



ENDIRECT

du CONSEIL D'ADMINISTRATION
Société AIR FRANCE



N° 17

Compte-rendu du Conseil d'administration Février 2016

ENFIN!

Après 7 années d'exercices dans le rouge et un espoir déçu en 2014, les comptes du Groupe Air France ont changé de couleur. Devenus verts, ils prennent la couleur de l'espérance... Un vent favorable soufflerait-il sur notre groupe AF ? Nous sommes en capacité de générer des profits. Il faut s'en féliciter. **Et les efforts constants des personnels y sont pour beaucoup.**

Tourner la page après les événements tristes et dramatiques qui ont ponctué 2015 était impératif. Entre la volonté d'apaisement interne, aidée par des résultats en très nette amélioration et une fin d'année douloureuse, le discours de début d'année 2016 était résolument optimiste. Nous en avons bien besoin. Le ton a donc changé mais les objectifs restent identiques. La méthode va prendre alors toute son importance. Elle sera décisive. Car si la satisfaction collective l'emporte à la lecture des résultats, l'usure reste présente, les annonces demeurant lourdes.

La conjoncture économique toujours incertaine et le climat international particulièrement tendu n'autorisent pas vraiment l'euphorie. L'entreprise poursuit son évolution ou sa révolution... De nouveaux PDV sont prévus, des accords restent à trouver. Il faudra donc **concilier équilibres sociaux et financiers** pour assoir le groupe sur une trajectoire de croissance et profiter pleinement de l'essor du transport aérien mondial.

Avant d'entamer l'examen des comptes annuels, la cooptation d'un nouvel administrateur a été proposée. Monsieur Xavier BROSETA ayant cessé ses fonctions au sein d'Air France, a mis fin à son mandat d'administrateur. Monsieur Gilles GATEAU a officiellement pris les fonctions de Directeur Général Adjoint Ressources humaines et Politique sociale début 2016. Sa cooptation au sein du conseil a été approuvée. La présence du Directeur des ressources humaines, si elle n'est pas systématique dans de nombreux Conseils d'Administration, semble tout à fait essentielle au sein de notre groupe. Notre entreprise est depuis longtemps dans la tourmente tant les transformations sont lourdes. La stratégie et les décisions qui s'en suivent doivent être regardées sous tous les « angles » le social et la performance économique, indissociables, participant de concert à la réussite globale.



COMPTES ANNUELS 2015 :

M€	AF T4	AFKL T4	AF ANNUEL	AFKL ANNUEL
CA	4 058	6 346	16 477	26 059
CHARGES EXP	3 946	6 196	16 015	25 243
EBITDA *	381	551	1 525	2 447
REX	113	150	462	816
R NET	186	276	243	118

*EBITDA: EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION, AND AMORTIZATION

Les comparaisons d'une année sur l'autre s'avèrent de plus en plus complexes. Au-delà des éventuels changements de périmètre, les chiffres avec ou sans pétrole, avec ou sans effet change, avec ou sans effet grève donnent le tournis. Si tous ces éléments ont une influence notable sur les comptes, la lecture n'en est pas facilitée. L'internationalisation de l'activité aérienne est logiquement liée aux fluctuations des différentes monnaies. La principale, le dollar, s'étant renforcée en 2015, les recettes en ont bénéficié, les dépenses moins !

✓ CHIFFRE D'AFFAIRES

Sur l'ensemble de l'année la progression du chiffre d'affaires s'élève à 2.3%, hausse liée au change favorable du \$. Le dernier trimestre, traditionnellement morose a, en dépit des attentats qui ont frappé notre sol, permis de renforcer le chiffre d'affaires annuel. Toutes les activités, hormis le cargo, ont bénéficié d'une hausse de leurs recettes. Les options payantes continuent leur progression et représentent aujourd'hui 149M€. Après un démarrage en douceur, certaines rencontrent succès, comme le sur classement ou les bagages en soute.

→ **L'activité passage**, représentant 82% des recettes totales, est restée stable, l'offre ayant été contrainte pour coller au plus prêt de la demande. Mais l'offre globale des compagnies étant toujours supérieure, certaines régions ont sérieusement souffert et pas les moindres : Amérique Latine, Afrique/ Moyen-Orient, Asie. Reste le COI et le MC Point à Point, HOP ! AF, qui ont vu leur RSKO (Recette Unitaire au Siège Kilomètre) s'améliorer. Concernant HOP ! AF !, la baisse conséquente de l'offre constitue la principale raison de l'amélioration de la RSK. TRANSAVIA, en pleine expansion, souffre de son réseau, plusieurs destinations étant fortement exposées aux tensions géopolitiques. De même, l'ouverture de nombreuses lignes représentant 80% de l'offre, augmente sensiblement les coûts. Les passagers sont là mais la recette s'effondre.

Au niveau mondial, la forte baisse du pétrole a incité de nombreuses compagnies à jouer sur leurs tarifs pour attirer les passagers : suroffre et baisse des prix ne peuvent que tirer la recette unitaire vers le bas, problématique qui est loin d'être récente et loin d'être finie. Seule compensation, cette baisse s'est adoucie sur le second semestre.

→ **Le cargo**, divisé en partie soute et avions tout cargo, demeure en souffrance, la surcapacité globale avoisinant 40%. Les échanges commerciaux sont principalement captés par nos concurrents des émirats dont le réseau et la flotte se développent à grande vitesse. Au sein du groupe, l'offre et le remplissage des soutes sont en baisse régulière. Les avions tout cargo restants transportent 10 % des marchandises et la violente restructuration de cette activité a permis pour la première année de dégager un résultat d'exploitation positif. Reste que la flotte est réduite à 2 avions...

→ **La maintenance**, toujours lucrative, renforce son activité principalement à l'extérieur. Son chiffre d'affaire tiers bénéficie pleinement de l'appréciation du \$. De nombreux nouveaux contrats ont été signés, preuve de la qualité de ce secteur. Mais la concurrence bouge et s'intensifie, la croissance annoncée du transport aérien aiguisant l'appétit.

✓ CHARGES D'EXPLOITATION

Elles restent au même niveau qu'en 2014 avec des effets disparates : chute de la facture carburant (avec un mix favorable entre baisse des cours, hausse du \$ et effet couverture) et forte hausse des achats liés à l'activité maintenance. La masse salariale reste également stable. L'économie générée par les plans de départ concernant 1700 salariés est en partie gommée par l'augmentation du coût moyen par effectif.

✓ EBITDA et RESULTAT D'EXPLOITATION

L'EBITDA indicateur de plus en plus avancé devient un élément comptable de comparaison. Il correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges externes, les charges de personnel et les locations opérationnelles. Il permet de mettre en exergue la performance d'une entreprise quant à sa capacité à générer des flux de trésorerie, au sens strict. Pour le groupe, l'EBITDA s'élève à 1525M€, en nette amélioration comparé à 2014. Le Résultat d'Exploitation (EBITDA – amortissements, dépréciation et provisions) est positif à hauteur de 462M€. Hormis TRANSAVIA, chaque métier/secteur s'est amélioré en augmentant ses profits ou en réduisant ses pertes... et les objectifs budgétaires ont été largement tenus. La progressive remontée du REX depuis 2011 est frappante : de -559M€ à 462M€, c'est 1Md€ d'amélioration depuis TRANSFORM.

✓ DETTE

La dette nette du groupe a sensiblement baissé conformément aux objectifs de TRANSFORM. La capacité de l'entreprise a dégagé du cash après avoir investi, la vente d'une partie des actions AMADEUS et la vente de slots sur l'aéroport de Londres HEATHROW permettent cette réduction. Cet objectif poursuivi depuis 2012 répond à la volonté d'assainir le bilan financier de l'entreprise et de rassurer actionnaires et banquiers sur les aptitudes du groupe quant à son avenir.

✓ CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres du groupe Air France s'améliorent grâce au résultat net positif. Cependant ceux des comptes sociaux d'Air France, répondant aux normes comptables françaises, restent désespérément négatifs. L'obligation de les restaurer avant fin décembre 2017 s'impose, conformément au Code du Commerce. La question du « comment » demeure.

L'amélioration des comptes permet, et cela mérite d'être avancé, de rééquilibrer la place de notre groupe AF au sein de la holding AFKL : en 2015, REX AF : 462M€/ REX KLM : 384M€. Depuis longtemps AF est montrée du doigt, comme le mauvais élève du groupe, grevant les résultats communs. L'écart de 800M€ entre les REX d'AF et de KLM en 2011 n'est plus. De quoi, espérons, rassuré nos collègues néerlandais et cesser enfin des comparaisons nocives à la cohésion du groupe.

Le groupe a été salué à plusieurs reprises sur la qualité de ses résultats opérationnels, qualité à mettre en parallèle avec le professionnalisme de chacun. La montée en gamme du service à bord est particulièrement appréciée de nos passagers, c'est un exploit à souligner dans une entreprise en profonde restructuration et soumise à de nombreux départs de salariés.

COMMENTAIRES

Une fois passée la fierté collective de tels résultats, on pourrait s'attendre à rentrer dans une période d'accalmie synonyme de tranquillité mais la presse spécialisée et l'ambiance interne nous persuadent du contraire. La compétition est toujours aussi présente et même les entreprises en superforme financière ne jurent que par des réductions de coûts. Les récentes estimations de la DGAC sur l'évolution du prix des billets en France démontrent une baisse constante des tarifs aériens, celles de IATA sur l'ensemble de

l'année 2015 confirme cette tendance au niveau mondial. Baisse qui forcément incite les opérateurs à la baisse de coûts... Le passager y gagne, nous non ! L'effondrement du cours du pétrole pourrait constituer une aubaine (si l'on en extrait les raisons, peu rassurantes). Après avoir malmené les comptes des compagnies pendant des années, sa chute engendre aujourd'hui une course au bas prix qui fragilise notre groupe, même si l'effet couverture devrait s'améliorer en 2016.

Les velléités d'expansion des compagnies low-cost, leur présence renforcée ou nouvelle sur la plateforme de CDG et l'ouverture annoncée de vol long-courrier par NORWEGIAN nous rappellent, s'il était besoin, la violente et permanente concurrence qui s'impose à nous. Après la lente mais sérieuse implantation des low-cost sur le moyen-courrier, le spectre du low-cost long-courrier nous guette.

Il est vrai que nous ne sommes pas particulièrement aidés. Pris dans un maelstrom depuis longtemps le groupe, via Syndicats et Direction, ne cesse d'appeler les politiques à son secours ou du moins à sa bienveillance. Même un collectif de compagnies aérienne, dont la composition peut laisser perplexe, fait croisade en Europe pour sauver son transport aérien. Tout le monde est conscient de la nécessité d'action mais peu s'en suivent, ou pas forcément les bonnes... A l'image de ce que nous vivons en interne... Effet miroir peut-être !

*Car le ciel semble de nouveau s'assombrir à Air France, le dialogue de sourd étant toujours d'actualité. Depuis deux ans une impression de sur place nous plombe, c'est particulièrement dommage tant le groupe a de talents. L'entreprise s'enferme. Pourtant les événements dramatiques de la fin d'année, qui ont mis en lumière **le professionnalisme des PNC salué par tous**, auraient pu ressouder l'entreprise et nous mettre collectivement en voie de marche.*

*L'abandon de la seconde partie du Plan B, concernant 2017, a été acté. On reparle de croissance. Mais **l'année étalon est bien 2016**, première partie du plan B, et nous fait partir de plus bas. Certes il y aura croissance mais après décroissance... D'où un sentiment de déclin difficile à comprendre en période d'expansion globale du secteur.*

*Le trio AF/ HOP ! AF/ TRANSAVIA correspond à une offre globale. La place de ces 3 pôles a une résonance concordante avec les attentes des passagers : réseau et typologie de clientèle. Mais la stratégie d'ensemble souffre d'un manque de compréhension des salariés car associée à des restructurations « bousculantes » et l'esprit groupe n'est pas suffisamment insufflé. De même avec KLM, l'opposition est permanente. C'est pourtant cette vision globale qui doit être partagée car elle seule est à même de renforcer notre groupe. **Il est terrible de voir une logique de groupe incomprise, voire rejetée lorsque chacun s'accorde à penser qu'elle est indispensable.***

*Pour nous PNC, l'échéance approche. Fin octobre l'accord collectif actuel « tombe ». Des négociations doivent démarrer, précédées certainement de groupe de travail. Si la transparence et la confiance dominant, avec des objectifs clairs et atteignables, les chances seront de notre côté. Les Plans de Départs Volontaires s'enchaînent et il est difficile de corréliser croissance, montée en gamme et excellence avec baisse d'effectifs. Il faudra donc convaincre. Car nous, sommes convaincus de notre rôle et notre implication dans l'excellence attendue est démontrée tous les jours. **A l'entreprise de nous donner confiance au travers d'une négociation loyale et respectueuse seul moyen de nous mener vers un nouvel engagement.***

Marie RAMON

Administrateur PNC, élue