



AUDIT CCE AIR FRANCE

Synthèse générale



Synthèse générale :

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 à émettre les conclusions suivantes :

1) Une « rentabilité » financière fragilisée caractérisée par :

- Des déficits budgétaires chroniques sur les 4 derniers exercices soit près de 15 ME depuis 2005 ;
- Un déséquilibre accentué des emplois par rapport aux ressources :
 - baisse des ressources du CCE Air France ;
 - des emplois structurellement supérieurs aux ressources : le « CCE Air France vit au dessus de ses moyens » ;
 - une progression des frais de fonctionnement de près de 2,4 M€ sur 4 ans ;
 - une augmentation constante des frais de personnel de 7,7 % entre 2004 et 2008 avec un effectif à la hausse de 6,3 % ;
 - un taux d'absorption des frais de fonctionnement à la hausse
 - une 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 ;
 - un poids conséquent de certaines structures du patrimoine (Domaine de Lassy, Gassin).

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

- Le besoin de trésorerie est en effet chronique à partir du 3^{em} trimestre de chaque exercice en raison d'événements marquants qui concourent à sa situation déficitaire:
 - un fonds de roulement déficitaire (financement des déficits budgétaires) ;
 - la non compensation par un financement de substitution du remboursement du compte courant d'Air France (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 d'accorder des lignes court terme de découverts (4 ME) ;



- le refus du financement complémentaire du projet informatique par le crédit bailleur pour 0,6 M€
 - 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 déficitaire hors versements exceptionnels et les équilibres ne se font que grâce à des décalages de règlements fournisseurs (fournisseurs VJ et VF) et organismes sociaux et aux versements de flux de nature non courante :
 - prêt hypothécaire de 6,2 M€ ;
 - versement exceptionnel 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.
- 3) Une perte de confiance des partenaires financiers du CCE Air France.
- 4) 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 :
 - la mise en place de procédures rigoureuses de suivi des flux bancaires passant par la supervision des états de rapprochement bancaires ;
 - 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.
- 5) Un environnement comptable et financier sinistré :
- Cet environnement est caractérisé par des anomalies ayant des incidences défavorables dans le process de production comptable :
 - absence de remontée des à nouveaux ;
 - retard dans la mise à jour des comptabilités et modules comptables (comptabilités décentralisées, paie, immobilisations) ;



- processus achats défaillants (achats tourisme, rapprochement des factures avec les bons de commandes) ;
- absence de justification des comptes ;
- 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.

6) 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 I réalisé ;
- Absence de Forecast fin d'année ;
- Impossibilité d'élaborer une situation comptable à date.

7) 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 validé ;
- Gestion des charges et produits constatés d'avance erronée ;

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 2007.

8) L'engagement de dépenses pouvant prêter à interprétation au regard de leur nature quelque peu éloignée de l'objet social et culturel du CCE Air France (dépenses à vocation personnelle prises en charges par le CCE Air France), de leur montant et ceci en rapport avec la situation délicate en terme de « rentabilité » et d'équilibre de trésorerie.

9) L'engagement de dépenses par caisse et par cartes bancaires sur lesquelles pèsent des incertitudes à ce jour sur leur nature (professionnelle ou personnelle) en raison de l'absence de précisions sur la nature de l'événement, de la dépense ou du bénéficiaire ; nécessitant par la même la limitation des flux réglés en espèce et la mise en place de procédures plus stricte de justification des dépenses.

10) 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.

11) 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.

12) Des engagements de dépenses en dehors de bases contractuelles : avec Sage par exemple, avec Air France dans le cadre de la mise en place du projet informatique.



- 13) Validation des relations contractuelles a posteriori, après l'accomplissement de la prestation
- 14) Paiement d'acomptes sans facture (Cirque Pinder)
- 15) 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.
- 16) Des défaillances graves du système informatique au 05 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 au CCE Air France ;
 - Avec des incidences significatives en terme de risques, de fiabilité des flux comptables.
- 17) Un projet informatique ayant *généré* des dépenses significatives au 05 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 au 5 novembre 2009 couvrant :
 - l'implémentation du logiciel Sage X3 (GFI Infogen Systems) pour 1,6 M€ TTC ;
 - le site webmarchand Panorama (V1 et V2 - Ilex) pour 1,4 M€ TTC ;
 - l'interface de l'ERP avec le site webmarchand Panorama pour 0,2 M€ TTC ;
 - l'AMO au travers de l'accompagnement de deux structures (Logica IT Services et @Robaz Systems) pour 0,4 M€ TTC ;
 - Le volet paie et RH (SIRH) pour 0,4 M€ TTC ;
 - L'hébergement et la mise en application par Air France pour 0,8 M€ TTC ;
 - Financé partiellement par crédit bail auprès d'Etica pour 1,6 ME TTC.
- 18) 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 avec Sage ;
 - Une formalisation des documents contractuels insuffisante ;



- L'absence de signature de contrats ou avenants ;
- Des anomalies, difficultés, erreurs
 - impossibilité matérialisée par la Direction des Achats du contrôle des quantités de journées facturées par les prestataires GFI Infogen Systems et Sage ;
 - des bons pour accord donnés avec réserve ;
 - des bons pour accord donnés par certains intervenants dans le processus de signature car donnés par le Directeur Général ;
 - absence de respect du circuit des signatures (le bon pour accord étant donné exclusivement par le Directeur Général) pour les factures Ilex, Logica IT Services, @Robez Systems et HR Square
 - des flux de facturations répartis sur deux contrats pour la même prestation
 - absence de certaines pièces justificatives en comptabilité,

19) 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 :
 - l'impact de la réduction du temps de travail en 1999 ;
 - de l'intégration d'Air Inter en 1999 ;
 - de la réduction du nombre de CE (reprise de quatre villages) ;
 - de l'inversion des flux : absence de transfert d'une partie des effectifs au CE OA ;
 - d'une baisse de l'activité sans diminution des effectifs ;
- 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 selon l'ancien Secrétaire Général) sera moindre en raison des dysfonctionnements rencontrés dans le déploiement du nouvel ERP ;
- Une évolution des charges de personnel (+48 % entre 1999 et 2008) avec un point haut à 20,4 M€ en 2008.



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 :

- Rentabilité et situation financière dégradées ;
- 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 et effectifs ainsi que les fonctions supports.