Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, leurs savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue »</p> <p>NORME IIA 1200 : « Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle »</p> <p>NORME IIA 1210 : « Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités ».</p>	<p>Gel de la formation suite aux difficultés persistantes de la compagnie jusqu'en 2017 mais reprise du plan de formation en 2017. Les ressources ayant bénéficié de formations IFACI ont été admises à la retraite. Certaines ressources allouées en tant qu'auditeurs seniors n'ont pas reçu de formation et les auditeurs assistants n'ont reçu aucune formation.</p> <p>Les difficultés financières persistantes ont pénalisé la formation de la relève et le maintien de la compétence</p>

Sources : Normes IIA et questionnaire d'audit interne n° 01/2019-2^{ème} Ch/QAI du 28 mai 2019.

TABLE DES MATIERES

<i>SOMMAIRE</i>	II
<i>SYNTHESE</i>	III
<i>LISTE DES ABREVIATIONS</i>	VII
Institute.....	VII
International Standards of the Supreme Audit Institutions	VII
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	VIII
<i>LISTE DES FIGURES</i>	VIII
<i>INTRODUCTION</i>	1
1. Mandat de la Cour des Comptes.....	3
2. Etendue du contrôle	3
3. Objectif du contrôle.....	4
4. Normes et critères de contrôle.....	4
5. Méthodologie	5
<i>PRESENTATION D’AIR MADAGASCAR</i>	7
1. Historique et principales évolutions institutionnelles.....	7
2. Textes législatifs et réglementaires relatifs à l'entité.....	7
3. Missions et mandat	8
4. Structure organisationnelle.....	9
4.1. Organigramme	9
4.2. Organisation	9
5. Les principaux revenus et ressources	9
6. Les principaux produits.....	10
7. Les principales charges.....	12
<i>I. LA MISE EN ŒUVRE DES ENGAGEMENTS DES PARTIES A LA CONVENTION DE PARTENARIAT</i>	14
1. Sur les engagements de l'Etat	14
1.1. Apurement de l'engagement financier presque 2 ans après la date de signature de la convention faute de délai prévu	14
1.2. Le non-respect par l'Etat de l'engagement relatif à l'augmentation de droits de trafic 16	
2. Sur les engagements du partenaire stratégique, Air Austral.....	20
➤ La non-effectivité de l'engagement relatif à l'apport financier	20

<i>II. LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA COMPAGNIE AIR MADAGASCAR</i>	22
1. Sur l'évaluation des risques	22
➤ <i>L'absence de procédures globales d'identification, d'évaluation et de traitement des risques au niveau des fonctions supports</i>	22
2. Sur les activités de contrôle	23
<i>2.1. Défaillance dans l'enregistrement des opérations</i>	24
2.1.1. Existence de dettes fournisseurs non prises en compte dans le partenariat stratégique.....	24
2.1.2. Ecart important entre les stocks physiques et les stocks enregistrés dans le système de suivi des stocks	26
<i>2.2. Faiblesse dans le recouvrement des créances clients</i>	27
<i>2.3. Retard dans la mise à jour des fiches de poste</i>	29
3. Sur le système de pilotage	31
➤ <i>L'existence d'un outil de pilotage et de suivi de mise en œuvre du Business Plan</i> ...	31
<i>Existence d'un outil de pilotage et de suivi de mise en œuvre du Business Plan (Intraknow)</i> ..	31
4. Sur le déploiement de la fonction d'audit interne au sein de la compagnie Air Madagascar.....	32
➤ <i>Absence de conformité de la fonction Audit interne aux exigences des normes internationales (Norme IIA)</i>	32
<i>III. LA GESTION DES EXIGENCES DU BUSINESS PLAN</i>	34
1. Sur la qualité des services et la relation avec les clients	35
<i>1.1. Ecart par rapport aux objectifs de ponctualité de l'entreprise et aux meilleures pratiques internationales malgré une amélioration globale de la performance</i>	35
<i>1.2. Persistance de défaillances malgré des progrès en termes de relation clients, de communication et de gestion de l'image</i>	38
2. Sur la gestion de la flotte	41
<i>2.1. Vétusté des appareils et absence de renouvellement de la flotte</i>	41
<i>2.2. Utilisation d'appareils non performants</i>	43
3. Sur la gestion des ressources humaines.....	45
➤ <i>Insuffisance des formations prodiguées au personnel</i>	45
<i>CONCLUSION</i>	48
<i>ANNEXES</i>	50