

CACOGES

Cabinet d'Audit, et de Conseil en Gestion

Agrée CEMAC : SEC 061

Immeuble EUCALYPTUS A/7, 2^{ème} Etage porte 201 B/ville

Email: cacoges@gmail.com

Tél: +242 - 06 - 510 - 37 - 63

République du Congo
Ministère des Finances, du Budget et du
Portefeuille Public (MFBPP)

Audit financier et organisationnel de la compagnie Equatorial Congo Airlines (ECAir)

Rapport sur l'audit financier au 30 novembre 2016.

Brazzaville. 04 janvier 2017

CACOGES

Audit, Conseils et Services aux Entreprises

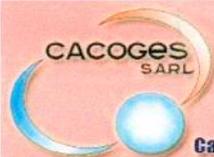
Partenaire
pour la compétitivité
des entreprises
et l'efficacité
des institutions !



RAINBOW FINANCE SA
Experts-Associés

Société d'Expertise Comptable, d'Audit et de Conseil
agrée CEMAC sous le numéro S1.C.079





Gabinet d'audit et conseil en gestion



RAINBOW FINANCE^{SA}
Experts Associés

*Société d'Expertise Comptable, d'Audit et de Conseil
agrée CEMAC sous le numéro SEC.079*

CACOGES/BZV/BVE/RET/MAB/TRM/019/2017

Brazzaville, le 04 janvier 2017

Ministère des Finances, du Budget
et du Portefeuille Public
Brazzaville
République du Congo

Objet: Rapport Audit financier de la société
Equatorial Congo Airlines S.A. (ECAir) au
30 novembre 2016.

Excellence, Monsieur le Ministre,

La société ECAir traverse des difficultés techniques et financières, et son activité est en arrêt depuis le mois d'octobre 2016. Pour mieux cerner la situation, maîtriser le niveau d'endettement et revoir le business plan de la société, vous nous avez demandé de nous constituer auditeurs pour réaliser la mission d'audit financier.

Cette mission consiste à réaliser un diagnostic financier et organisationnel qui aboutira à une évaluation de la dette nette, de la situation financière, et à une programmation des améliorations à apporter pour une définition du chemin financier et organisationnel le plus raisonnable pour le développement et la pérennité d'ECAir.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes de la profession et conformément aux termes de références. Notre mission a consisté à un audit financier contractuel dont les objectifs étaient, d'une part, de donner un avis selon lequel, les comptes ont été établis dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel comptable OHADA, avec en particulier un avis sur la réalité, l'évaluation et l'exhaustivité de la dette de la société ECAir, et d'autre part, d'émettre un avis sur la situation financière de la Compagnie.



Cabinet d'audit et conseil en gestion



RAINBOW FINANCE SA
Experts Associés

*Société d'Expertise Comptable, d'Audit et de Conseil
agrée CEMAC sous le numéro SEC.079*

Le présent rapport vise uniquement à satisfaire vos besoins d'information et ne doit pas être utilisé à d'autres fins. Il porte uniquement sur les comptes et postes décrits ci-après.

Veuillez croire, Excellence Monsieur le Ministre, l'expression de nos salutations distinguées.

Les Auditeurs

Pour CACOGES

Audit, Conseils et Services aux Entreprises
Société d'expertise comptable, d'audit et de
commissariat aux comptes
Agrée CEMAC N°SEC 061

Pour RAINBOW FINANCE

Société d'expertise comptable, d'audit et
de conseil
Agrée CEMAC N°SEC 079

CACOGES
Cabinet d'Audit, et de Conseil en Gestion
Agrée CEMAC : SEC 061
Immeuble EUCALYPTUS A/7, 2^{ème} Etage porte 201 8/ville
Email: cacoges@gmail.com
Tél: +242 - 06 - 510 - 37 - 63

Brice Voltaire ETOU OBAMI
Expert-Comptable agréé CEMAC N°EC389
Associé - Gérant

J. Serges SEKET
Expert-Comptable agréé CEMAC N°EC508
Associé - Directeur Général Adjoint

SYNTHESE GENERALE

1. Evaluation du cadre des activités

1.1. CADRE JURIDIQUE DES ACTIVITES

1.1.1. Bases juridiques et opératoires

La Compagnie aérienne ECAir est une Société Anonyme avec Conseil d'Administration (Art. 415 et suivants OHADA) détenue à :

- 99,99 % par l'Etat Congolais
- 0,000015% par la Port Autonome de Pointe Noire
- 0,000015% par HELI AVIA

Créée le 06 novembre 2007, la Compagnie aérienne ECAir commence ses activités par son premier vol, le samedi 26 sept 2011.

En raison de :

- ✓ *l'impossibilité temporaire pour la République du Congo à obtenir l'identifiant opératoire de l'Organisation de l'Aviation Civil Internationale (OACI), l'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC), le pays étant par ailleurs sous "liste noire Européenne" ;*
- ✓ *l'impossibilité d'opérer des avions sous pavillon Congolais hors de la sous-région (TN) ;*
- ✓ *l'indisponibilité du personnel navigant prêt à opérer dans les avions.*

La compagnie ECAIR a adopté le mode opératoire particulier suivant :

- ✓ *Les avions exploités par la Compagnie, qu'ils soient en propriété ou loués, sont opérés sous un pavillon d'emprunt appartenant aux opérateurs externes (PRIVATAIR et JET AIRFLY) ;*
- ✓ *Le personnel navigant est également fourni par le propriétaire du pavillon de navigation ;*
- ✓ *Les pavillons devant être justifiés par la détention de l'avion en propriété ou en location par le propriétaire du pavillon d'opération, ECAir doit se soumettre à un ensemble de sous-locations ;*
- ✓ *Les sous-locations sont en « dry-lease » pour positionner la détention de l'avion chez le détenteur du pavillon, et en « wet-lease » pour positionner l'avion chez l'opérateur effectif ECAIR.*

Par ailleurs, au mode opératoire ainsi décrit, s'ajoute les contrats d'assistance technique suivants, assortis des coûts correspondants :

- Formation des personnels navigants techniques (PRIVATAIR) ;
- Assistance technique pour les principaux postes de Direction suivants :
 - *Directeur Général Adjoint ;*
 - *Directeur des opérations ;*
 - *Directeur commercial ;*
 - *Directeur financier et comptable.*

Sur ces bases, la flotte de la compagnie ECAir s'est déployée sur la période de référence (2011 à 2016), avec les conséquences juridiques, opératoires et financières suivantes :

- *Gestion et données des opérations aériennes principalement suivies par les opérateurs extérieurs propriétaires des pavillons de navigation (essentiellement PRIVATAIR) ;*
- *Coûts de disposition et d'opérations des avions identifiés et facturés par lesdits opérateurs ;*
- *Coûts additionnels de mise à disposition de personnels sous assistance technique ;*
- *Coûts additionnels par rapport à une exploitation sous immatriculation Congolaise ;*

En l'absence d'une comptabilité analytique satisfaisante chez ECAir, le différentiel de coût correspondant au mode opératoire des avions n'a pas pu être évalué.

(Voir annexes 41,42 et 43).

Pour ce qui concerne le coût total de l'assistance technique, il a été établi à FCFA 3.620.000.000 sur la période de référence.

1.1.2. Financement

Le financement des activités d'ECAir est essentiellement constitué par une convention de prêt avec l'Etat Congolais, hormis les ressources attendues de l'exploitation. Les conditions essentielles de la convention principale sont les suivantes :

- Capital prêté : FCFA 300.000.000.0000
- Différé de remboursement : cinq (05) ans
- Intérêt : 4%

Au cours des exercices de référence, la convention de financement a été réalisée en Capital et en prêts successifs, pour un total de FCFA 269.000.000.000, soit un écart défavorable de FCFA -31.000.000.000. Les intérêts intercalaires calculés au 31 décembre 2015 ont été établis à de FCFA 9.241.000.000.

En conséquence, les conditions de mobilisation conventionnelles demeurent non réalisées à la date de rédaction de ce rapport.

(Voir annexe 61)

1.1.3. Architecture des pouvoirs

1.1.3.1. Présentation

L'architecture des pouvoirs définit le mode règlementaire qui régit l'engagement des dépenses dans la gestion de la compagnie. Son articulation doit répondre à la déclinaison suivante :

- a. Pouvoir illimité du Conseil d'Administration, sous réserve des autorisations des tutelles :
 - Budget annuel autorisé en début d'exercice
- b. Mode de gestion des engagements :
 - Engagements ordinaires suivant procédures d'engagements
 - Dépassements budgétaires, suivant procédures d'autorisation des dépassements
 - Contrôle des engagements suivant procédures de gestion budgétaire
- c. Niveaux de pouvoirs sur les engagements et les décaissements :
 - Organisation des signatures suivant procédures et documents d'engagement (Expression des besoins, Bons de commande)
 - Organisation des signatures suivant procédures et documents de décaissement (Ordres de paiement)

1.1.3.2. Constats

Des explications de la Direction Générale de la Compagnie et des documents des Conseils d'Administration fournis (procès-verbaux des conseils), les constats sont comme suit, par rapport au schéma ci-dessus :

- a. L'architecture formelle des pouvoirs, telle que définie ci-avant, n'est pas formellement disponible ;
- b. Sur le pouvoir illimité du Conseil d'Administration après autorisation des budgets en début d'exercice, sous réserve des autorisations des tutelles, les budgets par exercices formellement autorisés, n'ont pas été disponibles pour certains exercices.
- c. Sur le mode de gestion des engagements des lignes budgétaires :
 - Les engagements ordinaires sont effectués sous la signature de la Direction Générale, sans limite apparente de pouvoirs.
 - Les dépassements budgétaires sont également effectués sous la signature de la Direction Générale, sans autorisation préalable du Conseil d'Administration, à l'exception des grands projets suivants dont nous avons constaté la validation ou l'information dans les procès-verbaux du Conseil :
 - Construction d'un hangar à Brazzaville (Information du Conseil et invitation à approfondir les études) ;
 - Approbation du Crédit Pont pour l'acquisition du Dreamliner.

- La validation desdits dépassements résulte de l'approbation ultérieure des réalisations budgétaires à mi-parcours. Nous avons constaté les validations du Conseil d'Administration pour les réalisations sur le budget de l'exercice 2014. Les validations des réalisations à mi-parcours des exercices 2011, 2012, 2013, et 2015, et à la clôture pour tous les exercices, ne sont pas disponibles.

d. Sur les pouvoirs d'engagement des décaissements :

Il apparaît que la Directrice Générale et le Directeur Général Adjoint, en co-signature, autorisent les décaissements sans limite de pouvoirs.

En conclusion et à notre avis, l'architecture des pouvoirs n'a pas été correctement formalisée sur la période examinée, et le mode opératoire réel des engagements n'a pas permis un contrôle collectif (Visas et signatures suivant procédures) et hiérarchique (Contrôle budgétaire du CA) suffisant de la gestion de l'entreprise.

1.2. STRUCTURE D'EXPLOITATION ET FORMATION DU RESULTAT

1.2.1. Niveau d'activité et revenus

1.2.1.1. Heures de disponibilité avion / Heures de vols / Sous-activité

Les heures de disponibilité avion correspondent aux heures annuelles à partir de la mise à disposition dans l'exploitation de la Compagnie ECAir, diminuée des heures d'indisponibilité pour les maintenances. Elles ont été établies à environ 42.000 heures, hors arrêts imprévus dus aux difficultés de paiements et autres litiges.

Les heures de vols correspondent aux vols effectués dans le cadre du réseau et du programme de vol d'ECAir. A ce jour, le total des heures effectuées entre 2011 et 2016, tel que fourni par la Direction Générale de la compagnie est établi à 40.000 heures, tous avions confondus. Le détail de ces heures n'est pas encore disponible à ce jour.

En conséquence, l'estimation des heures de disponibilité et le total des heures volées ci-dessus fait ressortir un taux d'activité de 95% et donc une sous activité de 05%.

(Voir annexe / point 441)

1.2.1.2. Sièges offerts / Sièges occupé / Passagers volés / Taux de remplissage

Les sièges offerts correspondent au nombre de siège disponible par avion mis en vol sur une destination. A ce jour, l'information n'est pas entièrement disponible dans l'exploitation ECAir.

Les sièges occupés correspondent au nombre de passagers hors équipages.

Le nombre de passagers volés correspond aux billets vendus et utilisés dans les vols commerciaux réalisés.

Le taux de remplissage correspond au rapport des sièges occupés sur les sièges offerts. A ce jour, l'information disponible a permis d'établir ces données pour 2015 et 2016 comme suit :

2015	2016
- Sièges offerts : 463.973	- Sièges offerts : 317.817
- Sièges occupés : 328.782	- Sièges occupés : 162.071
- Passagers volés : 491.860	- Passagers volés : Non disponible
- Taux de remplissage : 70,9%	- Taux de remplissage : 51%
	- Cumul des passagers à fin 2016 : 1.220.936 passagers

(Voir annexe / point 442)

En conclusion, le niveau des activités a connu une évolution raisonnable, mais le contrôle des opérations par l'exploitation ECAir n'a pas été systématique, l'information devant souvent être obtenue en dehors des services internes créés à cet effet.

1.2.1.3. Revenus des opérations / Autres revenus / Croissance des activités

a. Les revenus des opérations correspondent :

- aux ventes de billets passagers ;
- à la facturation du fret transporté ;
- aux revenus annexes liés à ces deux opérations principales (Excédents et autres)

b. Les autres revenus résultent des opérations particulières ou occasionnelles telles que les locations d'avion.

Les revenus ainsi identifiés permettent de comprendre l'évolution de la valorisation des vols par type de revenus. Les informations disponibles ont permis d'établir les évolutions suivantes en synthèse :

Niveau d'activité	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Revenus des opérations (Millions de FCFA)	971	6.295	12.492	20.835	31.133	8.041
Autres revenus	0	211	955	1.920	4.149	1.259
S/Total	971	6.506	13.447	22.754	35.283	9.300
Taux de croissance	0	670%	207%	169%	155%	26%
Taux de valorisation du siège volé	0	45.460	59.998	54.485	63.298	0

Evaluations :

Compte tenu des informations disponibles, et de la limitation aux vols domestiques pour l'essentiel, les vols régionaux et internationaux intervenant sur la fin de période :

- La croissance du nombre de sièges volés est restée faible ;
- Les revenus correspondants également ;
- La valorisation du siège volé est également restée limitée.

(Voir annexe /point 51 et 52)

1.2.2. Coûts d'exploitation

1.2.2.1. Coûts avions

- Les coûts avion concernent essentiellement les éléments suivants :
 - La mise à disposition (Acquisition ou location)
 - La maintenance
 - Les équipages
 - L'assurance
 - Le Catering
 - L'assistance au sol
 - Les survols
 - Le carburant

En raison du mode opératoire exposé ci-avant, ECAIR a supporté sur la période de référence, un différentiel défavorable sur les coûts avions 1 à 4 dont les éléments ont fait l'objet d'une refacturation par les intermédiaires propriétaires des numéros d'immatriculation empruntés par ECAIR.

En raison d'une absence de suivi différenciée de ces coûts entre facturation des intermédiaires d'une part, et coûts en exploitation TN d'autre part, l'estimation du supplément de coûts avion n'a pas été établie.

Sur ces bases, l'évolution des coûts avion effectifs a été établie comme suit :

Coûts avions (Millions de FCFA)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Location, équipages, assurances, maintenance	379	309	12.703	27.430	37.350	4.348
2. Carburant	303	3.512	7.595	11.270	33.243	8.647
3. Catering et assistance au sol et autres	1.874	3.178	0	2.759	9.756	6.295
<i>S/Total</i>	2.557	7.000	20.299	41.459	80.540	19.192
– Coût (1) par heure de vol	<i>Informations non encore déterminés en raison des heures de vols attendus</i>					
– Coût (2) par heure de vol						
– Coût avion par siège volé						
<i>Marge sur coûts avion (Millions de fcfa)</i>	-1.585	600	-1.156	-6.580	-33.395	-6.732
<i>Marge/ Chiffre d'affaires (taux de marge sur coûts avions)</i>	-163%	8%	-6%	-19%	-78%	-54%

Evaluations

a. Sur les coûts avions

Les coûts avions ont donc connu une croissance constante et plus importante que le chiffre d'affaires, dégageant une marge de plus en plus négative, insuffisante pour absorber les autres coûts d'exploitation. En conséquence, l'exploitation d'ECAIR est restée en situation de perte constante. Cette évolution défavorable des coûts est due au modèle opératoire initial générateur de coûts élevés, et dont la croissance aurait dû être limitée.

Il convient par ailleurs de relever que lesdits coûts tels qu'ils sont traduits en comptabilité, ne sont pas correctement évalués. En effet, les facturations débitrices des sous-locations successives sont comptabilisées en nets après déduction des sous-facturations créditrices antérieures, alors que les produits et charges auraient dû être comptabilisés de manière distincte.

(Voir annexe / point 53)

1.2.2.2. Autres coûts d'exploitation

L'évolution des autres coûts a été établie ainsi qu'il suit :

Autres coûts d'exploitation (Millions de FCFA)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Commissions sur ventes	-	133	271	708	1.636	481
Publicité	237	766	1.678	3.618	5.691	469
Frais financiers	192	802	2.300	7.158	6.178	3.229
Personnels	219	782	1.560	2.915	5.605	4.686
Assistance technique	171	3.144	3.153	10.723	8.601	6.506
Divers administration	33	9.927	16.675	24.560	14.738	22.801
S/Total	852	15.554	25.637	49.682	42.449	38.712
TOTAL CHARGES DECAISSEES	3.409	22.555	45.937	91.144	122.990	57.361

Les autres charges d'exploitation sont anormalement en croissance permanente pour les raisons suivantes :

- *Le niveau de l'organisation structurelle a été accru, alors que le mode d'exploitation métier censé être provisoire, ne devait pas être le modèle de croissance ;*
- *Les besoins en organisations ont été projetés en rapport avec un niveau et un modèle d'activité futur non atteint à ce jour ;*
- *Enfin le système d'engagement des dépenses basé sur le contrôle à postériori, n'a pas permis de contrôler efficacement les dépenses ;*

En conséquence, il convient de relever l'importance et l'accroissement significatifs de ces chapitres de charges.

(Voir annexe / point 54)

1.2.2.3. Résultat et rentabilité

En conséquence de ce qui précède, la rentabilité de la compagnie ECAir n'est pas en progression et ne pourra apparaître que dans les conditions suivantes :

- *le mode opératoire des avions doit être revu ;*
- *la structure d'exploitation et son coût doivent être également être revus à la baisse, ceci en tenant compte de la diminution qui pourra résulter de la réduction du niveau de l'organisation et de l'assistance technique.*

Dès lors, les résultats de la compagnie ECAir sont apparus de plus en plus négatifs malgré la croissance des activités et du chiffre d'affaires:

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires	971	7.600	19.141	34.878	450145	12.469
Marge sur coûts avions	-1.585	600	-1.156	-6.580	-35.395	6.722
Autres produits et charges d'exploitation	-2.248	-20.638	-27.898	-54.297	-50.973	-54.889
Résultat avant abandon de créances	-3.833	-20.038	-29.054	-60.877	-86.368	-48.167
Abandon de créances	12.900	-	-	100.965	78.376	-
Résultat net	9.067	-20.038	-29.054	40.098	-7.992	-48.167
Autofinancement	10.461	-14.955	-26.795	-44.695	531	-44.897

(Voir annexe I « comptes de résultats »)

1.3. EVALUATION DE LA SITUATION FINANCIERE

1.3.1. Ressources et emplois de la période

Sur la période 2011 à novembre 2016, les ressources et emplois des activités de la compagnie ECAIR ont été les suivants :

Ressources et emplois (en millions de FCFA)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
Ressources							
Capital et emprunts Etat	13.000	24.000	47.000	87.500	76.500	21.000	268.900
Emprunt BSCA	-	-	-	-	9.000	1.000	10.000
Crédit pont (Dream liner)	-	-	-	-	38.884	-	38.884
Autres	-	-	-	-	11.730	10.000	21.730
Désinvestissement	-	-	-	477	18.551	-	19.029
S/Total	13.000	24.000	47.000	87.977	154.665	32.000	358.643
Emplois							
Investissements	7.509	10.480	23.150	43.654	76.601	810	162.206
Pertes d'exploitation	1.497	12.120	26.287	41.106	73.222	33.270	187.502
Remboursement de Capitaux	-	-	-	-	11.413	-	11.413
S/Total	9.006	22.600	49.437	84.760	161.237	34.080	361.121
Solde de trésorerie	3.993	1.400	-2.437	3.217	-6.571	-2.080	2.478

(Voir annexe / point 61)

1.3.2. Situation financière

- a. Les pertes d'exploitation très importantes ont consommé FCFA 187,502 milliards, soit 52% du total des ressources ou encore 69,7% des ressources sur financement ETAT, pendant que les mêmes données pour les investissements sont respectivement de FCFA 162,206 milliards, 45,2% et 60,4%.
- b. En raison des pertes cumulées, le financement stable des immobilisations par les ressources stables est resté positif de 2012 à 2013, mais est devenu négatif de 2014 à 2016, avec donc un fonds de roulement de FCFA -15,223 milliards en 2015 et FCFA -28,931 milliards au 30 novembre 2016. *En conséquence, le besoin en fonds de roulement d'exploitation a été financé sur la deuxième période par l'accroissement des dettes à court terme fournisseurs, fiscales et sociales.*
- c. Dans cette évolution défavorable, les capitaux propres devenus négatifs à FCFA -39,925 milliards en 2013, ont été reconstituées par l'abandon de créances consenti par l'Etat sur ses prêts à la compagnie ECAir, lequel abandon a porté le capital de FCFA 100 millions à FCFA 65 milliards de FCFA.

En conséquence, et au 30 novembre 2016 suivant les comptes provisoires, la situation financière de la Compagnie ECAir est défavorable et se caractérise ainsi qu'il suit :

- *Ressources stables (Capitaux propres et dettes financières à long terme) inférieures à l'actif immobilisé, entraînant un fond de roulement négatif à FCFA -28,931 milliards ;*
- *Insuffisance des actifs circulants (créances clients et autres) par rapport aux passifs circulants (fournisseurs, dettes fiscales et sociales), entraînant un déficit de couverture de FCFA 26,452 milliards, dont un endettement fournisseur de FCFA 23,114 milliards. Ledit endettement fournisseurs inclut des créanciers stratégiques dont certains ont engagé des procédures judiciaires qui ont entraîné l'immobilisation des aéronefs.*

Sur ces bases, la Compagnie ECAir est en situation de cessation de paiement et dans l'impossibilité d'assurer sa continuité d'exploitation.

(Voir annexe/ point 62)

1.3.3. Ressources et emplois en investissements

- a. En raison des choix souverains, les aéronefs exploités à ce jour, ont été acquis en propriété, alors que le mode opératoire a contraint à de sous-locations onéreuses pour la compagnie. En conséquence, le coût de la flotte a inclus à la fois des coûts d'acquisition et des coûts de sous-location qui ont annulé l'avantage initial de la possession des avions.
- b. L'option d'acquisition d'un Boeing 787 Dreamliner a également conduit à une consommation des ressources (hors crédit pont complémentaire), alors que le financement de l'exploitation n'était pas assuré. Par ailleurs, l'opportunité de cette acquisition ne peut se comprendre qu'après l'optimisation de l'utilisation des aéronefs existants qui constitueraient ainsi un « hub » suffisant pour assurer la fourniture de passagers aux capacités de l'avion de grande ligne en cours.

c. Gestion financière de la croissance

- La gestion financière de la croissance ne s'est pas adaptée au rythme des apports de financements, comme le montre à la fois l'évolution des contrats et des charges d'une part, et la faible efficacité des services Budget et Contrôle de Gestion d'autre part.
- La croissance constatée a en effet privilégié l'acquisition des aéronefs dans le cadre d'un mode opératoire défavorable qui a conduit de manière constante à l'accroissement des pertes sur coûts avions, au lieu de permettre l'ouverture progressive d'un chemin de croissance et de rentabilité.

En conséquence :

- Les perspectives de développement des activités et de la flotte doivent être révisées ;
- La structure d'exploitation doit être entièrement revue pour envisager une rentabilité progressive sur les dix (10) ans à venir ;
- Des financements nouveaux doivent être apportés pour assurer la continuité de l'exploitation.
- Le mode de gestion doit être révisé pour assurer un contrôle collectif et à priori des engagements financiers.

RAPPORT D'AUDIT

Sommaire

1. Evaluation du cadre des activités	4
1.1. CADRE JURIDIQUE DES ACTIVITES	4
1.1.1. Bases juridiques et opératoires	4
1.1.2. Financement	5
1.1.3. Architecture des pouvoirs	6
1.1.3.1. Présentation	6
1.1.3.2. Constats	6
1.2. STRUCTURE D'EXPLOITATION ET FORMATION DU RESULTAT	7
1.2.1. Niveau d'activité et revenus	7
1.2.1.1. Heures de disponibilité avion / Heures de vols / Sous-activité	7
1.2.1.2. Sièges offerts / Sièges occupé / Passagers volés / Taux de remplissage	7
1.2.1.3. Revenus des opérations / Autres revenus / Croissance des activités	8
1.2.2. Coûts d'exploitation	9
1.2.2.1. Coûts avions	9
1.2.2.2. Autres coûts d'exploitation	10
1.2.2.3. Résultat et rentabilité	11
1.3. EVALUATION DE LA SITUATION FINANCIERE	12
1.3.1. Ressources et emplois de la période	12
1.3.2. Situation financière	13
1.3.3. Ressources et emplois en investissements	13
2. Audit des Comptes	17
2.1. Organisation et Contrôle interne	18
2.2.1. Faiblesses dans l'application des procédures	18
2.1.1.1. Absence de formalisation et de respect du process de clôture des comptes	18
2.1.1.2. Séparation des tâches	19
2.1.1.3. Nomination DGA	19
2.2. Contrôle des comptes	20
2.2.1. Emprunts à long terme	20
2.2.1.1. Emprunt BGFI Bank	20
2.2.1.2. Emprunt LCB Bank	21
2.2.1.3. Emprunt BSCA	22
2.2.1.4. Emprunt Etat congolais	23
2.2.1.5. Emprunt RPK Capital Management LLC	24

2.2.2. Immobilisations	25
2.2.2.1. Matériel de transport : aéronefs	25
2.2.2.2. Acquisition Dreamliner	25
2.2.2.3. Avances et acomptes sur immobilisations	26
2.2.2.4. Immobilisations en cours (bateaux)	26
2.2.2.5. Dépôts et cautionnements	26
2.2.3. Créances et dettes d'exploitation	27
2.2.3.1. Dette fournisseur SNPC	27
2.2.3.2. Dette fournisseur PRIVATAIR	27
2.2.3.3. CoEM S.A.	28
2.2.3.4. Autres dettes fournisseurs	29
2.2.3.5. Avances et acomptes versés aux fournisseurs	29
2.2.3.6. Créances clients	30
2.2.3.7. Avances reçues des clients	30
2.2.3.8. Dettes sociales	30
2.2.3.9. Caisse régie d'avance (Personnel)	31
2.2.3.10. Dettes fiscales	32
2.2.3.11. Dette Port Autonome de Pointe-Noire	32
2.2.3.12. Trésorerie	32
2.2.4. Réponses à la confirmation des soldes	33
2.2.5. Revue de cohérence des comptes	33
2.2.5.1. Chiffre d'affaires et autres produits	33
2.2.5.2. Autres charges d'exploitation	33
2.2.5.3. Analyse comparative coûts fuel, facturations CoEM et Privatair avec le chiffre d'affaires	34

2. Audit des Comptes

Nous avons été mandatés pour réaliser l'audit des états financiers annuels de la société EQUATORIAL CONGO AIRLINES, SA comprenant la balance générale, ainsi que les grands livres, et les notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

Nous avons en conséquence examiné les comptes provisoires de l'exercice clos au 30 novembre 2016, période de faible activité, précédés par les Etats Financiers dûment arrêtés de l'exercice clos au 31 décembre 2015.

Conformément aux normes, la Direction de l'entreprise est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces comptes. Cette responsabilité comprend :

- la conception, la mise en place, le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincères de comptes ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs ;
- le choix et l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances ;
- La justification formelle des écritures et des soldes comptables prises en compte pour l'établissement des comptes, ceci au moyen des pièces et éléments justificatifs identifiables et disponibles ;
- La présentation des Etats financiers conforme aux principes et méthodes comptables applicables en la matière ;

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit prescrites par l'International Federation of Accountants (IFAC) et aux termes de références, à l'exception des limitations à nos contrôles décrites dans les paragraphes 2.1 et 2.2 ci-après. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthiques et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble.

Sur ces bases, nos constats sont comme suit :

2.1. Organisation et Contrôle interne

2.2.1. Faiblesses dans l'application des procédures

Nous avons relevé des faiblesses significatives dans l'application des procédures suivantes :

- Approvisionnements
- Gestion de trésorerie et décaissements.
- Gestion budgétaire
- Contrôle des coûts

Les conséquences de ses faiblesses sont les suivantes :

- Les documents d'engagements prévus par les procédures ne sont pas toujours disponibles ;
- La traçabilité et le recouplement entre les facturations des prestataires et les paiements effectués sont difficiles à établir ;
- La situation comptable des prestations et le solde des facturations sont également difficiles à établir de façon réelle et exhaustive.

2.1.1.1. Absence de formalisation et de respect du process de clôture des comptes

Nous avons noté des faiblesses dans la procédure de clôture des comptes dont la persistance à terme, pourrait remettre en cause l'exhaustivité et la fiabilité des enregistrements comptables. Ces faiblesses se détaillent comme suit :

- ✓ Insuffisance de documentation des écritures comptables ;
- ✓ Insuffisance de documentation des acquisitions d'actifs ;
- ✓ Insuffisance de contrôle des comptes bancaires ;
- ✓ Absence de rapprochements systématiques des comptes bancaires ;
- ✓ Insuffisance de suivi des avances et acomptes sur immobilisations ;
- ✓ Insuffisance de suivi des comptes clients ;
- ✓ Absence d'analyse des contrats et des facturations des prestataires.

Les faiblesses ainsi identifiées justifient les constats d'audit ci-après. En particulier, l'indisponibilité partielle des pièces justificatives des opérations engagées dans les classements de gestion d'ECAir, conformément aux procédures ou aux prescriptions règlementaires, constitue un défaut de justification des soldes et donc de la régularité des écritures et de la comptabilité d'ECAir. Par ailleurs, la production ultérieure desdits justificatifs en dehors des processus normaux de traitement des opérations enregistrées, sont constitutifs de régularisations à postériori contraires aux normes de Contrôle interne.

2.1.1.2. Séparation des tâches

Le contrat d'assistance technique signé avec CoEM S.A., prévoit que « Les services d'assistance « ad hoc » seront fournis dans des domaines spécifiques définis par les cadres d'ECAir et les chefs de projet de CoEM ».

Il ressort de l'analyse de ce contrat que les chefs de projet de CoEM occupent tous les postes de direction d'ECAir (à l'exception de la Directrice Générale), et définissent lesdits services ad hoc. Cette disposition entraîne un conflit d'intérêt susceptible d'entraîner une surfacturation des services ad hoc de la part de CoEM.

Par ailleurs, nous avons noté que le Directeur Général Adjoint, agent de CoEM S.A., est cosignataire des comptes bancaires d'ECAir, ce qui renforce l'observation précédente.

2.1.1.3. Nomination DGA

Lors de nos travaux, nous avons constaté que la société ECAir achète auprès de CoEM S.A. des services d'experts dans le cadre d'un contrat d'assistance technique. Ce contrat signé le 13 février 2012 prévoit la mise à disposition permanente et pour une durée indéterminée de quatre experts pour une rémunération annuelle forfaitaire de EUR 1 920 000. Les quatre experts à temps plein sont le Directeur Général Adjoint, le Directeur d'Exploitation, le Directeur Commercial et le Directeur Administratif et Financier. Le DGA mis à disposition par CoEM est Mr Johan Maertens.

Le conseil d'administration tenu le 04 décembre 2013 nomme Mr Johan Maertens comme Directeur Général Adjoint de la société ECAir sur proposition de la Directrice Générale. Le Conseil d'Administration a décidé que Mr Maertens serait rémunéré pour cette fonction conformément aux règles en vigueur chez ECAir. Cette rémunération est décidée par le Président du Conseil d'Administration. Le DGA bénéficie également du remboursement de ses frais de représentation et des déplacements effectués dans le cadre de sa mission.

L'analyse de ces documents révèle un double emploi apparent au niveau de la fonction de DGA, rémunérée d'une part dans le cadre du contrat d'assistance technique signé avec CoEM S.A., et d'autre part dans le cadre de la nomination du DGA par le Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas obtenu les décisions du PCA fixant le niveau des rémunérations du DGA.

En l'absence des décisions fixant le niveau de rémunération du DGA, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer le surcoût engendré par ce double emploi.

2.2. Contrôle des comptes

2.2.1. Emprunts à long terme

2.2.1.1. Emprunt BGFI Bank

ECAir a conclu en 2014 un acte de prêt avec la BGFI Bank garanti par l'Etat congolais via la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC), désignée mandataire de l'Etat. Les modalités de remboursement de cet emprunt se présentent comme ci-dessous :

Objet	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de deux aéronefs Boeing 737-700 ; • Location pendant 4 ans d'un aéronef Boeing 767-300.
Débloqué	3 versements de FCFA 10 000 000 000
Taux d'intérêt	5%
Mensualités	FCFA 304 347 301
Autres informations	Conformément aux dispositions de l'article 5 de l'accord de prêt, la BGFI Bank prélèvera sur le compte SNPC n°30008-03110-42004501011-26 tous les mois la somme de FCFA 1 000 000 000 pour le service de la dette. Cette somme sera prélevée des recettes pétrolières pour être reversée sur le compte ECAir.

Le solde du compte emprunt BGFI fait apparaître un montant de FCFA 316 573 199 au 30 novembre 2016. Il ressort de nos analyses les observations suivantes :

- A la suite des débloqués des 2^{ème} et 3^{ème} tranches survenu le 25/02/2014, pour un total de FCFA 20.000.000.000, un transfert de fonds a été effectué vers un compte libellé au nom de la Direction Générale du Trésor Public le 27/02/2014. Nous n'avons pas obtenu l'ordre de virement et le document justifiant l'objet de la transaction. En conséquence, le suivi de l'emprunt et des intérêts correspondants dans les comptes d'ECAir présentent des difficultés.
- A la suite de cette interruption du financement, l'analyse du relevé bancaire, des comptes d'ECAir et des autres documents comptables, ne nous a pas permis de nous assurer que les fonds reçus ont servi à acquérir deux aéronefs Boeing 737-700 et à louer un aéronef Boeing 767-300 conformément à l'objet du prêt. En conséquence, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur l'affectation du financement prévu.
- Le montant de FCFA 1.000.000.000 prévu à titre de prélèvement mensuel du compte SNPC vers le compte ECAir est différent du montant de l'échéance mensuel prévue pour FCFA 304.347.301, soit un différentiel de FCFA 695.652.699, qui à la lecture des termes de l'emprunt, devrait être reversé au bénéfice d'ECAir. En l'absence d'analyse et de justification, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur l'affectation de ce différentiel.

En conséquence, et en l'absence d'analyses, de rapprochements réguliers avec la banque, ou de confirmation du solde et des opérations relatives à cet emprunt, nous ne sommes pas en mesure de valider le solde comptable apparent, et donc le solde des engagements restant à honorer par ECAir, tels qu'ils pourront résulter de la régularisation éventuelle dudit compte lors de la clôture définitive des comptes au 31 décembre 2016.

2.2.1.2. Emprunt LCB Bank

La société ECAir a obtenu une ligne de crédit spot de FCFA 10 000 000 000 en 2016 auprès de la LCB Bank, contre garantie souveraine de l'Etat congolais et nantissement d'un aéronef Boeing 753-700 immatriculé OO-JJI. Les conditions financières de cet emprunt sont comme ci-dessous :

Objet	Païement des fournisseurs locaux et internationaux tels que : PRIVATAIR, JETAIRFLY, AIR TOTAL, AVIATION SOLUTION, EMIRATES CATERING ...
Débloçage	Païement unique de FCFA 10 000 000 000.
Taux d'intérêt	6,5%
Autres informations	N/A

Il ressort de nos analyses les observations suivantes :

- Les différents éléments mis à notre disposition ne nous ont permis de constater formellement la nature de l'engagement de l'Etat, lequel engagement pourrait être, soit le remboursement direct par l'Etat, soit la substitution à ECAir en cas de défaillance de ce dernier.
- Par ailleurs, les termes de remboursement dudit crédit ne nous ont pas été fournis.
- En conséquence de ce qui précède, nous ne sommes pas en mesure de cerner le traitement comptable qui doit être réservé à cette transaction, tant en ce qui concerne les engagements de l'Etat, que les modalités de remboursement et de paiement des intérêts à prendre en compte par ECAir.
- Nous avons procédé à une confirmation de tiers auprès de la LCB Bank pour laquelle nous n'avons malheureusement obtenu aucune réponse au moment où nous rédigeons ce projet de rapport.

En l'absence de documents probants ainsi que de la confirmation du solde et des opérations s'y rapportant, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'engagement relatif à cet emprunt, ni de valider les régularisations tels qu'ils pourront résulter de la régularisation éventuelle dudit compte lors de la clôture définitive des comptes au 31 décembre 2016.

2.2.1.3. Emprunt BSCA

La société ECAir a obtenu de la BSCA en date du 29 décembre 2015 une ligne de crédit spot avec tirage spécial de factures, pour un montant maximal de FCFA 10 000 000 000. Cette facilité a été octroyée pour un an, avec une durée maximale de remboursement de 90 jours. Les conditions financières de cet emprunt sont comme ci-dessous :

Objet	Cette ligne de crédit est accordée pour faire face aux éventuels décalages de trésorerie, et ou d'assurer une partie du financement de ses besoins courants d'exploitation.
Déblocage	ECAir a utilisé cette facilité à deux reprises ; d'abord en tirant FCFA 9 000 000 000 le 31 décembre 2015 et FCFA 1 000 000 000 le 19 janvier 2016.
Taux d'intérêt	11%

Il ressort de nos analyses les observations suivantes :

- En tenant compte des conditions d'utilisation prévues, le crédit spot aurait dû servir à couvrir les besoins de trésorerie courants, avec un remboursement sur 90 jours, suivi éventuellement d'un renouvellement de la ligne de découvert. Dans ce sens, les deux tirages uniques de montant élevés ne semblent pas correspondre à des apurements de dettes de trésorerie courante.
- Le solde du compte au 31.12.2015 ressortait à FCFA 9.000.000.000 créditeur, et à FCFA 10.000.000.000 toujours créditeur au 31.10.2016 soit 10 mois après le dernier tirage.
- Parallèlement, Le relevé de compte BSCA relatif à cette opération fait apparaître un virement de la Caisse Congolaise d'Amortissement (CCA) de FCFA 11.200.000.000 en date du 29.04.2016, imputé au crédit, et donc semble -t- il, en apurement du crédit prudemment accordé pour FCFA en Capital 10.000.000.000, et 200.000.000 en intérêts. Il apparaît donc que le remboursement dudit crédit aurait été pris en charge par l'Etat. Nous n'avons obtenu aucun document justificatif ni de la prise en charge par l'Etat, ni du calcul des intérêts imputés, alors que la Direction Générale estime que cette ligne de crédit doit être remboursée par l'Etat congolais, et que cet emprunt ne fait pas partie du passif de la société au 30.11.2016.

En conséquence :

- Le solde du compte d'emprunt BSCA au 30 novembre 2016 est soit erroné, soit doublement injustifié ;
- Les fondements du virement de la CCA dans ce compte ne sont pas appuyés par des documents juridiques probants et disponibles ;
- Les éléments permettant d'apurer ou de régulariser le solde comptable lors de l'arrêt définitif des comptes au 31 décembre 2016 ne sont pas disponibles ;

En l'absence de documentation suffisante et de confirmation bancaire de la BSCA, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la réalité, l'évaluation et l'exhaustivité de cet emprunt.

2.2.1.4. Emprunt Etat congolais

La société ECAir a conclu avec l'Etat congolais deux conventions de prêt. La première en date du 08 décembre 2011 pour un montant de FCFA 35 000 000 000, et la seconde en date du 1^{er} juillet 2013 destinées à concourir au renforcement des capacités de la société. Ce second prêt porte sur un montant de FCFA 300 000 000 000 au taux de 4% l'an remboursable sur 20 ans avec 5 ans de différé.

Il ressort de nos analyses les observations suivantes :

- Au 30 novembre 2016, sur la base des éléments mis à notre disposition, nous avons reconstitué un montant de FCFA 268 900 000 000 décaissé par l'Etat congolais dans le cadre des deux conventions de prêt, soit un différentiel négatif de FCFA 31.100.000.000 par rapport à la convention. Parallèlement, le compte emprunt Etat dans la comptabilité d'ECAir fait apparaître un solde de FCFA 21 000 000 000 au 30 novembre 2016. Ce solde correspond aux deux paiements reçus en 2016, de FCFA 1 000 000 000 et de FCFA 20 000 000 000 venant respectivement de la Direction Générale du Trésor et de la BDEAC. En conséquence, les apurements théoriques sur l'emprunt Etat ont été constatés pour la différence entre les décaissements reconstitués (268,900 milliards) et le solde au 30 novembre 2016 (21 milliards), soit FCFA 247.900.000.000 d'apurement.
- La Direction Générale estime que la société a bénéficié de deux abandons de prêts de la part de l'Etat en 2014 et 2015 pour un montant total de FCFA 244 341 303 636 détaillé comme ci-dessous :

- 31/12/2014 : FCFA 65 000 000 000 (augmentation du capital)
- 31/12/2014 : FCFA 100 965 081 414 (abandon de créance)
- 31/12/2015 : FCFA 78 376 222 222 (abandon de créance)

Soit un total de FCFA 244.341.303.

- L'examen des comptes d'ECAir fait apparaître les abandons de créances suivants :

- 31/12/2011 : FCFA 12.900.000.000.
- 31/12/2014 : FCFA 100.965.081.414
- 31/12/2015 : FCFA 78.376.222.222

Soit un total de FCFA 192.241.000.000

Il apparait ainsi un écart global de FCFA 42.100.303.636 FCFA entre ces deux positions, avec toutefois les remarques suivantes :

- L'augmentation de Capital de FCFA 65.000.00.000 exposé par la Direction générale comme abandon de créance, et qui est en réalité de 64.900.000.000, provient de la restructuration globale des ressources stables dont l'abandon de créance de FCFA 100.965.081.414 et d'autres intérêts intercalaires sur les avances Etat, ne fait donc pas double emploi avec ces derniers, et ne constitue pas en lui-même un abandon de créance. En l'absence du détail des opérations juridiques aboutissant à ladite restructuration, le détail des opérations et des traitements comptables n'a pas pu être reconstitué.

- Par ailleurs, les différentes prises en charge supposées du financement Ecair par l'Etat, tels qu'exposés ci-avant, rende difficiles l'évaluation de l'exhaustivité du financement Etat.

L'absence de documentation sur les abandons de créances Etat, de la reconstitution des opérations ayant abouti à la restructuration des capitaux stables, d'analyse et de réconciliation régulière, nous ne sommes pas en mesure de donner notre avis sur le solde du compte emprunt Etat au 30 novembre 2016, et ne disposons pas des fondements utiles pour assurer la régularité des ajustements à prendre en compte au 31 décembre 2016.

2.2.1.5. Emprunt RPK Capital Management LLC

La société ECAir a contracté un emprunt de USD 65 000 000 auprès de la société RPK Capital Management LLC pour financer le solde de l'acquisition d'un aéronef Boeing 787-800 Dreamliner, figurant en comptabilité en compte emprunt pour un montant équivalent de FCFA 38 883 895 000, soit un taux de conversion apparent de 598,214 FCFA/USD

La Direction Générale estime que le coût d'acquisition de l'aéronef auprès de Boeing s'élève à USD 109 556 263 et les frais de configuration de la cabine à USD 37 667 974, soit un total de USD 147.224.237. En rapport avec le solde à payer, les sommes versées s'établissent à USD 82.224.237.

Il ressort de nos analyses les observations suivantes :

- Nous n'avons pas obtenu les preuves des différents décaissements de USD 65 000 000 utilisés par RPK Capital Management LLC soit à ECAir, soit à Boeing ;
- Nous n'avons pas de documents justifiants le paiement de FCFA 301 500 000 effectué par ECAir à RPK pour les intérêts de retard ;
- Nous avons été informés par la Direction Générale d'un montant de USD 1 500 000 payé par l'Etat congolais à la société RPK pour obtenir un différé de date de remboursement.

Nous avons procédé à une confirmation de tiers auprès de RPK pour laquelle nous n'avons obtenu aucune réponse à ce jour.

N'ayant pas obtenu des documents et des preuves des paiements effectués par RPK, nous ne sommes pas en mesure de valider la réalité, l'évaluation du compte RPK au 30 novembre 2016, ni de procéder aux ajustements pour la clôture définitive des comptes au 31 décembre 2016.

2.2.2. Immobilisations

2.2.2.1. Matériel de transport : aéronefs

Le compte matériel de transport fait apparaître un montant de FCFA 46 547 345 072 dans la comptabilité d'ECAir. Ce montant concerne les acquisitions des aéronefs ci-dessous :

- ✓ 2 Boeing 737-300 ;
- ✓ 2 Boeing 737-700 ;
- ✓ 2 Boeing 757-200 ;

Il ressort de nos analyses les observations suivantes :

- Lors de notre audit, nous n'avons pas obtenu les détails de paiement des acquisitions de ces aéronefs et les états de réconciliation entre les valeurs d'origine comptables par composant et les montants figurant en comptabilité.
- Par ailleurs, l'analyse des contrats d'acquisition des différents aéronefs mis à notre disposition nous a permis de constater que trois aéronefs de la société ont été acquis auprès de la société Privatair. Il s'agit des deux Boeings 737-300 et d'un Boeing 757-200. En revanche, le mémo opérationnel fait par la Direction Générale d'ECAir en date du 04 janvier 2017 relatif à l'acquisition de ces aéronefs, stipule que Privatair a servi d'intermédiaire dans ces opérations, contre paiement de commissions. Ces aéronefs appartenaient initialement à KLM pour les deux premiers et à British Airways pour le dernier.

En l'absence des contrats d'origine entre PRIVATAIR et KLM d'une part, et Privatair et British Airways d'autre part, ainsi que des détails de paiements de ces différents aéronefs, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur l'évaluation et l'exhaustivité du coût de ces aéronefs, et de leur inscription en comptabilité.

2.2.2.2. Acquisition Dreamliner

Sur la base des éléments mis à notre disposition, la société ECAir a effectué directement des paiements d'un montant de USD 61 425 260 à Boeing, et USD 9 835 464 pour la configuration de l'aéronef, mais nous n'avons pas obtenu les preuves de ces paiements ainsi que les facturations y relatives.

Par conséquent, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la réalité, l'exhaustivité et l'évaluation du coût d'acquisition de cet aéronef.

2.2.2.3. Avances et acomptes sur immobilisations

Le compte met en évidence un montant de FCFA 73 921 405 961 en comptabilité. Nous n'avons pas obtenu la ventilation par nature d'immobilisations ainsi que les preuves de paiements effectués, tels que devraient le montrer un tableau ou un fichier de détail des immobilisations de l'entreprise.

En l'absence d'analyses, de rapprochements, et de preuves de paiements, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la réalité, l'évaluation et l'exhaustivité du compte avances et acomptes sur immobilisations.

2.2.2.4. Immobilisations en cours (bateaux)

Nous avons constaté un montant de FCFA 329 257 000 correspondant à l'acquisition d'un bateau, mais jusqu'à la date de rédaction du projet de rapport, nous n'avons pas reçu le contrat d'acquisition de ce bateau, le bon de livraison ainsi que les preuves de paiement. En conséquence, l'évaluation et le transfert de cette valeur en immobilisation amortissable ne peuvent pas être assurés de manière fiable.

En l'absence d'éléments probants, nous ne sommes pas en mesure de donner notre avis sur la réalité, l'évaluation et l'exhaustivité du coût d'acquisition de ce bateau.

2.2.2.5. Dépôts et cautionnements

La revue des comptes d'immobilisations, nous a permis de constater qu'ECAir a enregistré FCFA 3 945 228 027 au titre de dépôts et cautionnements, pour lesquels les preuves de paiements et les contrats matérialisant ces engagements ne nous ont pas été transmis. En conséquence, l'évaluation et les conditions d'apurement de ces dépôts et cautionnements ne peuvent pas être établis et pris en compte.

En l'absence d'éléments probants nous ne pouvons pas valider la nature des sommes comptabilisées dans ce compte.

2.2.3. Créances et dettes d'exploitation

2.2.3.1. Dette fournisseur SNPC

Les soldes annuels des comptes de la SNPC ont évolué de l'année 2013 à 2016 comme ci-dessous :

2013	2014	2015	2016
3 672 533 750	5 339 625 174	0	5 453 809 950

Comme l'indique le tableau ci-dessus la créance SNPC au 31 décembre 2015 a été réduite à FCFA 0. La Direction Générale estime que la SNPC a abandonné cette créance, mais nous n'avons pas obtenu les documents relatifs à cet abandon.

Nous avons procédé à une confirmation de tiers auprès de la SNPC pour laquelle nous n'avons pas encore reçu de réponse.

L'absence de contrat, de lettre d'abandon de créance, de confirmation de solde ainsi que le manque de rapprochements et d'analyses régulières du dit compte, ne nous ont pas permis de valider la dette fournisseur SNPC figurant au 30/11/2016 pour un montant net de FCFA 5.453.809.950.

2.2.3.2. Dette fournisseur PRIVATAIR

Les soldes annuels des comptes Privatair ont évolué de l'année 2013 à 2016 comme ci-dessous :

2013	2014	2015	2016
4 241 472 059	1 702 127 359	3 468 052 646	2 809 501 994

Les facturations de Privatair ne sont pas détaillées conformément aux termes du contrat. La société ECAir n'a pas pu nous fournir l'état de suivi des facturations de Privatair permettant de corroborer les prestations facturées et les clauses contractuelles.

Ce tiers est actuellement en contentieux avec ECAir. Nous avons demandé à obtenir les éléments du dossier afin d'évaluer la situation nette de Privatair.

L'absence de confirmation de solde ainsi que le manque de rapprochements et d'analyses régulières du dit compte, ne nous ont pas permis de valider la dette fournisseur Privatair figurant au 30/11/2016 pour un montant net de FCFA 2.809.501.994.

2.2.3.3. CoEM S.A.

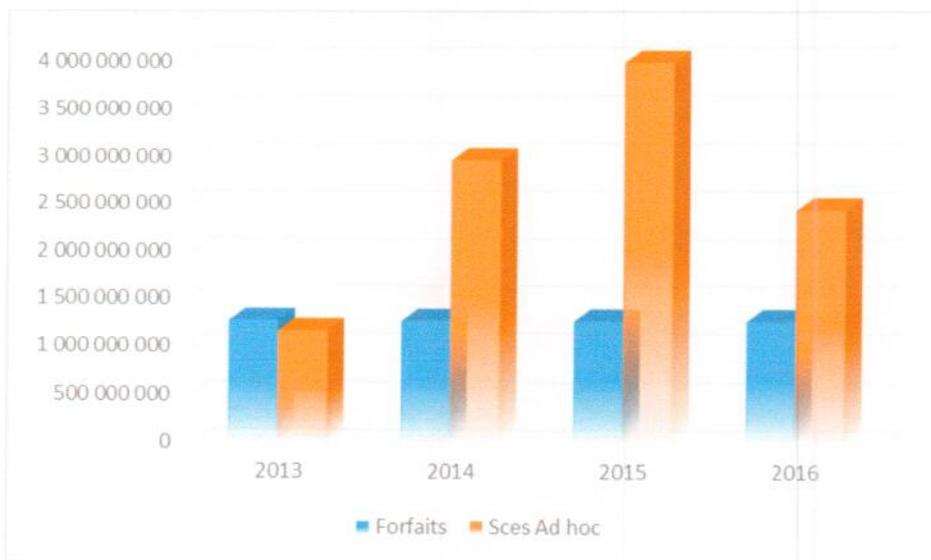
La société CoEM S.A., immatriculée en suisse depuis février 2012, réalise depuis lors pour le compte d'ECAir une assistance technique. Cette assistance consiste à mettre à disposition d'ECAir des experts dans différents domaines du transport aérien, afin de faciliter son développement. Le contrat signé entre les deux parties fait ressortir une part de rémunération fixe et une part variable.

La part fixe s'élève à EUR 1 920 000 par an, pour la mise à disposition de 4 experts à temps plein (Directeur Général Adjoint, Directeurs Exploitations, Directeur commercial, Directeur Admin/Finance).

La part variable correspond aux services ad hoc. Le contrat prévoit que CoEM mette à disposition d'ECAir chaque fois que nécessaire des experts devant travailler sur certains projets. Ces experts sont rémunérés au taux journalier de EUR 1 500 par personne, sans tenir compte des frais de logement et de transport. La revue des tableaux d'experts had hoc montre qu'ECAir a utilisé plusieurs experts à temps plein entre 2012 et 2016.

Nous n'avons pas obtenu d'état de besoins émis par la Direction Générale ou les chefs de projets CoEM justifiant l'utilisation de services ad hoc auprès de CoEM, conformément aux procédures d'approvisionnement d'ECAir.

L'analyse du coût du contrat d'assistance CoEM fait ressortir la situation suivante :



- Depuis 2014, la rémunération des services ad hoc représente au moins le double de la rémunération forfaitaire.
- Le suivi des paiements et des facturations de CoEM S.A. montre que la rémunération variable du contrat est toujours supérieure à la part forfaitaire. En 2015 par exemple, les facturations de CoEM s'élèvent à environ FCFA 5 000 000 000 dont FCFA 1 260 000 000 de rémunération forfaitaire.

- La Direction Générale estime que la forte proportion de la part variable est due à la demande élevée des services ad hoc.

Nous avons procédé à une confirmation de tiers auprès de CoEM S.A. pour laquelle nous n'avons obtenu aucune réponse.

L'absence d'états de besoin pour les services ad hoc, de rapports de mission des experts, de confirmation de soldes ainsi que le manque de rapprochements et d'analyses régulières du dit compte, ne nous ont pas permis de valider la dette fournisseur CoEM figurant au 30/11/2016 pour un montant net de FCFA 1.732.574.869.

2.2.3.4. Autres dettes fournisseurs

La revue des dettes fournisseurs nous a permis de constater qu'ECAir effectue plusieurs transactions régulières et répétées avec des tiers, sans que ces transactions ne soient matérialisées par un contrat de prestation de service, de fourniture de biens et/ou services, etc.

Une liste des tiers travaillant avec ECAir sans contrats est présentée en annexe du présent projet de rapport.

Le solde des fournisseurs créditeurs au 30 novembre 2016 s'élève à FCFA 22 569 069 374 dans les livres d'ECAir.

L'absence de confirmation de soldes des fournisseurs ainsi que le manque de rapprochements et d'analyses régulières des comptes fournisseurs, ne nous ont pas permis de valider la dette fournisseur au 30/11/2016.

2.2.3.5. Avances et acomptes versés aux fournisseurs

Le solde des fournisseurs débiteurs au 30 novembre 2016 s'élève à FCFA 1 134 713 146 dans les livres d'ECAir.

L'absence de confirmation de soldes des fournisseurs ainsi que le manque de rapprochements et d'analyses régulières des comptes avances et acomptes versés aux fournisseurs, ne nous ont pas permis de valider la créance fournisseur au 30/11/2016.

2.2.3.6. Créances clients

Les livres comptables de la société ECAir au 30 novembre 2016 font ressortir des créances clients qui s'élèvent à FCFA 2 191 486 795. Ces créances sont principalement réparties entre trois types de clients :

- Les clients BSP (agences de voyages et autres acteurs membres du réseau IATA autorisés à émettre des billets pour le compte d'ECAir) ;
- Les clients GSA (agences de voyages n'étant pas dans le réseau IATA et/ou représentations d'ECAir à l'étranger) ;
- Les clients Corporate (entreprises, administrations publiques, particuliers ou autres tiers à qui ECAir vend des billets à crédit).

Nous n'avons pas à ce jour obtenu tous les contrats ainsi que les confirmations de solde afin de nous prononcer sur l'évaluation de ces créances et sur leur recouvrabilité. En l'absence d'éléments probants nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur les créances d'ECAir au 30 novembre 2016.

2.2.3.7. Avances reçues des clients

Le compte fait apparaître un montant de FCFA 3 663 123 663 dans la comptabilité d'ECAir. La Direction Générale affirme que ce montant correspond aux encaissements des billets non utilisés au 30 novembre 2016. Cependant, nous n'avons pas obtenu l'état nominatif de ces clients et une ventilation par antériorité de ce poste.

Le manque d'analyse, de ventilation, de rapprochement et de confirmation de solde ne nous permet pas de nous prononcer sur la réalité, la correcte évaluation et l'exhaustivité de ces avances.

2.2.3.8. Dettes sociales

Les dettes sociales d'ECAir s'élèvent au 30 novembre 2016 à FCFA 1 533 508 321 et sont principalement constituées des rémunérations dues au personnel et de la dette CNSS.

Le manque d'analyse et de rapprochement ne nous permet pas de nous prononcer sur la réalité, la correcte évaluation et l'exhaustivité de ces dettes.

2.2.3.9. Caisse régie d'avance (Personnel)

L'analyse du compte Personnel caisse régie d'avance nous a révélé plusieurs paiements faits au nom des employés d'ECAir pour des opérations pour lesquels les documents justificatifs n'ont pas été mis à notre disposition.

Le solde de ce compte au 30 novembre 2016 est de FCFA 2 191 620 852 principalement constitué des transactions ci-dessous :

Date	Libellé	Montant
01/09/2016	VIDANGE DE 4 VEHICULES ECAIR/O	523 227 432
01/07/2015	Virement en faveur de Johan MA	336 035 933
01/08/2015	VIDANGE 629LH4/ELANGA	248 116 048
01/07/2014	prime de panier:okemba roland	216 160 248
01/10/2015	TRANSPORT DU PERSONNELAOUT-SEP	183 303 325
01/08/2014	frais d4inspection technique:t	178 391 864
01/12/2015	VRT DU 06-11-2015 FAV JOHAN MA	173 331 560
01/06/2016	VIDANGE NISSAN DG/ITOUA SERGE	161 689 875
01/02/2014	faut feu arrière/SAMBA	156 003 592
01/09/2015	VIDANGE VEHICULE DG/ITOUA SERG	153 567 955
01/03/2014	frais voyage rencontre préside	138 461 768
01/02/2014	VISA DUBAI/GOMEZ	135 813 659
01/10/2014	Visite de travail du Boeing/BE	133 787 026
01/10/2016	VIDANGE DE LA 072LT4/OKINGA MB	119 590 723
01/05/2015	VRTMISE A DISPOSITION DES FDS/	118 237 087
01/06/2015	TRF DE FONDS EMIS EN FAV DE JO	117 996 903
01/04/2014	Vérification matériel informat	117 159 961
01/11/2014	Vulca forfait pr une periode d	105 943 679
01/04/2015	VIREMENT EMIS EN FAV JOHAN MAE	104 031 195
01/02/2016	VISA ETHIOPIE et PERDIEMS STAGI	101 137 101
01/12/2014	Vidange Ford 253HS4/BISSEMO Ni	90 588 778
01/05/2014	Voyage sur OYO/ITOUA ALAIN	90 243 192
01/09/2014	écriture a remplac	86 198 843
01/11/2015	TRANSPORT+REPAS PAX/OSSOMBI IR	84 293 855
01/01/2015	SEANCE TRAVAIL AUDIT DU 20/05/	79 364 291
01/02/2015	SALAIRES EN ESPECES	76 040 001
01/01/2014	TRAVAUX DE BAIE DE BRASSAGE/AM	75 883 896
01/06/2014	VISA+APPEL AMBASSADE/KAMUANGA	73 760 544
01/04/2016	VIDANDE VEHICULE,077 LT4 BT,07	68 016 544
01/03/2016	TRSFERT D FONDS DLA/CHABEL BOK	65 791 678
01/05/2016	VIREMENT EMIS/JOHAN MAERTENS	65 259 672
01/05/2014	Voyage et déplacement/mboucka	60 202 289
01/08/2016	VRST ESPECES MOTIF VERSEMENT	58 830 230
01/04/2014	Transfert frais des impression	56 382 053
01/03/2015	VRT REMBOURSEMENT DES DEPENSES	55 021 137
01/09/2014	Visite des conteneurs port de	54 769 872
01/07/2016	TRANSFERT FONDS BKO/BARON	51 094 914
01/10/2014	frais de mission + appel télép	47 749 197
01/03/2014	frais desherbage appartement	44 408 948
01/01/2016	VERSEMENT TRAVEL SERVICE PLUS	34 967 503
01/06/2014	VRT.FAV. GERARD JOLLY/BPC2	31 787 307

Date	Libellé	Montant
01/07/2014	remboursement frais visa chine	29 676 722
01/11/2014	Retour en caisse/NKOUNKOU J.M	26 719 298
01/01/2014	VIDANGE + ENTRETIEN VEH. 087 et	15 613 990
01/08/2014	REMB. FRAIS VISA/ OFA IKOULE	11 65 680

2.2.3. 10. Dettes fiscales

Les dettes fiscales d'ECAir s'élèvent au 30 novembre 2016 à FCFA 2 283 910 404. La Direction Générale d'ECAir affirme avoir reçu de la Direction générale des impôts plusieurs avis de mise en recouvrement qu'elle n'a pas encore mis à notre disposition.

En l'absence d'analyse et de rapprochement et de confirmation de solde, nous ne pouvons pas valider le montant de la dette fiscale.

2.2.3.11. Dette Port Autonome de Pointe-Noire

La revue des comptes de tiers nous a permis de constater que la société ECAir a contracté une dette de FCFA 2 000 000 000 auprès du PAPN, pour lequel nous n'avons obtenu ni la convention de prêt, ni le tableau d'amortissement du prêt.

En l'absence de la convention de prêt, et du tableau d'amortissement du prêt, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la réalité et la correcte évaluation de cette dette.

2.2.3.12. Trésorerie

Opérations bancaires non encore justifiées

La revue des relevés bancaires nous a permis d'identifier plusieurs paiements d'un montant global de FCFA 19 925 626 022, que nous n'avons pas retrouvé dans les comptes de la société. La liste des paiements concernés est présentée en annexe.

En l'absence de rapprochements bancaires, de rationalisation des suspens et d'analyses régulières des dits comptes, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur le solde de la trésorerie d'ECAir figurant au 30/11/2016 pour un montant actif de FCFA 2.228.338.299 et un montant passif de FCFA 4.706.733.904

Caisses créditrices

Nos travaux nous ont également permis de déceler la présence de comptes caisses négatifs et plusieurs écarts non rationalisés entre les soldes caisse figurant dans la comptabilité et les soldes caisse réels.

En l'absence d'analyses et de justification des soldes de caisse créditrices nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur le solde de la trésorerie d'ECAir figurant au 30/11/2016 pour un montant actif de FCFA 2.228.338.299 et un montant passif de FCFA 4.706.733.904

2.2.4. Réponses à la confirmation des soldes

Nous avons procédé pendant nos travaux à des demandes de confirmation de solde. Malgré nos multiples relances, nous n'avons obtenu que 4 réponses sur 118 tiers circularisés à la date de rédaction de notre rapport.

2.2.5. Revue de cohérence des comptes

2.2.5.1. Chiffre d'affaires et autres produits

- i. Malgré la croissance relative du chiffre d'affaires, la marge sur coûts avions a été consommée par des coûts excessifs d'usage des aéronefs, dus aux désavantages du mode opératoire et à un faible contrôle desdits coûts par le contrôle de gestion de l'entreprise. En conséquence, la ressource constituée par le chiffre d'affaires a été intégralement consommée, conduisant à une marge de plus en plus négative sur toute la période.

2.2.5.2. Autres charges d'exploitation

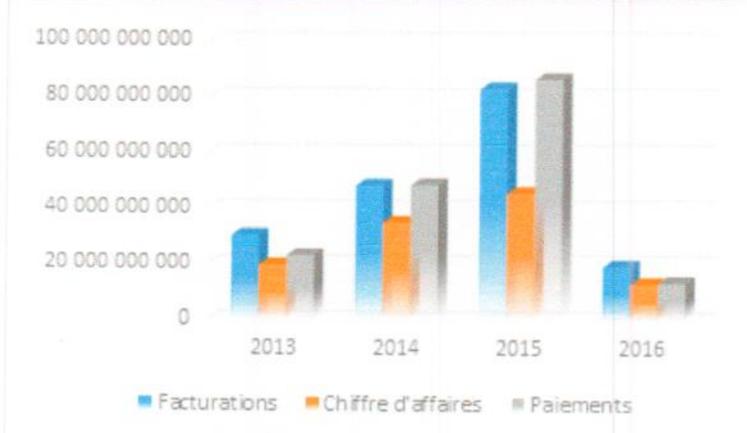
- i. L'assistance technique a également atteint des montants significatifs et croissants, en raison des contrats signés, mais aussi d'un faible contrôle des coûts additionnels constatés en charges variables, lesquels ont parfois dépassé les coûts fixes contractuels.
- ii. Les frais financiers élevés correspondaient aux charges normales d'intérêts sur les emprunts utilisés, et notamment l'emprunt ETAT.
- iii. Les frais commerciaux ont augmenté de manière très significative malgré l'absence de marge sur coûts avions, atteignant le montant de FCFA 3.618.000.000 en 2014 et FCFA 5.691.000.000 en 2015.
- iv. Les frais de personnels se sont accrus en raison de l'accroissement de la structure, mais aussi à cause des charges de formation et d'immobilisation des personnels engagés dans l'attente de la croissance de la flotte. Ladite croissance n'ayant pas été assurée, l'utilité des charges ainsi engagées paraît incertaine.
- v. Le volume des autres charges diverses également très significatif et doit être corroborer avec les faiblesses constatées dans la gestion budgétaire et le Contrôle de gestion.

2.2.5.3. Analyse comparative coûts fuel, facturations CoEM et Privatair avec le chiffre d'affaires

Nous avons relevé que les coûts globaux de fuel, les facturations d'assistance de CoEM et PRIVATAIR ont dépassé le chiffre d'affaires comme l'indique le tableau ci-après :

Cumul charges Privatair, SNPC et CoEM			
Années	Facturations	Chiffre d'affaires	Paielements
2013	29 881 763 483	19 141 853 385	22 679 047 838
2014	48 045 199 094	34 470 889 634	48 244 557 531
2015	82 557 418 701	45 145 424 148	85 872 074 821
2016	18 667 977 073	12 469 819 122	12 944 568 160

Totaux	179 152 358 351	111 227 986 289	169 740 248 350
---------------	------------------------	------------------------	------------------------



En raison des faits exposés ci-dessus, nous sommes d'avis que :

- les comptes de la Société ECAir ne sont pas réguliers et sincères et ne donnent pas une image fidèle du résultat des opérations de la période écoulée ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société au 30 novembre 2015 conformément aux règles et méthodes comptables édictées par le Système Comptable de l'OHADA (SYSCOHADA).
- Compte tenu des analyses effectuées, des insuffisances du contrôle interne et de la documentation comptable relevée en générale, les conditions de la fiabilisation des comptes provisoires du 30 novembre 2016, telle qu'elle devra être effective au 31 décembre 2016, ne sont pas réunies.
- La mise à jour des soldes comptables d'ECAir nécessite un travail d'inventaire et de reconstitution significatif et indispensable pour leur mise en conformité avec les principes et méthodes comptables.

Les Auditeurs

Pour CACOGES

Audit, Conseils et Services aux Entreprises
Société d'expertise comptable, d'audit et de
commissariat aux comptes
Agréé CEMAC N°SEC 061


Brice Voltaire ETOU OBAMI
Expert-Comptable agréé CEMAC N°EC389
Associé - Gérant



Pour RAINBOW FINANCE

Société d'expertise comptable, d'audit et
de conseil
Agréé CEMAC N°SEC 079


J. Serges SEKET
Expert-Comptable agréé CEMAC N°EC508
Associé - Directeur Général Adjoint

