

La Lettre de l'Administrateur PNC

A TOUS PNC AIR FRANCE - BRITAIR - REGIONAL

COMITE D'AUDIT DU 11 MAI 2006 · CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 MAI 2006

JUIN 2006 N° 12

édito

Ce n'est plus un scoop : les résultats de l'exercice 2005-2006 ont été les meilleurs de toute l'histoire du groupe Air France, comme ceux du très jeune groupe AF KL.

Les salariés du groupe AF recevront en septembre, une prime d'intéressement proportionnelle, qui devrait osciller en moyenne autour de 700 € pour les PNC. Réjouissons nous de cette performance collective, qui ne doit rien à l'improvisation mais à des choix judicieux et à la persévérance de chacun.

Le président Spinetta s'est lancé ces derniers jours dans des combats décisifs. Le premier concerne l'émergence d'une vague de protectionnisme américain qui viserait à retarder ou même bloquer l'ouverture totale du ciel Europe USA. Le second, quant à lui, marque l'entrée en guerre ouverte contre les low-cost, par justice interposée, et particulièrement le plus puissant d'entre eux : Ryanair, qui ouvre une base à Marseille.

Si AF KL réalise un chiffre d'affaires de 21,4 Md€, et un bénéfice net de 913 M€ en transportant 70 millions de Pax, Ryanair dégage un bénéfice de 307 M€ pour un chiffre d'affaires de 1,7 Md€ en transportant moitié moins de passagers. Au final, une rentabilité quatre fois supérieure pour la compagnie irlandaise ; qui pourrait lui permettre éventuellement d'affilier ses nouveaux PN à la CRPN, comme le groupe AF le fait pour 20 000 de ses navigants (hormis Cityjet)...

British Airways, quant à elle, lourdement endettée par ses engagements de retraite (autour de 2 Md€), n'a néanmoins pas hésité à promettre un gros chèque à la caisse du régime de retraite en échange... du maintien en vol de ses PN jusqu'à 65 ans !

COMITE D'AUDIT DU 11 MAI 2006

Les administrateurs salariés participent alternativement à cette instance. J'ai assisté à cette dernière réunion qui s'est déroulée en 4 parties, résumées brièvement.

1 L'étude des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2006, fait apparaître un développement du chiffre d'affaires, des résultats et des parts de marché du groupe. Mais le gain dégagé par les couvertures carburant de 645 M€, et la surcharge carburant de 450 M€

payée par les passagers ne doivent pas être oubliés face aux 432 M€ représentant le seul résultat d'exploitation annuel. L'effort de réduction des coûts doit être obligatoirement maintenu afin d'augmenter la marge d'exploitation qui reste encore trop faible sur le long terme.

2 Les commissaires aux comptes ont exposé les conclusions de leurs travaux sur les comptes grâce à un document de synthèse.

Les principaux points significatifs concernent :

- **la dette Flying Blue** comptabilisée au 31 mars 2006 à 77,7 M€ contre 73,7 M€ au 31 mars 2005,
- **les billets émis et non utilisés** dont le taux de péremption statistique correspond à 3,5 % du chiffre d'affaires,
- **la péremption de la surcharge carburant et des taxes collectées** au travers de leur traitement comptable,
- **les contrats de maintenance à l'heure de vol** dont l'hétérogénéité complique le traitement comptable,
- **les instruments dérivés** regroupant principalement les couvertures carburant dont le processus de suivi s'améliore.

3 **La Direction a informé les membres du comité, des procédures d'investigation** conduites par les autorités européennes de la concurrence, sur les pratiques anti-concurrentielles dans l'activité cargo. Des procédures internes devraient être mises en place pour sensibiliser le management à ces difficultés.

4 **Le projet du plan d'audit 2006/2007** a été étudié et commenté par le directeur du contrôle interne. Son service emploie 27 auditeurs et 9 recrutements sont budgétés. 23 audits combinés AF KL et 21 audits AF sont prévus pour cette année, et concerneront également les filiales.

La sécurité des opérations aériennes a été évoquée par un petit nombre de membres du comité (dont je faisais partie). Une présentation du résultat de l'audit interne déclenché à la suite de l'accident de Toronto sera donc faite lors d'un prochain comité. Par ailleurs, une étude portant sur les différences de coûts entre Air France et les low-cost sera actualisée et communiquée.

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 MAI 2006

PRESENTATION DES COMPTES DE L'ANNEE 2005 /2006

Le Conseil a procédé à l'arrêté des comptes et à l'étude des prévisions budgétaires. Dans un contexte de croissance mondiale forte, avec un prix élevé de carburant, l'activité du groupe AF KL s'est développée en prenant des parts de marché à la concurrence principalement dans la haute contribution. La vraie bonne nouvelle concerne la rentabilité du groupe AF qui se redresse (indépendamment de l'opération Amadeus) et contribue pour moitié au bénéfice de la Holding AF KL, contre seulement le quart l'année dernière.

Groupe AIR FRANCE

14,36 Md€ soit + 9,7 % **Chiffre d'Affaires** **21,5 Md€** soit + 10,2 %
de **140 M€** à **432 M€** **Résultat d'Exploitation** de **553 M€** à **936 M€** soit + 69 %
de **117 M€** à **685 M€**s **Résultat Net** de **706 M€** à **913 M€** soit + 29 %
dont 350 M€ dus à Amadeus

- L'augmentation forte des résultats provient du rétablissement de la situation du Passage sur l'ensemble des réseaux ; et d'un dynamisme identique du Cargo.
- Le LC a tiré la croissance avec un coefficient de remplissage record de 83 %, et d'excellents scores sur les Amériques, l'Asie et l'Afrique ; avec une recette unitaire qui progresse (+ 13 % en J, et + 1 à 2 % en Y).
- Le réseau européen est dorénavant bénéficiaire (perte de 135 M€ en 04-05), et le domestique se stabilise.
- Les filiales régionales augmentent leurs résultats d'exploitation de 48 à 68 M€.
- Les revenus de l'opération Amadeus ont permis d'augmenter nos liquidités (cash-flow) de 351 M€ pour un montant global de 1 811 M€, abaissant la dette de 900 M€, et par là-même diminuant son indice de 0,77 à 0,37.
- Le montant de l'intéressement versé aux salariés s'élèvera à 43,4 M€ pour AF et 5,2 M€ pour les filiales.

Groupe AIR FRANCE KLM

- Les coûts diminuent hors change et hors carburant de - 2,7 % (- 2,4 % à AF et - 3,1 % pour KL).
- Les effectifs de personnel demeurent stables.
- Bonne maîtrise des charges hors carburant, mais augmentation du coût des couvertures (+ 25 % pour AF et + 44 % pour KL).
- Les investissements du groupe AF KL s'élèvent à 2,5 Md€.
- Les synergies tirées de la fusion sont estimées à 350 M€ sur l'année pour le Groupe. En deux ans, ce sont 465 M€ d'économies qui ont été réalisées, bien supérieures aux prévisions escomptées.
- Le dividende proposé à la distribution au titre de l'exercice devrait doubler et atteindre 0,30 € par action. C'est donc une somme totale de 82 M€ qui sera réservée aux actionnaires.

COMMENTAIRES ET REFLEXIONS DU PRESIDENT

■ Sur le contraste, des recettes AF entre LC et MC

La recette moyenne du LC augmente de 3 % et s'ajoute aux bons remplissages pour atteindre 5 % hors change, ce qui est inhabituel. La recette du MC s'améliore de 0,4 % et se stabilise sur la métropole. Sur ces deux derniers secteurs, on note un équilibre des prix, la recette au global étant réalisée par de meilleurs remplissages. C'est ce qui fait cette année la différence, mais les surcharges payées par les pax ne sont pas neutres dans l'opération. **Les tarifs avaient tendance à diminuer, aujourd'hui, ils sont stabilisés.**

■ Sur la performance réalisée cette année par le groupe AF KL

On ne peut que constater la faiblesse des marges de notre métier. Néanmoins cette année elle passe de 2,8 à 4,4 % et même à 5,4 % en reprenant les loyers opérationnels. **Confirmation d'une forte augmentation de l'ordre de 50 %.**

■ Sur l'objectif financier à atteindre

Le secteur aérien détruit de la valeur année après année, en ne rémunérant pas correctement les capitaux des actionnaires. **Nous avons franchi une étape de rétablissement de la marge pour AF, mais en travaillant sur la recette, nous devrions arriver à un niveau acceptable de rentabilité du capital de l'ordre de 7 %.**

■ Sur les perspectives économiques à court terme du groupe AF

Avril a été excellent, le mois de mai a bien démarré, et les indicateurs pour les investisseurs semblent prévoir au moins aussi bien pour l'année prochaine. La tendance du trafic est positive. Nous gagnons des pax en haute contribution, **et anticipons le maintien d'une bonne conjoncture mondiale en augmentant le yield et le remplissage.**

L'activité devrait augmenter de + 5,1 %, et nous disposerons de 9 avions supplémentaires à l'été (3 LC, 1 MC et 5 régionaux) avec également le remplacement des 4 B.743 par des B.773. **Le groupe AF devrait contribuer ainsi à une meilleure profitabilité, malgré les surcoûts qui seront liés au pétrole et à l'Unedic.**

■ Sur les couvertures de pétrole du groupe AF KL

La facture pétrolière (3,6 Md€) s'est encore alourdie de 32 % cette année. Des couvertures de plus en plus onéreuses atténuent ce choc, mais au final entre l'année dernière et l'année prochaine, l'augmentation de ce poste sera de l'ordre de 3 Md€ ; imposant de trouver des gains de productivité significatifs. Les niveaux actuels de couverture sont de 90 % pour 06/07, 55 % pour 07/08, 34 % pour 08/09.

■ Sur l'impact des couvertures en rapport avec nos bénéfices

Le résultat du groupe dépend des gains retirés des couvertures de carburant. 671 M€ pour le groupe AF et de 283 M€ pour KL. **On s'aperçoit que sans leurs impacts, le groupe AF KL aurait perdu de l'argent.**

■ Sur les résultats à moyen terme du groupe AF KL

Le plan de marche sera une reconduction en 06/07 et 07/08 avec des bénéfices annuels de l'ordre d'1 Md€, mais en intégrant chaque année la marche supplémentaire à franchir que représente le renchérissement du pétrole. Les liquidités (free cash-flow) ayant été importantes année après année, ont permis de désendetter le Groupe. Il est maintenant en situation de prise d'initiatives pour d'éventuelles consolidations (achats).

■ Sur les éventuelles surcapacités sur le LC

Il n'y a pas de surcapacités et même une légère sous capacité qui devrait encore durer quelques années ; nous avons donc matière à maintenir nos recettes et à augmenter nos remplissages.

■ Sur la stratégie suivie depuis 2 ans

Le choix de croître plus vite que les autres a été le bon. On a gagné à la fois sur le rythme de croissance et sur les coefficients de remplissage, **permettant ainsi de reprendre des parts de marché, de l'ordre de 1 % sur l'année.**

■ Sur l'investissement du groupe AF

On a pu mettre à profit notre trésorerie pour investir 1 870 M€ l'année dernière (+ 183 M€) marquant un pic qui devrait dorénavant décroître ; ayant une flotte jeune d'une moyenne de 7 ans d'âge. Des nouvelles générations d'avions arrivent et nous attendons de bien connaître les produits avant d'entamer des discussions en 2008, conduisant à des livraisons à partir de 2011 et 2012.

■ Sur les emplois à Air France

Une augmentation de 400 emplois en moyenne annuelle, mais aucune croissance garantie par métier, l'évolution technologique imposant une requalification des employés.

■ Sur le développement durable

Pour le groupe AF c'est 65 000 emplois, avec 90 % des effectifs en France. Tant que l'entreprise restera compétitive, l'emploi restera en France et il n'y aura pas de délocalisation. On a su éviter les plans sociaux depuis 10 ans, et la mondialisation n'a eu que des effets positifs pour le groupe AF.

■ Sur le versement de la participation aux salariés du groupe AF

La loi n'autorise à verser du capital aux salariés que lorsque les capitaux investis par les actionnaires dans l'entreprise, sont suffisamment rémunérés. **C'est actuellement impossible au vu de notre chiffre d'affaires et de la rentabilité dégagée.**

■ Sur l'intérêt économique du rachat de KLM

KLM a été achetée 850 M€ pour une valeur estimée de 2,2 Md€, et a fait passer le ratio d'endettement du groupe AF KL à 1,30. Les bons résultats successifs cumulés de KL intègrent dorénavant les impacts comptables de ses fonds de pension très largement excédentaires. **Cela a permis avec l'opération Amadeus, de faire baisser en un an l'endettement de 0,97 à 0,56 avec des fonds propres augmentés de 2 Md€ à 7,8 Md€ en regard d'une dette de 4,4 Md€.**

■ Sur l'ouverture d'une base de Ryanair à Marseille

L'ouverture d'une aéroport low-cost à compter de septembre permettra à Ryanair de développer une base associant l'Europe et le Magreb. **Actuellement leur programme ne prévoit que peu d'interactions sur nos réseaux. Par contre le niveau des redevances, cinq fois moins élevé pour Ryanair, est totalement inacceptable.**

En conclusion

L'année écoulée marque une autre étape importante pour notre Groupe et ses salariés.

Ces résultats très positifs nous aideront, je l'espère, à poursuivre sur cette lancée.

C'est bon pour le moral, même si beaucoup d'entre nous s'estiment encore insuffisamment reconnus, valorisés et récompensés...

Le plan de marche de l'entreprise prévoit, outre la croissance de notre offre, l'amélioration conjointe de la recette (Yield) et du remplissage de ses avions.

C'est bien d'avoir le moral, mais c'est encore mieux de pouvoir le garder !

Pour mener à bien ses projets, le management de l'entreprise devra entre autres rechercher :

- une plus grande fiabilité d'utilisation des matériels mis à la disposition des passagers ;

- des outils et des moyens proposés aux PNC mieux adaptés au bon exercice de leur métier.

Rien de révolutionnaire mais une évolution indispensable, à l'image de la nouvelle Cité AF.

A suivre...

Philippe CADOREL, votre élu