



cce.airfrance.fr

panorama **MAG**

numéro spécial

le 18 janvier 2010

# EXPERTISE DES COMPTES DU CCE : *La synthèse*

Le document qui suit constitue une synthèse du travail d'expertise mené par le Cabinet INA au CCE au cours de ces 90 jours.

Avant d'entreprendre la lecture, veuillez noter que :

- Le 12 janvier 2010, à la présentation du document, certaines personnes citées dans le rapport ont souhaité apporter des précisions et demander que des corrections soient apportées au texte.
- Le 18 janvier 2010, l'expert a communiqué un texte qui diffère donc très légèrement de celui de la synthèse initiale.
- Le document complet comprend 200 pages mais avait déjà été rendu public avant même que se pose la question de sa publication.

Le processus étant maintenant arrivé à son terme, les élus chargés de garantir l'expertise remettront leur démission à la session du jeudi 21 janvier 2010.

Toutefois, avant de conclure, je souhaite vous préciser ceci :

- J'ai refusé toutes les modifications émanant de groupes de pression. Je regrette que certaines personnes physiques étroitement mêlées au dossier aient participé à la confusion générale en menaçant de démissionner, dans le seul but de servir leurs intérêts personnels. Ces méthodes sont regrettables et constitueront toujours un frein à l'intérêt collectif.
- Contrairement à ce que prévoit le Code du Travail (et aussi ce qui est écrit dans certains tracts syndicaux), la répartition des œuvres sociales à Air France est réalisée «par tête» et n'est donc pas fonction de la masse salariale de l'établissement. C'est une spécificité unique en France.

Ainsi, en 2010, chaque CE percevra une subvention globale identique de 1.890€ par agent, ceci constituant une précision qualitative et quantitative.

Au moment de quitter mes fonctions, je souhaite remercier tout particulièrement deux membres du Bureau, et aussi le personnel du CCE dont certains sauront, avec le temps, reconnaître l'intérêt d'un travail collectif.

Le Secrétaire Général  
*Jean-Yves Quinquenel*

(Ce texte a été écrit le dimanche 17 janvier 2010)

numéro spécial

## Contexte de la mission :

**En septembre 2009, l'ensemble des syndicats représentatifs d'Air France a demandé aux élus de lancer une expertise sur des axes d'analyse spécifiques, ce qui a été adopté à l'unanimité des élus présents. Le cabinet INA a été retenu dans le cadre de l'appel d'offre lancé.**

Les objectifs de travail demandés à l'expert comptable par les élus du CCE étaient d'apporter un éclairage à la Commission Centrale de Contrôle Financier et aux élus du CCE sur sept axes principaux d'analyse spécifiques :

- Etat de l'avancement du budget et projection au 31 décembre 2009 ;
- Analyse de la structure et de l'évolution des frais de fonctionnement entre 2006 et 2008 ;
- Etat de la trésorerie et situation prévisionnelle au 31 décembre 2009 ;
- Analyse des dépenses liées à la mise en place des nouveaux systèmes informatiques et visualisation des contrats liés à leur achat et au fonctionnement ;
- Analyse des ressources et des charges liées à la commercialisation ;
- Analyse des rapprochements bancaires au 30 septembre 09 ;
- Analyse de l'évolution des effectifs (CDI) et de la masse salariale entre 2003 et 2009.

Suite à la nomination du cabinet INA, des réunions de travail ont été organisées, tant avec les élus et la direction générale qu'avec les directeurs de services et salariés du CCE Air France.

Un rendu des travaux au travers d'une présentation et d'échanges contradictoires a été effectué par l'expert le 11 janvier 2010 devant la Commission Centrale de Contrôle Financier du CCE Air France puis à la demande de cette dernière devant la session du CCE Air France le 12 janvier 2010.

Les différentes analyses, études et investigations qui ont été réalisées à la demande de la Commission Centrale de Contrôle Financier du CCE Air France, sur les axes d'analyse spécifiques définis dans la lettre de mission du 2 octobre 2009 relative à l'expertise de certains aspects des comptes du CCE Air France nous amènent, après échanges contradictoires en Commission Centrale de Contrôle Financier et session du CCE Air France, à émettre les conclusions suivantes :

### **1** Au niveau des équilibres budgétaire et financier

#### Un équilibre financier fragilisé caractérisé par :

- Des **déficits budgétaires chroniques** sur les 4 derniers exercices clos soit près de 15 M€ depuis 2005 résorbés par des versements exceptionnels d'Air France entre autres ;
- Un **déséquilibre accentué des emplois par rapport aux ressources** : (i) baisse des ressources, (ii) emplois structurellement supérieurs aux ressources, (iii) progression des frais de fonctionnement de près de 2,4 M€ sur 4 ans, (iv) augmentation constante des frais de personnel de 7,7 % entre 2004 et 2008 avec un effectif à la hausse de 6,3 %, (v) taux d'absorption des frais de fonctionnement à la hausse, (vi) part des ressources affectées aux ASC (à 49 M€ en 2008) en retrait de 11 M€ sur 4 ans d'où une dégradation du taux de couverture des ASC de 6,22 points sur la même période, (vii) poids conséquent de certaines structures du patrimoine.

#### Une trésorerie structurellement déficitaire ne retrouvant l'équilibre qu'au travers de versements exceptionnels d'Air France :

- Le **besoin de trésorerie est en effet chronique** à partir du 3<sup>e</sup> trimestre de chaque exercice en raison d'événements marquants qui concourent à sa situation déficitaire :
  - un **fonds de roulement déficitaire** : financement des déficits budgétaires, besoin en fonds de roulement important ;
  - la **non compensation par un financement de substitution du remboursement du compte courant d'Air France** soit 12,6 M€ au 31/12/08 ;
  - la **non adéquation des besoins et des ressources de financement en fonction de leur durée** : financement d'emplois long terme avec des ressources court terme ;
  - la **non obtention de la deuxième tranche du prêt hypothécaire** de 11 M€ ;
  - le **refus par les établissements bancaires ou financiers (i) des lignes court terme de découverts** soit 4 M€ sur le quatrième trimestre 2009, (ii) **du financement complémentaire du projet informatique** pour 0,6 M€ ; (iii) caractérisant par là même, la **perte de confiance des partenaires financiers** du CCE Air France ;
  - le **décalage défavorable** pour le CCE Air France de certaines échéances au niveau des flux d'encaissements ;
  - la **prise en compte dans les flux prévisionnels de trésorerie de l'encaissement de la créance sur le CE OA** de 3,8 M€ ;
- La trésorerie est donc **structurellement déficitaire hors versements exceptionnels** et les équilibres ne se font que grâce à des décalages de règlements fournisseurs et organismes sociaux et aux versements de flux de nature non courante : (i) **prêt hypothécaire** de 6,2 M€, (ii) **versements exceptionnels d'Air France sur les ASC** 2010 en novembre 2009 (3 M€) et décembre 2009 (7 M€) ;
- Les **équilibres de trésorerie** sur 2010 et 2011 passeront, sans **mesures d'économies**, par la poursuite du **recours au financement bancaire** et par le **soutien d'Air France** par anticipation des ressources sur les budgets ASC.

## 2 Au niveau des processus comptable et financier

### Un environnement comptable et financier sinistré :

- Cet environnement est caractérisé par des **anomalies ayant des incidences défavorables dans le process de production comptable** : (i) absence de remontée des à nouveaux, (ii) retard dans la mise à jour des comptabilités et modules comptables (comptabilités décentralisées, paie, immobilisations), (iii) processus achats défaillants (achats tourisme, rapprochement des factures avec les bons de commandes), (iv) absence de justification des comptes, (v) défaillance au niveau du rattachement des charges et produits aux périodes concernées (cut off) ;
- La **fiabilité des informations comptables et financières de restitution**, au regard de cet environnement non à jour et non maîtrisé, peut être mise en doute.

### Une absence d'outils de pilotage fiables :

- **Pas de suivi budgétaire fiable** en cours d'année ;
- **Pas d'analyse détaillée mensuelle et en cumul des écarts budget / réalisé** ;
- Absence de **Forecast** fin d'année ;
- **Impossibilité d'élaborer une situation comptable à date.**

### Des principes comptables d'arrêté de comptes pas toujours respectés :

- Principe de **césure d'exercice non respecté** ;
- Régularisation sur calcul de **péréquation de l'activité restauration non validée** ;
- Gestion des charges et produits constatés d'avance erronée.

### Une gestion de trésorerie : indicateur principal d'activité faisant apparaître des écarts entre les prévisions et le réalisé :

- **Fiabilité limitée des prévisions de trésorerie** en raison de l'environnement dégradé du suivi des flux comptables et financiers (absence d'à nouveaux dans la comptabilité 2009, retard de saisie des comptabilités décentralisées, pas d'interface de paie, etc.) ;
- **Incertitude sur les soldes de début de période** ;
- La **fiabilisation des flux de trésorerie prévisionnels** passera donc par (i) la mise en place de **procédures rigoureuses de suivi des flux bancaires** passant par la supervision des états de rapprochement bancaires, (ii) un **perfectionnement des paramétrages du logiciel de trésorerie** (en lien avec le site marchand) couplé à une **formation des équipes** pour une utilisation optimale des outils.

**Ces défaillances avaient déjà été relevées en partie sous forme de réserves dans le rapport annuel du commissaire aux comptes sur les comptes annuels clos au 31 décembre 2008.**

## 3 Au niveau des process informatiques

L'analyse des systèmes d'information et l'observation des outils informatiques ont été réalisées à la date de notre intervention début novembre 2009 dans un contexte de migration de l'ERP\* depuis avril 2009, soit sept mois après le basculement des modules qui, pour certains d'entre eux, sont en voie de finalisation ou d'extension de fonctionnalités.

### Un projet informatique ayant généré des engagements de dépenses significatifs au 5 novembre 2009 :

- **Un projet** de base à hauteur de 3,1 M€ TTC, des extensions de fonctionnalités à hauteur de 1,5 M€ TTC soit un budget global de 4,6 M€ TTC ;
- **Financé partiellement** par crédit bail pour 1,6 M€ TTC.

### Un projet et une analyse des contrats informatiques permettant de mettre en avant des anomalies formelles et sur le fond :

- **L'absence de contractualisation** au niveau de certaines prestations alors que les prestations sont déjà engagées : contrat de prestation en régie ;
- Une **formalisation des documents contractuels insuffisante** ;
- Des **anomalies, difficultés, erreurs relevées** : (i) impossibilité matérialisée, par la direction des achats, du contrôle des quantités de journées facturées par certains prestataires informatiques, (ii) des bons pour accord donnés avec réserve, (iii) absence de respect du circuit des signatures au niveau du bon pour accord sur certaines factures, (iv) des flux de facturations répartis sur deux contrats pour la même prestation, (v) absence de certaines pièces justificatives en comptabilité.

\*ERP : Enterprise Resources Planning

## Des défaillances graves du système informatique au 5 novembre 2009 :

- Un *basculement du système informatique* alors que les *modules livrables* du nouvel ERP étaient encore en *phase de développement* ;
- Un *système informatique défaillant* et plus particulièrement au niveau du *process achats tourisme* générant des *anomalies graves faisant peser des risques* importants sur le CCE Air France ;
- Avec des *incidences significatives en termes de risques, de fiabilité des flux comptables*.

## 4 Au niveau des frais de fonctionnement

### Une absence de maîtrise des effectifs et de la masse salariale entre 2003 et 2008 :

- Une *progression à la hausse des effectifs* de 1999 à 2007 de 100 ETP (208 à 308 ETP\*\*) soit + 48 % résultant de : (i) l'impact de la réduction du temps de travail en 1999, (ii) l'intégration d'Air Inter en 1999, (iii) la réduction du nombre de CE (reprise de quatre villages), (iv) l'inversion des flux : absence de transfert d'une partie des effectifs au CE OA ;
- Une *baisse de l'activité sans diminution des effectifs* ;
- Une *évolution des charges de personnel soit +48 %* entre 1999 et 2008 avec un point haut à 20,4 M€ en 2008.

La baisse des effectifs amorcée en 2008 qui devait se confirmer en 2009 et 2010 en raison de l'impact d'Optim et des outils associés (facteur de rationalisation avec un objectif de -44 ETP d'ici 2011) sera moindre en raison des dysfonctionnements rencontrés dans le déploiement du nouvel ERP.

### Une progression des frais de fonctionnement de près de 2,4 M€ sur 4 ans

L'*engagement de dépenses pouvant prêter à interprétation au regard de leur nature*, de leur montant et ceci en rapport avec l'objet social et culturel du CCE Air France et avec la situation délicate en terme d'équilibre budgétaire et de trésorerie.

### Des procédures d'engagement et de justification des dépenses insuffisamment formalisées et respectées :

- Des engagements de dépenses réalisés sans respecter les procédures d'autorisation prévues par les processus achats : projet et contrats informatiques, spectacles de Noël, contrats moyens généraux ;
- Des engagements de dépenses en dehors de bases contractuelles : dans le cadre de la mise en place du projet informatique ;
- Validation des relations contractuelles a posteriori, après l'accomplissement de la prestation ;
- Paiement d'acomptes sans facture ;
- Des engagements de dépenses par caisse et par cartes bancaires nécessitant la limitation des flux réglés en espèces et la mise en place de procédures plus strictes de justification des dépenses ;
- Des frais de réceptions insuffisamment justifiés et non respectueux des procédures : absence d'indication des bénéficiaires, de la nature de la dépense et de l'événement sur les justificatifs comptables.

**Des dépenses et charges sans contreparties pour le CCE Air France** : rémunération de personnel à l'effectif mais absent car n'ayant plus d'emploi effectif au sein de la structure.

\*\*ETP : Employés temps plein

# En résumé

L'environnement économique, financier, organisationnel et informatique du CCE Air France à fin 2009 est préoccupant et certains faits et constats relevés sont de nature à compromettre certains grands équilibres garantissant la pérennité de la structure :

- Equilibre budgétaire et situation financière dégradés ;
- Processus informatiques défaillants et très consommateurs en ressources ;
- Processus comptables bloqués et inopérants.

Un plan d'actions à court terme et une réflexion stratégique devront être formalisés afin de prendre toutes les mesures nécessaires pour rationaliser l'exploitation des différentes activités et du patrimoine : les frais de fonctionnements, les effectifs, ainsi que les fonctions supports.