



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

S.A. AIR AUSTRAL  
La Réunion

Exercices 2014 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 28 mars 2019.



## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE .....	2
RECOMMANDATIONS.....	4
PROCÉDURE.....	5
1 LE MODÈLE ÉCONOMIQUE.....	6
1.1 Les ressources .....	6
1.1.1 L’actionariat.....	6
1.1.2 Les moyens humains et matériels .....	7
1.2 La stratégie commerciale .....	10
1.2.1 Le développement du groupe.....	10
1.2.2 La continuité territoriale .....	11
1.3 Situation financière .....	12
1.3.1 Les résultats de 2013 à 2018.....	12
1.3.2 Les investissements .....	14
2 LES ENJEUX.....	16
2.1 Le rôle des investisseurs .....	16
2.1.1 La Région dans la gouvernance d’Air Austral.....	16
2.1.2 La recherche de capitaux privés.....	17
2.2 L’incidence de la concurrence sur les perspectives .....	18
2.2.1 Le positionnement face à la concurrence.....	18
2.2.2 Les enjeux financiers .....	20
2.3 L’ouverture à de nouveaux marchés .....	22
2.3.1 Les partenariats d’Air Austral.....	22
2.3.2 La valorisation de la compagnie .....	23
ANNEXES .....	24

## SYNTHÈSE

Air Austral est une compagnie aérienne, basée à La Réunion, détenue à 74 % par des actionnaires publics. Pour un total de plus d'un million de passagers transportés par la compagnie en 2018, 40 % du trafic, représentant les deux-tiers de son chiffre d'affaires, est réalisé sur la desserte de la métropole.

Après une phase de redressement opérée entre 2012 et 2015 et concrétisée par le passage d'un déficit de – 86,7 M€ à un bénéfice de 13,9 M€, la compagnie semble avoir redressé sa situation financière. L'excédent brut d'exploitation<sup>1</sup> durant la période 2015-2018 après s'être maintenu autour de 16 M€ est en diminution lors du dernier exercice. Le résultat net est passé de 13,9 M€ à 0,3 M€ entre 2015 et 2018.

Les opérations de renouvellement et de renforcement de la flotte intervenues entre 2016 et 2017, nécessaires à la conduite de la stratégie de développement de la compagnie, expliquent pour partie l'évolution de ce résultat. La taille de la flotte, composée de neuf appareils, et l'étroitesse de ses marchés, exposent la compagnie aux fluctuations de la demande et aux risques financiers liés à l'exploitation des appareils.

Le secteur du transport aérien est fluctuant. Il comporte des risques de change et de carburant qui peuvent dégrader les comptes suivant l'évolution des cours que les compagnies maîtrisent peu.

Le développement de la concurrence et les conditions tarifaires proposées par les compagnies à bas coûts font peser des risques sur l'équilibre de l'exploitation et la rentabilité de la compagnie.

Pour les actionnaires d'Air Austral, au premier rang desquels figure la Sematra, société d'économie mixte qui détient 87 % du capital, et dont les acteurs principaux sont la Région Réunion et la Caisse des dépôts et consignations, l'investissement de plus de 66 M€ dans la compagnie est à souligner. Avec près de 100 M€, avances en compte courant et garanties d'emprunts comprises, la Région est exposée aux risques notamment économiques auxquels Air Austral est confrontée.

La mobilisation de fonds publics dans une activité commerciale concurrentielle n'est pas neutre au regard des règles de l'intervention économique et du niveau de sa participation financière. Si elle s'expliquait initialement par des objectifs de désenclavement de l'île pour relier la métropole, liés à l'insuffisance de l'initiative privée limitant le développement du transport aérien profitable aux habitants et entreprises du territoire, le contexte a évolué avec l'arrivée de nouvelles compagnies desservant la métropole.

Les voyages se sont développés avec l'intervention de la Région dans le dispositif de continuité territoriale. Cette aide à la mobilité bénéficie à l'ensemble des compagnies.

---

<sup>1</sup> L'excédent brut d'exploitation se traduit dans le secteur aérien par un indicateur anglo-saxon l'EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) à savoir le revenu de l'entreprise avant le paiement des intérêts de la dette, de l'impôt sur les sociétés, et des charges d'amortissement et de dépréciation des actifs.

Soutenue par ses actionnaires, Air Austral a choisi de s'allier avec la compagnie Air Madagascar pour accroître son rayonnement dans l'océan indien, tout en renforçant son attractivité sur l'axe Réunion-Métropole par le développement du trafic de correspondance.

Pour atteindre cet objectif, Air Austral devra contribuer au redressement de la compagnie malgache. Le besoin de financement est estimé à plus de 35 M€.

Dans ce contexte, les enjeux de la compagnie réunionnaise sont multiples : consolider sa sécurité financière, alors que les effets de la crise de 2012 se font encore ressentir dans ses comptes ; accompagner le redressement et la croissance d'un partenaire indispensable à la réussite de sa stratégie de développement dans l'océan indien, vers la métropole et l'Asie et résister économiquement à l'arrivée sur le marché d'opérateurs aux modèles commerciaux concurrentiels.

**RECOMMANDATIONS<sup>2</sup>**

Régularité						
Numéro	Domaine	Objet	Non réalisé	En cours de réalisation	Réalisé	Page
1	Gouvernance et organisation interne	Mettre en œuvre la procédure d'autorisation préalable et motivée du conseil d'administration pour les conventions visées à l'article L. 225-38 du code de commerce.	X			17
Performances						
1	Gouvernance et organisation interne	Réaliser une cartographie des risques et déployer un schéma directeur informatique.	X			9
2	Gouvernance et organisation interne	Encadrer le processus de vente des billets liés au dispositif de continuité territoriale.		X		9
3	Gouvernance et organisation interne	Inviter les actionnaires de la Sematra, Région et Caisse des dépôts et consignations à engager une réflexion sur une méthode permettant un accord sur la valorisation de la compagnie Air Madagascar.			X	23

<sup>2</sup> Les recommandations sont classées sous la rubrique « régularité » lorsqu'elles ont pour objet de rappeler la règle (lois et règlements) et sous la rubrique « performance » lorsqu'elles portent sur la qualité de la gestion, sans que l'application de la règle ne soit mise en cause.

## PROCÉDURE

Le contrôle des comptes et de la gestion de compagnie aérienne Air Austral a été ouvert par lettre du président de la chambre, adressée le 12 avril 2018 à son président directeur général, M. Marie-Joseph Malé.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle s'est déroulé le 19 novembre 2018.

Dans sa séance du 27 novembre 2018, la chambre a arrêté des observations provisoires qui ont été adressées au président directeur général d'Air Austral, au président directeur général de la SEMATRA et au président de la Région Réunion.

M. Marie-Joseph Malé a répondu le 18 février 2019 par courrier enregistré le jour-même au greffe de la chambre. A sa demande, il a été auditionné le 28 mars 2019.

M. Didier Robert a répondu en tant que président directeur général de la SEMATRA par courrier le 20 février 2019 enregistré le jour-même au greffe de la chambre. Il a également répondu en tant que président de la Région Réunion par courrier le 20 février 2019 enregistré le jour-même au greffe de la chambre.

Après avoir examiné les réponses et entendu M. Marie-Joseph Malé, la chambre, dans sa séance du 28 mars 2019, a arrêté les observations définitives suivantes :

# 1 LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

## 1.1 Les ressources

### 1.1.1 L'actionnariat

La compagnie Air Austral est une société privée commerciale constituée en société anonyme dont le capital est détenu à 86,97 % par une société d'économie mixte holding<sup>3</sup>, la Sematra, elle-même contrôlée à 85 % par la Région Réunion et le département de La Réunion.

Elle figure parmi les dix entreprises les plus importantes du secteur privé de l'île, en termes de combinaison du chiffre d'affaires et du nombre de salariés. Après plusieurs années de croissance, Air Austral développe ses liaisons internationales vers l'Asie et l'Océanie. Elle augmente ses moyens humains ainsi que sa flotte long-courrier.

En 2010, un retournement de conjoncture voit les cours du pétrole flamber et le dollar s'apprécier. Suite à une dérive des coûts d'exploitation, accentuée par sa politique de développement, l'exercice 2012 est en déficit de 86,7 M€. Les fonds propres sont négatifs à - 39,6 M€. La société doit être recapitalisée.

La technique de recapitalisation en 2012 passe par une opération dite de « coup d'accordéon ». Le capital social est réduit de 28,81 M€ à 1,28 M€ pour absorber une partie du passif ; la nouvelle valeur de l'action, de 20 €, sert de base à l'opération de recapitalisation conduite par les actionnaires majoritaires ou de nouveaux actionnaires.

Le nouvel apport de capitaux amené par la Sematra et ses actionnaires publics, ainsi que par la Caisse des dépôts et consignations (CDC), conduit à rétablir le capital social à 67,62 M€. Cet apport est subordonné à une triple condition : l'établissement d'un nouveau pacte d'actionnaires entre les investisseurs de la Sematra ; la signature d'un protocole de conciliation avec les opérateurs bancaires, parties prenantes au financement de la compagnie et la mise en œuvre d'un plan de redressement comprenant une réduction du réseau exploité et de la flotte, ainsi qu'une diminution des effectifs, dans une optique de retour rapide à la rentabilité. Ces décisions permettent à la compagnie de retrouver en 2014 un résultat net comptable positif de 4,72 M€, atteignant 13,91 M€ en 2015.

---

<sup>3</sup> Société qui prend des participations financières dans d'autres sociétés et qui en dirige ou contrôle l'activité.



Tableau n° 1 : Evolution du capital d'Air Austral

	Juillet 2012	Mars 2015	Mars 2016	Mars 2017	Octobre 2017
<i>Capital</i>	67,62 M€	67,62 M€	67,62 M€	67,62 M€	76,06 M€
<i>Sematra</i>	97,82 %	97,82 %	97,82 %	97,82 %	86,97 %
<i>CNAPS*</i>	/	/	/	/	11,07 %
<i>autres</i>	2,18 %	2,18 %	2,18 %	2,18 %	1,96 %

Source : CRC, d'après les comptes financiers communiqués par Air Austral

\*Caisse Nationale de Prévoyance Sociale de Madagascar

## 1.1.2 Les moyens humains et matériels

- Les ressources humaines

Au 31 mars 2018, l'effectif total s'établit à 1 015 salariés, représentant un volume de charges de personnel de 79,8 M€. 883 salariés<sup>4</sup>, soit 87 %, bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (CDI).

Après une période d'expansion marquée par un accroissement des moyens humains permanents passés de 799 à 867 entre 2010 et 2012, les aléas économiques et le plan de redressement consécutif issu du protocole de conciliation conduisent à une réduction des effectifs qui s'établissent, en 2015, à 775 salariés ainsi qu'à une modération de la masse salariale. Le développement de l'activité engagé depuis se traduit, fin 2017, par un effectif permanent supérieur à celui de 2012.

La croissance de l'entreprise et le développement de la technicité commerciale influent sur l'effectif permanent des personnels navigants, sur le nombre des personnels techniques au sol et entraînent un renforcement de l'encadrement depuis 2015.

Tableau n° 2 : Évolution du personnel permanent par catégorie de 2014 à 2017

Type	2014	2015	2016	2017
<b>Personnel au sol</b>	<b>381</b>	<b>382</b>	<b>417</b>	<b>430</b>
<i>Évolution de l'effectif en %</i>	- 3,8 %	0,3 %	9,2 %	3,1 %
<b>Personnel navigant commercial</b>	<b>321</b>	<b>291</b>	<b>334</b>	<b>343</b>
<i>Évolution de l'effectif en %</i>	- 8,5 %	- 9,3 %	14,8 %	2,7 %
<b>Personnel navigant technique</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>105</b>	<b>110</b>
<i>Évolution de l'effectif en %</i>	- 1,0 %	1,0 %	2,9 %	4,8 %
<b>Total</b>	<b>803</b>	<b>775</b>	<b>856</b>	<b>883</b>

Source : chambre régionale des comptes, d'après le bilan social 2017

<sup>4</sup> Chiffre au 31 décembre 2017.

Le développement de l'activité s'accompagne d'une flexibilité comme en témoigne la progression du nombre de contrats à durée déterminée (CDD). Ils concernent 9 % des effectifs en 2017, contre 5 % en 2014, avec un quasi doublement entre 2015 et 2016. Une part des personnels navigants commerciaux est recrutée en CDD, comme l'indique le bilan social avec 147 embauches en 2017. Les équipes commerciales ont également été renforcées en 2017 par 14 salariés en CDD, en raison de l'activité et de la concurrence.

- La flotte

Entre 2014 et 2018, la flotte s'est étoffée d'un appareil long courrier supplémentaire. Sur ses 10 appareils, 2 sont mis à disposition d'EWA par location. La flotte long-courrier a été renouvelée en quasi-totalité en 2016 ; les modèles d'avions correspondent aux objectifs commerciaux poursuivis par la compagnie. Cette évolution s'inscrit dans le cadre d'une stratégie d'optimisation et de diversification des lignes de la compagnie pour atténuer sa dépendance vis-à-vis de la ligne Réunion-Paris fortement exposée à la concurrence.

Trois Boeing 777 de grande capacité permettent les dessertes directes de la métropole. Deux Boeing 787-7, de génération récente, effectuent les vols directs à partir de Mayotte vers Paris et la desserte de l'Asie. Les autres appareils de type B737 et ATR72 sont dédiés aux lignes régionales. La composition de la flotte actuelle est détaillée en annexe n° 1.

- Le système d'information

Composé de 12 agents et rattaché au secrétariat général, le service informatique a pour mission essentielle la maintenance du réseau informatique et la gestion de l'architecture technique. Une des fragilités du système d'information consiste en un défaut d'intégration de ce service dans la supervision des différentes applications métier, qui sont le plus souvent gérées directement par les directions. Cette situation, selon Air Austral, est une caractéristique des compagnies de transport aérien.

La société ne dispose pas de cartographie faisant apparaître les fragilités des applications, comme le préconise l'Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI), ainsi que les différents flux de données échangés entre les systèmes de gestion tarifaire, de facturation et de comptabilité. Les applications sont hétérogènes et reposent chacune sur une plateforme spécifique et isolée, ce qui, selon la compagnie, est inhérent au secteur aéronautique. Il n'existe pas de dictionnaire des données commun<sup>5</sup>. A titre d'illustration, le terme « tarif » pour le prix des billets est identifié de façon multiple dans les différentes applications, rendant le processus de contrôle de cohérence des prix des billets facturés difficile à mettre en œuvre.

---

<sup>5</sup> Un dictionnaire des données est une collection de données de référence nécessaire à la conception d'une base de données applicative. Il revêt une importance particulière car il est le vocabulaire commun de l'organisation. Il décrit des données aussi importantes que les clients, les nomenclatures de produits, de services, de tarifs, etc.

La politique de sécurité informatique apparait perfectible en l'absence d'un plan de reprise d'activité<sup>6</sup>, qui permet de s'assurer de la restauration de l'exhaustivité des données en cas d'incidents informatiques. La mise en conformité des données au regard du règlement général sur la protection des données (RGPD) n'est pas achevée. La salle informatique, qui stocke les serveurs de données, n'est pas équipée d'extincteurs d'incendie ni d'un système de climatisation optimisé.

Au regard de ce qui précède, la chambre prend acte de l'engagement de la compagnie à réaliser une cartographie des risques et à déployer un schéma directeur informatique ainsi qu'un plan de reprise d'activités dès 2019.

La politique de gestion tarifaire, segmentée en plusieurs opérations distinctes et faisant intervenir différents services et applications, constitue un processus complexe. Outre l'absence de documents de procédure, les tarifs évoluent au gré de la position de la concurrence. Un segment de voyage peut comporter jusqu'à 100 tarifs différents par jour. Aucun historique des données tarifaires n'est exploité en vue d'analyser les écarts entre les prix paramétrés dans le système et ceux émis par le service en charge de de tarification.

En ce qui concerne les billets payés avec l'aide à la continuité territoriale, leur identification dans l'application informatique n'est pas obligatoire pour les utilisateurs, notamment les agences de voyages. Ces dernières ont la possibilité de modifier les prix des billets. La compagnie a mis en place des contrôles périodiques de manière à identifier les écarts et vérifier l'existence d'éventuels accords commerciaux justifiant les dérogations aux tarifs. Tout écart injustifié doit faire l'objet d'une explication et, éventuellement, d'un redressement tarifaire a posteriori. Selon Air Austral, 97,5 % du total des coupons ont été émis avec un tarif conforme aux grilles publiées ou négociées de la compagnie.

La chambre recommande d'encadrer le processus de vente des billets dans une procédure dédiée indiquant les étapes à suivre ainsi que les rôles et les responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité. Elle invite à la diffuser au sein des agences de commercialisation des billets ainsi qu'à mettre à jour les systèmes d'information afin de garantir l'unicité des tarifs, des modalités de vente et de facturation. Par ailleurs, le recours à des contrôles intégrés et configurés dans les applications permettrait de veiller à l'exhaustivité et à l'exactitude des données enregistrées.

La facturation, non conforme aux grilles tarifaires, relative à ces billets, consécutive à un dysfonctionnement du site internet dédié de la compagnie intervenu entre le 5 janvier et le 14 février 2018, a concerné 149 passagers ; le préjudice a été évalué par la société à 8 116 €, soit 55 € par passager en moyenne. Un audit interne a révélé des fragilités organisationnelles : depuis 2016, la duplication des données pour la continuité territoriale est réalisée manuellement ; aucun contrôle n'est opéré entre la grille tarifaire, le site commercial et la rubrique concernant la continuité territoriale. Se doter d'une démarche de contrôle interne visant à assurer la cohérence des tarifs transverses à l'ensemble des systèmes d'information pourrait être un second levier d'amélioration.

---

<sup>6</sup> Un plan de reprise d'activité est un document qui permet à une entreprise de prévoir, par anticipation, les démarches à entreprendre pour reconstruire et remettre en route un système informatique en cas de sinistre important du centre informatique.

## 1.2 La stratégie commerciale

### 1.2.1 Le développement du groupe

La prise de participation financière des collectivités publiques territoriales au capital d'Air Austral en 1990 s'explique par la volonté de développer les relations économiques, touristiques et institutionnelles de La Réunion en vue du désenclavement de son territoire. La carence de l'initiative privée justifie cette situation.

Créée initialement pour couvrir la desserte du sud-ouest de l'océan indien, la compagnie était détenue au départ à parts égales par la Sematra, la compagnie Air France et des institutions financières. De 1991 à 2002, le trafic dans cette zone se développe ; 56 % des flux du trafic régional sont à son actif. La compagnie crée des emplois et le trafic « passagers » entre la métropole et La Réunion augmente de plus du double, passant de 421 757 à 877 192 passagers.

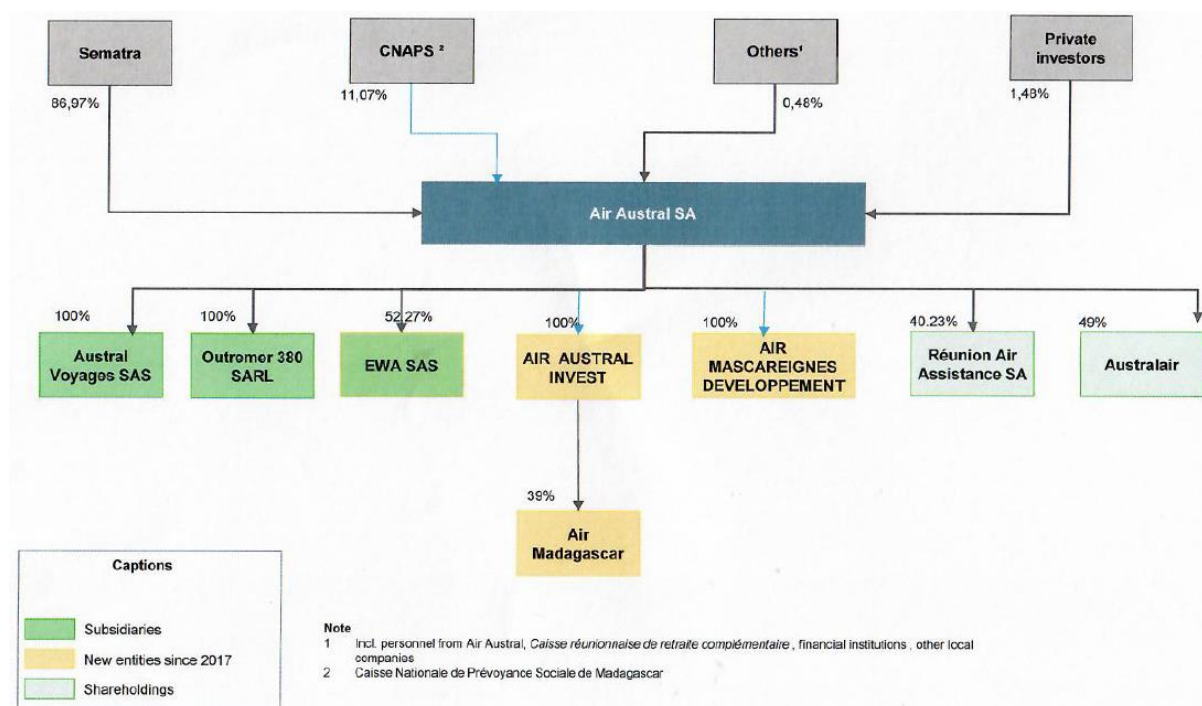
Consécutivement à la disparition d'une des trois compagnies<sup>7</sup> desservant cette ligne, et soutenue financièrement par des fonds publics, Air Austral s'engage en 2003 sur le terrain de la concurrence face à Air France et Corsair dans la desserte de la métropole en vol direct.

Le groupe, qui exerce son activité dans le domaine du transport aérien, compte cinq filiales et des participations dans deux sociétés. Si une société, EWA, est à proprement parler une compagnie aérienne dont l'activité est centrée sur Mayotte, les autres sociétés viennent soit en appui de l'activité, comme Réunion air assistance pour l'assistance ou Austral Voyage pour la vente de billets, soit ont vocation à accompagner son développement, comme les deux filiales Mascareignes développement et Air Austral Invest créées récemment dans le cadre d'un partenariat signé avec Air Madagascar. La société outremer 380 n'est plus active ; la participation dans Australair, compagnie mauricienne, est marginale.

---

<sup>7</sup> Air Lib.

## Organigramme n° 1 : Groupe économique Air Austral au 31/03/2018



Source : Air Austral

## 1.2.2 La continuité territoriale

La continuité territoriale constitue un principe de service public dont l'objet est de faciliter le déplacement des citoyens entre les territoires d'un état, en compensant les obstacles liés notamment à la distance. Bien qu'elle se matérialise par une aide financière aux usagers, elle n'en représente pas moins une composante du chiffre d'affaires des compagnies.

Instaurée par la loi du 27 mai 2009 pour le développement économique des outre-mer<sup>8</sup> (Lodeom) qui a créé un fonds de continuité territoriale pour le financement des aides au déplacement des résidents outre-mer, l'aide à la continuité territoriale tous publics, entre autres dispositifs spécifiques, a été gérée au départ par l'agence de l'outre-mer pour la mobilité (LADOM). La Région Réunion a fait le choix, en juillet 2010, de s'associer au fonctionnement du dispositif tant d'un point de vue financier que dans sa mise en œuvre. Depuis février 2015, la collectivité régionale a décidé de mettre en place un dispositif distinct de celui de l'État, avec des critères d'éligibilité plus favorables, qui a entraîné une augmentation du nombre de bénéficiaires.

Au cours de la période 2015-2018, l'aide financière distribuée à ce titre par la Région s'élève à plus de 173 M€ au bénéfice des usagers concernés des compagnies aériennes. Elle a généré un chiffre d'affaires estimé à 416 M€ pour l'ensemble des compagnies aériennes desservant La Réunion, à l'exception d'Air Madagascar.

<sup>8</sup> Loi n° 2009-594 du 27 mai 2009 pour le développement économique des outre-mer.

Air Austral, qui représente 27 % du montant des aides attribuées par la Région, chiffre à environ 108 M€ les recettes générées par ce dispositif<sup>9</sup>, soit 9 % de son chiffre d'affaires passagers total et environ 15 % de son chiffre d'affaires passagers de la ligne Réunion/Paris.

Le dispositif de continuité territoriale dans le contexte de concurrence favorisant la baisse des tarifs pourrait avoir une incidence sur le positionnement des compagnies en termes de parts de marché.

## 1.3 Situation financière

### 1.3.1 Les résultats de 2013 à 2018

Bien qu'il reste bénéficiaire, le résultat net est en baisse continue depuis 2015, passant de 13,9 M€ à 0,3 M€ en 2018. Alors que l'exploitation permet de dégager un résultat opérationnel positif en raison du dynamisme de l'activité, les charges exceptionnelles liées à des opérations financières visant à financer les investissements amoindrissent le résultat net.

Tableau n° 3 : Compte de résultat synthétique clos au 31 mars

Compte de résultat en M€	2015	2016	2017	2018
Produits d'exploitation	354,44	357,79	401,12	395,11
Charges opérationnels courantes	347,52	347,97	392,88	385,91
<b>Résultat opérationnel courant (A)</b>	<b>6,92</b>	<b>9,81</b>	<b>8,23</b>	<b>9,20</b>
Résultat financier (B)	-9,93	-18,66	-1,79	-8,48
Résultat exceptionnel (C)	17,35	14,72	-27,35	-1,97
Impôt sur les bénéfices (D)	0,15	-7,10	-27,07	-1,59
<b>Résultat (bénéfice ou perte) (A+B+C-D)</b>	<b>13,91</b>	<b>10,48</b>	<b>6,16</b>	<b>0,34</b>

Source : chambre régionale des comptes, d'après les comptes certifiés

Les charges de personnel ont accompagné la hausse des effectifs liée au développement de la compagnie depuis 2015. La masse salariale qui a suivi l'évolution de l'activité dans la période considérée est en hausse de 7,2 % par an, mais croît plus rapidement que le chiffre d'affaires. La part des dépenses de personnel est passée de 18,6 à 20,7 % des charges courantes, ces dernières ayant progressé de 3,6 % en moyenne chaque année.

<sup>9</sup> Entre avril 2014 et mars 2018.

Les conflits sociaux sont coûteux pour la compagnie. Lors de la grève des personnels navigants techniques de janvier 2017, elle a dû recourir à des affrètements temporaires pour un montant de 2,4 M€, ce qui représente 39 % du bénéfice net de l'exercice.

Air Austral, à l'instar de ses concurrents européens subit les variations des cours du dollar, une fraction importante de ses charges hors dépenses de carburant, traitées en devises, étant liées aux variations du taux de change euro/dollar.

Durant la période, la compagnie a enregistré plus de pertes de change que de gains, avec un cumul négatif de 24,7 M€. Du fait du remboursement anticipé en 2016 et 2017 d'un emprunt contracté en dollars, elle a dû provisionner 8,6 M€ pour perte de change sur l'exercice 2017<sup>10</sup>.

**Tableau n° 4 : Impact des écarts de change des opérations en devise sur le résultat net**

<i>En M€</i>	2015	2016	2017	2018	différence cumulée
<i>Pertes de change (ptes 666, 656)</i>	5,12	13,24	10,28	6,88	
<i>Gains de change (ptes 766, 756)</i>	3,06	2,68	1,57	3,48	
<b>Différence pertes - gains</b>	<b>-2,06</b>	<b>-10,56</b>	<b>-8,71</b>	<b>-3,40</b>	<b>-24,73</b>
<i>Impact sur le résultat net comptable</i>	14,8 %	100,7 %	141,5 %	1005 %	
<i>Parité €/€ à la clôture de l'exercice</i>	1,0759	1,1385	1,0691	1,2301	

Source : chambre régionale des comptes, d'après les comptes de résultats

L'évolution des prix du carburant constitue une variable, accentuée sur Mayotte où le prix est plus élevé de 0,59 centimes par litre. Ce poste représente un peu plus d'un cinquième des coûts d'exploitation. Entre avril et octobre 2018, la moyenne du cours du pétrole a subi une hausse de 16,7 %<sup>11</sup>.

Au regard du dynamisme de la concurrence, la hausse des prix du carburant ne pourra pas être durablement compensée par l'augmentation de la taxe carburant sur les billets d'avion, même si cette pratique est commune à toutes les compagnies.

Après trois exercices où le revenu avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements (EBITDA) se maintient dans une moyenne de 16,1 M€, un fléchissement est observé sur l'exercice 2018, à 12,4 M€, signe d'une moindre résistance de la compagnie au contexte concurrentiel. De même la marge EBITDA rapportée au chiffre d'affaires se réduit passant de 4,57 % sur 2015-2017 à 3,3 %. Le revenu avant intérêts de la dette et impôts mais après amortissement (EBIT) suit la même tendance et recule à 5,2 M€ en 2018.

<sup>10</sup> Comptes sociaux. Rapport du commissaire aux comptes pour l'exercice clos au 31 mars 2016.

<sup>11</sup> La moyenne mobile des cours du pétrole Brent sur 100 séances début avril était de 65,90 \$ le baril. Elle est au 30 octobre 2018 de 76,89 \$.

**Tableau n° 5 : Évolution des principaux soldes de gestion sur les 4 derniers exercices clos au 31 mars**

<i>Soldes de gestion en M€</i>	2015	2016	2017	2018
<i>Chiffre d'affaires (CA)</i>	347,19	344,48	368,44	377,21
<i>EBITDA</i>	16,31	16,97	15,05	12,37
<i>EBIT</i>	6,91	9,81	8,26	5,20
<i>Marge d'EBITDA (EBITDA/CA) en %</i>	4,70 %	4,93 %	4,08 %	3,28 %

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les comptes de résultat

Les comptes du groupe, dont la consolidation ne s'impose pas réglementairement à la société mais répond à une demande de ses partenaires, intègrent le poids des filiales et des participations détenues par Air austral. Ce poids est marginal au regard de son chiffre d'affaires, le total des produits d'exploitation des filiales représentant 6 % de ceux de la société-mère. Cependant, le résultat net consolidé apparaît déficitaire depuis 2015 avec une moyenne de - 7 M€ les années 2015 et 2016, et un creusement à hauteur de - 40 M€ en 2017, lié au traitement comptable du crédit d'impôt pour l'acquisition du Boeing 787-8.

### 1.3.2 Les investissements

Le dimensionnement de la flotte doit être corrélé aux objectifs commerciaux de la compagnie. En fonction de la concurrence, ceux-ci peuvent évoluer et la mobilisation de la flotte doit être adaptée.

Air Austral est soumis à des contraintes spécifiques. La compagnie subit des surcoûts particuliers d'exploitation pour ses appareils long-courriers, tels que les Boeing 787-8. Les contrats de maintenance sont plus coûteux du fait de l'éloignement des grands centres de maintenance aéronautique ; un stock de pièces de rechange doit être constitué sur place. Air Austral évalue ses coûts au double de ceux communiqués par l'entreprise Boeing, qui correspondent à des standards.

La piste d'atterrissage de Mayotte ne permet pas l'exploitation d'appareils de type B777, et des contraintes techniques ont imposé en 2017 et 2018 l'immobilisation au sol de certains aéronefs. Avec des possibilités de substitution limitées pour une flotte réduite, la compagnie doit gérer l'affectation de ses appareils avec peu de flexibilité.

Compte tenu du coût d'acquisition des appareils, la compagnie recourt à des techniques complexes pour optimiser financièrement le développement de sa flotte comme la location financière et la location opérationnelle. A cette fin, elle constitue des réserves de maintenance, utilisées ou restituées en fin de location selon les aléas techniques subis par les appareils. Les frais de restitution peuvent s'avérer coûteux pour la compagnie.

Dans le cadre de l'acquisition d'un des deux Boeing 787-8, la compagnie a obtenu un agrément fiscal, qui lui a permis de bénéficier d'une économie d'impôt. En contrepartie, cet avion ne peut être utilisé que pour des dessertes régionales et asiatiques.

Ces risques patrimoniaux se répercutent dans les comptes, notamment dans le résultat financier et le résultat exceptionnel. Le cumul de résultats financiers négatifs durant la période



de 38,9 M€, est supérieur à celui des résultats d'exploitation, conséquence du coût financier de renouvellement de la flotte. Le résultat exceptionnel, qui traduit principalement les opérations d'acquisition, de cession, et de clôture de bail, est positif sur la période de 2,8 M€, ce qui témoigne d'une certaine compensation sur la durée entre des plus-values et moins-values. En revanche, l'utilisation des leviers fiscaux, et notamment le crédit d'impôt pour l'acquisition d'un appareil a une influence déterminante sur les résultats cumulés.

**Tableau n° 6 : Impact du résultat financier exceptionnel et de la fiscalité sur le résultat net**

<i>Compte de résultat synthétique en M€</i>	2015	2016	2017	2018	Résultat moyen	Résultat cumulé
<i>Produits d'exploitation</i>	354,4	357,8	401,1	395,1		
<i>Charges opérationnelles courantes</i>	347,5	348,0	392,9	385,9		
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>6,9</b>	<b>9,8</b>	<b>8,2</b>	<b>9,2</b>	<b>8,5</b>	<b>34,2</b>
<i>Total produits financiers</i>	5,7	9,0	10,3	2,9		
<i>Charges financières</i>	15,6	27,6	12,1	11,4		
<b>Résultat financier</b>	<b>-9,9</b>	<b>-18,7</b>	<b>-1,8</b>	<b>-8,5</b>	<b>-9,7</b>	<b>-38,9</b>
<i>Produits exceptionnels</i>	31,5	141,4	79,6	93,4		
<i>Charges exceptionnelles</i>	14,2	126,7	106,9	95,3		
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>17,3</b>	<b>14,7</b>	<b>-27,3</b>	<b>-2,0</b>	<b>0,7</b>	<b>2,8</b>
<i>Participation versée aux salariés</i>	0,3	2,5	0,0			
<i>Impôt sur les résultats</i>	-0,1	7,1	27,1	1,6	8,9	35,6
<b>Résultat net</b>	<b>13,9</b>	<b>10,5</b>	<b>6,2</b>	<b>0,3</b>	<b>7,7</b>	<b>30,9</b>

Sources : chambre régionale des comptes, d'après les comptes certifiés

Depuis la crise de 2012 et la signature du protocole de conciliation, la compagnie doit respecter des ratios en matière d'endettement, sous peine d'exigibilité anticipée de remboursement des capitaux empruntés. Le recours à l'emprunt est plus limité pour Air Austral, qui s'inscrit cependant dans une perspective de développement. Les rapports du commissaire aux comptes des exercices 2017 et 2018 soulignent des points de fragilité en termes de ressources. La compagnie est donc contrainte de négocier avec les banques des clauses dérogatoires aux obligations du protocole.

Il résulte des constats effectués lors des quatre derniers exercices, correspondant au redressement de l'entreprise, que la croissance de cette dernière reste limitée par le financement de ses actifs aéronautiques. Malgré le recours à des techniques d'optimisation financière, qui ont permis l'introduction à moindre coût d'un appareil supplémentaire au sein de la flotte, la politique de développement de la compagnie apparaît dépendante de l'intervention des pouvoirs publics en termes de financement de ses actifs.

## **2 LES ENJEUX**

### **2.1 Le rôle des investisseurs**

#### **2.1.1 La Région dans la gouvernance d'Air Austral**

Afin de se conformer aux recommandations de la chambre régionale des comptes dans son rapport d'observations définitives de novembre 2014 sur la Sematra, et au regard du risque potentiel de conflit d'intérêts, la gouvernance d'Air Austral a évolué d'un fonctionnement avec un conseil de surveillance et un directoire à celui d'un conseil d'administration. Le président de la Sematra a quitté la présidence du conseil de surveillance ; la Sematra est désormais représentée au conseil d'administration par un administrateur, issu de la CDC. La Région amorce un retrait formel des instances d'Air Austral.

Cette évolution n'empêche pas la collectivité de maintenir une présence et un suivi étroit de l'entité. Le comité stratégique issu du pacte d'actionnaires de juillet 2012, comptant la Région, le département et la CDC lui a assuré une influence stratégique sur la compagnie. Le pacte d'actionnaires prévoit en effet que les administrateurs d'Air Austral sont nommés sur proposition de la Sematra ce qui permet d'assurer une surveillance de la société tout en lui laissant un fonctionnement normalisé d'entreprise privée. La présence, en tant qu'invité, du président de la Sematra à certains conseils d'administration d'Air Austral est le reflet d'un accompagnement envers la compagnie lors de certaines prises de décisions.

Si, à la différence de la situation constatée par la chambre en 2014, la Région et les instances de la Sematra ne peuvent plus être considérées comme une « chambre d'enregistrement » des décisions d'Air Austral, leur influence sur l'entreprise est dépendante des contraintes économiques et de l'environnement concurrentiel.

Si les rapports relatifs aux comptes et à l'activité de la société sont généralement communiqués aux membres du conseil d'administration et aux actionnaires lors des assemblées générales, la technicité financière de ces documents pourrait être explicitée, notamment l'EBITDA. Cet indicateur anglo-saxon mesure le niveau de profitabilité de l'entreprise. Il correspond à la notion d'excédent brut d'exploitation français et son résultat permet d'évaluer le profit dégagé par la société, une fois payées les charges d'exploitation courantes, mais avant de procéder aux dotations pour dépréciations et amortissements, au paiement des intérêts de la dette et de l'impôt sur les sociétés. Le calcul de l'EBITDA n'étant pas normé, des retraitements comptables peuvent masquer des fragilités financières.

Bien que les conventions réglementées soient régulièrement approuvées par l'assemblée générale, elles ne le sont qu'a posteriori. Le commissaire aux comptes dans ses rapports spéciaux signale l'insuffisance liée à l'absence d'autorisation préalable du conseil d'administration concernant ces conventions réglementées, qui engagent pour certaines d'entre elles financièrement la compagnie, telles que, notamment, les avances en comptes courant consenties par la Sematra pour un total de 48 M€ au titre des exercices 2017 et 2018.

Les procès-verbaux des conseils d'administration depuis mars 2015 traduisent des changements dans les orientations stratégiques de la compagnie, avec des discontinuités en

matière d'information. Des choix retenus en conseil d'administration tels que l'entrée d'un actionnaire privé en 2015 ou le rachat de la compagnie XL Airways décidé en 2016 n'ont pas fait l'objet d'une explication suffisamment précise dans les procès-verbaux, qui laissent supposer un abandon du projet, mais n'en consignent pas officiellement l'issue.

Selon la compagnie, bien que parfois informelle, l'information des actionnaires sur les orientations stratégiques, et notamment de la Sematra, est permanente. La chambre souligne, cependant, que les procès-verbaux gagneraient à consigner avec plus de clarté, la totalité des processus de décisions évoqués au sein du conseil d'administration, quand bien même ils ne susciteraient pas de questions de la part des administrateurs. Cette formalisation permettrait, dans un environnement concurrentiel et évolutif, de répondre à l'amélioration de l'information demandée par certains des actionnaires.

Air Austral s'est engagée à mettre en œuvre la procédure d'autorisation préalable et motivée du conseil d'administration pour les conventions visées à l'article L. 225-38 du code de commerce. La chambre en prend acte.

### 2.1.2 La recherche de capitaux privés

Le montage, qui consiste à ce qu'Air Austral, société commerciale, soit détenue à plus de 50 % par des collectivités territoriales au travers la Sematra, n'a pas évolué depuis le dernier contrôle par la chambre de cette société d'économie mixte. La Région avait été considérée, par la commission européenne comme ayant agi en tant qu'actionnaire avisé en économie de marché, lorsqu'elle avait participé à la recapitalisation de la compagnie en juillet 2012. Le principe de ce type d'intervention n'ayant pas été remis en cause, la Région et la CDC ont renforcé leur soutien à Air Austral, par des concours financiers à hauteur de 48 M€, via la Sematra, en 2016 et 2017.

Les décisions de renforcer le financement d'Air Austral en 2016 au moyen d'avances en compte courant, destinées à être converties en augmentation de capital, répondent à la fragilité financière qui n'a pas totalement été résorbée depuis 2012. La dégradation de la trésorerie de juillet à novembre 2016, liée aux opérations de renouvellement de la flotte, a imposé le versement d'une première avance de 25 M€.

Depuis mars 2018, les capitaux propres d'Air Austral sont supérieurs à 50 % du capital social, en raison de l'entrée de la caisse nationale de prévoyance de Madagascar<sup>12</sup> au capital ; l'opération de recapitalisation des fonds propres de 48 M€ se poursuit.

**Tableau n° 7 : Niveau des fonds propres rapporté au capital social**

<i>Bilan hors dette et provisions en M€</i>	2015	2016	2017	2018
<b>Capital</b>	<b>67,62</b>	<b>67,62</b>	<b>67,62</b>	<b>76,06</b>
<i>Écart de réévaluation</i>	9,03	14,18	14,18	8,78

<sup>12</sup> Cf. Partie relative à l'ouverture à de nouveaux marchés.

<i>Bilan hors dette et provisions en M€</i>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<i>Réserves</i>	2,34	2,34	2,34	2,34
<i>Report à nouveau</i>	-83,32	-69,15	-58,67	-47,11
<i>Résultat net</i>	13,91	10,48	6,16	0,34
<i>Subventions d'investissement</i>	0,12	0,07		
<i>Provisions réglementées</i>	2,20	1,12	1,34	1,45
<b>Capitaux propres</b>	<b>11,91</b>	<b>26,65</b>	<b>32,97</b>	<b>41,85</b>
<b>% du capital social</b>	<b>17,6 %</b>	<b>39,4 %</b>	<b>48,8 %</b>	<b>55,0 %</b>

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les comptes sociaux certifiés

Depuis 2015, les projets de développement de la compagnie ainsi que la situation évolutive du marché constituent un contexte nouveau, qui n'a cependant pas permis aux collectivités publiques de réduire leur niveau de participation au capital, les négociations entamées avec un investisseur privé n'ayant pas abouti.

L'absence d'un nouvel investisseur privé expose la Région à en supporter les conséquences et les risques potentiels.

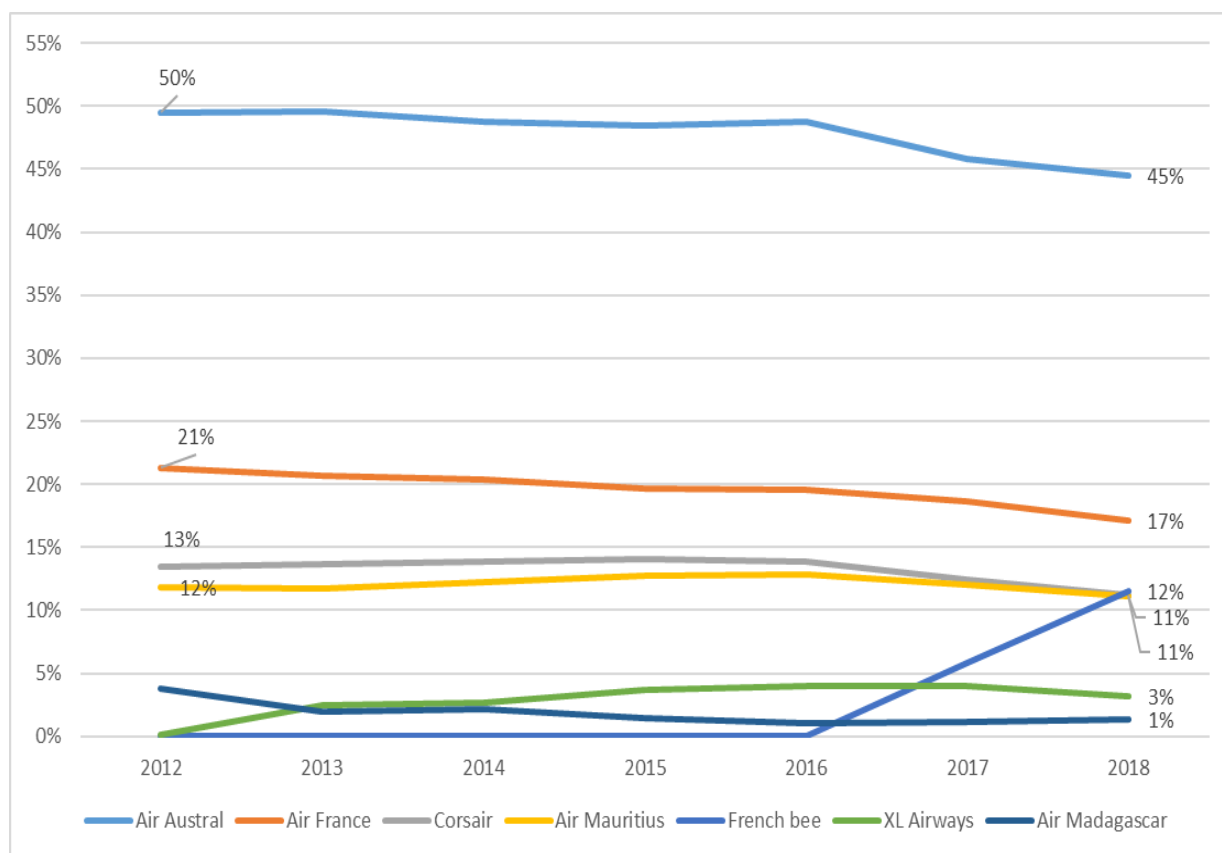
Au-delà des apports financiers, la Région a accordé sa garantie pour 50 % sur un emprunt contracté par Air Austral auprès d'un groupe de prêteurs dont l'Agence française de développement, dans la limite de 12,5 M\$. Air Austral garantit l'autre moitié du prêt par une hypothèque sur le Boeing 787-7 acquis en 2016. La Région a été sollicitée par la compagnie au titre de l'aide au développement économique sous forme de subvention pour le financement de l'activité de Mascareignes Développement<sup>13</sup>.

## **2.2 L'incidence de la concurrence sur les perspectives**

### **2.2.1 Le positionnement face à la concurrence**

L'aéroport Roland Garros enregistre en 2018 un trafic « passagers » de près de 2,5 millions de voyageurs. Ce trafic est en hausse de 18 % entre 2015 et 2018 ; celui capté par Air Austral augmente de 4 %. En assumant 45 % du trafic global au lieu de 48 % en 2015, la compagnie reste le premier opérateur sur l'aéroport, avec la particularité d'être la seule à desservir les trois principales zones géographiques accessibles par ce hub, la métropole, l'Asie et le grand régional.

<sup>13</sup> Filiale chargée de l'aide au redressement de la compagnie Air Madagascar.

**Graphique n° 1 : Part du trafic passager de l'aéroport Roland Garros par compagnie**

Source : Aéroport Roland Garros

Cinq compagnies se disputent la desserte de la métropole en vol direct, Air Austral, Air France, Corsair, XL Airways et depuis 2017 French Bee. Fin 2018, bien qu'en recul de 10 points depuis 2012, Air Austral reste leader sur ce segment de trafic : elle détient 29,7 % de parts de marché contre 28,4 % pour Air France. Corsair voit sa position menacée par French Bee, qui devient fin 2018 le troisième opérateur avec 19,1 % de parts de trafic passagers.

Sur la desserte de l'Asie, de l'Inde, de la Thaïlande et de la Chine, Air Austral affiche une position favorable. Elle est en situation de leader sur le trafic régional<sup>14</sup>, à l'exception de la desserte de l'île Maurice.

La structure des déplacements aériens de la compagnie Air Austral révèle une polarité vers la métropole avec 40 % des flux, une moindre polarité vers Maurice avec 24 % et deux autres flux de presque égale importance vers Mayotte et Madagascar avec respectivement 15 % et 11 %. Les autres flux au départ de La Réunion sont marginaux.

Aujourd'hui, les lignes exploitées en dehors du trafic avec la métropole sont desservies par la seule compagnie Air Austral ou se partagent entre deux compagnies. Sur l'axe La Réunion-métropole, qui représente aujourd'hui, environ 60 % du trafic global et 40 % de celui d'Air Austral, et où sept compagnies aériennes sont présentes, l'absence d'une carence de

<sup>14</sup> Madagascar, Maurice, Mayotte, Comores, Seychelles, Afrique du sud.

l'initiative privée apparaît manifeste. Dans ce contexte, la présence majoritaire de collectivités publiques territoriales au capital d'Air Austral, via la Sematra, apparaît atypique.

## 2.2.2 Les enjeux financiers

L'enjeu pour une compagnie aérienne est d'équilibrer la rentabilité de ses lignes. Une baisse du chiffre d'affaires peut être la marque d'une gestion saine, dès lors qu'elle s'accompagne d'une diminution des charges.

### Mesure de la rentabilité d'une ligne aérienne

Elle s'effectue à l'aide de deux indicateurs, la recette par passager par kilomètre offert et la recette par passager au kilomètre transporté. Le rapport de ces deux indicateurs permet de juger de l'adéquation entre l'offre de sièges et la réalité du nombre de passagers transportés. Cette mesure peut être globale, par ligne, ou par appareil. Un rapport entre nombre de sièges offerts (SKO) et passagers transportés (PKT) proche de 1 signifie un taux de remplissage élevé des vols. La rentabilité se mesure, au-delà du remplissage, par l'introduction de la notion de coût ou de chiffre d'affaires appliqués aux indicateurs SKO et PKT, par rapport à la recette.

Au cours de la période, la compagnie a augmenté son offre, en corrélation avec la demande qui connaît un fléchissement en 2018. L'intensité concurrentielle se ressent par une baisse du chiffre d'affaires unitaire au kilomètre offert de 3,4 %, et un taux de remplissage stable. La compagnie résiste cependant par un ajustement de ses charges, le coût unitaire offert ayant baissé de 4,18 % sur la période.

Tableau n° 8 : Indicateurs de l'activité passagers rapportée au chiffre d'affaires au 31 mars

	2015	2016	2017	2018	Evol. moy/an
<i>Chiffre d'affaires passagers en M€</i>	<b>281,02</b>	<b>282,69</b>	<b>302,65</b>	<b>307,79</b>	
<i>SKO en millions</i>	5174	5203	5781	6293	
<i>PKT en millions</i>	4434	4439	4874	5288	
<i>Taux de remplissage</i>	86 %	85 %	84 %	84 %	
<i>Recette unitaire au SKO en centimes</i>	<b>5,43</b>	<b>5,43</b>	<b>5,24</b>	<b>4,89</b>	-3,43 %
<i>Recette unitaire au PKT en centimes</i>	<b>6,34</b>	<b>6,37</b>	<b>6,21</b>	<b>5,82</b>	-2,80 %
<i>Coût unitaire au SKO en centimes</i>	<b>6,65</b>	<b>6,43</b>	<b>6,23</b>	<b>5,85</b>	-4,18 %
<i>Coût unitaire au PKT en centimes</i>	<b>7,76</b>	<b>7,54</b>	<b>7,39</b>	<b>6,96</b>	-3,55 %

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les rapports annuels

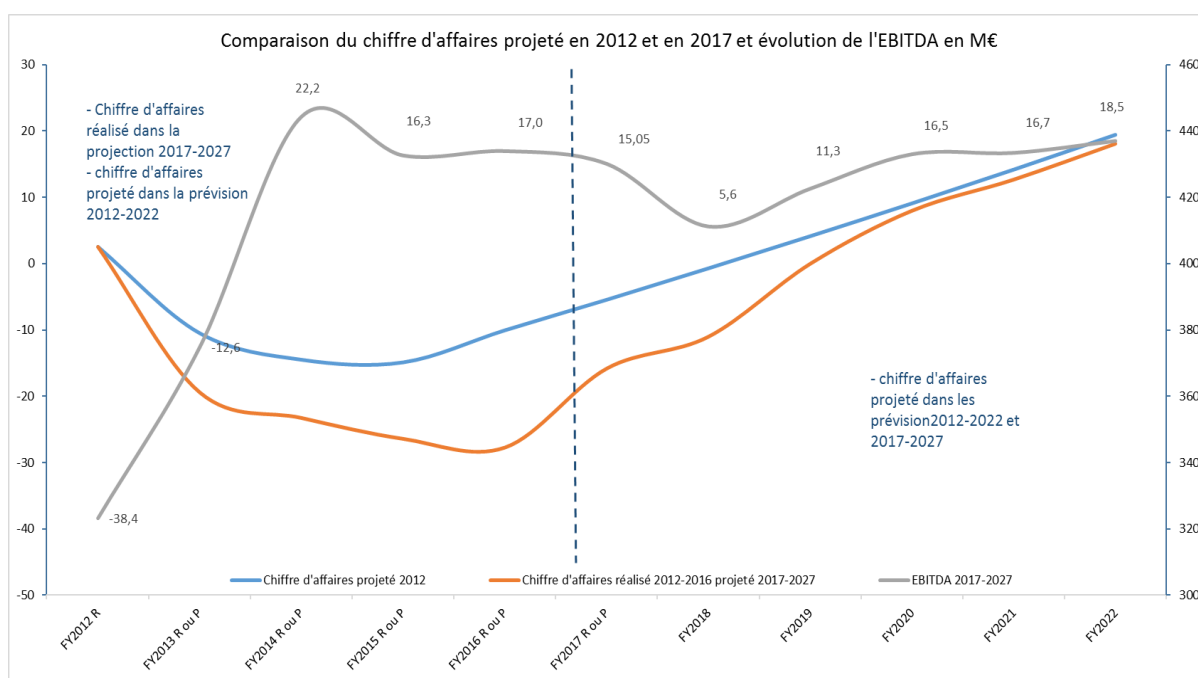
La compagnie réalise sa marge opérationnelle en premier lieu sur l'axe Réunion-métropole, bénéficiaire à l'exception de la ligne Réunion-Marseille, puis sur l'axe Mayotte-Paris. Ces deux lignes participent notamment à la rentabilité de la société. Sauvegarder la rentabilité de l'axe Réunion-Paris et soutenir le développement de la ligne Réunion-

Marseille, ouverte en octobre 2018, constituent un enjeu pour la compagnie, face à une concurrence dont l'effet se ressent avec une baisse du chiffre d'affaires corrélée à un recul de la marge opérationnelle sur l'axe Réunion-métropole.

L'arrivée d'une compagnie à bas coût en juin 2017 a entraîné une perte de parts de marchés des compagnies concernées selon des degrés moindres. La nouvelle compagnie se situe en troisième position, ayant pris 10 points de parts de marché à la concurrence. Air Austral, dont la rentabilité dépend en grande partie du chiffre d'affaires des lignes Réunion-métropole, accuse un recul de 46 % à 39 %.

Le renforcement de la concurrence, qui a engendré un retrait de l'EBITDA estimé à 14 M€ entre les projections financières de 2012 et celles de 2017, risque d'impacter les exercices à venir. L'année 2018 enregistre un décalage suite à l'arrivée de French Bee avec un chiffre d'affaires réalisé de 377 M€ pour une prévision initiale de 400 M€. Ces éléments illustrent la difficulté, dans un contexte macroéconomique changeant, d'établir des perspectives fiables, même si le suivi régulier du budget prévisionnel permet, selon la compagnie, au management de mesurer les écarts et, le cas échéant, de prendre des mesures correctrices pour limiter les impacts sur les résultats.

**Graphique n° 2 : Comparaison du chiffre d'affaires projeté à partir de 2012 et corrigé à partir de 2017 et évolution projetée de l'EBITDA à partir de 2017**



Source : chambre régionale de comptes, d'après les rapports du cabinet Deloitte de 2012 et 2017

## **2.3 L'ouverture à de nouveaux marchés**

### **2.3.1 Les partenariats d'Air Austral**

Les trois dernières années sont marquées par le développement de la concurrence, avec l'arrivée en 2017 d'une compagnie à bas coûts. Dans ce contexte, Air Austral fait le choix de renforcer le trafic de correspondance à partir de la zone Océan indien, et d'élargir son rayon d'actions à la zone Afrique.

Elle a signé un accord de partenariat avec Air Madagascar en octobre 2017 et un mémorandum d'entente avec Kenya Airways en juillet 2018. Selon la compagnie réunionnaise, cette dernière convention s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du partenariat stratégique avec Air Madagascar ; la capitale du Kenya, Nairobi, viendrait en complément des « hubs » de La Réunion et d'Antananarivo. Du point de vue d'Air Austral, ce nouveau partenariat permettrait de renforcer les connectivités des trois territoires et de développer leurs échanges commerciaux et touristiques.

Outre les synergies possibles notamment en matière d'acquisition d'aéronefs, de maintenance et de formation, cette alliance pourrait permettre d'ouvrir de nouvelles dessertes principalement en Afrique. Kenyan Airways, qui dessert 52 destinations dont 43 en Afrique, transporte plus de 4 millions de passagers et possède une flotte de 32 avions. Le trafic de correspondance permet de répondre à la demande sur le marché intérieur malgache, et de renforcer pour Air Austral l'axe Réunion-métropole en acheminant sur cette ligne des passagers venant d'autres points de la région océan indien.

Le partenariat stratégique entre Air Austral, Air Madagascar et le gouvernement de Madagascar répond à des attentes diverses. Il permet le redressement de la compagnie nationale malgache en s'appuyant sur le professionnalisme et les moyens financiers d'une compagnie reconnue ; la privatisation partielle offre des garanties au Fonds monétaire international, bailleur de l'État Malgache. Selon Air Austral, élargir ses marchés et développer sa rentabilité sont les deux objectifs à atteindre. Cet accord intéresse également des acteurs économiques nationaux et européens tels que le constructeur ATR et Air France, partenaires de la compagnie malgache, directement concernés par sa solvabilité.

Le partenariat pourrait générer des synergies évaluées provisoirement à 35 M€ au bénéfice des compagnies partenaires, se traduisant par un accroissement du chiffre d'affaires et des économies sur les coûts. Les économies sont susceptibles de provenir des achats groupés et des chantiers de maintenance mutualisés, d'une harmonisation progressive des deux flottes à l'horizon 2022, de la desserte rentabilisée des destinations asiatiques par affrètement ou partage de code principalement.

Air Austral doit acquérir 49 % des parts de la compagnie Air Madagascar via des financements privés dont une partie est garantie par la Région et par une hypothèque sur un de ses appareils.

La société Mascareignes développement, société dédiée qui accompagne le changement interne à la compagnie malgache, est une filiale détenue à 100 % par Air Austral, depuis la décision du conseil d'administration, prise le 28 mars 2018. Elle a pour fonction d'accompagner le redressement commercial, technique et managérial d'Air Madagascar, avec l'appui de consultants privés et des équipes d'encadrement d'Air Austral. Les comptes de cette société,



qui a cinq mois d'existence au 31 mars 2018, sont pour l'instant déficitaires de - 1,5 M€, avec des charges de prestations de service externes de 3,1 M€.

### **2.3.2 La valorisation de la compagnie**

En septembre 2017, les actionnaires de la Sematra ont commandé une étude de valorisation de la compagnie Air Austral, qui conditionne la conversion en capital social des avances en compte courant versées à la compagnie pour 48 M€ en 2016 et 2017. Pour la société d'économie mixte, la valorisation de la compagnie Air Austral représente un enjeu majeur qui conditionne son implication financière au capital.

Le rapport final de cette étude, conduite par le cabinet KPMG, a été rendu en décembre 2018 et présenté au conseil d'administration de la Sematra le 25 janvier 2019.

Le processus de valorisation de l'entreprise Air Austral a révélé des difficultés issues de plusieurs facteurs tels que l'instabilité économique du secteur aérien, accentuée par la situation de concurrence introduite par l'arrivée d'une compagnie à bas coûts sur le long courrier et le pari commercial du partenariat avec Air Madagascar, qui a vocation à devenir, avec 49 % de participation détenue par Air Austral, une quasi-filiale.

La prise en compte objective de l'ensemble des risques et la juste évaluation dans un paysage économique en mutation, tenant compte des synergies issues du partenariat avec Air Madagascar, est un préalable nécessaire au processus de recapitalisation d'Air Austral. La durée de la démarche de valorisation et les négociations entre actionnaires autour de la définition de la valeur d'entreprise pourraient constituer, selon la chambre, un frein à l'entrée d'un investisseur privé au capital de la compagnie.

La chambre a recommandé à la direction d'Air Austral d'inviter les actionnaires de la Sematra, Région et Caisse des dépôts et consignations, à engager au plus vite une réflexion sur une méthode permettant un accord sur la valorisation de la compagnie Air austral, prenant en compte la valeur des synergies issues du partenariat avec Air Madagascar.

Selon des informations concordantes de la compagnie, de la Sematra et de la Région, un accord sur la valeur d'entreprise d'Air Austral aurait été trouvé entre les actionnaires, sans que celui-ci n'ait encore abouti à une traduction juridique et comptable, à savoir la conversion des avances en compte courant en augmentation de capital. A ce jour, le comité d'engagement de la Caisse des dépôts et consignations n'a pas validé la valeur définitive d'entreprise d'Air Austral pour déterminer le niveau de recapitalisation de la compagnie.

Dans ce contexte, la chambre ne peut qu'inciter la compagnie et ses actionnaires à finaliser au plus vite le processus de recapitalisation. L'achèvement de cette étape permettrait d'engager, dans des conditions favorables, la recherche d'un investisseur privé susceptible d'accompagner le développement de la compagnie, qui repose encore à ce jour sur un actionnariat public majoritaire.

## **ANNEXES**

Annexe n° 1. Flotte d'Air Austral au 31 mars 2019 .....	25
Annexe n° 2. Réseau et plan de vols d'Air Austral .....	26
Annexe n° 3. Réponses .....	27

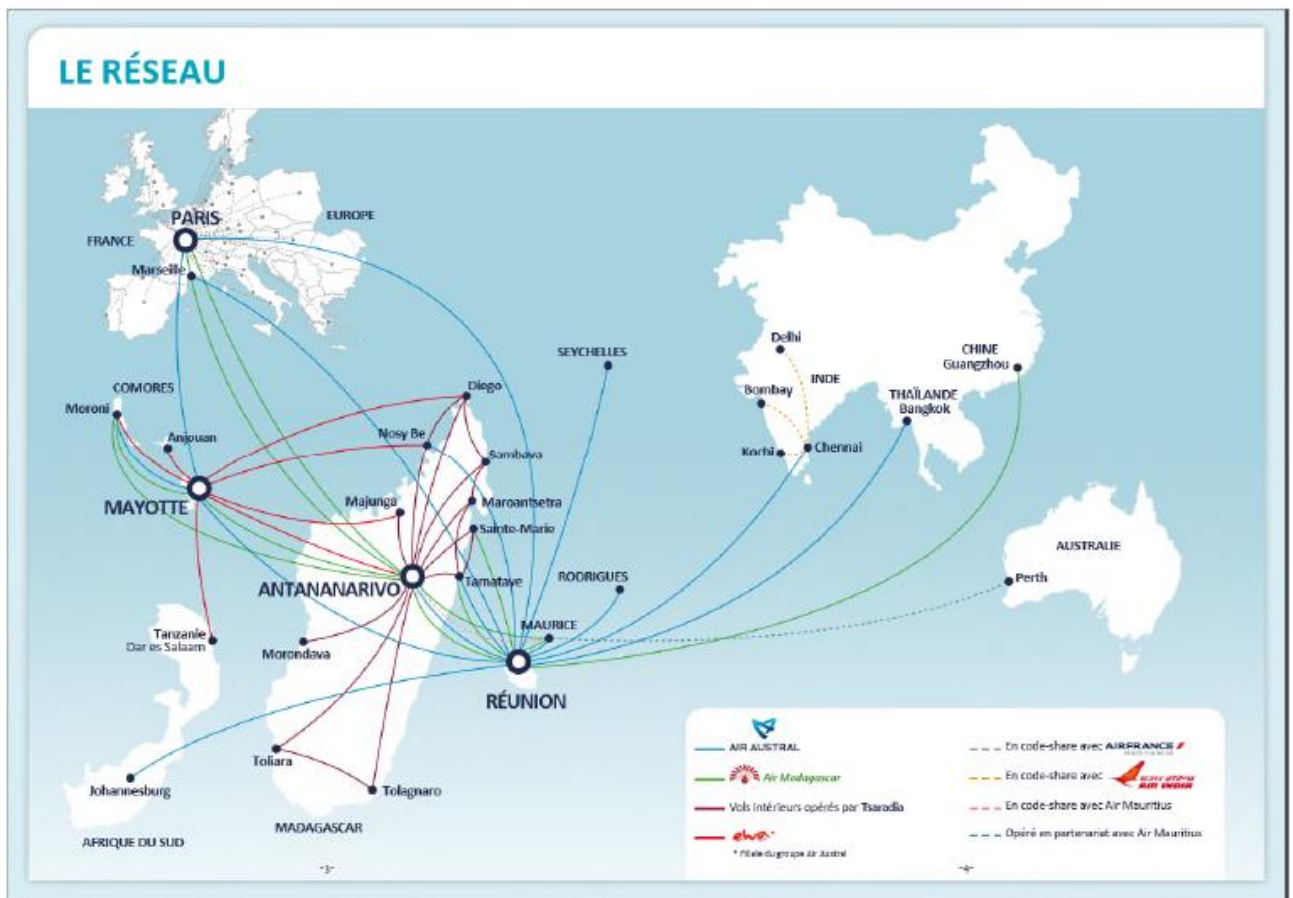
## Annexe n° 1. Flotte d'Air Austral au 31 mars 2019

Type d'appareil	Date d'entrée	Nb sièges	Propriété	Location	Crédit-bail defisc.	Crédit-bail	Age moyen	Bailleur
<b>Long Courrier</b>								
<i>B 777 300 ER - F OREU</i>	févr-11	438		1			7	ALC
<i>B 777 300 ER - F OLRD</i>	oct-16	438		1			8	ALC
<i>B 777 300 ER - F OLRE</i>	nov-16	438		1			8	ALC
<i>B 787-8 - FOLRC</i>	mai-16	262				1	3	ALC
<i>B 787-8 - FOLRB</i>	oct-16	262	1				3	
<b>Moyen-courrier</b>								
<i>B 737 800 - FONGA</i>	déc-10	162		1			8	ALC
<i>B 737 800 - FONGB</i>	déc-10	162		1			8	ALC
<i>ATR 72 500 FOZSE*</i>	juil-08	64		1			10	Ravelin Turboprop leasing
<i>ATR 72 500 FOMRU</i>	mars-09	64		1			9	Trident
<i>ATR 72 500 FOHSF*</i>	juil-00	64		1			18	Ravelin Turboprop leasing
<b>Nb sièges offerts</b>		<b>2354</b>	1	8		1		

\* Ces deux appareils sont en exploitation chez EWA, filiale d'Air Austral pour les liaisons moyen-courrier à partir de Mayotte

Source : Chambre régionale des comptes, d'après les informations d'Air Austral.

## Annexe n° 2. Réseau et plan de vols d'Air Austral



Source : Air Austral, Rapport annuel de gestion 2018

## **Annexe n° 3. Réponses**



19 - 2 2 4 Sainte-Marie, le 24 mai 2019

Monsieur Gilles BIZEUL  
Président de la Chambre  
Régionale des Comptes  
De la Réunion  
44, rue Alexis de Villeneuve  
97488 Saint-Denis Cedex

Monsieur le Président,

Par correspondance en date du 25 avril 2019, vous m'avez communiqué le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes, suite au contrôle des comptes et de la gestion de la SA Air Austral.

Je vous remercie de cet envoi, ainsi que de l'esprit constructif dans lequel ce contrôle rigoureux a été conduit.

Nous mesurons la qualité des investigations menées à la pertinence des analyses et des recommandations effectuées, alors même que la complexité de notre métier, les spécificités de notre marché de niche et les contraintes qui pèsent sur la rentabilité de toute compagnie aérienne basée outre mer rendaient l'exercice périlleux. Celui-ci s'est révélé fort utile et, pour ce qui nous concerne, complémentaire aux audits réguliers et réglementaires effectués dans le cadre de notre activité d'entreprise privée.

Quand bien même elle dispose d'un actionariat semi-public, qui lui confère des devoirs qu'elle se fait fort de respecter, Air Austral est une société évoluant dans un contexte concurrentiel dynamique. Son statut et ce contexte dans lequel elle évolue lui imposent un rythme de décision, des modalités de gouvernance et d'opérationnalités qui diffèrent incontestablement des structures habituellement auditées par la Chambre. Pour autant, nous n'ignorons pas les obligations que nous confèrent la structure de notre actionariat et accordons une priorité permanente, tant à la fluidité du lien qui nous unit à nos administrateurs, qu'à notre engagement citoyen, ainsi qu'à la garantie de la continuité de service attendue de notre clientèle.

Ces éléments de préambule posés, je suis en mesure de vous confirmer dès à présent que toutes les démarches permettant de répondre aux observations constructives formulées dans ce document ont été engagées. Je souhaite, pour davantage de précisions et dans un souci de parfaire la justesse de ses propos, souligner tout particulièrement quatre points.

En premier lieu et s'agissant des questions de gouvernance, la procédure d'autorisation préalable et motivée du conseil d'administration pour les conventions visées à l'article L.225-38 du code de commerce existe et est mise en œuvre, chaque année à travers l'approbation, en Assemblée Générale, de l'ensemble des conventions règlementées, sur proposition du conseil d'administration qui les approuve au préalable. Nous avons pris bonne note de la recommandation de la Chambre sur ce point et la procédure ad'hoc sera formalisée et portée à la connaissance de nos instances décisionnelles.

Dans le domaine des systèmes d'information et de communication, le chantier de modernisation des outils a été engagé dès la mise en œuvre de notre plan de redressement en 2012 et se poursuit (cf. annexe). Une cartographie des risques, un plan de reprise d'activité, base de notre schéma directeur actualisé sont en cours de finalisation, en régie, avec l'assistance d'un cabinet de conseil spécialisé local. Une équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage interne (AMOA) a été créée au sein du service des Systèmes d'Information et des Communications (SSIC), pour accompagner la concrétisation de ce projet, assister les services utilisateurs dans leurs projets IT, analyser et optimiser les processus de l'entreprise, dans le respect des différentes contingences métier. Le regroupement de l'ensemble des serveurs dans un data center adapté est inscrit au plan d'action de l'année en cours. Cet investissement, prévu de longue date, succèdera efficacement aux procédures de sécurité mises en œuvre jusqu'à cette date, qui, bien qu'ayant démontré leur efficacité, exigeaient une modernisation attendue dont vous avez souligné l'intérêt.

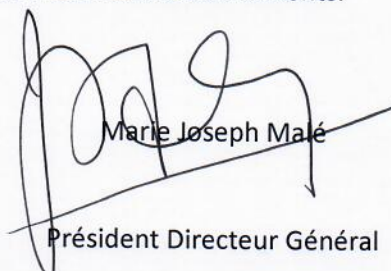
L'encadrement de la vente des billets liés au dispositif de continuité territoriale est effectif. Il est établi que, la politique de gestion tarifaire, segmentée en plusieurs opérations distinctes et faisant intervenir différents services et applications, constitue un processus complexe. Le cadre général d'intervention est dicté par l'environnement concurrentiel auquel la compagnie doit réagir quotidiennement. Un segment de voyage peut en effet comporter jusqu'à 100 tarifs différents par jour, comme il est de pratique courante dans l'industrie. Dès lors, la pertinence de documents de procédures est à relativiser, quand bien même des fiches de postes existent et s'appliquent aux personnels du Service Pricing, la politique générale de positionnement tarifaire est mise en œuvre selon les axes desservis et par marché et un suivi quotidien des mouvements tarifaires de la concurrence est effectué, de même qu'une revue bimensuelle des positionnements pricing de la compagnie.

L'historique des données tarifaires est exploité et contrôlé par rapport aux billets émis, contrôle systématique effectué par le Service des Recettes aériennes, placé auprès du DGA en charge des Finances. Tous les billets payés à l'aide de la Continuité Territoriale ont une mention indiquant qu'ils ont été payés par un Bon de Continuité Territoriale (obligation contractuelle prévue par l'article 13 de la Convention Continuité Territoriale). Les Agences de Voyages et points de vente ont la possibilité de modifier le prix d'un billet réservé, sous réserve que le nouveau prix existe dans la grille tarifaire, et que le quota soit disponible, sous le contrôle du service des recettes. D'une manière générale, le processus de vente des billets est clairement encadré par des démarches imposées par le GDS. Des améliorations restent bien sûr possibles, notamment en matière de facturation, qui font l'objet de travaux en cours. Précisément et suite à un dysfonctionnement constaté entre le 05 janvier et 14 février 2018 du site internet dédié à la Continuité Territoriale, plusieurs correctives ont été mises en place, notamment l'institution d'un double contrôle de la duplication des bases tarifaires Air Austral sur le site dédié à la Continuité Territoriale, ainsi qu'une simplification des processus.

Enfin, je vous informe que les actionnaires de la Sematra, notamment le Conseil Régional et la Caisse des Dépôts et Consignations, sont parvenus à un accord sur la valorisation d'Air Austral, tenant compte des synergies liées au partenariat stratégique conclu avec l'Etat de Madagascar pour le redressement d'Air Madagascar. Le Conseil d'Administration de la Sematra a ainsi, le 27 avril 2019, entériné de son augmentation de capital, permettant ainsi la même opération à Air Austral.

Telles sont les observations que je tenais à porter à votre connaissance. Je vous renouvelle mes remerciements pour les recommandations utiles et pertinentes que vous avez portées à notre connaissance, qui ne manqueront pas de renforcer l'efficacité, mais également la transparence qui préside à la conduite de nos activités.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes meilleurs sentiments.



Marie Joseph Malé  
Président Directeur Général



## SYSTEME D'INFORMATION

---

Les points relevés dans le rapport d'observation concernant le système d'information ont été pris en compte : la conformité RGPD, la sécurisation de la salle serveur, la politique de sécurité, le management du système d'information.

- **Conformité RGPD** : Le chantier de conformité RGPD est engagé depuis mars 2018. 42 services sont concernés.  
La cible pour la conformité compagnie est décembre 2019.
- **Sécurisation de la salle serveur** : L'ensemble des serveurs informatiques vont être installés dans un data center répondant aux critères actuels de sécurisation, ceci afin de garantir un risque minimal sur l'activité opérationnelle.  
Ce projet est un chantier majeur, et va demander plusieurs mois pour sa réalisation.  
La cible pour la fin des travaux est juin 2020.
- **Politique de sécurité** : Ce chantier, commencé au mois de mai 2019, nous permettra de disposer d'une cartographie des risques, d'un plan de reprise d'activité, puis un schéma directeur.  
Air Austral se fait assister du cabinet de conseil Réunionnais Verso Consulting.  
La cible pour le plan de reprise d'activité et la cartographie des risques est décembre 2019.  
La cible pour le schéma directeur informatique est septembre 2020.
- **Management du système d'information** : Air Austral fait évoluer son organisation afin d'apporter de la cohérence et d'améliorer le pilotage du système d'information.  
Un comité de pilotage du système d'information est en cours de constitution. Le rôle de ce comité, composé d'intervenants de toutes les directions, sera d'avoir une vue globale du système d'information et de centraliser les projets informatiques. Il apportera au comité exécutif ses avis et ses conseils pour un arbitrage éclairé.  
Par ailleurs, une équipe assistance maîtrise d'ouvrage a été mise en place depuis janvier 2019 afin de rationaliser la gestion de projets IT.

# SEMATRA

Société Anonyme d'Economie Mixte au capital de 67 019 976 Euros  
Siège social : Hôtel de la Région, Avenue René Cassin, BP 67190, 97801 SAINT DENIS Cedex 9  
379 102 858 RCS SAINT DENIS



Saint-Denis, le 28 MAI 2019

CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES  
DE LA RÉUNION

Monsieur Gilles BIZEUL

44, rue Alexis de Villeneuve  
97488 SAINT DENIS CEDEX

19 - 227

**Objet : Réponse écrite au rapport d'observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de la SA Air Austral**

Monsieur le Président,

Par courrier du 30 avril 2019, vous m'avez notifié les observations définitives de la CRC relatives au contrôle des comptes et de la gestion de la SA Air Austral. En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous adresse ma réponse écrite à ces observations.

S'agissant du niveau de participation de la SEMATRA au capital d'Air Austral, il convient de rappeler que la compagnie régionale a été créée en 1990 pour désenclaver l'île, d'abord au niveau régional, puis vers la métropole à partir de 2003 et enfin plus récemment vers l'Asie. Dans un contexte conjoncturel défavorable, elle a du faire face en 2012 à des difficultés financières très importantes. Cette situation exceptionnelle a amené la SEMATRA et ses actionnaires (Région, Département et CDC) à intervenir, en investisseurs avisés, pour assurer la pérennité de son exploitation dans le cadre d'un plan de redressement.

Dans un contexte incertain (fluctuations des prix du carburant et évolution de la parité EUR/USD) et face à un renforcement de la concurrence sur la ligne Réunion-Paris, la compagnie a mis en place une stratégie de diversification de son réseau, d'amélioration de son offre et a recherché de nouveaux relais de croissance permettant notamment de développer le trafic de correspondance.

Le partenariat stratégique établi entre Air Austral et Air Madagascar en octobre 2017 s'inscrit pleinement dans cette perspective. L'élargissement du périmètre d'intervention et la prise en compte des risques nécessitent de poursuivre les améliorations déjà engagées sur la transmission à la SEMATRA et à ses actionnaires principaux des informations sur les filiales, avec un suivi spécifique du partenariat stratégique. A cet effet, la création d'un comité de suivi ad hoc a été validé par le Conseil d'Administration de la SEMATRA du 28 avril dernier et celui-ci sera prochainement mis en place.

Enfin, dans le cadre de la stratégie de développement de la compagnie et pour préparer la sortie du protocole de conciliation signé en 2012, une augmentation de capital a été engagée en 2016. Une expertise indépendante de la valorisation d'Air Austral a été rendue en décembre 2018, en prenant en compte les synergies issues du partenariat stratégique. L'augmentation de capital d'Air Austral a été réalisée en mai 2019, sur la base de la valeur nominale des actions.

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

**SAEML SEMATRA**  
Capital de 67 019 976 €  
Hôtel de Région  
97490 SAINTE-CLOTILDE  
RCS Saint-Denis B379102858

Le Président Directeur Général,



**Didier ROBERT**



Les publications des chambres régionales des comptes  
de La Réunion et Mayotte  
sont disponibles sur le site :

[www.ccomptes.fr/crc-la-reunion-et-mayotte](http://www.ccomptes.fr/crc-la-reunion-et-mayotte)

**Chambres régionales des comptes La Réunion et Mayotte**

44 rue Alexis de Villeneuve

97 488 Saint-Denis Cedex