

Compagnie nationale «Royal Air Maroc»

(RAM)

La compagnie nationale «Royal Air Maroc», créée en 1957, est une société anonyme à conseil d'administration, régie par la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes telle que modifiée et complétée par la loi n° 20-05 du 23 mai 2008. Son capital social s'élève à 2.021.984.200,00 DH, détenu à 96,80% par l'Etat.

En 2001, la compagnie s'est lancée dans un processus de filialisation ayant abouti à la constitution d'un groupe qui compte actuellement, en plus de la compagnie aérienne RAM, 13 filiales qui opèrent dans différents secteurs d'activité.

Depuis 2004, le Maroc s'est engagé dans la libéralisation du secteur aérien et a signé en 2006 un accord de ciel ouvert avec l'Europe. Cette ouverture du ciel marocain a affecté le marché de RAM par l'introduction de plusieurs compagnies européennes notamment des low cost (compagnies à prix bas).

Face à cette situation, RAM a créé, en 2004, une filiale dénommée Atlas Blue selon un modèle low cost qui n'a pas pu résister à la concurrence des grandes compagnies étrangères opérant sous ce modèle. En mars 2011, cette filiale devait fusionner avec la compagnie mère.

L'année 2009 a connu la création par RAM d'une nouvelle filiale, dénommée RAM Express, dédiée au transport domestique dans le cadre d'un contrat programme avec l'Etat. Cette filiale a commencé son activité en juin 2009.

A fin 2010, RAM opérait une flotte composée de 53 avions. Elle compte un effectif total de 5.225 employés dont 388 pilotes et a réalisé un chiffre d'affaires global de 12.942,00 millions DH dont 11.525,00 millions DH au titre de l'activité transport et 1.417,00 millions DH a été dégagé par les activités hors transport.

I- Observations et recommandations de la Cour des comptes

La Cour des comptes a examiné de nombreux aspects de la gestion de RAM liés principalement à l'acquisition et l'exploitation de la flotte, à la programmation des vols, à la gestion de l'activité commerciale et à l'analyse des centres de coûts les plus importants (carburant, personnel navigant technique et maintenance).

A. Situation financière et effets de la libéralisation du transport aérien

1. Situation financière

La situation financière de RAM a connu une nette détérioration, à partir de l'exercice 2009, conduisant à un équilibre financier précaire. Elle s'est dégradée davantage, en 2010, avec des résultats négatifs qui ont dépassé toutes les prévisions de l'année. Cette situation est marquée principalement par :

➤ **Faible progression du chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires de RAM a relativement peu évolué sur la période de 2006 à 2010 en passant de 10,6 à 12,9 milliards DH, soit une augmentation de 22% due, en grande partie, à la répercussion d'une partie de la hausse du prix du pétrole sur les tarifs (surcharge carburant).

➤ **Dégradation continue de la valeur ajoutée et des résultats**

La valeur ajoutée créée par la compagnie a connu une dégradation importante entre 2006 et 2010 avec une baisse de 13% due, essentiellement, à l'augmentation des charges.

Le résultat d'exploitation quant à lui, a chuté, en 2007, passant de 707 millions DH à un résultat négatif de 490 millions DH en 2010. Ce résultat d'exploitation négatif a été alourdi par des résultats financiers et non courants, également négatifs, ayant abouti, en 2010, à un résultat net déficitaire de 930 millions DH.

➤ **Dégradation des capitaux propres et augmentation du taux d'endettement**

Les résultats déficitaires constatés par la compagnie en 2009 et 2010 se sont traduits par une dégradation de son capital social. En effet, ce dernier s'est établi à 2.012,00 millions DH en 2010, contre 3.432,00 millions DH en 2008.

Par ailleurs, le taux d'endettement de la compagnie RAM incluant les engagements leasing de la flotte RAM, Atlas Blue et RAM Express est passé de 1,87 en 2008, à 3,93 fois en 2010. Cette situation risque de compromettre les financements de la flotte contractés avec les institutions bancaires.

➤ **Capacité d'autofinancement en dégradation**

La capacité d'autofinancement (CAF) dégagée par l'activité de RAM a enregistré une évolution négative entre 2006 et 2009. En 2010, la situation s'est dégradée davantage. En effet, la CAF est passée, entre 2006 et 2009, de 1.246,00 à 418 millions DH pour atteindre, en 2010, une valeur négative de 657 MDH. Conjugée à l'augmentation du taux d'endettement, cette situation ne permet pas à cette compagnie de s'appuyer sur ses ressources propres pour faire face à ses engagements.

➤ **Situation de trésorerie inquiétante**

L'étude du plan de redressement de la trésorerie 2010-2012, a dégagé un gap prévisionnel de plus de 3,15 milliards DH en 2012. Cette situation critique de la trésorerie a poussé RAM à prévoir une série d'actions d'urgence (annulation de commandes et report de livraisons de plusieurs avions, réduction des investissements au sol...). Cependant, même avec ces actions, il persistera un gap de l'ordre de 850 millions DH.

2. Avantages injustifiés accordés aux membres du conseil d'administration et aux responsables retraités

Les statuts de RAM octroient une rémunération à titre de jetons de présence, sous forme d'indemnités kilométriques, aux membres du conseil d'administration, qu'ils soient représentants de l'Etat ou des actionnaires privés. Cette pratique est en contradiction avec les dispositions des circulaires n^{os}12/99 et 24/99 du Premier ministre en date, respectivement, du 10 mai 1999 et 29 septembre 1999 qui interdisent toute rémunération en numéraire ou en nature pour les administrateurs représentant l'Etat dans les conseils d'administration des établissements et sociétés publics.

Par ailleurs, il convient de signaler que, selon une note interne de 2007, les responsables retraités de RAM bénéficient, également, de facilités de transport. En effet, les ex-présidents, les ex-directeurs

généraux et les ex-directeurs généraux adjoints, leurs conjoints et leurs enfants, bénéficient, à vie, de 100% de gratuité sur un nombre illimité de billets.

Il a été également relevé l'octroi injustifié de gratuités de transport sous forme d'indemnités kilométriques aux commissaires du gouvernement.

Notons enfin l'absence de convention relative au contrôle financier de l'Etat comme prévu par la loi n° 69-00 et d'un règlement interne du conseil d'administration.

3. Effets de la libéralisation du transport aérien

L'évolution de RAM a connu deux principales phases caractérisées par des contextes très différents. Avant 2006, elle opérait dans le cadre d'un monopole de droit qui lui assurait une protection vis-à-vis des compagnies étrangères. A partir de 2006, elle affronte une concurrence très rude sur ses marchés, résultant de la libéralisation du transport aérien national et de l'accord d'open sky signé, en décembre 2006, entre le Maroc et l'Union Européenne. Cet accord a permis l'introduction des compagnies low cost qui continuent leur offensive et poursuivent le développement de nouvelles routes et l'augmentation des fréquences avec un niveau des prix en baisse continue.

Ce changement de contexte a constitué une rupture pour RAM qui doit faire face à une concurrence mieux préparée et disposant d'avantages concurrentiels en termes de taille, d'expérience et de modèle économique (pour les compagnies low cost).

Cette situation a découlé d'une opération d'open sky qui n'a pas été menée de manière progressive pour permettre à RAM de mieux s'adapter à la nouvelle donne du marché par la prévision de mesures d'accompagnement prenant en considération le nouveau contexte et les effets de l'introduction de la concurrence.

Il est à noter, à titre d'exemple, que d'autres pays comme la Tunisie et la Turquie ont procédé à la libéralisation de leur transport aérien progressivement et en prenant des mesures de protection de leur pavillon national. Parmi ces mesures, figurent la régulation des tarifs, l'orientation des compagnies étrangères vers des destinations à desservir, des privilèges en infrastructures aéroportuaires pour la compagnie nationale, l'adaptation du régime fiscal, etc.

B. Acquisition et exploitation de la flotte

Au 31 octobre 2010, la flotte du groupe RAM comptait 56 avions, dont 53 en exploitation (18 exploités par les filiales, dont 14 par Atlas Blue et quatre par RAM Express).

La Cour des comptes a relevé de nombreuses insuffisances en matière de justification de l'investissement dans la flotte, de son exploitation, et des cessions ainsi que des observations concernant certains points particuliers relatifs aux Airbus et à la flotte long courrier.

1. Investissement dans la flotte

La flotte de RAM a été acquise, dans une grande partie, dans le cadre d'un programme d'investissement couvrant la période 2002-2012.

La justification des acquisitions et des locations d'avions prend la forme d'une étude dite plan de flotte. Cette dernière a abouti à la nécessité d'acquérir 24 nouveaux avions parallèlement à la sortie de cinq anciens.

L'analyse de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de flotte 2002-2012 suscite plusieurs observations.

➤ **Elaboration du plan de flotte 2002-2012**

Ce plan a été conçu comme un plan d'action se rapportant au volet acquisition de la flotte ne découlant pas d'une orientation stratégique claire qui devait montrer le choix de croissance de la compagnie en réponse à l'évolution du trafic sur toute la période du plan.

La démarche utilisée dans l'élaboration du plan a été totalement développée en interne. Or, vu la complexité et l'ampleur d'un tel plan, il aurait gagné en pertinence si RAM avait fait recours à un accompagnement externe par des spécialistes du domaine.

Ce plan a été établi sur la base d'une hypothèse d'évolution du trafic de 6% correspondant à une prévision globale du trafic mondial présentée par l'IAATA (Association internationale du transport aérien) qui n'est pas spécifique aux marchés de RAM ce qui le rend moins précis et inapproprié pour donner une visibilité raisonnable à l'élaboration d'un plan sur une période aussi longue (10 ans).

En plus, il est parti d'un raisonnement basé sur la flotte en propriété de RAM et n'envisage pas des possibilités de location, malgré la nature cyclique de l'industrie aérienne, qui exige une flotte flexible, notamment en situation de crise.

En outre, la compagnie s'est engagée sur un nombre important d'avions en l'absence d'une stratégie globale claire de financement de la flotte, déterminant une combinaison optimale entre les acquisitions par financement propre et par d'autres modes de financement ainsi que la possibilité de location.

De même, la Cour des comptes a constaté que RAM, n'a pas intégré l'option de densification des avions dans le cadre du dimensionnement de la flotte, malgré le fait qu'elle permettait d'augmenter l'offre globale à coût relativement moindre. Cette dernière option aurait permis à la compagnie de réaliser une économie globale de quatre avions, soit 20% de la commande de 20 avions B737-800.

Ensuite, la satisfaction des besoins en capacité découlant du plan de flotte n'a pas tenu compte de la possibilité de recours aux conventions d'association entre compagnies dans le cadre du code share¹. Ceci a privé la compagnie de la possibilité de s'adapter à la croissance du trafic sans passer obligatoirement par une augmentation de sa flotte.

Par ailleurs, le plan de flotte a été établi sur des hypothèses d'utilisation journalière des avions de nouvelle génération en acquisition, en dessous du standard d'utilisation de l'industrie du transport aérien et moins optimum par rapport aux avions d'ancienne génération déjà opérés, notamment les Boeing B737-500 et B737-400 bien que ces derniers soient plus coûteux en exploitation à cause notamment de leur consommation élevée de carburant. Cette sous-estimation de l'utilisation de la flotte a entraîné une surévaluation des besoins de RAM en avions.

➤ **Mise en œuvre du plan de flotte 2002-2012**

Le 11 février 2000, un appel d'offres a été lancé, auprès des constructeurs Boeing et Airbus, pour l'acquisition de 20 avions moyen courrier, module 150 sièges (10 fermes et 10 en option) et quatre avions long courrier, module 250 sièges (2 fermes et 2 en option) qui a abouti à la signature d'un contrat pour l'acquisition des avions prévus auprès de Boeing.

¹ Le code share est une forme de coopération entre compagnies aériennes qui consiste en l'exploitation d'une destination par deux ou plusieurs transporteurs. Étant précisé que l'une des compagnies aériennes est chargée d'effectuer directement le vol et l'autre compagnie, son partenaire sur cette destination, dispose du droit de vendre des places sur ce vol sous son propre code.

Toutefois, la Cour des comptes a constaté qu'en marge du processus d'acquisition des 24 appareils, RAM a commandé, quatre avions A321 auprès du constructeur Airbus, dont l'offre n'a pas été retenue au niveau de l'appel d'offres. Cette commande ne correspond pas aux besoins en nombre d'avions et en modules objet de l'appel d'offres et ne concorde pas avec le besoin résultant de l'étude de dimensionnement et composition des modules réalisés dans le cadre du plan de flotte 2002-2012.

Le 19 juillet 2004, RAM a confirmé, d'un seul coup, l'option d'acquisition de la totalité des dix avions. Cependant, cette confirmation automatique, sans actualisation des données et mise à jour des hypothèses et des scénarios retenus initialement, a privé RAM de profiter des avantages de souplesse de l'acquisition en option.

Par ailleurs, RAM a augmenté la taille de sa flotte par le recours, hors plan de flotte initial, à l'acquisition de 14 avions fermes dont quatre sont déjà en exploitation en début 2011 et à la location de 12 avions dont sept sont déjà en exploitation en début de la même année.

Ces introductions d'avions ont augmenté de manière importante la taille de la flotte opérée par le groupe RAM et, par conséquent, ses engagements financiers. En effet, de 2002 à 2010, 32 appareils ont été livrés à la compagnie, contre un besoin initial de 20 appareils étalé sur la même période. Le plus gros lot a été livré entre 2006 et 2009 avec l'introduction de 20 appareils.

En outre, l'analyse de la composition de la flotte en 2010, révèle son hétérogénéité accentuée depuis 2004 avec l'introduction des avions Airbus A321. En effet, la flotte exploitée par la compagnie est composée de sept types ce qui impacte négativement la performance de la compagnie et engendre des coûts supplémentaires relatifs à la maintenance, à la formation du personnel navigant technique en plus des limites opérationnelles posées par cette situation d'hétérogénéité.

➤ Cessions des avions

Le dimensionnement de la flotte 2012 a tenu compte de la sortie d'exploitation de cinq avions en prévoyant leur remplacement.

La Cour des comptes a constaté le non respect des échéances de retrait des appareils prévues dans le cadre du plan prévisionnel. Le retard enregistré a dépassé deux ans dans certains cas. Le non retrait à temps de ces avions a entraîné une surcapacité en sièges.

En outre, il a été relevé l'absence de procédure décrivant les conditions de cession d'avions et la non atteinte de l'objectif d'homogénéisation de la flotte fixé aux opérations de sortie d'avions de la flotte.

2. Exploitation de la flotte

La rentabilisation des investissements réalisés dans le cadre des plans de flotte, nécessite une optimisation de l'exploitation des avions devant se traduire par une production optimale en heures de vol (HDV), une utilisation journalière la plus optimale possible et un taux de remplissage suffisamment élevé pour permettre une rentabilité suffisante.

L'analyse de la productivité des appareils composant la flotte de RAM a permis de constater que malgré le développement rapide de la flotte en activité, au cours de la période 2005 à 2009, les principaux indicateurs d'exploitation n'ont pas atteint des niveaux de performance permettant à la compagnie de réaliser une rentabilité suffisante.

Cette situation découle du niveau relativement faible d'exploitation de la flotte et de la situation de surdimensionnement entraînant l'immobilisation de plusieurs appareils conjuguée à la non atteinte des

objectifs de coefficients de remplissage et de taux d'utilisation des avions suffisants pour dégager des profits.

➤ **Développement accéléré de la flotte**

L'évolution de la flotte a été marquée par un rythme de croissance annuelle continue sur toute la période analysée avec une augmentation moyenne annuelle de 9,4%, caractérisée par des acquisitions massives en 2006 et 2009 suite à l'introduction, au cours de ces deux années, de six et neuf avions respectivement. Ces livraisons ont permis à la compagnie une offre en sièges disponibles en évolution plus rapide par rapport au rythme de croissance du trafic.

Ceci dénote une situation de surdimensionnement, résultant d'un surinvestissement en flotte, ayant engendré des excédents de capacité, conséquence de l'insuffisance au niveau de la planification de l'investissement dans la flotte ce qui a lourdement affecté la rentabilité de la compagnie.

A partir de 2008, la compagnie a tenté de redresser la situation par le retrait d'urgence (par cession ou location) d'une partie de sa flotte, notamment les quatre Airbus A321 dont la moyenne d'âge ne dépassait guère 3,5 ans (cf. cas des Airbus ci-dessous), et a opté, dans le cadre du plan triennal 2009-2011, pour le réseau à flotte constante.

En conséquence, malgré les importantes livraisons d'avions durant la période 2005 à 2010, le niveau de production des HDV de la flotte est resté relativement limité et a même reculé de 1% et 4% respectivement en 2008 et 2009.

➤ **Dégradation de l'utilisation journalière de la flotte**

La productivité des avions composant la flotte a diminué, entre 2007 et 2010, de deux HDV passant d'un taux d'utilisation journalière de 11,8 heures en 2007, à 9,78 heures en 2010. De même, l'utilisation de la flotte moyen courrier a baissé pour s'établir à 10,12 heures de vol par jour en 2009 contre 12,05 HDV/jour en 2007, soit un recul de 1,91 HDV. En plus, la comparaison des réalisations par rapport aux objectifs tracés, a permis de constater que le niveau d'utilisation journalière atteint reste en deçà des objectifs fixés.

➤ **Coefficient de remplissage insuffisant pour rentabiliser les investissements dans la flotte**

La Cour des comptes a noté que malgré la croissance du trafic sur la période 2003-2009, le coefficient de remplissage (CR) des appareils ne s'est pas amélioré du fait de la croissance disproportionnée de l'offre en sièges par rapport aux ventes.

Ainsi, l'analyse des remplissages par type d'avions, durant la période 2003-2009, a révélé des niveaux insuffisants pour certains types de flotte. A titre d'exemple, il est constaté que le CR des avions de nouvelle génération B737-800, B737-700 et A321, qui constituent 59% de la flotte en exploitation, s'est situé, en moyenne, entre 57% et 61%.

Ce niveau du CR reste en deçà des capacités des avions, en décalage par rapport aux standards de l'industrie du transport aérien et insuffisant pour rentabiliser les investissements dans la flotte. Ce coefficient n'a jamais atteint le niveau de 70% retenu par les projections financières du plan de flotte 2002-2012.

L'impact de la dégradation des indicateurs d'utilisation de la flotte surdimensionnée et hétérogène, a directement retenti sur le niveau des résultats courants dégagés par la compagnie.

3. Cas des Airbus

Par contrat signé le 18 juin 2001, RAM s'est engagée pour l'acquisition de quatre avions Airbus type A321.

La Cour des comptes a soulevé plusieurs observations quant à l'acquisition de ces avions Airbus A321, parmi lesquelles il convient de signaler :

➤ Acquisition non justifiée et non prévue dans le plan de flotte

L'acquisition de ces quatre avions ne correspondait à aucun besoin, étant donné que la totalité des besoins découlant du plan de flotte 2002-2012, a déjà été satisfaite par l'acquisition des 20 avions Boeing.

De même, la Cour des comptes a noté l'absence d'études économique et financière étayant la décision d'acquiescer ces quatre avions.

En outre, à travers cette opération, RAM a fait preuve de manque de vision d'homogénéisation de la flotte sachant que les A321 commandés sont les premiers de la série des avions Airbus dans sa flotte. Ainsi, l'introduction des Airbus dans une flotte, qui était composée exclusivement d'avions Boeing, a accentué son hétérogénéité. Cette décision a impacté la compétitivité de la compagnie du fait de l'augmentation des coûts unitaires dans plusieurs domaines, notamment ceux relatifs à la maintenance des avions et des moteurs, au stock des pièces de rechange, à la productivité et coût de formation des équipages, etc.

En plus, RAM n'a pas fait appel à la concurrence pour l'acquisition de ces avions. Elle a décidé de les commander directement auprès du constructeur Airbus.

Cette commande a été justifiée, entre autres, par la volonté de RAM de compléter sa gamme moyen courrier par le module 175 à 200 sièges qui offre d'excellentes performances sur les lignes à forte densité (Paris, Milan...).

Or, l'analyse de l'exploitation des Airbus A321 sur ces lignes a permis de relever ce qui suit:

- Ces avions n'ont pas été affectés essentiellement aux lignes précitées ayant motivé leur acquisition. En effet, sur l'ensemble des vols réalisés par les A321 entre 2005 à 2008, seulement 27% et 37%, ont desservi les lignes en question. De même, environ les deux tiers de l'activité sur ces lignes sont assurés par d'autres modules moyen courrier d'une capacité inférieure à celle des A321 ;
- Faible niveau de remplissage des Airbus sur ces lignes. A titre d'illustration, en 2005, le coefficient moyen de remplissage des Airbus sur les destinations Paris, Milan et Bruxelles était seulement de 63% de leurs capacités, dont 36% des vols réalisés avec un coefficient de remplissage inférieur ou égal à 50% ;
- L'utilisation journalière moyenne des Airbus A321 a connu une dégradation inquiétante, durant la période 2006 à 2010, en passant de 11,5 à 8,49 HDV/jour, soit une perte de productivité d'environ trois heures de vol par avion et par jour ;
- La sous exploitation des Airbus a entraîné un rythme d'augmentation des coûts de cette flotte supérieur à celui de son chiffre d'affaires et, par conséquent, des résultats courants en dégradation de 2005 à 2007 et déficitaires en 2008 et 2009.

➤ Des tentatives infructueuses pour sortir les A321

En 2006, sous l'effet de la baisse de ses recettes et la dégradation de ses résultats, imputées au changement structurel de l'environnement concurrentiel, la compagnie s'est rendue compte de la nécessité de la réduction de ses coûts et que l'atteinte de cet objectif passe impérativement par l'harmonisation de sa flotte.

En août 2007, l'étude réalisée pour l'harmonisation de la flotte a abouti à la nécessité de mettre en vente les quatre A321 récemment acquis, malgré que leur âge moyen ne dépasse pas 3,5 ans. Ainsi, le 26 novembre 2007, six mois seulement après la livraison du dernier avion A321, RAM a lancé un appel d'offres pour leur cession.

L'étude des offres a montré que la cession devait engendrer une perte considérable d'environ 226,9 millions DH. Ceci, en plus du coût du rachat des emprunts contractés pour leur financement.

Suite au résultat de cet appel d'offres infructueux, RAM a abandonné le projet de cession et a décidé, en 2008, de les placer sur le marché en location longue durée. Cependant jusqu'à fin 2010, la compagnie n'a pas pu les placer sur ce marché. Ce qui l'a contraint à les garder dans sa flotte malgré leurs contre-performances.

4. Cas de la flotte long courrier

Malgré le fait que le chiffrage économique et financier dans le cadre de l'appel d'offres pour le plan de flotte 2002-2012, avait montré que le modèle Airbus A330-200 d'une capacité plus grande (284 sièges) que le Boeing B776-300 (229 sièges), offrait un coût unitaire par siège plus intéressant, le conseil d'administration, dans sa session de novembre 2000, a retenu l'offre de Boeing pour deux avions long courrier du modèle B767.

Toutefois, cette décision du conseil d'administration n'a pas été respectée. En effet, la compagnie a décidé de surseoir à l'achat des avions retenus dans le cadre de l'appel d'offres et de procéder à la location de deux B767-300 sans saisir de nouveau le conseil d'administration pour la décision de location.

Ainsi, sans recourir à la concurrence, la compagnie a décidé la location, pour une durée de sept ans, deux B767-300. Cette opération dénote une insuffisance lors de la négociation des termes de contrat puisqu'elle ne permettait pas à la compagnie la souplesse nécessaire pour l'ajustement de sa flotte, qui est l'argumentaire de base justifiant le recours à la location.

En outre, l'examen de cette opération a révélé que RAM n'était pas suffisamment préparée pour négocier ce genre de contrats. En effet, après les événements du 11 septembre 2001, et face au risque de chute du trafic sur les marchés de l'Amérique du Nord, la compagnie avait essayé d'annuler cette location mais le contrat, tel que conçu, ne le permettait pas.

Par ailleurs, le 29 Juillet 2005, le conseil d'administration a autorisé l'acquisition de cinq avions Boeing B787 de nouvelle génération non encore commercialisés dont deux devaient remplacer les B767-300 loués et dont la restitution était prévue pour début 2009. Cependant, vu que Boeing a eu des problèmes dans la construction du nouveau modèle B787, RAM s'est donc trouvée dans l'obligation de demander la prolongation de la durée de location pour pouvoir sécuriser son programme.

La Cour des comptes a noté que la location des deux avions B767-300, prévue initialement pour une durée de sept ans, a fait l'objet de plusieurs prolongations ayant augmenté la durée totale des locations à 14 ans et 10 mois pour le premier avion et 15 ans pour le second. Ainsi, cette opération de location qui dépasse la durée habituelle de financement d'avions neufs acquis en propriété (12 ans), s'avère

coûteuse par rapport à l'option initiale d'acquisition retenue par le conseil d'administration en 2000 sachant que la durée moyenne d'exploitation d'un avion est de 25 ans.

C. Analyse de la programmation de vols et de l'activité commerciale

La Cour des comptes a examiné différents aspects de la gestion de l'activité transport au sein de RAM et a soulevé des observations liées à la programmation des vols et à l'activité commerciale.

1. Analyse du programme de vols

Le contexte de RAM est marqué par les conséquences de la libéralisation du ciel marocain avec la concurrence des Low cost qui s'accroît et exerce une pression à la baisse sur les tarifs. Ceci exige une gestion performante du programme de vols afin de maximiser le chiffre d'affaires pour permettre une bonne rentabilité du réseau, rationaliser le programme en tenant compte de la saisonnalité de l'activité et de réduire le taux des irrégularités qui affectent l'image de marque de la compagnie et lui fait supporter des coûts importants.

➤ Economie du réseau et profitabilité des lignes par marché

Un taux élevé des lignes déficitaires

Depuis 2008, l'exploitation des lignes commerciales dégage un résultat courant global négatif pour l'ensemble des marchés de la compagnie.

En outre, pendant la période 2006-2010, plusieurs lignes ont été ouvertes suite à des études de faisabilité. Toutefois, leurs résultats sont globalement déficitaires. Le coefficient de remplissage des vols opérés sur ces lignes est généralement faible aboutissant à des marges sur coût variables négatives.

Une activité marquée par la saisonnalité

La sous utilisation des avions pendant la période basse constitue un potentiel susceptible de drainer un chiffre d'affaires en cas d'une exploitation par le biais de location d'appareils à d'autres compagnies. Le maintien d'un taux d'utilisation des avions élevé nécessite de proposer en période de basse activité des plages disponibles à des tiers en vue d'un frètement (location à d'autres opérateurs).

La Cour a relevé que deux obstacles interne et externe empêchent RAM de profiter d'une éventuelle opportunité pour générer de nouvelles ressources et améliorer l'utilisation des avions en basse saison. Ces obstacles sont :

- *Hormis la France auprès de laquelle elle est acceptée en tant que fréteur, RAM n'a pas cherché à se procurer une homologation auprès d'autres marchés potentiels ;*
- *RAM n'a pas validé une procédure interne dédiée à cette nouvelle activité, pour être, sur le plan opérationnel, capable de répondre à d'éventuelles demandes ponctuelles de frètement.*

➤ Irrégularités fréquentes du programme de vols

Il a été relevé à ce propos, que les ponctualités Départ et arrivée sont nettement inférieures à la moyenne des compagnies comparables.

De même, le nombre d'annulations tardives de vols a augmenté entre 2007 et 2008. .

Cet état de fait dénote d'une insuffisance au niveau de la fonction régulation.

L'analyse des irrégularités fréquentes du programme de vols a mis en évidence les constats suivants :

Coût de prise en charge et d'indemnisation des passagers

RAM supporte des coûts importants dus à la prise en charge et à l'indemnisation des passagers suite à des irrégularités. En 2009, le total des soldes de quatre comptes liés à ces irrégularités a atteint 88,74 millions DH.

Absence d'un modèle de calcul du coût des irrégularités

RAM dispose, pour la gestion des irrégularités, d'une entité dite Centre de coordination des opérations (CCO).

En 2009, à l'issue d'un diagnostic du processus de régulation, l'IATA a émis des recommandations tendant à la réduction des irrégularités, dont une recommandation a concerné la mise en place d'un modèle de calcul de coût de chaque retard et l'utilisation de cette information comme outil d'aide à la décision. Cette action a été prévue pour l'année 2010, mais elle n'a pas été réalisée.

Dans le même sens, il a été prévu le développement d'un outil de reporting de l'activité CCO (suivis des irrégularités en cours, leur traitement, passation de consignes...) qui devait permettre une meilleure connaissance des causes d'irrégularités, leurs conséquences et les actions prises pour y remédier. Toutefois, cette action n'a pas été réalisée.

Immobilisations techniques : source d'irrégularités et de coûts supplémentaires

Les avions sont soumis à un programme annuel de maintenance qui les rend provisoirement indisponibles (indisponibilité technique). Cette contrainte est prise en compte lors de l'établissement du programme de vols.

Toutefois, il a été relevé que les délais de maintenance inscrits au programme prévisionnel sont dépassés, provoquant de la sorte, des immobilisations d'avions non prévues, ce qui affecte la réalisation des vols et augmentent le nombre des irrégularités.

Par ailleurs, pour la compagnie RAM, les avions non livrés à temps par le Centre industriel aéronautique (CIAé) ont atteint 817,70 jours en 2009, alors qu'il a été de 1.345 jours, la même année, pour tout le groupe. Un nombre de 817,70 jours de retard de livraison équivaldrait à 2,24 avions immobilisés par jour, en 2009.

Un avion immobilisé supporte des coûts fixes indépendants de l'exploitation. Il s'agit du coût de structure, du coût de l'avion (amortissement, frais financiers et assurance) et du coût du personnel navigant, dans la mesure où ce personnel n'est pas redéployé pour un autre vol.

Ainsi, avec 2,24 avions immobilisés par jour et un coût journalier par avion immobilisé de 309.751,00 DH, RAM a dû supporter en 2009, un coût de 693.842,00 DH par jour sans aucune contrepartie en termes d'heures de vols produites. De même, le total de ces coûts a atteint 5.134,00 millions DH en 2009 pour la totalité de la flotte.

Affrètement d'avions pour cause d'indisponibilité technique

Les indisponibilités techniques obligent RAM à affréter des avions pour pouvoir réaliser son programme et respecter ses engagements commerciaux. Selon les données de la Direction réseau, les frais engagés à l'occasion de ces affrètements ont atteint 1.843.861,86 Euro en 2010.

➤ Performance de la maintenance et son impact sur les irrégularités

Les retours au sol d'avions suite à un incident technique (QRF)² et les pannes répétitives de certains avions augmentent le taux d'irrégularités dues à l'indisponibilité des avions qui a enregistré une

² Le sigle QRF « Quick return flight » est employé en aéronautique pour désigner un avion qui doit retourner au sol à cause d'un problème technique. L'évolution de cet indicateur renseigne sur le comportement technique des avions.

dégradation entre 2008 et 2010, et ce, malgré les efforts de coordination et d'anticipation qui ont permis de contenir ce taux.

De même, en 2009 et 2010, RAM a connu une dégradation de la ponctualité des départs due à des retards de livraison des appareils par le CIAé.

2. Activité commerciale

➤ Analyse des résultats de l'activité transport passagers et de distribution

La Cour des comptes a analysé le chiffre d'affaires de l'activité transport passagers pour la période 2006-2010, notamment sur les marchés France, Europe et Maroc qui représentent plus de 60% du chiffre d'affaires de cette activité, et a pu relever les observations suivantes :

- Chiffre d'affaires transport impacté par l'évolution non corrélée de l'offre en sièges par rapport à la demande. Malgré le fait que l'offre s'est améliorée en 2009, le chiffre d'affaires a enregistré une chute, par rapport à 2008, de 520 millions DH ;
- Recette moyenne par coupon (RMC) en régression. La RMC des vols réguliers (hors charge carburant) a accusé, une baisse en 2009;
- Tarification pratiquée par RAM ne permettant pas de faire face à la concurrence de plus en plus agressive des compagnies Low Cost ;
- Faible contribution des canaux de distribution modernes dans le chiffre d'affaires « transport passagers » ;
- Retard dans la mise en œuvre des projets relatifs à la réduction des coûts de distribution;
- Retard dans le développement des ventes à distance et en particulier les ventes par internet et faible contribution de ce canal dans le chiffre d'affaires ;
- Dégradation de la productivité des agences RAM. Les ventes en agences RAM sont coûteuses et supérieures à la moyenne des compagnies comparables (24% contre 12%).

➤ Contrôle tarifaire

Afin de protéger son revenu et renforcer l'application de sa politique tarifaire par la distribution tierce, RAM a fait appel, en juillet 2002, à un prestataire externe pour effectuer le contrôle tarifaire de ses ventes BSP³. Après contrôle, le prestataire propose à RAM des Agent Débit Mémo (ADM⁴) pour des montants représentant les écarts entre les montants payés par l'agence (hors taxe) et le montant à payer résultant de l'application du tarif de substitution⁵.

L'examen du contrôle tarifaire de RAM a permis de relever les observations suivantes :

- Le contrôle tarifaire ne couvre pas tous les marchés de RAM ce qui ne permet pas de maîtriser la recette commerciale et de protéger le chiffre d'affaires au niveau de ces marchés ;
- Un retard dans la mise en œuvre du contrôle tarifaire au niveau du marché Maroc et des ventes à distance ;
- Les agences RAM ne font pas l'objet de contrôle tarifaire, ce qui présente le risque de non respect des conditions de tarification et de vente des billets ;

3 Les ventes émises par les agences sont centralisées au niveau d'un système appelé Billing and Settlement Plan (BSP) qui permet de fournir et d'élaborer des documents de transport, d'effectuer les relevés de ventes et régler les comptes entre les compagnies aériennes et les agences dans un pays donné.

4 Ces ADM sont un outil de régularisation utilisé par toutes les compagnies aériennes adhérant au BSP pour collecter les sommes ou faire des ajustements aux transactions d'agent relatives à l'émission et l'utilisation de documents de trafic émis par l'agent ou sur sa demande.

5 Le tarif applicable est le plus bas pour lequel l'intégralité des conditions d'application est respectée et c'est le tarif à utiliser pour le redressement d'un billet.

- L'absence d'une procédure retraçant les raisons d'annulation des ADM ;
- L'accumulation des restes à recouvrer des ADM. En 2010, leur taux de recouvrement n'a atteint que 35 % du montant global des ADM réclamés. De même, la faiblesse de ce taux pourrait mettre en cause la prestation du contrôle tarifaire qui est payée sur la base des ADM retenus et non recouverts.

D. Analyse de certains centres de coûts

La Cour des comptes a procédé à l'analyse des centres de coûts les plus importants dans la structure des charges de RAM à savoir le carburant, le personnel navigant technique et la maintenance.

1. Carburant

➤ Acquisition et utilisation du carburant avions

Sur la période 2007-2010, RAM a supporté une facture annuelle moyenne de 2.673,00 millions DH correspondant à une consommation moyenne de 482 milles tonnes de carburant d'avions (jet) par an. Cette facture a représenté, en moyenne, environ 22 % du total des charges d'exploitation de la compagnie.

L'analyse de l'acquisition et de l'utilisation du carburant avions a permis de relever les observations suivantes :

- Au niveau du processus de passation des marchés

Absence de contrats définitifs avec les fournisseurs

Chaque année, un appel d'offres relatif au carburant est lancé sur la base d'un «cahier de charges» spécifique dont les termes concordent avec les conditions du modèle de l'IATA relatif aux termes et conditions pour l'approvisionnement en carburant avions⁶. Ce cahier de charges prévoit la signature de contrats séparés avec chaque fournisseur.

Toutefois, les fournisseurs n'ont jamais signé lesdits contrats et les transactions avec RAM s'effectuent sans base juridique déterminant les obligations des deux parties. En fait, cette relation est réduite aux seuls prix de mise à bord qui servent pour le règlement des factures du carburant. Ainsi, toutes les prescriptions du cahier des charges se trouvent en dehors du cadre contractuel bien qu'elles soient conformes au modèle de l'IATA qui constitue un référentiel général pour l'approvisionnement des compagnies aériennes en carburant avions.

Opérant de cette manière, RAM encourt des risques qui pourraient parvenir de l'abus de ses fournisseurs et de la rupture de responsabilité.

Non satisfaction des clauses relatives aux garanties et aux pénalités

A ce niveau, il a été constaté la non constitution des garanties prévues dans le cahier de charges à savoir la caution provisoire, la caution définitive et la retenue de garantie. De même, il a été relevé la non application des pénalités en cas de défaut ou de retard de livraison qui sont fixées, selon le cahier de charges, à 1 % par jour de retard sur la base du prix des produits non livrés ou des services non fournis. Il a été constaté, également, que cette clause qui comptabilise le retard de livraison en nombre de jours n'est pas appropriée pour amener les fournisseurs à respecter les délais de livraison et encore moins pour mesurer le préjudice que pourrait occasionner, par exemple, le retard de départ d'un avion à cause d'une défaillance d'un fournisseur.

Soumission avec des conditions différentes de celles prévues dans l'appel d'offres

6IATA Model Terms and Conditions for Aviation Fuel Supply version 2, datée janvier 2003

Ces conditions portent d'abord sur l'unité de prix des soumissions. En fait, l'appel d'offres prévoit que toutes les soumissions du différentiel de mise à bord soient présentées en centimes du dollar US par gallon US (USC/USG). Cette disposition est nécessaire pour établir la comparaison des offres sur la même base.

Cependant, l'analyse des marchés du carburant a montré que des fournisseurs soumissionnent avec des unités différentes ce qui amène RAM à les convertir à l'unité exigée dans l'appel d'offres sur la base du taux de change de la date d'ouverture des plis.

En procédant ainsi, RAM supporte un risque de change relatif au changement des cours de ces différentes monnaies face au dollar US au moment des règlements des factures aux fournisseurs.

En plus, il a été relevé que des fournisseurs soumissionnent avec des référentiels de marché différents pour les mêmes escales ce qui est de nature à rendre difficile la comparaison des offres. C'est le cas, à titre d'exemple, en 2010, des escales de Tunis et Bamako.

Approvisionnement en dehors de la procédure et négociation non formalisée des contrats au niveau du marché marocain

En dépit du manuel d'achat qui prévoit l'appel d'offres comme voie unique pour l'approvisionnement en carburant, RAM s'approvisionne à hauteur de 10% à 15 % de ses besoins dans la zone Nord du Maroc auprès d'un fournisseur sans passer par cette procédure, alors que ces approvisionnements sont effectués sur la base d'une structure de prix moins intéressante que celle du fournisseur avec lequel RAM détient un contrat de 15 ans sur ladite zone.

- Insuffisances relatives au processus d'approvisionnement et de contrôle de la facturation

L'analyse du processus d'utilisation du carburant a permis de relever les observations suivantes:

Non maîtrise des quantités reçues

La base de données HDV qui constitue l'outil de base de suivi des quantités de carburant livrées souffre de plusieurs insuffisances. L'alimentation de cette base se fait à partir des PV de gestion des vols qui reste manuelle pour les avions non équipés du système ACARS. Ce processus est marqué par sa lenteur. En conséquence, le rythme d'alimentation de la base de données n'est pas compatible avec celui de réception des factures qui est plus rapide et qui s'étale sur le mois même de livraison.

Il s'ajoute à cette lenteur, les erreurs répétées que comporte la base de données et qui pourraient être dues à l'imprécision des données des PV de gestion relatives aux prises de carburant qui, dans certains cas, ne seraient pas établis sur la base des bons de livraison.

En plus, cette base de données est non exhaustive et comporte toujours un nombre de PV de gestion non parvenus et ne donne aucune indication sur les quantités de prises de carburant des vols affrétés.

Il découle de cette situation des écarts entre les chiffrages établis à partir de cette base et les données des factures qui ont atteint 98,5 millions DH, en 2010.

Contrôle insuffisant des factures carburant

Ce contrôle souffre de plusieurs insuffisances dont les plus importantes :

- Des factures non accompagnés de bons de livraison correspondants

Les dossiers de facturation ne sont pas tous accompagnés de bons de livraison. A titre d'exemple, le pourcentage des factures non accompagnées de ces bons a été de 61 % et 55 % respectivement pour les mois de mars et avril 2010. Cette situation montre que le contrôle de plus de la moitié des factures

se fait sans référence aux bons de livraison seuls documents permettant de s'assurer de la réalité des quantités prises en carburant.

- Absence de procédure

Le contrôle effectué sur les factures carburant ne suit aucune procédure formalisée qui définit ses étapes, ses intervenants et le traitement à réserver aux différents cas qui se présentent. En fait, il obéit à des habitudes des agents qui en sont chargés qui décident à leur propre discrétion, des suites à réserver aux différents cas sur la base de fichiers Excel qu'ils ont développés eux-mêmes.

- Exercice du contrôle sous la pression des délais de paiement

Le délai de paiement de 30 jours, prévu dans le cahier de charges, n'est pas respecté. Les fournisseurs, profitant d'une position de force, imposent leurs propres délais qu'ils mentionnent dans les factures et RAM s'efforce de respecter en renonçant, dans certains cas, au contrôle des factures et en essayant d'éviter la suspension de la livraison.

- Insuffisance des moyens humains

La tâche de contrôle des factures carburant est assurée par deux agents qui traitent manuellement les factures correspondantes à une moyenne mensuelle de 5545 vols (moyenne de la période de 2006 à 2009) ce qui dépasse leurs capacités et se répercute sur la qualité du contrôle.

Contrôle insuffisant des ristournes sur les livraisons du fournisseur contractuel

L'analyse de la liquidation des ristournes sur les livraisons du fournisseur contractuel dans la zone nord du Maroc, pour l'année 2010, a permis de constater qu'elles ont été calculées sur la base de 25 DH/m³ au lieu de 30 DH/m³ comme prévu dans le contrat pour les volumes enlevés par RAM ce qui a engendré un manque à gagner d'environ 1,4 million DH, pour l'année 2010.

Il a été également constaté qu'aucun contrôle n'est exercé pour s'assurer des ristournes sur les volumes enlevés par les autres compagnies aériennes. RAM se fie aux déclarations du fournisseur sans demander de justificatifs sur les quantités enlevées.

➤ Couverture du prix de carburant (hedging)

RAM a initié l'activité de couverture du risque de variation du prix du carburant dans le cadre d'une stratégie statique à court terme par des produits simples, depuis 2001, puis par des produits dérivés à partir de 2005. En 2007, elle a procédé à un changement complet de sa stratégie de couverture en passant d'une stratégie statique à court terme (un an) à une stratégie dynamique à long terme (trois ans).

La logique de cette nouvelle stratégie est de compenser les pertes réalisées à l'occasion des approvisionnements en carburant par des gains sur le marché financier étant donné la corrélation entre les deux marchés.

L'analyse de l'élaboration ainsi que de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie a permis de relever certaines observations.

- **Elaboration de la nouvelle stratégie**

Précipitation dans l'élaboration et l'adoption de la stratégie

Les éléments fournis par les responsables de la couverture carburant à RAM sur l'élaboration de la nouvelle stratégie montrent qu'elle a été effectuée dans un temps court en fin 2007.

En effet, ce processus a été initié par une présentation faite par une banque étrangère à RAM, en octobre 2007, ayant porté sur la pratique en matière de couverture du carburant par les compagnies aériennes. De même, le cadre qui a contribué à l'élaboration de ladite stratégie et qui a pris la charge de sa mise en œuvre, n'a été recruté qu'en juillet 2007.

La stratégie, déjà élaborée et mise en œuvre depuis novembre 2007, n'a été présentée au conseil d'administration qu'en décembre de la même année. Cette présentation n'en a donné que les grandes lignes.

Accompagnement insuffisant

Au cours du processus d'élaboration de la stratégie en question, RAM a fait recours à l'accompagnement de quelques organismes. Cependant, cet accompagnement reste insuffisant pour mieux asseoir une stratégie qui rompt avec l'ancienne et qui expose la compagnie à des risques importants inhérents à la maîtrise des techniques de la nouvelle couverture.

Cet accompagnement a consisté en des présentations et des contacts limités avec un constructeur, une compagnie aérienne et une banque sur les pratiques des compagnies aériennes en matière de couverture carburant sans donner d'orientation pour une compagnie de la taille et du type RAM.

Le conseil d'administration dans sa session du 3 décembre 2007 avait attiré l'attention sur l'importance d'un accompagnement externe adéquat pour la conduite de cette activité. Ce point a été réitéré par le comité d'audit dans sa première réunion tenue le 8 octobre 2009.

En fait, RAM même en n'ayant pas les ressources suffisantes pour l'élaboration d'une nouvelle stratégie, elle n'a pas eu recours aux services de spécialistes en la matière et a confié cette élaboration à la Division carburant dépendant de la Direction achats du groupe. Cette division s'occupait plutôt de l'achat carburant et non de la couverture dont elle n'avait, jusque là, pas d'expérience.

Stratégie basée sur l'expérience des grandes compagnies

L'accompagnement, aussi limité qu'il était, a présenté la couverture du prix de carburant comme une pratique des grandes compagnies aériennes qui en font un levier important de leur gestion du risque. Les expériences citées concernent soit des grandes compagnies (majors) qui ont cumulé de longues expériences en matière de couverture carburant, soit des low cost connues par leur grande taille. Il a été aussi montré que seules des compagnies aériennes avec une situation financière solide sont en position d'opérer des couvertures du prix de carburant.

En ce sens, la situation de RAM, en 2009, est révélatrice. La perte sur la couverture qui a été de 764 millions DH a représenté près de 90 % du résultat déficitaire enregistré cette année (850 millions DH).

Non prise en compte des préoccupations du conseil d'administration

Le conseil d'administration, au cours de sa session du 3 décembre 2007, a clairement mis en garde **sur** la complexité de la nouvelle stratégie et sur la nécessité, en plus d'un accompagnement externe, de la prudence avec laquelle elle doit être menée. Il a recommandé «une vigilance particulière à apporter au suivi de ce dispositif, compte tenu des résultats de son expérimentation sur le marché marocain et qui ont fait apparaître des risques majeurs, notamment en termes de respect de chartes très particulières en la matière».

Cette alerte venait tardivement pour attirer l'attention des responsables de RAM sur les risques encourus dans une telle stratégie étant donné qu'elle était déjà mise en œuvre.

- **Mise en œuvre de la nouvelle stratégie**

La mise en œuvre de la nouvelle stratégie a connu les insuffisances suivantes.

- **Sur le plan organisationnel et des ressources humaines**

Insuffisance au niveau de la structure de gestion de la couverture du prix de carburant

Selon la procédure interne du 23 janvier 2008, la structure dédiée à cette activité doit comprendre la Division carburant qui a la charge de l'élaboration de la stratégie et de son changement en cas de besoin, une commission de contrôle et de validation un front office dont le responsable est chargé de réaliser des transactions de manière périodique avec les parties et un back office qui se charge du traitement et du suivi des contrats et des factures.

Cependant, il a été relevé que tout au long de l'exercice de l'activité couverture et mis à part la commission de contrôle et de validation, cette structure n'a compté qu'une seule personne qui a établi la stratégie et qui se charge, en même temps, des opérations de front et de Back offices.

Non respect de la procédure de couverture

Contrairement à la procédure interne de couverture, la documentation ISDA (International Swaps and derivatives Association) qui constitue le cadre juridique dans lequel sont passées les transactions, n'est pas validée avec les parties bancaires.

Il a été noté, également, l'absence de comptes rendus justifiant la diffusion systématique dans les 48 heures des résultats de transactions passées, aux membres de la commission de couverture, comme prévu dans la procédure citée.

De même, le reporting prévu dans cette procédure n'est pas respecté. Cette dernière prévoit que «selon la densité des transactions réalisées et l'état des marchés financiers, un reporting hebdomadaire ou mensuel est réalisé pour la commission de contrôle et de validation de la couverture».

Insuffisance des moyens humains

Les consultations faites en cours d'élaboration de la stratégie ont insisté sur le fait qu'il faut investir dans un hedging professionnel sans oublier qu'il s'agit d'un poste des plus importants pour la compagnie en termes de trésorerie.

Cependant, depuis qu'elle a entamé sa nouvelle stratégie de couverture, RAM l'a conduite avec une seule personne qui a toujours pris en charge d'autres fonctions.

En plus de l'insuffisance en nombre des personnes affectées à cette activité, RAM a fait recours à des cadres sans expérience dans le domaine. La première personne qui l'a prise en charge venait juste de terminer ses études. La seconde et la dernière l'ont entamé après 6 à 7 mois de leur sortie d'école.

Ces cadres sont sans expérience suffisante pour ce genre de responsabilité par essence complexe et exigeant une bonne maîtrise des techniques de gestion des produits dérivés. Agissant de la sorte, RAM n'a pas pris en compte les recommandations des organismes consultés qui ont préconisé vivement l'investissement en professionnels du domaine pour mieux réussir cette activité.

En plus de ce manque d'expérience professionnelle, RAM n'a pas suffisamment investi dans les ressources humaines qu'elle a recrutées pour l'activité de couverture. Seule une formation de deux jours, en la matière, a été dispensée en octobre 2007.

Il a été également relevé une instabilité au niveau des responsables de la gestion de l'activité de couverture. En effet, depuis octobre 2007, trois personnes se sont succédé sur la structure chargée de la couverture carburant.

- Sur le plan opérationnel

Le bilan de l'activité couverture dans le cadre de la nouvelle stratégie, de décembre 2007 à décembre 2010, a dégagé un résultat négatif de 142,69 millions de Dollars US. Cette perte a été particulièrement enregistrée durant la période d'octobre 2008 à décembre 2009 où elle a totalisé 131,81 millions de Dollars US.

Les transactions passées de mars à août 2008 qui ont atteint, à elles seules, 40,79% du volume total couvert durant toute la période d'exercice de la nouvelle stratégie ont été l'origine principale des pertes enregistrées. En effet, elles ont causé une perte de plus de 144 millions de Dollars US, soit plus de 97 % de la perte brute.

L'origine des pertes réside dans les facteurs suivants :

- La nature des options

Dans sa nouvelle stratégie de couverture, RAM a utilisé des couvertures à zéro coûts en optant essentiellement pour des produits dérivés de type collar et three ways. Ces produits consistent en une couverture à la hausse du carburant (par l'achat d'un call) financée par une exposition à la baisse (par la vente d'un put).

Par leur nature, ces produits présentent l'avantage spéculatif de se couvrir à la hausse sans déboursier aucune prime. En revanche, ils privent la compagnie de bénéficier des éventuelles chutes du prix de pétrole ce qui s'est produit à partir de l'été 2008 quand le prix du pétrole est tombé au dessous de 40 dollars par baril.

- Des puts placés très haut

La majorité des transactions de couverture a été contractée entre mars et août 2008. Durant cette période, le prix des produits pétroliers était en forte hausse. Dans la foulée du renchérissement des prix, RAM a contracté le plus grand nombre de transactions ce qui l'a amené à prendre des produits qui placent les couvertures à des niveaux hauts pour prévenir la tendance haussière des cours. Toutefois, pour financer cette couverture, elle a pris le risque de s'exposer à des niveaux de cours également hauts de manière à se priver de tout profit de chute des prix.

- Expositions sur de longues périodes (maturités)

Les pertes enregistrées ont été également dues à des périodes d'exposition assez longues. En fait, les puts des options contractées entre mars et août 2008, ont exposé RAM sur des périodes allant jusqu'à 19 mois.

L'origine des pertes apparaît, ainsi, à travers le choix par RAM de se couvrir et, par conséquent, de s'exposer sur de longues périodes allant jusqu'à plus d'une année dans une conjoncture marquée par une hausse exceptionnelle des cours de produits pétroliers induisant un manque de visibilité et limitant le pouvoir de prévision des évolutions. Ceci se contredit avec la nature de la stratégie dynamique de couverture qui s'oriente vers une couverture progressive selon l'évolution des données du marché pour en tirer le meilleur profit.

- **Des couvertures massives contractées en 2008**

En considérant la même période de mars à août 2008, il a été constaté que les transactions passées sur cette période couvraient la consommation de l'année 2008-2009 à plus de 56 %. En outre, ces transactions (de mars à août 2008) ont représenté plus de 40 % du total des volumes couverts depuis la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de couverture.

- **Restructuration aggravant les pertes**

Suite aux pertes enregistrées dans sa nouvelle politique de couverture carburant notamment celles du deuxième semestre 2008, RAM a entamé depuis octobre de cette année un processus de rachat et de restructuration de son portefeuille dans l'objectif de limiter les pertes qu'elle devait subir.

Le coût des opérations de restructuration, a atteint plus de 26,7 millions USD durant la période allant de novembre 2008 à décembre 2010.

Le bilan des opérations de restructuration a enregistré une perte globale de 2.710.045,00 USD. Cette perte provient du bilan de l'exercice 2010 qui a enregistré une perte nette de 10.258.160,00 Dollars US due essentiellement au rachat d'options à un moment inopportun notamment entre des transactions effectuées le 15 octobre 2008 et d'autres effectuées le 08 décembre 2008.

- **Non profit de la chute des cours**

Si la chute des cours a occasionné les pertes mentionnées, elle a constitué en même temps une occasion pour contracter des couvertures sur les périodes ultérieures à des conditions intéressantes. D'ailleurs, plusieurs compagnies aériennes, notamment les low cost, n'ont pas raté cette occasion pour se couvrir.

En fait, la chute spectaculaire des cours enregistrée durant le deuxième semestre de l'année 2008 devait offrir une bonne opportunité pour placer des couvertures à des niveaux bas dont RAM pouvait profiter dès le retour des cours aux niveaux habituellement enregistrés.

Durant cette période, RAM s'est plutôt occupée de se débarrasser au «moindre coût», des produits déjà achetés.

- **Abandon de la stratégie et exposition à la hausse (à partir de 2011)**

Dans le cadre de la restructuration de son portefeuille, RAM a liquidé toutes les positions prises et s'est retrouvée, à partir de décembre 2010, sans aucune couverture. Ce choix constitue un abandon de la stratégie dynamique à long terme adoptée sans prévoir d'alternative. En conséquence, suite à une hausse significative des cours des produits pétroliers à partir de novembre 2010 atteignant des niveaux très élevés (126,65 dollars par baril enregistré le 08 avril 2011), RAM s'est trouvée totalement exposée à cette hausse. Cette situation est d'autant plus critique que la compagnie avait établi son budget pour l'année 2011 sur la base d'un prix du pétrole à 81 dollars par baril.

En plus des insuffisances présentées, il a été constaté que RAM, pour l'achat des produits de couverture, a eu recours à un nombre limité de banques. L'essentiel de son portefeuille a été contracté avec deux banques.

Par ailleurs, la gestion de l'activité de couverture du prix de carburant n'a pas fait l'objet d'audits comme le préconisent les bonnes pratiques en la matière et comme il a été recommandé par le conseil d'administration.

- **Analyse du programme Fuel Efficiency (FEP)**

En février 2008, il a été procédé à la mise en place d'un programme de maîtrise des dépenses de carburant dit Fuel Efficiency Programme dans l'objectif de permettre à la compagnie de réaliser une économie de l'ordre de 8% de ses dépenses liées au carburant, soit 27,8 millions de Dollars par an. Ce programme a été décliné en plusieurs projets.

L'analyse des réalisations et de la conduite du programme a permis de constater les observations suivantes.

- Un bilan en deçà des objectifs

Lors de l'élaboration du programme, il a été prévu que le groupe RAM peut espérer une réduction des dépenses liées au carburant de 3% à compter de l'été 2008. Or, en septembre 2008, les économies réalisées au sein du programme n'ont pas dépassé 1,59 %.

Les meilleurs résultats du programme ont été enregistrés au cours de l'année 2009 avec une économie globale de 4,35 % de la facture carburant. Ces résultats ont fortement régressé en 2010 où l'économie n'a pas dépassé 0,81 %. En effet, les économies réalisées en 2009 ont diminué de 72 % en 2010 ce qui rompt avec l'évolution relativement positive enregistrée les deux premières années de mise en œuvre du programme. La même tendance de dégradation continue en 2011.

- Variabilité des réalisations entre composantes du programme

Dans le cadre du programme, les projets relatifs au contrôle de la planification des vols (Dispatch/ Ops Control) et aux opérations vol (Flight Ops) constituent plus de 80 % des économies potentielles du programme. En effet, ces deux programmes n'ont réalisé en 2008 que des taux relativement bas ne dépassant pas 20 et 21 % respectivement.

Cette variabilité est liée, en grande partie, aux réalisations limitées dans certaines composantes comme l'utilisation des unités auxiliaires d'énergie (auxiliary power unit ou APU) et la distribution et opérations de contrôle (Dispatch & Operations control), au faible engagement des pilotes dans les actions du Programme et à l'insuffisance des moyens humains et de la structure qui lui sont dédiés.

2. Le personnel navigant technique (PNT)

➤ **Evolution de la masse salariale du PNT**

L'évolution de la masse salariale du PNT a été nettement plus importante que celle de leur effectif. Ainsi, en 2009, l'évolution par rapport à 1999 a été de 76% pour la masse salariale alors qu'elle n'a été que de 8% pour l'effectif.

➤ **Affectation du PNT par type d'avion**

Le calcul du ratio nombre de PNT par avion montre un déséquilibre d'affectation des pilotes par type d'avion en faveur du secteur Long Courrier qui est le mieux rémunéré. Ce ratio est de 14 PNT par avion pour le B747, alors qu'il n'est que de 8,50 pour le B737S. L'affectation par avion semble répondre à des considérations de carrière du PNT plus qu'à des considérations liées aux besoins d'une exploitation rationnelle de la flotte.

➤ **Existence d'heures sous utilisées par rapport aux heures payées**

La paie du PNT est fonction des heures de vol réalisées. Toutefois, quelques soient les HDV effectivement réalisées, un minimum de 60 heures est payé pour le moyen courrier et 70 heures pour

le long courrier. Ceci garantit un salaire minimum même en cas de sous activité, notamment en basse saison.

Pour l'exercice 2008-2009, le nombre d'heures sous utilisées a atteint 15.658,29 HDV pour un montant de 41 millions DH calculé sur la base d'un coût unitaire moyen estimé à 2624 DH par HDV.

➤ **Majoration des temps de vol du PNT occupant des fonctions d'encadrement**

Depuis le 21 juillet 2008, une décision du Directeur général a octroyé au PNT qui assure des fonctions d'encadrement au sol une majoration des durées de vol. Cette majoration leur assure un niveau de prime liée à l'activité égale à la moyenne trimestrielle des primes perçues par le PNT du secteur auquel ils sont affectés. Ces primes s'ajoutent aux différentes indemnités perçues pour la responsabilité administrative.

➤ **Cumul des indemnités de déplacements et de la prise en charge du PNT**

Le PNT bénéficie des indemnités de déplacement destinées à couvrir les frais engagés pour la restauration et l'hébergement. Ces indemnités ont atteint 35.079.254,00 DH en 2008 et 37.934.550,00 DH en 2009. Toutefois, ces mêmes frais sont pris en charge par la compagnie. Cette situation constitue un cumul non justifié des indemnités de déplacements avec la prise en charge.

Par ailleurs, une comparaison du coût de pilotes contractuels avec ceux statutaires de RAM a montré que ces derniers coûtent mensuellement 47.904,00 DH plus cher par pilote, en tenant compte des salaires bruts et des charges sociales. Cette situation révèle le niveau relativement élevé du coût du PNT statutaire de RAM.

3. La maintenance

Le Centre industriel aéronautique (CIAé) assure la maintenance de l'essentiel de la flotte du groupe RAM et offre des prestations pour certains clients.

La gestion des achats et des stocks au niveau du CIAé est impactée par plusieurs facteurs dont l'analyse a permis de constater certaines insuffisances.

• **Absence de politique formalisée d'achat et logistique du CIAé**

Il a été constaté l'absence d'une politique formalisée d'achat et logistique qui définit les grands choix du CIAé notamment en matière de :

- choix entre stockage et achat direct;
- choix entre articles gérés et articles non gérés selon le besoin du centre et selon des paramètres précis ;
- choix entre différents modes d'approvisionnement: en achat normal, en AOG (achats urgents pour avion au sol), échange standard, location... ;
- politique de prix et de qualité ;
- etc.

• **Importance des achats d'urgence (AOG et GV)**

L'analyse des achats du CIAé montre qu'une partie importante est faite en urgence pour des achats urgents pour avion au sol ou des achats d'urgence pour avion en grande visite. En effet, ces achats ont constitué le tiers des commandes globales en 2010.

- **Importance de l'échange standard**

Pour son approvisionnement en équipements, RAM choisit entre l'achat à l'état neuf, la location et l'échange standard. Ce dernier consiste en l'échange de l'équipement déposé (en panne) contre un équipement opérationnel chez un fournisseur, en contrepartie du prix de ce service et le prix de la réparation de l'équipement déposé. Ce dernier devient la propriété du fournisseur.

En 2010, l'échange standard a présenté 91% du total des besoins de RAM en équipements. Toutefois, il a été constaté l'absence d'une procédure de gestion spécifique à ce mode d'approvisionnement fixant les modalités techniques et administratives de recours à ce mode.

- **Rupture de stock pour des articles à utilisation fréquente (articles gérés)**

Pour les articles gérés, le CIAé doit toujours disposer d'un stock minimum. Or, il a été constaté l'existence d'achats en urgence pour ces articles (AOG) qui ont atteint 306 commandes, en 2009.

Deux risques sont encourus dans ces cas à savoir la longue durée d'immobilisation de l'avion et l'achat de l'article à un coût plus élevé dû à l'urgence.

- **Importance des stocks non mouvementés au niveau des magasins**

L'examen des stocks dans les magasins du CIAé a montré qu'il existe des stocks non mouvementés sur des périodes relativement longues. Le cumul des stocks non mouvementés jusqu'à fin 2010 est de l'ordre de 12.803 articles d'une valeur globale de 71.945.312,00 DH. Les articles non mouvementés depuis une année représentent plus de la moitié de la valeur du stock et la valeur de ceux non mouvementés depuis plus de 5 ans en représente 27%. Certains articles non mouvementés remontent à 1993.

- **Impact négatif de l'hétérogénéité de la flotte**

RAM dispose de sept types d'avions différents. Cette diversité exige la tenue d'un stock important pour chaque type et pour l'ensemble des appareils. Le nombre moyen des articles gérés et non gérés par avion est de l'ordre de 1.636 articles. Ceci prive la compagnie des économies qu'elle peut réaliser avec une flotte plus homogène.

E. Autres aspects de la gestion

La Cour des comptes a examiné d'autres aspects de la gestion de la compagnie et a relevé les observations suivantes.

1. Gestion des assurances

La gestion des assurances de RAM est confiée au Département assurances. Elles sont de trois types, avec une prédominance pour l'assurance aviation. En 2009, le montant des primes d'assurances réglées par la compagnie était de 89.044.856,00 DH.

L'examen de la gestion des assurances de la compagnie a permis de relever les observations suivantes :

- RAM a procédé au renouvellement du contrat d'assurances multirisques de ses locaux à l'étranger, pour l'année 2010, en mode d'urgence sans faire appel à la concurrence;
- Non indemnisation par les assureurs de plusieurs importants dossiers «sinistre aviation», faute d'accord ou de constitution des dossiers. Le montant de ces indemnisations s'élève à plus de 19,7 millions DH;

- Taux de prime «risque ordinaire» du groupe RAM (Assurance aviation) largement supérieur à celui de certaines compagnies classiques de modèle comparable à celui de RAM;
- Limitation de la concurrence dans le cadre du choix des assureurs de l'aviation à un seul courtier et à deux courtiers dans le cadre des assurances du personnel;
- Double prise en charge par RAM des risques «perte de licence personnel navigant, décès et invalidité» prévus par le contrat «décès, perte de licence du personnel navigant technique» et le contrat individuel «accident du personnel navigant». De même, la prise en charge, en double, du risque «décès invalidité» contenu, à la fois, dans le contrat «décès, perte de licence du personnel navigant technique» et le contrat «Assurance groupe décès invalidité »;
- Prise en charge, par RAM, de la totalité des primes d'assurance retraite et capital décès au profit du personnel navigant technique, sans aucune contribution de ce dernier.

2. Gestion des sinistres

L'examen de la gestion de la sinistralité « corps dommages » a permis de constater ce qui suit :

- - RAM ne dispose pas d'un système d'information permettant le recensement de l'ensemble des incidents susceptibles d'affecter son activité. L'absence de centralisation des incidents parvenus des différentes directions ne lui permet pas de disposer d'une base de données exhaustive des incidents et laisse aux différents intervenants la liberté de les déclarer. Ainsi, il a été constaté que certains chefs d'escapes ne déclarent pas les incidents intervenus dans certains vols ou les déclarent tardivement.
- - Par ailleurs, la collecte des informations concernant les sinistres à déclarer aux assureurs se fait à l'initiative du Département assurance, en l'absence de toute procédure formelle permettant le recensement, l'analyse et la transmission des incidents.
- - En plus, les sinistres « corps RAM » déclarés aux assureurs, ne sont pas tous indemnisés. En effet, les restes à recouvrer en matière d'indemnisation des sinistres déclarés aux assureurs pour « risque corps RAM », ont atteint un montant global de plus de 43 millions DH cumulé depuis 1994.

3. Gestion du contentieux

L'examen des dossiers contentieux RAM a permis de soulever les observations suivantes :

➤ Absence d'une base de données exhaustive

Le suivi des dossiers contentieux se fait sur Excel, ce qui ne permet pas de garder l'historique des dossiers et de produire des situations fiables, à cause de l'indisponibilité d'une base de données contentieux (nombre de dossiers, taux de recouvrement, montant des déboursements, des recouvrements, etc.).

Les situations communiquées à la Cour relèvent des discordances et ne sont pas exhaustives. L'exemple en est le contentieux relatif aux chèques impayés, figurant sur tableau de bord de la Direction des affaires juridiques du mois de juin 2010 (établi par l'ex-responsable), pour un montant dépassant 9 millions DH, alors que la situation des chèques impayés, communiquée à la Cour, présente deux montants globaux différents de 3.792.785,00 DH et 2.275.546,00 DH.

➤ Absence d'indicateurs de suivi et de performance du contentieux

La structure chargée de la gestion du contentieux se limite à l'envoi des dossiers aux avocats et au suivi des procédures de jugement et d'exécution. Ce suivi se fait en l'absence de tout indicateur de performance notamment, concernant le nombre de dossiers apurés et le volume des créances recouvrées.

➤ Effort insuffisant pour l'apurement des anciens dossiers des créances en contentieux

Les services du contentieux n'ont pas assaini les anciennes situations de créances non recouvrées par les avocats. L'exemple en est les créances sur personnel d'un montant de plus de 18 millions DH qui remonte à plus de cinq ans (à fin 2010) et qui n'ont pas fait l'objet de diligences permettant de les confier à des huissiers de justice ou à des cabinets de recouvrement pour la localisation des débiteurs. La même situation concerne des créances commerciales d'un montant de 104 millions de dirhams.

➤ Faible taux de recouvrement des créances commerciales et des créances sur le personnel

Le taux de recouvrement des créances commerciales au Maroc et à l'étranger, ayant une antériorité de plus de cinq ans, ne dépasse pas 3%. En 2008, le recouvrement de ces créances a atteint 3,15 millions DH sur un total de 143 millions DH, soit 2,2%.

De même, le recouvrement des créances du personnel d'une ancienneté supérieure à cinq ans n'a pas dépassé 3,38 millions DH représentant ainsi un taux de recouvrement de 13%.

➤ Non recouvrement de certaines créances commerciales faute de notification des jugements aux débiteurs

Le service contentieux RAM déclare rencontrer des difficultés de notification des jugements relatifs aux créanciers du marché Maroc, ce qui a augmenté les créances en contentieux dus aux difficultés de notification.

Ainsi, les jugements rendus en faveur de RAM relatifs à des créances sur des agences de voyage, n'ont pas été notifiés, alors que ces dernières sont bien connues et sont toujours en activité.

4. Gestion des gratuités

RAM offre des gratuités sous forme de billets à titre gracieux ou à tarif réduit, au personnel et à d'autres bénéficiaires, pour voyager sur ses propres avions ou avec des compagnies étrangères avec lesquelles elle dispose d'accords spécifiques en matière de facilité de transport.

L'examen de ces gratuités a permis de constater leur volume considérable par rapport au trafic payant. En effet, le trafic gratuit a atteint des niveaux importants variant entre 217.497 et 272.874 passagers transportés, respectivement en 2003 et 2007, soit l'équivalent de 7 et 5% du trafic payant.

Concernant l'exercice 2009, l'analyse des gratuités révèle que sur les 276.017 billets octroyés avec des gratuités, 77% (soit 212.022 billets) ont été facturés à un tarif inférieur à 200 DH, ce qui génère une recette moyenne par billet de 43 DH. De même, les billets facturés à un tarif inférieur à 50 DH représentent 49% des billets octroyés (soit 136.213 billets) ne générant, en moyenne, que 7 DH par billet.

En plus, il a été constaté que RAM accorde un nombre important de billets à des personnes sans lien avec la compagnie et pour des fins n'entrant pas dans son objet social. Sur ce volet, il est noté l'absence de décision du conseil d'administration fixant les personnes éligibles et les quotas à accorder pour chaque catégorie de gratuité : promotionnel, personnel, etc.

Par ailleurs, il a été noté la multiplicité des intervenants dans l'octroi des gratuités (Présidence, Direction des ressources humaines, Direction des achats, Direction marketing.), en l'absence d'une entité centralisatrice et d'un chiffrage économique permettant à la compagnie d'assurer le suivi des gratuités, d'en évaluer l'impact et le manque à gagner.

5. Projets de construction suspendus ou abandonnés

Il s'agit des projets suivants :

- Construction d'un hangar aéronautique : RAM a abandonné ce projet et a perdu, en conséquence, un montant de 9.531.298,00 Dollars US représentant plus de 87 % du montant de l'investissement;
- Centre de vacances de Marrakech : RAM a dépensé, outre le prix du terrain, un montant de 2.565.282,00 DH comme honoraires d'architectes et 135.000,00 DH comme primes aux participants au concours pour un projet qui a été annulé faute d'une étude de faisabilité adéquate ;
- Projet immobilier Logeram dont le coût global a atteint 88.271.334,00 DH et qui a été suspendu;
- Projet social Route El Jadida : deuxième tranche suspendue alors que les travaux entamés ont atteint un coût de 8.559.086,00 DH.

6. Prêts au personnel

Depuis sa création, RAM accorde diverses catégories de prêts à son personnel. Le montant global de ces prêts pour la période de 2005 à 2010 s'élève à 208.958.303,00 DH dont 192.961.501,00 DH pour les prêts aux logements.

L'analyse des prêts relatifs à l'acquisition des logements et des voitures a permis de relever quelques observations dont les plus saillantes sont les suivantes :

➤ **Non constitution de garanties suffisantes par les bénéficiaires des prêts au logement**

La Cour a constaté que la majorité des bénéficiaires n'a pas constitué de garanties suffisantes permettant de préserver les droits de RAM en matière de recouvrement de ses créances.

En effet, les prêts accordés sont couverts seulement par des contrats et des reconnaissances de dette alors que la note de service relative à la gestion des prêts accordés au personnel, prévoit l'inscription de l'hypothèque comme garantie principale des prêts avant le versement des fonds par RAM. Le montant des prêts au logement non couvert par une hypothèque pour la période 2005 à 2010 s'élève à 123.114.041,00 DH. Le reliquat restant à récupérer est de 39.351.610,00 DH.

Le défaut de ces garanties a entraîné un contentieux important relatif aux prêts au logement qui s'élève, à fin octobre 2010, à plus de 30 millions DH. En plus, cette situation a fait supporter à RAM des charges supplémentaires en termes d'honoraires d'avocats pour le recouvrement des prêts en question.

➤ **Prise en charge par RAM des prêts au personnel pour l'acquisition des voitures**

RAM accorde des prêts pour l'acquisition de voitures personnelles dont le montant, pour la période de 2005 à 2010, s'élève à 22.163.413,00 DH. La prise en charge de ces prêts constitue une charge supplémentaire pour la trésorerie de la compagnie.

A ce niveau, il a été constaté un traitement discriminatoire pour l'octroi de ces prêts. En effet, les directeurs bénéficient des prêts pour l'acquisition des voitures sans intérêts, alors que le reste du personnel en bénéficie à un taux d'intérêt annuel de 9 %.

➤ **Financement de l'acquisition des voitures personnelles des responsables**

Depuis 2005, RAM prend en charge les traites de crédit bail de voitures personnelles acquises par 22 de ses responsables (directeurs généraux adjoints et directeurs) en prévoyant leur prélèvement sur l'indemnité mensuelle de voiture de chaque bénéficiaire, à hauteur du montant de la traite. Ce mode de financement engage la responsabilité de RAM notamment en cas de défaillance des bénéficiaires.

Il a été constaté que ledit prélèvement ne s'effectue pas pour tous les bénéficiaires et que RAM supporte les frais de fonctionnement de ces voitures (carburant, réparation, assurance et taxe spéciale annuelle pour véhicules automobiles).

La Cour des comptes recommande à RAM principalement :

- *En matière d'investissement en flotte, de s'entourer de toutes les garanties et compétences nécessaires dans l'élaboration de ses plans de flotte pour répondre au mieux aux besoins réels de renouvellement et de croissance de sa flotte, notamment à travers la mise en place d'un comité d'investissement;*
- *En matière d'exploitation de la flotte, de prendre toutes les initiatives possibles pour assurer une exploitation optimale de sa flotte notamment à travers une utilisation journalière des avions conforme aux pratiques de l'industrie du transport aérien et l'amélioration du taux de remplissage de manière suffisante à la rentabilisation de son activité;*
- *En matière de programmation des vols, de poursuivre l'effort de rationalisation des lignes commerciales et d'assurer une meilleure connectivité du réseau ;*
- *En matière de distribution, de développer davantage les voies modernes de distribution notamment par internet ;*

- *En matière d'achat de carburant, d'adapter son manuel d'achat pour tenir compte des spécificités du marché du carburant des avions, de renforcer le contrôle des factures et de chercher des alliances avec d'autres compagnies dans le but de profiter d'achats groupés ;*
- *En matière de couverture du risque sur le prix du carburant, de veiller à une plus forte implication du conseil d'administration dans toute décision se rapportant à cette couverture, de doter cette activité d'une structure suffisante et conforme aux pratiques des compagnies aériennes et de se faire accompagner par les compétences nécessaires ;*
- *En matière de gestion du personnel navigant technique, de veiller à une meilleure maîtrise de sa masse salariale notamment à travers l'optimisation de l'utilisation des équipages et la rationalisation des charges relatives à ce personnel ;*
- *En matière de maintenance, de se doter d'une politique claire et formalisée d'approvisionnement en pièces de rechange et en équipements.*

II- Réponse du Président directeur général de Royal Air Maroc

(Texte réduit)

Le projet d'insertion, constituant la synthèse des principales observations assorties des recommandations contenues dans le rapport particulier relatif à la mission de contrôle de la gestion de Royal Air Maroc, est un remarquable document de diagnostic.

Le projet d'insertion a su mettre en évidence, dès son préambule, les particularités de la Compagnie nationale de par son statut et son évolution sur les dix dernières années, éclairant ainsi tout lecteur non averti, sur le rôle et le dynamisme de Royal Air Maroc dans le secteur de l'aérien au Maroc.

La mission de contrôle aura eu la latitude d'observer, dans certains cas, sur site, la complexité des processus du secteur aérien, l'impact de la politique de libéralisation du transport aérien soumettant à rude concurrence Royal Air Maroc, et les impératifs d'exploitation auxquels elle est confrontée. Les recommandations qui découlent de ces observations sont porteuses d'exigences fortes.

Le projet de Contrat Programme signé par Royal Air Maroc et l'Etat répond à ces recommandations et le Plan d'audit interne de l'année à venir sera conçu comme un Plan d'actions d'améliorations à administrer aux principales entités, à partir des observations et remarques de la mission.

Le texte ci après donne la synthèse des réponses de Royal Air Maroc aux observations et recommandations :

A. Situation financière, gouvernance et effets de la libéralisation du transport aérien

1. Situation financière

Le rapport final de la Cour des Comptes aborde plusieurs aspects liés à la situation financière de la Compagnie, en particulier son Chiffre d'Affaires, la valeur ajoutée et les résultats, les capitaux propres et l'augmentation de l'endettement, sa capacité d'autofinancement et la situation de trésorerie.

La Compagnie a pris la mesure de l'intensité des fluctuations de ces paramètres et a évalué les alternatives et les marges de manœuvre possibles pour y faire face.

Les observations et commentaires de la mission appellent les précisions suivantes :

Le Chiffre d'affaires, sur la période auditée, a enregistré une très forte progression avec une croissance de +2.3 milliards de dirhams soit +22%.

Cette hausse est d'autant plus significative que Royal Air Maroc n'est plus seule depuis l'avènement de l'open sky fin 2006 qui a permis à toutes les compagnies européennes de desservir le Maroc au départ de tout pays en Europe avec autant de fréquences et à n'importe quel prix.

Une très forte augmentation de l'offre plus particulièrement sur les routes européennes

L'offre des compagnies Low Cost a été multipliée par 12 entre 2006 et 2010 et elle a triplé entre 2008 et 2010.

Aujourd'hui, les Low Cost exploitent l'équivalent de 36 avions de / vers l'Europe, plus que la totalité de la flotte RAM engagée sur l'Europe.

Une guerre tarifaire et une chute des prix

Cette injection massive d'offre sur le Maroc et plus particulièrement sur Casablanca s'est accompagnée par une baisse continue des tarifs avec des offres très agressives et complètement irréalistes et déconnectées de la réalité des coûts de pratiques de dumping même en période de pointe.

Cette suroffre en terme de capacité suite à l'ouverture totale du ciel a impacté la Recette unitaire de 25% en global qui se traduit par un manque à gagner annuel au niveau des recettes de près de 2 Milliards de Dirhams.

Cette dérégulation totale est malheureusement souvent à sens unique et Royal Air Maroc est confrontée à une concurrence déloyale qui ne lui permet pas de développer comme elle l'aurait souhaitée certaines destinations en Europe, par exemple Heathrow, Orly Sud, Istanbul...

En effet, les pays protègent leurs compagnies aériennes en utilisant l'argument de saturation des aéroports via des autorités de régulation (le comité des slots) qu'elles ont mises en place dans leur pays respectifs.

Malgré cette dérégulation totale et cette concurrence déloyale, Royal Air Maroc a pu faire progresser son chiffre d'affaires passage de +2.3 milliards de dirhams grâce aux décisions stratégiques que la Compagnie a mis en œuvre dans des délais très courts :

- Extension et optimisation de son réseau et de ses ventes via Casablanca
- Maîtrise de la distribution et partenariat avec les agences de voyage et les tours opérateurs
- Optimisation de sa politique tarifaire et la mise en œuvre de nouveaux outils de gestion du yield et Revenue management.
- politique de proximité commerciale

Si l'on doit analyser la rentabilité de la Compagnie nationale durant cette période d'investissement dans la flotte jusqu'à 2009, on constate que de 2001 à 2008 et malgré la signature de l'open sky avec l'union européenne, et dans un contexte de prix du carburant élevé, Royal Air Maroc a réussi à maintenir ses équilibres économiques, à faire progresser d'une manière notable ses capitaux propres et à maîtriser son taux d'endettement à un niveau inférieur à 3 (Exigence des bailleurs de fonds).

(...)

Mais, il est important de noter que depuis mi-2008, la Compagnie nationale s'est installée définitivement dans un environnement particulier où les perturbations sur les marchés seront permanentes et durables. Pour illustrer cela, il y a lieu de noter que depuis 2008, chaque année il y a un élément de conjoncture qui modifie les paramètres et les hypothèses de construction des résultats et il devient extrêmement difficile de tenir le cap des équilibres économiques avec un cadre d'intensification de la concurrence et de fluctuations permanentes des paramètres de conjoncture.

(...)

Les capitaux propres ont connu une croissance régulière pour atteindre 3.4 Milliards de dirhams en 2008 avec un ratio d'endettement optimisé à 1.7.

Depuis 1994, l'Etat marocain a injecté 818 millions de dirhams de capital de RAM

Durant la même période (1994-2010), l'investissement global de RAM notamment en matière de flotte a atteint près de 20 milliards de dirhams, l'Etat actionnaire a contribué pour 4 % dans cet effort d'investissement, à comparer avec l'apport de RAM en matière d'infrastructure et de liaisons aériennes

dont l'exemple édifiant est celui du réseau africain où RAM a réussi en 5 ans à construire un maillage de réseau aérien en Afrique autour de 100 fréquences par semaine desservant plus de 22 points en Afrique occidentale et australe sans que cela ne coûte à l'Etat.

2. Gouvernance

Il convient de signaler que la cadence des réunions de Conseil d'Administration est soutenue dans la mesure où le nombre moyen de réunions par an a atteint 5,2 dépassant de loin le nombre moyen annuel de réunions des Entreprises Publiques qui s'est établi, d'après le rapport annuel 2009 de la Direction des Entreprises Publiques et de Privatisation, à 1,7.

Le nombre relativement élevé des réunions du Conseil d'Administration de la RAM atteste d'un grand dynamisme de cette Instance et de son implication effective dans le suivi de la gestion et du pilotage de l'Entreprise. Il reflète également la volonté de la Présidence Direction Générale d'associer et d'impliquer cette instance dans la discussion et l'approbation des choix et des décisions engageant l'avenir de la Compagnie. La présence des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration est bien assurée et les absences non justifiées sont très rares.

Au sujet de la convention de contrôle, l'article 15 de la loi 69-00, stipule : « Peuvent être soumises au contrôle conventionnel :

- les filiales publiques à participation directe majoritaire de l'Etat ou d'une collectivité locale à travers une convention de contrôle à conclure avec l'Etat dont le suivi est assuré par un commissaire du gouvernement nommé auprès de la filiale publique ;.. »

En d'autres termes, la loi n'impose pas la signature d'une convention de contrôle.

Toutefois, RAM considère que la signature d'une telle convention relève des actes de bonne gouvernance auxquels elle adhère pleinement. La signature d'une telle convention suppose la clarification préalable des missions attendues par les actionnaires. C'est d'ailleurs l'objet du contrat programme signé en Septembre 2011 entre RAM et l'Etat.

B. Acquisition et exploitation de la flotte

1. Investissement dans la flotte

1.1 Elaboration du plan de flotte 2002-2012

La méthodologie utilisée repose sur une approche détaillée de construction du programme cible en partant des orientations stratégiques majeures, selon la vision qu'avait la Compagnie de son devenir. Elle est conforme aux pratiques de l'industrie.

Le scénario à 6% par an tenait compte des objectifs d'évolution de la Compagnie, considérés en 1998-2000 hormis l'évolution du marché.

La configuration avion utilisée résultait de la réalité du marché et de la concurrence au moment de l'étude, effectuée entre 1998 et 2000, pour des compagnies de type régulier dont la clientèle Business nécessitait une configuration appropriée.

Le Benchmark (Source Boeing) avec les moyennes journalières d'utilisation avion de la flotte mondiale montre que l'utilisation journalière avion réalisée par RAM, pour chaque année de 2005 à 2010, est au dessus de la moyenne internationale pour la flotte moyen-courrier.

1.2 Mise en œuvre du plan de flotte 2002-2012

La confirmation de la totalité des options en 2004 a permis d'amener Boeing à améliorer son offre sur ces avions, tout en sachant que les livraisons étaient raisonnablement étalées dans le temps, à raison de deux avions par an. RAM a cherché à faire face au choc brutal de l'open sky et au nouveau contexte concurrentiel, en adoptant une inflexion stratégique basée sur la croissance et l'investissement dans la flotte afin de se donner les moyens d'accompagner la stratégie de développement du réseau et des marchés en concurrence avec les low cost, et, des marchés nouveaux hors champ de compétition des low cost. La décision d'investissement dans une flotte de nouvelle génération a permis à la Compagnie d'exploiter cet outil pour opérer sa stratégie africaine.

1.3 Cession des avions

Certains avions ont été maintenus au-delà d'une date de sortie prévisionnelle, pour répondre à des missions bien précises (ATR42-300 pour le développement du réseau intérieur Maroc ; B737-200 pour une utilisation en cargo durant la basse période et en version passager durant la pointe). RAM retient le principe de définir une procédure de cession d'avion.

2. Exploitation de la flotte

Les niveaux de rentabilité enregistrés par RAM durant la période de 2002 à 2008 étaient normaux par rapport à l'industrie qui a toujours enregistré des marges de rendement assez faibles de l'ordre de 1% à 4% (Résultat net / chiffre d'affaires). L'année 2009 a été mauvaise pour la majeure partie de l'industrie suite à l'impact de la crise financière et économique mondiale.

Développement de la flotte

Le déficit de la Compagnie enregistré durant les années 2009 et 2010 est lié à plusieurs facteurs qui se sont conjugués, dont notamment :

- la crise économique et financière qui a impacté l'ensemble de l'industrie
- la forte compétition des Low-cost qui a résulté en une dégradation substantielle des prix pratiqués sur le marché
- des événements non courants propres à RAM (sortie du dossier d'Air Sénégal, Mouvement de grève PNT durant la Pointe 2009, Redressement fiscal en 2010).

La décision de sortir les A321 a été prise dans le cadre du choix d'harmoniser la flotte pour bénéficier de réduction de coût, et ainsi réduire le différentiel de coût avec les compagnies Low-Cost.

Le plan triennal 2009 – 2011 a pris en compte la conjoncture fin 2008 / début 2009 (Crise économique et financière mondiale), et a pris comme orientation d'opérer à flotte constante, vu la conjoncture.

Utilisation journalière de la flotte

Le Benchmark de l'utilisation journalière avions (Source Boeing) montre que RAM garde une utilisation au dessus de la moyenne internationale pour toute la période 2005 à 2010. Il montre aussi que les années 2008 et 2009 ont connu des baisses d'utilisation en moyenne pour toute l'industrie, suite à l'environnement de crise économique et financière mondiale.

3. Cas de la flotte long-courrier

La situation de crise, dans l'industrie aérienne, générée par l'attentat du 11 septembre 2001, n'était prévisible pour aucune compagnie aérienne.

Le contrat de location de deux avions B767-300ER a été signé avec GECAS en Avril 2001, puis il a été réaménagé en Janvier 2002, suite à l'impact de la crise du 11 Septembre 2001. Ces deux avions ont été réceptionnés, neufs, en Janvier et Février 2002.

La location d'un avion en dry lease se fait habituellement pour une durée de 5 à 8 ans : ceci est exigé par les loueurs d'avions pour avoir le temps d'amortir les coûts de transformation d'un avion de location pour chaque nouveau locataire, notamment pour les avions long-courrier. Aucun loueur n'aurait accepté d'avoir une clause de sortie de contrat au bout de deux ans. Ce sont là des conditions standards à respecter dans le marché de location dry lease. La prolongation de location des B767 CN-RNS et CN-RNT auprès de Gecas est liée au retard de livraison des B787 No 1 et No 2, dont les dates contractuelles de livraison étaient respectivement Octobre et Novembre 2008, et, qui devaient remplacer ces deux B767. Sinon, RAM se serait retrouvée dans l'impossibilité d'assurer son programme Long-courrier.

C. Analyse de certains centres de coûts

1. Carburant

1.1. Acquisition et utilisation du carburant avions

1.1.1 Au niveau du processus de passation des marchés

Il convient de signaler que RAM est en position de faiblesse sur les escales qu'elle dessert du fait de la faible concurrence des fournisseurs carburant sur ces plateformes. Même en étant en désaccord sur certaines clauses des contrats demandées par les fournisseurs, RAM se trouve dans la situation où elle doit continuer à s'avitailer auprès des dits fournisseurs pour la continuité de son activité. Le bon de commande faisant office de base contractuelle.

Les garanties (caution provisoire, caution définitive et la retenue de garantie) quoique stipulées par le cahier des charges ne rentrent pas dans les pratiques des pétroliers. Le rapport de force entre les fournisseurs de Carburant et RAM ne permet pas à RAM une rigidité par rapport à ces dispositions dans la gestion de l'appel d'offres carburant.

Le règlement des achats RAM en vigueur est en cours de modification concernant les aspects de garantie, afin de s'adapter aux pratiques de l'industrie.

Approvisionnement au niveau du marché marocain

Sur la zone Nord, RAM a contracté en avril 2002 avec un fournisseur sur une période de 15 ans, contrat toujours en vigueur, sur la base d'une quantité déterminée. Pour s'avitailer en quantité supplémentaire, RAM avait le choix entre deux options :

- s'avitailer auprès de ce même fournisseur la quantité supplémentaire au prix contractuel
- profiter de l'existence d'un deuxième pétrolier unique pour obtenir des conditions plus avantageuses sur l'ensemble de son réseau et pas seulement à la zone nord, étant donné que le fournisseur contractuel n'est pas présent à l'international.

RAM a opté pour cette deuxième option qui lui a permis de générer une économie très importante sur les escales dans lesquelles le deuxième pétrolier est représenté.

1.1.2 Insuffisances relatives au processus d'approvisionnement et de contrôle de la facturation

Ces insuffisances ont déjà été relevées dans les rapports d'audit interne de RAM et ont fait l'objet d'actions correctives qui ont abouti à la mise en place du système AIRPAS.

Le système AIRPAS mis en place par la Compagnie depuis novembre 2010 a permis d'améliorer le contrôle dans le sens où l'information relative aux quantités prises est fournie en temps réel par plusieurs sources à savoir les messages FMM et ACARS. Les prix et conditions contractuelles y sont également introduits. Ce système fournit un reporting complet.

Grâce à la mise en place du système AIRPAS, plusieurs tâches sont automatisées et le besoin en ressources humaines est réduit. L'organisation et les fiches de fonction ont été revues en conséquence.

En ce qui concerne les ristournes, un contrôle strict et exhaustif est opéré sur les quantités livrées à RAM par son fournisseur contractuel dans la zone nord du Maroc. Concernant, les autres compagnies aériennes, le contrôle s'appuie sur les quantités communiquées par ce même fournisseur, que RAM ne peut pas contester.

Couverture du prix carburant

1.2.1 Elaboration de la nouvelle stratégie

Avec des structures « Three ways » adoptées depuis 2005/2006, RAM avait accepté le risque de baisse du prix du pétrole puisque, en cas de baisse, la facture globale (marché physique+financier) allait être moins importante qu'avant. En effet, en 2009 après l'effondrement du cours du pétrole, la facture carburant globale (physique+hedging) était de 2 740 MDH en 2008/2009 versus 3299 MDH en 2007/2008, malgré le manque à gagner lié au Hedging en 2008/2009 de 764 MDH, et le gain réalisé grâce au Hedging en 2007/2008 de 80 MDH.

L'année 2008 a été caractérisée par une fluctuation historique des cours du pétrole.

(...)

Cependant, de forts changements de la configuration des marchés des matières premières ont eu lieu depuis la faillite de Lehmann Brothers le 15 Septembre 2008 et la crise économique qui s'en suivit entraînant ainsi une chute brutale des cours du pétrole qui sont passés de 147.5 \$/baril le 11 Juillet 2008 à 36,2 \$/baril le 24 décembre 2008 soit une baisse de 110 \$ en seulement cinq mois.

Cette chute brutale a eu comme conséquence une perte Hedging chez toutes les compagnies aériennes qui se sont hedgées, même celles qui jouissaient d'une expérience longue et reconnue dans la matière.

(...)

Par ailleurs, dans le cadre du choix de sa stratégie hedging, RAM se compare aux compagnies qui la concurrencent dans son marché. Ses concurrents sont essentiellement Air France, Rynair, Easyjet, ...qui ont des tailles plus importantes que celle de RAM. L'adoption d'une stratégie différente de ces compagnies l'aurait exposé à un risque encore plus important.

RAM couvrait le risque de hausse du prix carburant depuis 2001, en acceptant une exposition à la baisse depuis 2006.

Les alertes du Conseil d'administration sont intervenues en décembre 2007, sans remettre en cause l'exposition à la baisse. D'ailleurs, en 2008, RAM a réalisé un gain lié au hedging de 80 MDH, porté à la connaissance du Conseil, tout en étant exposé à la baisse. Ce n'est que lorsque le cours du pétrole s'est effondré en 2009 que RAM, à l'instar des autres compagnies aériennes, a commencé à remettre en cause la stratégie de Hedging.

Quant à l'accompagnement externe, la définition même de la stratégie de hedging dynamique a été faite en 2007 avec l'aide de Morgan Stanley, Boeing et Air France comme le montrent les documents remis à la Mission en la matière.

En 2009, après l'effondrement imprévisible des cours du carburant, et le manque à gagner endossé par toutes les compagnies aériennes, aucun consultant externe ne pouvait proposer à RAM une solution rapide et peu coûteuse puisque personne ne pouvait prévoir si les cours allaient continuer à chuter ou allaient se redresser rapidement. Pendant cette période, la Commission Hedging de RAM se réunissait régulièrement pour décider des actions de restructuration à entreprendre sur la base de simulations et d'hypothèses. Elle s'est faite aider dans ce travail par un cabinet externe, dirigé par un ancien Expert d'AttijariWafaBank qui était en charge du portefeuille de couverture de RAM avant 2009.

Le 02 octobre 2009, RAM a également profité de la constitution de son Comité d'audit pour avoir son assistance dans le choix des options de restructuration de son portefeuille Hedging.

Lors des différentes réunions de ce Comité, RAM présentait ses opérations de Hedging et montrait aussi les pratiques des compagnies aériennes. Elle présentait aussi les différents scénarios 2010-2011 envisagés et les expositions qui en découlaient en fonction de différentes hypothèses d'évolution du prix du pétrole. Ces scénarios étaient clairement basés sur un caractère de prudence et de fixation de la perte maximale, comme le demandaient les membres du Comité d'audit.

C'est ainsi que :

- L'opération de restructuration relative à l'exercice 2010 a été effectuée le 06 Janvier 2010 pour une enveloppe totale de 12,7 Millions de dollars et consistait en l'achat total de toutes les structures Puts qui faisaient partie du portefeuille.
- En date du 02 Août 2010, RAM est sortie de toutes les positions en soldant tout le portefeuille 2011 et le reliquat du portefeuille 2010 à Zéro coût.

Par ailleurs, RAM a reçu le 29/04/2010 des experts de la Banque mondiale afin d'avoir leur opinion sur la politique de Hedging adoptée par RAM.

Dans son exposé, la Banque Mondiale a préconisé une politique Hedging similaire à celle de Lufthansa, et à celle de RAM, ce qui n'a fait que reconforter les choix de RAM.

1.2. 2 Analyse du programme Fuel Efficiency (FEP)

L'analyse des réalisations et de la conduite du programme est positive et la sensibilisation continue dynamiquement pour atteindre les objectifs attendus.

Le bilan est motivant pour, encore, sensibiliser les différents intervenants sur l'optimisation.

(...)

Les résultats du programme ont été enregistrés au cours de l'année 2009 avec une économie globale de 4,35 % de la facture carburant. En 2010 l'économie a atteint 1,85 %, en effet le résultat positif est notable si on intègre le facteur de Forfaitisation salaire PNT induisant une augmentation de la

consommation carburant de +3% liée asymptotiquement à la diminution du temps de vol de -3% selon la formule suivante :

$$\text{Consommation horaire} = \text{Délestage fuel} / \text{Temps de vol}$$

Et si on ajoute le facteur Densification cabine passager passant de 159 à 173 voire parfois 186 spécialement sur B737 engendrant + 23 KG en consommation carburant soit + 0,9 %.

D'où le total : + 3,9% en consommation horaire alors que le résultat de consommation par PAX transporté, indicateur économique pertinent, enregistre une diminution de - 1% en 2010 par rapport à 2009, témoignant de l'action positive du programme FEP.

La réalisation du FEP (Groupe RAM) enregistre une nette amélioration en 2011. En effet, les quatre premiers mois de cette année ont enregistré une optimisation de la consommation horaire -51Kg/h pour -7Kg/h en 2010 soit 629% d'amélioration.

En effet l'objectif 2010 était de -4%, le résultat atteint est de -3% : la différence est justifiée par le délai de mise en place du Flight Planning System (système LIDO) : MAI 2011, qui permettra d'atteindre les objectifs efficacement.

Globalement, après trois années de mise en œuvre du FEP, le résultat se situe à 3 % malgré les délais d'implémentation du process et ses outils.

2. Le personnel navigant technique (PNT)

2.1 Evolution de la masse salariale du PNT

L'évolution de la masse salariale PNT a évolué pour les raisons suivantes :

- Augmentation de l'activité vol de 8% (surtout de nuit de 4.26%) et par conséquent de la productivité PNT
- Augmentation salariale de 1,5% en 2010
- Forfaitisation de l'activité PNT en contrepartie des économies liées à la réduction du temps de vol.

Année	Total HDV Nuit	Total HDV
2009	139.646,37	262.946,15
2010	145.597,75	284.153,73
Evolution %	4,26	8,07

Depuis 2004, avec la création d'Atlas Blue et le transfert d'une partie de l'activité, il a été fait appel à des pilotes étrangers pour combler le déficit en effectif.

L'activité RAM a évolué d'une manière importante en 2005 avec la création du HUB et l'injection des vols Afrique de nuit avec une très forte utilisation journalière des avions RAM.

L'évolution des effectifs, depuis 2005, suit une logique de productivité qui n'a pas cessé d'évoluer positivement.

Pour l'évolution de la masse salariale, il faudrait intégrer aussi les augmentations et modifications structurales qu'ont subies les salaires des pilotes.

L'activité vol des PNT a évolué entre 1999 et 2009 de 297 HDV/PNT à 311 soit de 78% et leur productivité a augmenté de 33%

(...)

2.2 Affectation du PNT par type d'avion

Le dimensionnement des équipages obéit à des logiques différentes entre le moyen courrier et le long courrier.

Pour le moyen courrier, les heures de vol sont l'élément important pour le dimensionnement, le ratio des compagnies major tourne autour de 5 équipages par avion.

En ce qui concerne le long courrier ce sont les rotations et leurs natures qui dimensionnent le secteur concerné.

Le ratio standard de l'industrie est de 6 équipages par avion pour une activité lissée.

Royal Air Maroc n'a pas une activité lissée sur l'année pour le long courrier qui voit l'activité atteindre des pics importants lors des phases OMRA et HADJ.

Le B747 nécessite pendant ces périodes de pointe 7 équipages.

La séniorité est le seul critère établi pour les actes de carrière PNT (passage Commandant de Bord, Stage instructeur, Passage long courrier).

Les dimensionnements qui se font en début de chaque saison intègrent les départs à la retraite en cours, l'activité prévue et se limitent strictement aux besoins de l'exploitation.

2.3 Existence d'heures sous-utilisées par rapport aux heures payées

L'indicateur productivité des PNT et son évolution représentent parfaitement la gestion de cet aspect. Tout surdimensionnement générerait une dégradation notable de cet indicateur.

A titre d'exemple, pour le mois de Novembre 2008, le programme commercial prévu en B744 ne permet pas de garantir une activité vol égale ou supérieure à 70Heures par PNT.

Les PNT n'ont pas généré d'heures supplémentaires donc pas d'heures sous utilisées pour les fonctions CDB et OPL (pour ce mois, les PNT sont payés au minimum garanti).

Le secteur B73C étant en forte activité (voir les heures supplémentaires réalisées), le cumul des heures sous utilisées est négligeable (CDB: 0,9%, OPL : 0,6%)

Le total des heures sous utilisées de Novembre 2008 est de 315 heures et non pas 1773 comme indiqué dans le rapport.

L'année IATA 2008-2009 s'est soldée par un cumul d'heures sous utilisées de 3262 heures contre 3748 en 2007-2008 en réduction de13%.

(....)

3. La maintenance

Politique d'achat et logistique du CIAé

Pour la politique de stockage, la procédure d'achat PQ-2-01 article V.1.2 précise les modalités d'initialisation d'un article en stock. Afin de mieux détailler cette politique, une refonte de cette procédure a été réalisée et est actuellement dans le circuit de validation pour mise en œuvre.

Le choix du mode d'approvisionnement est dicté par le besoin de la production, ainsi pour les achats normaux ils sont régis par la procédure Achat PQ-2-01 et pour des besoins en urgence par la procédure PQ-2-06 des achats en AOG (Aircraft On Ground : Avion immobilisé au sol)

En ce qui concerne la politique de prix et de qualité, et tel que stipulé dans la procédure achat PQ-2-01, les acheteurs orientent les prospections vers les sources d'achats approuvés et en premier lieu le fabricant qui est précisé dans chaque Demande d'Achat ou Etat d'approvisionnement ce qui garantit en général le meilleur prix. Pour la qualité tout article commandé est réceptionné avec un document règlementé d'accompagnement tel que demandé par le gestionnaire ou le demandeur.

A titre indicatif, 91% des achats de Royal Air Maroc pour les stocks sont réalisés chez les fabricants ou leurs distributeurs exclusifs. Dans l'industrie, ce chiffre est de l'ordre de 79%.

Importance des achats d'urgence (AOG et GV)

Le volume des achats en 2010 a été ventilé comme suit :

- 3% pour des items gérés,
- 13% pour des articles non gérées (inévitables),
- 14% pour les besoins des Grandes Visites dont 76% correspondent à des items non gérés. Les demandes non satisfaites par le stock, soit totalement soit partiellement, pour les 24% des items gérés, ont pour raison principale des besoins anormalement élevés par rapport à l'indicateur de consommation moyenne utilisé pour les quantités de réapprovisionnement.

Importance de l'échange standard

En 2010, c'est le poste des échanges standards ainsi que les réparations qui lui sont liés et les réparations des équipements propres RAM qui a représenté les 91% du total des besoins de RAM en équipement. Nous pouvons ventiler ces 91% comme suit : 63% correspondent aux réparations des équipements RAM, 22% sont des réparations liées aux échanges Standards contractés et enfin 6% sont liés aux coûts des échanges standards eux-mêmes.

La nouvelle procédure d'achat qui est cours de validation fixe en détail les modalités techniques et administratives de ce mode d'achat.

Rupture de stock pour des articles à utilisation fréquente (articles gérés)

Le système de gestion des stocks Merlin a été défini pour des niveaux de services variant entre 90% à 95% en fonction du volume des consommations. De ce fait le système recommande de réapprovisionner systématiquement les items à utilisation fréquente dès atteinte d'un point de commande et peut ne pas recommander l'achat des items à faible consommation ou en stock zéro. Ce dimensionnement par définition tolère des ruptures ponctuelles de stock ou des satisfactions de besoin partiels et qui peuvent donner lieu à des AOG. Le taux élevé des AOG en 2009 (6,34% contre 3,78% enregistré en moyenne sur les 5 dernières années), s'explique en grande partie par l'introduction de 9 appareils

supplémentaires qui ont modifié le paramétrage des données de réapprovisionnement du système de Gestion des stocks Merlin.

Importance des stocks non mouvementés au niveau des magasins

Le Centre Industriel Aéronautique dispose effectivement d'un stock d'articles non mouvementés depuis 5 ans qui représente 27% de la valeur du stock. Conscient de cette problématique, le Centre a commencé depuis l'introduction des Boeing 737 de nouvelle génération à revoir sa politique d'initialisation des stocks ainsi pour ce type d'avion, nous avons seulement 15% des items qui sont non mouvementés, 19 % pour les A 321 (pour 4 appareils) contre 32 % pour les B 737 Classiques.

Le taux des items non mouvementés dans l'industrie est de l'ordre de 12,7%. La taille de la flotte et la proximité des sources d'approvisionnements sont des paramètres qui permettent de réduire significativement le volume des stocks non mouvementés.

Impact négatif de l'hétérogénéité de la flotte

Consciente de cette problématique, la Compagnie a lancé un programme ambitieux d'harmonisation de la flotte qui permettra à court terme de disposer de seulement 3 types d'avion de nouvelle génération au sein de la flotte du Groupe ; Les B737 Nouvelle Génération pour le moyen courrier, les B787 (avion de remplacement du B767) pour le long courrier et les ATR 72-600 pour les vols domestiques.

E. Autres aspects de la gestion

1. Gestion des assurances

- Le dossier d'appel d'offres concernant le renouvellement du contrat d'assurance multirisque des locaux à l'étranger a été initié le 29/10/2009. RAM a consulté cinq courtiers au niveau du marché de Londres. Deux ont répondu et le moins disant a été retenu. Une demande de traitement en urgence de ce dossier a été faite afin d'éviter les risques de rupture de couverture étant donné la période de fêtes de fin d'année.
- Concernant les indemnisations par les assureurs, tous les dossiers assurances ont été réglés, à l'exception d'un seul dossier qui est, en fait, un recours contre la partie responsable de l'incident pour une indemnisation des pertes non assurées.
- Sur le marché des assurances aviation, les taux payés par les très grandes compagnies aériennes sont historiquement plus bas que ceux payés par les compagnies de taille moyenne comme RAM. Ces taux dépendent de plusieurs facteurs dont le ratio S/P (Sinistralité/prime), la santé financière de l'entreprise, la taille de sa flotte, le réseau qu'elle dessert, etc. Pour améliorer son taux de prime, RAM avait engagé des actions pour améliorer encore davantage son taux (S/P) et n'épargne aucun effort pour s'adosser à un grand groupe dans le cadre d'un placement en commun.
- S'agissant des appels d'offre concernant les assurances, il faut distinguer entre la consultation pour le choix des courtiers et la consultation pour le choix des assureurs :
 - Pour le marché aviation, la capacité du marché et le nombre des assureurs étant très limités dans le monde, les experts déconseillent aux compagnies aériennes de taille moyenne comme la RAM de charger plusieurs courtiers à la fois pour approcher un même assureur, au risque d'avoir une entente du marché sur les conditions à appliquer à la Compagnie. Pour cette raison, RAM retient un seul courtier pour ses assurances aviation. Pour le choix de ce courtier, un appel d'offres est lancé auprès des grands courtiers internationaux.

- Pour le marché assurances du personnel, la situation est différente sauf pour le personnel navigant qui ressemble à celui de l'aviation. De 1984 à 2001, RAM avait un seul courtier pour toutes ses assurances du personnel. Cela ne permettait pas de bénéficier de toutes les opportunités du marché en termes de réduction des coûts. Il a donc été décidé en 2001 de mettre en concurrence deux courtiers à la fois, pour profiter au maximum des meilleures opportunités sur le marché. Voir graphes de l'évolution des taux de primes sur la période 2005-2010 Les taux de prime des assurances du personnel sur la période 2005-2010, ont baissé de manière significative par rapport à la période antérieure.
- le Personnel Navigant Technique bénéficie des couvertures décès et perte de licence, souscrites dans le cadre de deux polices différentes, respectivement depuis 1986 et 1988. Elles sont considérées comme complémentaires et non doubles étant donné la particularité de leur métier qui nécessite une très bonne aptitude physique et mentale et le niveau des salaires de cette catégorie.

2. Gestion des sinistres

- Pour assurer les prises en compte des incidents en exploitation, RAM dispose de plusieurs systèmes d'information qui lui permettent la remontée des informations pertinentes de incidents (Sentinel, Netline, système de reporting des directions opérationnelles, système de maintenance). RAM dispose également d'une certification IOSA, attestant de la mise en place de référentiels de suivi, et d'indicateurs de suivi de tous les incidents vols et sols. Ce système fait l'objet d'un contrôle périodique de la Direction de l'Aéronautique Civile.
- La situation relative au non remboursement des sinistres « corps » fait l'objet de négociation avec les assureurs qui exigent en contrepartie des surprimes à payer importantes à l'occasion de chaque renouvellement.

3. Gestion du contentieux

- Le suivi des dossiers contentieux se faisait sur Excel, jusqu'au mois d'août 2011. Depuis cette date, le logiciel Legal suite a été mis à niveau et l'historique des dossiers contentieux a été repris dans ce logiciel.
- La différence relevée par la CDC relative aux chèques impayés provient d'une erreur de saisie dans le fichier communiqué à la CDC par l'équipe en charge du contentieux qui a intégré dans cette liste deux chèques doublement (dossiers n° 131/06 et 75/06).
- Des indicateurs de performance sont adoptés par l'entité contentieux, tels que les types de dossiers contentieux, leur nombre et leurs enjeux, ainsi que les montants recouverts par type de créance. Des objectifs sont arrêtés par rapport à ces indicateurs, qui sont pris en compte dans l'évaluation des performances de l'encadrement concerné.
- Les jugements non notifiés, sont des décisions de justice qui ne sont pas encore exécutoires ou qui sont rendues contre des débiteurs non localisés.

4. Gestion des gratuités

Nous rappelons que l'indicateur « Gratuit » au niveau du tableau de bord de la Compagnie correspond à un principe retenu par l'industrie du transport aérien, qui considère comme gratuit (« non revenue passager »), tout passager bénéficiant d'une réduction supérieure à 75% du tarif applicable.

De ce fait, l'indicateur « Gratuit » affiché sur le tableau de bord de la Compagnie ne peut avoir la signification que lui a donnée la Mission. En effet, il comprend des passagers dont la réduction est tout à fait réglementaire. On peut citer à titre d'exemple :

- Billets GP (R2) pour le personnel RAM et personnel Compagnies étrangères dans le cadre des accords entre Compagnies dont l'embarquement ne se fait que dans la limite des places disponibles ;
- Les passagers payant bébés, enfantsdont les réductions sont plus de 75% du plein tarif ;
- Les billets primes accordés dans le cadre des contrats de fidélisation ;
- Les passagers embarqués dans le cadre des opérations de parrainage et de sponsoring par RAM des différents événements au Maroc et à l'étranger ;
- Pour les salariés des Compagnies aériennes, les billets à tarification réduite sont un acquis identitaire du transport aérien.
- Les Résolutions IATA (Association Internationale des Transporteurs Aériens) numéro 788 d'avril 1945 et ATAF (Association des Transporteurs Aériens Français) numéro 120 définissent les conditions d'octroi de facilités de transport pour tous les personnels actifs avec les familles et retraités du secteur aérien dans le monde.
- Ces accords internationaux du transport aérien sont depuis complétés par d'autres accords réciproques permettant de voyager indifféremment sur toutes les compagnies du monde, en assurant une équité de traitement entre les salariés des lignes aériennes.
- Il est à préciser que les billets R2 qui constituent le principal des octrois de RAM ne peuvent être utilisés que dans la limite des places disponibles à la clôture de l'enregistrement des passagers payants.

Tenant compte de ce qui précède, en dehors des bébés, Industry discount, billets prime Safar Flyer, le trafic restant (AD+autres selon codification IATA) ne dépasse pas : 0, 3% du trafic total. De plus, ce pourcentage inclut tous les billets accordés dans le cadre de contrats de sponsoring, de soutien aux festivals, les assises nationales de tourisme, soutien au tourisme et d'incentive, ce qui veut dire que le taux des gratuités est tout à fait négligeable.

Nous prenons cependant bonne note des remarques de la mission et procéderons à une démarche pour réaménager le principe de gratuité et viser à optimiser la recette à générer dans l'octroi des gratuités.

5. Projets de construction suspendus ou abandonnés

Construction d'un hangar aéronautique

Pour clôturer ce dossier, RAM a recouru à la procédure d'arbitrage telle que prévue par le contrat signé entre les parties en 1993 et après consultation de son conseil. Le recours à la procédure judiciaire n'était pas opportun, et « aboutira certainement à une irrecevabilité de la demande en raison de la clause d'arbitrage ».

La sentence arbitrale définitive a reconnu, après compensation, la restitution de 1 382 402.00 USD (plus intérêts de retard) en faveur de RAM.

Centre de vacances de Marrakech

RAM a décidé d'exploiter le terrain de Marrakech en y construisant au profit de son personnel, un complexe hôtelier et résidentiel accompagné de commodités récréatives et de loisirs.

A cet effet, RAM a lancé en décembre 2007, un concours pour le choix d'un groupement d'architectes/paysagiste/BET. La composition du programme a été définie compte tenu de son aspect social à savoir qu'il devait bénéficier à un nombre important d'agents RAM.

Le cabinet retenu à l'issue de ce concours a élaboré conformément au contrat signé avec RAM l'avant projet sommaire qui a été présenté à l'agence urbaine de Marrakech pour l'obtention de l'autorisation de construire.

Les COS (coefficients d'occupation du sol) définis initialement sur la base du programme détaillé ci-dessus ont été revus à la baisse par la commission chargée de valider les plans architecturaux. RAM s'est réuni avec Monsieur le Wali de la région de Marrakech Tensift-El-Haouz qui a confirmé la décision de ses services.

RAM a donc élaboré une nouvelle étude basée sur les nouveaux COS qui a montré que le projet dans sa nouvelle version n'était pas rentable.

C'est sur la base de l'étude de faisabilité que le dimensionnement du projet a été fait et le concours lancé. La configuration autorisée par l'ancien Wali aurait été mise en œuvre comme tranche 1. Il avait d'ailleurs été demandé à l'architecte d'appliquer ce COS réduit mais de maintenir le regroupement des constructions et ne pas les disséminer pour revenir dans une seconde phase avec une demande d'autorisation d'une seconde tranche : les plans fournis après ces modifications qui étaient en cours d'autorisation le montrent d'ailleurs. Cela aurait fait qu'une partie latente de l'investissement fait par la Compagnie pour la réalisation du projet n'aurait été récupérée qu'après la seconde phase. La situation financière de la Compagnie l'an dernier ne nous le permettait malheureusement plus. Au vu des données économiques après cette reconfiguration, et des projets autorisés depuis sur cette région, RAM soumettra à nouveau le projet dans sa configuration initiale.

Projet immobilier Logeram

Les arguments en défense développés dans le dossier contentieux ont été retenus par les tribunaux qui ont statué sur les diverses actions intentées contre RAM par la société immobilière, laquelle a été déboutée de ses demandes.

Projet social Route El Jadida

L'action intentée par un copropriétaire pour l'arrêt des travaux de la deuxième tranche a été jugée en faveur de RAM.

Il conviendra d'achever les travaux en vue de la cession de ces logements au personnel.

Prêts au personnel

La politique d'aide à l'accès au logement de RAM a profondément changé entre 2008 et 2009 par la mise en œuvre des mesures suivantes :

- Arrêt des pratiques relevées par la CDC qui se caractérisaient par l'insuffisance des garanties apportées par les bénéficiaires, ce qui a conduit à un montant de 30 MDHS de contentieux relevé par la CDC.
- Pour le personnel en activité, chaque dossier a été repris et des garanties réelles et sérieuses ont pu être apportées par les agents bénéficiaires. La proportion des prêts hypothéqués sur les prêts accordés est passée de 77% en janvier 2009 à 92% au 30 septembre 2011.

- Les procédures judiciaires ont été engagées à l'encontre des agents ayant quitté l'entreprise sans avoir remboursé le reliquat de notre prêt, ce qui a permis de recouvrer un montant de 12 MDHS de créances entre janvier 2009 et aujourd'hui.
- Enfin, depuis janvier 2009, les prêts au logement d'un montant supérieur ou égal à 50 KDHS, ne sont plus accordés par RAM et sont demandés directement auprès des banques, et l'aide au logement accordée par RAM prend la forme d'une bonification d'intérêt qui est conforme aux accords historiques passés avec le personnel.

En conclusion, les anomalies historiques relevées par la CDC ont été assainies par la Direction de la RAM bien avant l'actuel contrôle et les reliquats de contentieux existants aujourd'hui ont tous pour origine des crédits accordés il y a de nombreuses années.

7. Voitures des responsables

Contrairement aux pratiques de la plupart des entreprises de la place, les Directeurs et les DGA de RAM n'ont pas de voiture de fonction.

Avant 2010, seuls les DGA avaient une voiture de fonction, louée en mode LLD.

Toutefois, les Directeurs et DGA ont la possibilité d'avoir des voitures personnelles, louées en LOA par l'intermédiaire de RAM.

Les mensualités correspondantes ne sont pas prises en charge par RAM et sont payées par les Directeurs eux-mêmes. Elles sont prélevées de la rubrique indemnité de voiture des directeurs (depuis novembre 2010, ces mensualités sont prélevées des primes de transport et de fonction suite à la mise en place de la nouvelle grille de rémunération). Tous les frais administratifs et d'entretien sont à la charge des Directeurs.

Il n'y a donc aucun abus dans le profit des voitures par les responsables.

A signaler que depuis 2005 aucun prêt véhicule n'est accordé aux Directeurs.

III. Réponse du ministre de l'Équipement et des Transports

(Texte réduit)

Le projet d'insertion au rapport de la Cour des Comptes au titre de l'exercice 2010 relatif à la mission de contrôle de la gestion de la compagnie nationale « Royal Air Maroc » soulève les remarques ci-dessous.

Il est à rappeler que la RAM est dirigée par un Président Directeur Général qui assure également la présidence de son Conseil d'Administration. La tutelle du Ministère de l'Équipement et des Transports s'exerce sur les aspects régaliens se rapportant au secteur du transport aérien à savoir l'exercice de l'autorité de régulation de l'aviation civile.

A. Situation financière, gouvernance et effets de la libéralisation du transport aérien

3. Effets de la libéralisation du transport aérien

(...)

L'accord aérien global Maroc - Union Européenne (dit accord d'open sky) conclu et entré en vigueur en décembre 2006 constitue l'aboutissement d'un long processus de préparation approfondie et de mise en œuvre progressive de la politique de libéralisation du transport aérien au Maroc.

En effet, en vue d'honorer l'engagement de l'État de libéralisation du transport aérien pris dans le cadre du contrat programme et de son contrat d'application relatifs à la Vision 2010 conclus devant Sa Majesté le Roi en 2000 et 2001, une étude stratégique approfondie a été menée par le MET dès début 2003 avec le recours à un cabinet de conseil de renommée mondiale.

L'objectif fixé à cette étude, par le MET, était la définition des lignes directrices de la politique de libéralisation du transport aérien au Maroc tout en préservant les acquis nationaux en particulier Royal Air Maroc. Cette étude a été conduite en étroite coordination avec tous les partenaires concernés et plus spécifiquement Royal Air Maroc.

L'étude a abouti, avec l'adhésion de l'ensemble des partenaires, à la définition d'une politique de libéralisation progressive du secteur prévoyant un cadrage clair et un accompagnement fort de la compagnie nationale Royal Air Maroc à travers ses trois premiers axes.

Axe 1. Libéralisation cadrée et transparente :

La période 2004-2006 a été marquée par la libéralisation dans le cadre des accords bilatéraux existants (avec des limitations sur les capacités).

C'est ainsi que les premières compagnies européennes «non traditionnelles» telles que Corsair (France, filiale du groupe TUI) ou Air Europa (Espagne, filiale du groupe Globalia) ont commencé à desservir les destinations touristiques du Maroc par des vols réguliers.

Sur demande de Royal Air Maroc, une période de trois années de protection du hub de Casablanca a été observée notamment contre la concurrence déloyale des charters.

L'accord d'open sky n'est intervenu qu'à la fin de 2006, trois années après l'annonce de la politique de libéralisation au début 2004.

Axe 2. Création d'un acteur national fort spécialisé dans la desserte touristique (Atlas-blue) , et

Axe 3. Relocalisation de RAM sur le transport aérien traditionnel autour du hub de Casablanca

Ces deux axes constituent un cadrage clair et un accompagnement fort de la compagnie nationale Royal Air Maroc pour s'inscrire dans la politique de libéralisation et pouvoir tenir face à l'intensification de la concurrence.

Ainsi, Atlas Blue a été créée en 2004 dans le cadre d'un contrat programme entre l'Etat et RAM en vue de constituer l'outil de la compagnie nationale pour faire face à la concurrence des compagnies low cost européennes.

Ainsi, pour récapituler, la libéralisation s'est mise en place :

après une longue phase de préparation pendant laquelle il a été veillé à l'implication et l'adhésion de l'ensemble des partenaires et principalement Royal Air Maroc,

- de manière progressive :
 - 2003 : étude détaillée et définition de la nouvelle politique,
 - 2004-2006 : libéralisation progressive dans le cadre des accords bilatéraux existants,
 - 2007-2011 : open sky.

D'autre part, il y a lieu de constater que la Tunisie aussi bien que la Turquie ont choisi un modèle de développement de leur transport aérien différent d'une logique d'ouverture et de développement de la connectivité aérienne et ils ont préféré un modèle protectionniste limitant leurs potentialités touristiques.

Leur modèle favorisait le développement des petites compagnies charters nationales en faveur du tourisme. Toutefois, ce modèle a montré ses limites et la Tunisie essaye aujourd'hui de rattraper son retard vis-à-vis du Maroc pour conclure à son tour un accord d'open sky avec l'Union Européenne.

En matière d'accompagnement du pavillon national pour rester dans le cadre du respect des engagements internationaux pris par le Maroc, notamment dans l'accord d'open sky, l'Etat ne doit prendre aucune mesure discriminatoire entre les compagnies. L'effort d'accompagnement du pavillon national se fait dans le respect de ces principes.

En revanche, le constat de la Cour des Comptes concernant la fiscalité est très pertinent. En termes d'homogénéisation du cadre fiscal appliqué aux compagnies nationales par rapport à ce qui est pratiqué à l'international, le MET introduit chaque année depuis 2006 plusieurs projets de mesures d'accompagnement des lois des finances. Jusqu'à présent, une seule mesure a été introduite par la loi des finances 2011 relative à l'exonération de la retenue à la source des opérations d'affrètement d'avions et services y afférents.

Par ailleurs, il y a lieu de mettre l'accent sur les impacts importants de l'open sky pour le secteur du transport aérien et pour l'économie marocaine en général :

- En termes d'offre : la desserte aérienne internationale a plus que doublé évoluant de 560 fréquences/semaine en 2003 à près de 1.320 fréquences/semaine actuellement ;

En termes de trafic : le nombre de passagers internationaux est passé de 5.2 millions de pax en 2003 à 13.6 millions de pax en 2010 ;

- En termes de démocratisation du transport aérien : les tarifs moyens des billets d'avions ont connu une baisse de 37% entre 2004 et 2010 passant pour un vol moyen de 3h Maroc-Europe de près de 5.300 dhs à 3.350 dhs (A/R TTC) ;
- En termes de diversification de l'offre et de la concurrence : 44 compagnies actuellement contre 22 seulement avant la libéralisation. Près de 75 destinations (aéroports) à l'international contre une vingtaine seulement avant la libéralisation;
- En termes d'impact macro-économique, notamment en accompagnement du développement touristique du pays, des experts internationaux ont évalué l'impact de l'open sky en trois ans seulement de mise en œuvre (2007-2009) à la création d'une croissance additionnelle de 12 milliards de dirhams soit près de 0.5% de croissance de PIB par an et de près de 24.000 emplois directs et indirects.

Cette évolution a également profité à Royal Air Maroc. Même si sa part de marché a baissé de 62% à 47% entre 2003 et 2010, la compagnie nationale a également bénéficié de cette croissance dans le sens où :

- son trafic a augmenté de 3.2 millions de pax à 6.3 millions de pax en 2010 ;
- le nombre d'avions du groupe est passé de 30 avions à 54 avions ;
- le chiffre d'affaires de la compagnie a progressé de 7.1 milliards de dirhams à 11.4 milliards de dirhams.

IV- Réponse du Ministre de l'Economie et des Finances

(Texte intégral)

Tout en prenant acte des observations formulées par la Cour des Comptes dans le cadre de sa mission de contrôle de la gestion de la compagnie Royal Air Maroc (RAM), il convient de préciser qu'un plan de restructuration de RAM a été adopté dans la perspective de rétablir les équilibres économiques et financiers de la compagnie et de renforcer sa productivité et sa compétitivité en vue de la préparer, dès 2013, à une ouverture de capital via un partenariat stratégique.

A cet effet, le Ministère de l'Economie et des Finances (DEPP), en relation avec le Ministère de l'Équipement et des Transports et RAM, a préparé un projet de Contrat Programme Etat-RAM pour la période 2011-2016 qui a été signé le 21/09/2011.

Dans le cadre de ce contrat-programme, RAM s'engage à mettre en œuvre, dès septembre 2011, un certain nombre de mesures visant:

- la réduction des effectifs de 1.560 personnes sur la période 2011-2013 et le recours, pour ses besoins justifiés en personnel, aux recrutements à travers sa filiale AMS ; ce qui se traduira par une réduction de ses coûts salariaux de 44% et 50% respectivement pour les agents commerciaux d'exploitation et le personnel navigant commercial;
- la restructuration du réseau à travers la suppression des routes qui ne répondent pas aux impératifs économiques et la rationalisation du réseau par la réduction des fréquences sur les routes qui présentent une marge négative sur coûts directs mais qui disposent d'un potentiel permettant le retour à des marges acceptables et qui présentent de bonnes perspectives de développement et de rentabilité ;
- L'optimisation de la flotte par le retrait accéléré de 10 avions entre 2011 et 2012 en relation avec le redimensionnement de la flotte et dans l'optique de son harmonisation;
- la réduction des coûts à l'horizon 2016 à travers la poursuite des économies sur la consommation du carburant à l'heure de vol, l'optimisation des coûts de commercialisation et de distribution par la restructuration du réseau des agences et l'accroissement des ventes par Internet et la réduction des charges courantes à travers notamment la réduction du ratio « charges courantes de fonctionnement par agent » de 2% par an en moyenne.
- l'amélioration de la qualité du service en s'engageant à augmenter la ponctualité relative au départ, à réduire les taux de spoliation et des incidents bagages et à augmenter le taux de satisfaction global; l'amélioration de la gouvernance par la mise en place d'une nouvelle organisation avec la réduction d'au moins de moitié du nombre des directions, l'adoption d'un nouveau règlement des achats pour asseoir les principes de la concurrence, de la transparence et de l'efficacité, l'optimisation du Système d'Information pour en faire un levier d'efficacité et de compétitivité et la maîtrise des processus et des incertitudes par la mise en œuvre des meilleures pratiques au niveau du secteur du transport aérien en matière de gestion des risques en particulier la couverture du risque carburant ;
- La cession de certains actifs et le désengagement de certaines activités dont notamment le terrain du Siège actuel de la Compagnie, la participation dans Atlas Hospitality, la participation dans Matis Aerospace et le patrimoine immobilier non nécessaire;
- Le changement du modèle institutionnel et financier de l'Ecole Nationale des Pilotes de Ligne par l'abandon de la prise en charge financière par RAM de cette formation et l'institution du paiement des frais de scolarité.

De coté de l'Etat, des mesures seront engagées, dès 2012, pour permettre à RAM de renforcer sa compétitivité et d'assurer son équilibre économique par la réalité des prix. Les principales mesures à engager portent sur:

- Le respect de l'équilibre économique du réseau domestique et des vols pèlerinage avec l'application de la réalité des prix;
- La réalisation d'un partenariat entre RAM et l'ONMT d'une part et entre RAM et l'ONDA d'autre part pour la mise en œuvre d'un plan de promotion des routes touristiques et le développement du Hub RAM de Casablanca. Des conventions d'application devront être signées dans ce sens;
- L'accélération du remboursement du crédit TVA par l'Etat.

Par ailleurs, et en vue de renforcer la structure financière de la Compagnie pour le rétablissement de ses fonds propres et de ses ratios d'endettement, une augmentation du capital de RAM sera réalisée.