

AIR FRANCE

Comité Central d'Entreprise

Session du 22 février 2018



*Minutes rédigées par les soins de :
Isabelle QUESTEL et Dominique JOUHANNEAU
Sténotypistes de conférences*

CCE AIR FRANCE LISTE DE PRESENCE

Monsieur Gilles GATEAU
Président du Comité Central d'Entreprise

ÉTAIENT PRÉSENTS

DÉLÈGUES TITULAIRES

CE Pilotage Économique	Mme LAVIGNE-LEDOUX	CFDT	<i>Présente</i>	M. LABEUR	CFDT	<i>Présent</i>
	M. COMBES DEFONTIS	CFE-CGC	<i>Présent</i>		Mme WORMS	CFE-CGC
CE APAX MC/LC Hub	Mme CARREIRA		<i>Présente</i>	Mme MOREL	CGT	<i>Absente</i>
	M. TAIBI	FO	<i>Absent</i>			
CE APAX Point à point	M. MUSTO	CGT	<i>Absent</i>			
	M. BODRERO	CGT	<i>Absent</i>			
CE Industriel	M. BEAURAIN	SUD Aérien	<i>Absent</i>	M. NEGREL	SUD Aérien	<i>Absent</i>
	M. JAGUT	UNSA Aérien	<i>Absent</i>			
CE Air France Cargo	M. WAUQUIER	FO	<i>Absent</i>	Mme DEMIGNE	CFE-CGC	<i>Excusée</i>
CE Système d'information	M. CAPDEVIELLE	CFDT	<i>Présent</i>			
CE Opérations Aériennes	M. DELLI-ZOTTI	SNPL	<i>Absent</i>	Mme DAMON.	SNPL	<i>Absente</i>
	Mme MOORE RIEUTORD	Intersyndicale	<i>Absente</i>	M. TRAMIS	UNAC CGC	<i>Absent</i>
	M. PILLET	Intersyndicale	<i>Absent</i>	M. AUBRY	Intersyndicale	<i>Absent</i>
				M. BARDIN	CFE-CGC	<i>Excusé</i>

DÉLÈGUES SUPPLÉANTS

REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

M. GARBISO	CFE-CGC	<i>Présent</i>	M. SLIMANI	UNSA	<i>Absent</i>
M. MALLOGGI	FO	<i>Absent</i>	M. SALLES	CGT	<i>Absent</i>
Mme LESTIC	CFDT	<i>Présente</i>	M. EVAIN	SNPL	<i>Absent</i>
			M. JACQ	SPAF	<i>Absent</i>

ASSISTANTS DE LA DIRECTION

M. TIZON	<i>Présent</i>
Mme DUSSAULE	<i>Présente</i>
M. MOISSON	<i>Présent</i>
Mme DHOURY	<i>Présente</i>

ASSISTANTS DU CCE

Mme SCHWEITZER	<i>Présente</i>
Mme AUFROY	<i>Présente</i>
M. BERENGUIER	<i>Présent</i>
M. MOUKOKO	<i>Présent</i>

SECRÉTAIRES DE CE

CE Pilotage Économique	M. LABADIE	CFDT	<i>Absent</i>
CE APAX MC/LC Hub	M. TAIBI	FO	<i>Absent</i>
CE APAX Point à point	Mme BORDES DUCLOS	CGT	<i>Absente</i>
CE Industriel	M. COTE	SUD Aérien	<i>Absent</i>
CE Air France Cargo	M. FILAUDEAU	FO	<i>Absent</i>
CE Système d'information	M. CAPDEVIELLE	CFDT	<i>Présent</i>
CE Opérations Aériennes	Mme MOORE-RIEUTORD	Intersyndicale	<i>Absente</i>

SOMMAIRE

1. INFORMATION EN VUE DE LA CONSULTATION ULTERIEURE SUR LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE L'ENTREPRISE (RESULTATS 2017, PREVISIONS 2018, PROGRAMME ÉTE 2018, PLAN MOYEN TERME ET BESOINS D'INVESTISSEMENT)	4
✓ RAPPORT DES COMMISSIONS CENTRALES ECONOMIQUE ET EMPLOI FORMATION	4
2. LA POLITIQUE CARBURANT	36



AIR FRANCE

COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE

Session ordinaire

Jeudi 22 février 2018

(La séance est ouverte à 9 heures 35 sous la présidence de M. GATEAU, Directeur Général des Ressources Humaines du Groupe Air France.)

M. GATEAU, Président.- Monsieur le Secrétaire, pouvons-nous commencer la session ? Je crains qu'il ne soit pas nécessaire d'attendre encore les manquants.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Oui, Monsieur le Président.

M. GATEAU, Président.- Je cède la parole à Patrice TIZON pour l'appel.

(M. TIZON procède à l'appel nominal.)

M. TIZON.- Il y a 4 élus en tout. Je ferai le décompte des votes plus tard car nous aurons peut-être un vote dans la matinée.

M. GATEAU, Président.- Merci Patrice. Le nombre d'absents est inhabituellement élevé, je le regrette pour les travaux du CCE, instance de représentation du personnel qui a son rôle et son utilité. Néanmoins, nous allons tenir cette session normalement en prêtant autant d'attention, de soin, de sérieux et de temps nécessaire à l'examen des sujets à l'ordre du jour.

Je vous propose d'examiner tout de suite le premier point.

1. Information en vue de la consultation ultérieure sur la situation économique et financière de l'entreprise (résultats 2017, prévisions 2018, programme Été 2018, plan moyen terme et besoins d'investissement)

✓ Rapport des commissions centrales Economique et Emploi Formation

M. GATEAU, Président.- Je remercie Marc VERSPYCK et Pierre-Olivier BANDET d'être avec nous ce matin pour traiter de ce point. Je vous propose d'entendre d'abord le rapport des Commissions Centrales Economique et Emploi Formation si quelqu'un est en mesure d'en faire lecture.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Monsieur le Président, aucune personne de la Commission n'est présente. Je pense que nous allons avoir une présentation des comptes. Je crois que l'on peut passer le rapport de la Commission qui est à disposition.

Je peux juste signaler deux choses sur le fonctionnement qui ont été notées, qui ne seront pas forcément évoquées par Marc VERSPYCK. La Commission s'est tenue les 14 et 16

février. Le 14 février cela portait essentiellement sur le cahier des charges de l'expertise qui a été envoyé et qui a repris les remarques qui avaient été faites lors de la dernière session de CCE pour le compléter. Le cabinet SECAFI a fait un compte rendu de ce cahier des charges, je crois qu'il a été accepté par la Direction.

Le 16 février, lors de la Commission Centrale Économique, le Président avait indiqué qu'il ne pouvait pas rester au-delà de 17 heures, la Commission a donc arrêté ses travaux à cette heure. Une nouvelle Commission à la suite a été fixée au lundi 19 février, mais il y avait peu de participants et semble-t-il un manque de disponibilité de salle. Elle n'a donc pas pu se poursuivre pour traiter le programme 2018. Comme nous sommes dans le cadre d'une information, je pense qu'il faudra d'ici la consultation certainement traiter le programme 2018 lors d'une prochaine Commission.

C'est tout ce que je peux indiquer. Les élus présents pourront débattre en fonction de la présentation des résultats qui sera faite.

M. TIZON.- Je voudrais ajouter un point. Une information totalement erronée figure dans le compte rendu consistant à dire que les informations relatives au programme n'ont pas été données. C'est faux. À 17 heures, la Direction était présente, 2 personnes du programme, si j'ai bonne mémoire, étaient présentes et les dossiers ont été remis à tous les élus présents. Écrire que les informations relatives au programme n'ont pas été données est plus qu'erroné, c'est contraire à la réalité.

Par ailleurs, je pense que vous êtes tous très attentifs aux organisations, etc.. Demander aux intervenants le vendredi soir à 17 heures de se rendre disponibles pour le lundi matin à 9 heures, ce n'est pas possible, même en termes de logistique. De plus le Président de la Commission n'était pas présent lui non plus le lundi matin. Ce n'était pas gérable. Il y avait matière le vendredi en fin d'après-midi à traiter le sujet. On ne peut pas en permanence reporter les choses, décider d'arrêter. Le sujet sera abordé aujourd'hui, Pierre-Olivier BANDET fera une synthèse de la question du programme qui sera remis à la Commission. Revenir ultérieurement en Commission alors que le sujet aurait été traité en session ne me paraît pas forcément le meilleur des *process*.

Je pense qu'il est important que cela soit dit.

M. GATEAU, Président.- C'est bien noté, mais je pense que le Secrétaire faisait allusion au fait qu'au moment de la consultation l'ensemble des documents auront été préalablement portés à la connaissance des élus.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Je ne vais certainement pas rentrer dans une polémique. En tant que Secrétaire Général du CCE - et je pense que c'est le cas du Président également -, nous sommes attachés à ce que les travaux préparatoires puissent se dérouler dans un climat serein. Les documents ont été remis en séance. J'ai peut-être une information erronée. Le CCE a commencé à prendre l'initiative de réunir les élus pour voir dans quelle mesure on peut améliorer le travail de la session, notamment en amont.

L'idée, si je peux me permettre d'alerter un peu la Direction sur ce sujet, serait dans la mesure du possible d'anticiper au maximum et, étant donné qu'il va y avoir des consultations futures, d'organiser à un moment donné une réunion de la Commission avec des compléments d'information d'ici la consultation. Ce serait préférable pour la sérénité des débats.

M. BANDET.- Pour la partie programme, il y a eu en effet un dysfonctionnement qui fait que la Commission n'a pas eu les informations en anticipation comme nous souhaitions que cela soit le cas au niveau de la Direction. Je prie la Commission d'accepter mes excuses sur le sujet.

Je n'ai pas été assez vigilant. La Commission aurait dû avoir les informations du programme en avance pour avoir le temps de les étudier. J'en suis d'autant plus désolé que nous avons un programme dont nous sommes assez fiers. Nous n'avons rien à cacher et nous avons plutôt envie de partager avec vous les informations du programme.

M. GATEAU, Président.- Nous avons bien noté à la fois cette volonté que nous avons de communiquer toutes les informations en toute transparence et en temps utile à la Commission pour faire son travail et bien sûr à la session. Nous sommes toujours partagés entre l'envie de donner les documents les plus à jour, les plus à date et le plus près possible du moment de la réunion et en même temps le fait de les donner à l'avance pour qu'un travail préparatoire puisse avoir lieu.

Nous avons pris note des excuses présentées par la Direction et de l'attention pour faire en sorte que lors des prochaines étapes où nous aurons à discuter de ce sujet les informations soient bien données à l'avance.

Je retiens en même temps ce que disait Patrice : on ne peut pas improviser sur la programmation des réunions et la disponibilité des gens. Il faut essayer de se tenir effectivement aux dates qui sont prévues. Je ne sais pas à quelle heure avait commencé cette réunion qui s'est achevée à 17 heures...

M. TIZON.- À 9 heures 30.

M. GATEAU, Président.- ...je pense qu'il y avait un unique sujet à l'ordre du jour qui a été traité préalablement...

M. TIZON.- Oui, un sujet : les comptes.

M. GATEAU, Président.- Un sujet à l'ordre du jour sur les comptes, peut-être que l'on peut aussi essayer de gérer le temps de travail et d'échange dans les Commissions, être plus synthétique dans les expressions, pour faire en sorte de pouvoir traiter dans les temps impartis les deux sujets à l'ordre du jour. En session plénière, c'est ce que l'on essaie de faire habituellement sans déborder jusqu'à des heures indues les débats, mais c'est une responsabilité collective, pas seulement celle de la Direction.

Je vous propose de ne pas faire lecture du rapport de la Commission, chacun a pu en prendre connaissance. Pour entrer dans le sujet, je donne la parole à Marc VERSPYCK qui va nous faire une synthèse des résultats de l'année 2017. Je pense que vous avez tous eu le document papier qui vous a été distribué.

M. VERSPYCK.- Je vais essayer de mettre l'accent sur certains éléments des comptes du Groupe Air France. Nous sommes bien ici sur le périmètre Air France et ses filiales. Lorsque certaines informations sont plus pertinentes sur la société Air France, nous avons essayé de faire figurer ce qui est propre à la société Air France.

En ce qui concerne le tableau de synthèse des chiffres de l'année (page 2), sur l'ensemble de l'année 2017, on observe une croissance du chiffre d'affaires de 2,7 %, à peu près 400 M€ de chiffre d'affaires supplémentaires – on verra tout à l'heure d'où il vient – et un résultat d'exploitation qui augmente de 200 M€. C'est normal que le résultat n'augmente pas à hauteur du chiffre d'affaires. Je reviendrai sur les raisons du décalage entre les +400 et les +200.

En matière de marge d'exploitation, le Groupe Air France affiche une marge de 3,7 %. On regardera également comment ce chiffre peut se comparer aux autres. On a à la fois l'élément

positif de la progression, mais aussi l'élément négatif de la comparaison avec d'autres compagnies aériennes.

Sur l'année, le Groupe Air France a dégagé 390 M€ de trésorerie après les investissements de l'année. Ceci a permis de baisser la dette nette ; la dette ajustée ici c'est bien la dette nette plus les loyers ; dans quelques semaines on vous présentera des comptes qui seront différents sur ce paramètre avec la mise en oeuvre de la norme IFRS 16.

Un élément important figure sur l'année 2017 : le résultat d'exploitation avant intéressement et le résultat d'exploitation après intéressement (590) ; 134 M€ c'est la totalité de l'intéressement et participation pour Air France et ses filiales. Là-dessus, la très large majorité (130 M€) concerne la société Air France. Le chiffre est en forte progression, j'y reviendrai.

Le dernier trimestre de l'année 2017 n'a pas été très dynamique ni en chiffre d'affaires ni en résultats. Nous sommes quasiment au même niveau que l'an passé. Il y a un tassement de performance sur l'ensemble des paramètres de la fin de l'année 2017. Nous pourrions également aborder ce sujet au moment d'évoquer les perspectives de l'année 2018.

Voilà en synthèse ce que l'on peut présenter sur la société et le Groupe Air France.

Sur le 4^{ème} trimestre (page 3), le résultat d'exploitation est très proche de celui de l'an passé avec 44 M€, avec toujours une dynamique en matière de remplissage. Le contexte sur le 4^{ème} trimestre comme sur l'ensemble de l'année 2017 était porteur en matière de demande, mais notre performance est tirée par la bonne tenue du volume. Nos commerciaux ont bien vendu, à partir de là on arrive à pousser l'activité avec un remplissage en hausse notable par rapport à l'an passé et par rapport au budget.

En rouge, il y a des vents contraires sur le prix du carburant et sur nos coûts unitaires. Il y a une section spécifique sur les coûts unitaires. Le 4^{ème} trimestre n'a pas permis de corriger les écarts de coûts unitaires que nous avons connus au cours des trimestres précédents. Au cours des différentes présentations en CCE, nous vous avons parlé de ces écarts.

Sur l'ensemble de l'année (page 4), c'est la même chose mais sur une vue annuelle : amélioration du résultat de l'année comparée à 2016. Nous avons évolué dans un contexte de croissance, notre offre a augmenté de 2 %, quand la demande mondiale est comprise entre 3 et 5 %. C'est difficile à apprécier, c'est selon les zones géographiques et la nature des trafics. Il est donc normal dans un contexte de demande qui évolue de façon dynamique d'arriver à mieux remplir nos avions.

Il y a eu un effet grève en 2016 (95 M€). Notre amélioration de 218 M€ est en fait une amélioration de « seulement » 100 M€. Cette amélioration se fait sur les activités Passage, Cargo et Transavia. En revanche la contribution de l'activité maintenance a baissé.

Enfin, nos coûts en millions sont restés à peu près stables. Ils ont augmenté de 22 M€. Nous verrons ensuite ce que cela donne en coût unitaire.

S'agissant du chiffre d'affaires (page 5), vous avez ce que j'ai indiqué sur l'année 2017, c'est-à-dire la croissance brute du chiffre d'affaires du Groupe Air France à un peu moins de 14 Md€ sur l'activité Passage, 1,3 Md€ sur l'activité maintenance - c'est bien le chiffre d'affaires tiers. Transavia est en forte augmentation. La dynamique du dernier trimestre est beaucoup moins marquée dans les autres secteurs, notamment la maintenance, à part pour Transavia.

L'activité Réseau combine depuis plus d'un an le Passage et le Cargo. On fait ressortir les trois segments dans lesquels nous opérons : le long-courrier, le moyen-courrier CDG et HOP! Air France (c'est bien l'activité Air France et l'activité HOP !). On voit que le long-courrier Passage plus la contribution des soutes s'améliore d'une centaine de millions d'euros. C'est bien, en même temps c'est assez normal dans le contexte de demande que j'évoquais avec la reprise sur des marchés comme le Brésil et le Japon, après une année 2016 extrêmement déprimée. C'est ce qu'ont connu la plupart des groupes tirés par un marché porteur.

L'élément positif est le moyen-courrier de CDG qui retrouve une situation bien meilleure. Nous avons une très nette dégradation en 2016 qui était assez préoccupante sur le devenir de l'activité moyen-courrier et notre capacité à trouver un bon équilibre entre la contribution Hub et le résultat d'exploitation. Évidemment, le résultat de - 179 reste lourdement négatif. Il importe pour les années à venir de le rapprocher d'une cible proche de 0. C'est possible. Nos collègues de KLM ont un résultat d'exploitation sur leur réseau moyen- courrier qui est positif. Il est possible de le faire. Il faut y arriver.

Le point en très nette dégradation et de préoccupation, ce sont les résultats HOP! Air France (la combinaison Air France plus société HOP!) avec une perte qui est doublée dans un contexte concurrentiel aérien et TGV qui augmente, avec une économie française qui est moins dynamique que d'autres économies, des coûts qui augmentent plus qu'ailleurs. Enfin, nous avons des sujets d'exploitation et d'opérations s'agissant notamment de la flotte régionale de HOP! et des surcoûts associés aux mobilités des pilotes, sujets que vous connaissez et que nous avons déjà évoqués.

Les autres activités dans la partie network sont les autres filiales Passage, essentiellement Blue Link et l'activité des 2 tout cargo. Ces entités sont légèrement positives, mais nous n'avons pas fait figurer les montants car d'une année à l'autre il n'y a pas de variations notables.

Regardons un peu plus précisément l'activité Passage sur l'année 2017. Je l'indiquais, le contexte est porteur avec un volume qui augmente notablement et un trafic en hausse d'un peu plus de 3 %.

On constate une amélioration des recettes exprimée en millions d'euros extrêmement importante avec le double effet du remplissage et du *yield* qui fait que la RSKO sur l'ensemble de l'année augmente de 1,6 %. Cela s'est fait en dépit d'un contexte de performance opérationnelle difficile. En 2017, les circuits en aéroport ont été très compliqués, tout le monde a été mis à contribution ; tout cela pèse sur notre performance commerciale, donc sur notre performance économique. En synthèse, nous verrons le lien entre performance opérationnelle et performance économique.

Sur la fin de l'année 2017, l'élément notable consiste à dire qu'il n'y a pas de rupture sur l'ensemble des réseaux. Néanmoins, l'exception est HOP! Air France qui voit sa contribution négative se dégrader. Ce sont des choses qui sont inquiétantes pour le début de l'année 2018.

Sur le graphe de la page 9 les barres représentent le volume d'offre (les sièges km offerts). La barre grise montre ce qui a été réalisé entre 2017 par rapport à 2016 ; les barres bleu foncé c'est ce que nous avons prévu au budget.

Sur la fin de l'année, nous avons fait un peu moins d'activité que la prévision au budget pour des raisons essentiellement conjoncturelles. Les conséquences des tempêtes tropicales ont réduit notre programme et un A380 a été retiré de la flotte à cause de son incident à Goose Bay, plus d'autres éléments conjoncturels. Vous voyez qu'au dernier trimestre non seulement la

dynamique est moins bonne mais en plus malheureusement nous avons pu mettre moins d'offres en ligne que ce qui était prévu.

La courbe rouge représente l'évolution de la recette unitaire de 2017 par rapport à 2016. La courbe bleue c'est ce que nous avons prévu au budget. Vous vous souvenez qu'il y a un an et demi nous étions assez circonspects sur l'évolution de la recette après une année 2016 très difficile, marquée par les suites des attentats en France et en Europe. Nous avons réussi à retrouver une recette unitaire positive avec néanmoins des points d'inflexion et notamment un mois de novembre qui était particulièrement peu dynamique sur l'année 2017.

Par réseau, sur la fin de l'année, le total de la recette unitaire au SKO est de 1,1 % dans un contexte de croissance d'offre plus modéré sur la fin de l'année à 1,5 %. Les tendances sur l'Amérique nord restent dynamiques, l'Amérique Latine et l'Asie également. Ce sont les secteurs géographiques sur lesquels tout au long de l'année nous avons connu une bonne dynamique, à l'instar de nos collègues de KLM et d'un certain nombre d'autres compagnies aériennes qui n'ont pas toutes publié leurs comptes. A fin septembre Lufthansa, IAG avaient une dynamique assez marquée sur ces zones géographiques.

Sur HOP ! Air France, nous sommes en territoire fortement négatif avec une RSKO à - 4,7 %. Ces chiffres sont plus mauvais sur la fin de l'année que ceux connus sur l'ensemble de l'année. Au cumul de l'année, on se situe à - 2,1 % ; sur les neuf premiers mois on était entre 1 et 2 % de baisse de recette unitaire sur HOP! Air France. La fin d'année est très négative. On retrouve en bas le + 1,6 % de RSKO sur l'ensemble de l'année avec les éléments que j'indiquais sur l'Amérique Latine et l'Asie.

Sur le réseau Afrique, des éléments conjoncturels ou techniques peuvent être l'explication. Ce sont des destinations appelées « destinations pétrole » sur lesquelles on a de façon assez ciblée, hélas, des flux de trafics affaires en baisse significative. Ces flux de trafics affaires ayant une qualité de recettes très importante pèsent pas mal. Nous avons aussi un regain de concurrence sur certaines destinations. En même temps, c'est la règle du jeu que nos concurrents cherchent à s'installer là où il y a moins de concurrence et là où la qualité de la recette est bonne. C'est à nous de trouver les réponses commerciales programme et coût pour y faire face.

J'en viens à la partie Cargo. Nous avons fait figurer au milieu de la page 12 le graphe qui donne les évolutions de recette unitaire par trimestre pour remettre en perspective la dynamique du métier Cargo. Tout au long de l'année 2016, les baisses de recette unitaire ont été très marquées : - 10 %, - 13 %, - 14 %. La dégradation a été très forte. Depuis mi-2017, nous observons une inversion de tendance plutôt marquée avec une bonne fin d'année 2017. D'un point de vue rupture de tendance c'est notable. Cela peut se retourner mais nous avons bien profité de ce retournement.

Il faut avoir en tête – nous ne l'avons pas fait figurer ici – que la qualité de la recette, le prix à la tonne du transport reste bien inférieur à la qualité de la recette d'il y a 3-4 ans. Certes cela remonte, mais on reste en territoire très significativement inférieur à la qualité de la recette d'il y a quelques années. Je ne suis pas certain que l'on arrive à retrouver cette qualité de recettes, même dans les années à venir en raison essentiellement d'une plus grande capacité de mise en ligne par les opérateurs tout Cargo et Airlines dans leurs soutes.

La performance commerciale montre que sur la fin de l'année il y a eu une très nette augmentation de la recette unitaire et donc du trafic qui a porté cette recette. La hausse du trafic est de plus de 4 %, par conséquent la contribution est positive. La contribution c'est le chiffre d'affaires du Cargo moins les coûts directs associés à cette activité. Globalement sur l'année 2017, la contribution annuelle de l'activité Cargo passe au-dessus des 400 M€. Cette évolution positive est

quelque chose de satisfaisant par rapport au budget, même si dans le budget, comme sur le Passage, nous étions extrêmement circonspects, voire inquiets. 11 M€ d'amélioration de contribution c'est bien, mais cela reste un chiffre modeste par rapport au chiffre d'affaires de l'activité Cargo et par rapport au chiffre d'affaires global d'Air France.

Enfin, dernier point, notre performance opérationnelle et notre satisfaction client dans le métier Cargo restent très insatisfaisantes, qu'il s'agisse des différents indicateurs qui sont suivis sur le taux de conformité des palettes transportées à la date prévue et des dates de livraison vis-à-vis des clients pour un tas de raisons, qu'il s'agisse de notre performance opérationnelle avion *stricto sensu*, voire de la performance de nos différents centres d'activité dans le domaine du Cargo. C'est un élément que nos collègues du Cargo ont bien dans le viseur parce que même si notre contribution s'améliore un petit peu, elle ne pourra réellement reprendre de la hauteur que si nous sommes meilleurs en satisfaction client.

S'agissant des deux autres métiers du Groupe, sur la maintenance, globalement le marché mondial est dynamique parce que les flottes de l'ensemble des opérateurs augmentent : plus d'avions donc plus de *business* possible à faire. En même temps, nous avons des avions nouvelle génération, c'est une question de positionnement. Le revers de la médaille c'est le degré de concurrence à la fois de nos concurrents directs, Lufthansa technique et les autres, et de la concurrence également de ce que l'on appelle les OF, les opérateurs qui sont les fournisseurs et les constructeurs directs (Safran, Airbus, Boeing) qui se développent de plus en plus directement ou indirectement dans ces activités.

C'est donc un contexte porteur en matière de chiffre d'affaires, raison pour laquelle le carnet de commandes continue à augmenter. C'est la bonne nouvelle. Le *pipeline* d'activité continue à être prévu en croissance. En revanche, ce que j'indiquais sur l'intensification de la concurrence pèse sur la marge. Les nouveaux contrats sont signés avec des marges inférieures. Si avant la marge était de 10 %, elle n'est plus que de 6 % en matière de contribution de la maintenance. Cela signifie que le résultat de la maintenance est moins bon, on le voit sur l'ensemble de l'année. Le résultat d'exploitation baisse de près de 8 %. La deuxième conséquence associée à cela est que si les marges de l'activité maintenance sur les tiers diminuent, cela signifie que ce résultat diminue ; le client Air France opérateur, lui, va avoir à « supporter » la moindre rentabilité/profitabilité de la maintenance d'Air France Industrie.

Il y a bien à la fois une pression sur les marges qui explique ces dégradations et des surcoûts. Ceux-ci c'est à la fois du matériel, des pièces qui augmentent et des problèmes de *supply chain* qui se poursuivent sur un certain nombre de secteurs de la maintenance.

Nous avons déjà noté ce point de vigilance en 2016. Il se renforce en 2017 puisque pour le client Air France le coût net à l'heure de vol augmente de 5,8 %. Si en même temps on vise une baisse des coûts de 1,5 %, l'écart est assez notable sur ce paramètre. Ce point de vigilance est engagé avec l'ensemble des équipes Air France et KLM de la maintenance pour peser et améliorer notre marge et pour avoir un coût de maintenance mieux contrôlé pour les années à venir.

Le dernier métier du Groupe est Transavia. L'année a été excellente. Nous avons indiqué une année 2017 « exceptionnelle » car il est très rare d'avoir la combinaison d'une croissance très forte d'offre (+ de 12 % de sièges proposés) et en même temps la recette qui monte à peu près de 12 %. Normalement, dans tous les modèles économiques, dans tout ce que l'on fait, quand l'offre augmente on a un peu trop de « sièges » à proposer, on fait donc baisser les tarifs. Avec 10 % d'offres, on s'attend à une baisse de recettes de 3-4 % selon les modèles utilisés, les réseaux, la maturité des lignes. Nous avons ici une année assez particulière qui est satisfaisante sur

cet élément, d'autant plus que les années passées nous avons collectivement une inquiétude sur la capacité de Transavia à dégager un résultat positif.

Cette inquiétude est partiellement levée car l'année 2017 était tirée par un contexte porteur. Il faut rester vigilant sur la capacité de Transavia à dégager durablement un résultat d'exploitation positif et en croissance. Cela nous conforte dans l'idée qu'il y a un segment porteur au départ de la France pour opérer ces lignes Loisirs et qu'en restructurant bien le réseau, en coordonnant bien l'offre avec Air France, en levant aussi un certain nombre de contraintes, Transavia peut se développer.

Les coûts unitaires de Transavia ont baissé de 1,4 % aidés par une croissance d'offres notables. Quand on croît de 10 %, il est évidemment plus facile de baisser ses coûts unitaires de 1,4 %. Néanmoins il y a des postes de coûts qui ont été bien tenus en dépit de vents contraires sur la masse salariale notamment.

Voilà ce que je pouvais dire sur l'ensemble des métiers.

Je vous propose de regarder quelques éléments analytiques et transverses.

Il est important de regarder la façon dont nos coûts ont évolué. Tout à l'heure j'indiquais que les coûts exprimés en euros d'une année à l'autre ont augmenté (les 29 M€ de hausse de coûts). Cette hausse représente 0,22 %. Nous avons fixé un objectif de 1,5 % de baisse de coût.

Deux éléments relativisent la contreperformance. Le premier est l'augmentation de l'intéressement. Le 0,6 % est la variation de l'intéressement d'une année à l'autre. Nous n'avions pas prévu un résultat aussi important, c'est normal que l'intéressement augmente. Le deuxième élément est que nous avons réalisé plus de volume de passagers transportés. Quand on transporte des passagers, il y a des coûts variables associés : un plateau repas, les frais de mission, les frais de cartes de crédit, etc. Ce sont des éléments « explicables » et qui relativisent la contre-performance. Si on les corrige de ces effets, les coûts ont baissé de 0,7 % et non pas de 1,5 %.

Nous avons noté les éléments essentiels au cours des différents trimestres. Le premier que j'ai évoqué tout à l'heure est la maintenance qui a une contribution moins bonne, ce qui donne une partie hausse de coûts. Vous avez vu l'augmentation du coût à l'heure de vol.

Le deuxième élément c'est la partie HOP! et la partie HOP! Air France, avec dans le périmètre juridique de HOP ! les éléments associés aux mobilités des pilotes et à la performance opérationnelle. Sur le périmètre HOP! Air France, l'activité se tasse, des sièges offerts sont en légère baisse, par conséquent les coûts unitaires augmentent.

Enfin le troisième élément est la hausse des compensations clients. C'est un sujet de préoccupation qui est associé à plusieurs paramètres. Le premier est la qualité de notre performance opérationnelle. Elle n'est pas au rendez-vous sur l'année 2017. Le deuxième élément est une augmentation tendancielle des clients à réclamer. On le constate en regardant les chiffres de nos collègues KLM : d'une année à l'autre, à performance équivalente pour 100 clients, pour 30 qui réclamaient, l'année suivante ils sont 40. Ce mouvement tendanciel est accentué par un certain nombre d'officines qui font leur beurre en organisant et structurant ces compensations. Seule l'amélioration de notre performance opérationnelle pourra faire baisser structurellement ce poste de dépenses. C'est d'autant plus notable sur l'année 2017 que nous avons eu beaucoup de compensations clients en 2016 en période de grève puisque ce sont des périodes qui génèrent des pics et des sommes considérables dans les comptes de l'entreprise.

Sur la facture de carburant, il n'y a pas grand-chose de particulier à noter. Il y a un effet volume car nous avons produit plus d'heures de vols. C'est logique : un effet prix notable et la contribution positive des couvertures. Ici c'est la variation des couvertures d'une année à l'autre. La présentation sur le carburant tout à l'heure permettra d'éclairer la façon dont ce sujet est traité, mais sur l'année 2017 il n'y a pas d'éléments notables s'agissant d'Air France.

Sur les coûts personnels (page 19), cela ressemble assez à ce que nous avons connu l'an passé, à savoir une diminution des effectifs au niveau du Groupe Air France. On est sur un périmètre Groupe Air France. Sur l'année 2017, nous avons essentiellement les conséquences du PDV avec les effectifs en moins dans le *payroll* de la société Air France et un coût moyen par effectif de 32 M€ sur l'année.

La combinaison des 2 génère une stabilité des coûts salariaux. Les éléments spécifiques correspondent pour l'essentiel à la variation de l'intéressement d'une année à l'autre.

Au global, la masse salariale augmente.

Nous avons précisé la productivité de la compagnie Air France car nous mesurons cela en SKO. Des recrutements chez BlueLink ne sont pas contributifs en SKO. Nous regardons donc essentiellement la partie productivité de la compagnie Air France. Celle-ci est en augmentation de 4,2 % et l'intéressement pour la compagnie Air France est à 130 M€.

(Poursuite de la baisse de la dette nette)

Avant la prise en compte des loyers d'avion, la dette nette était, en point de sortie, à 1,2 Md€ à fin décembre 2016 et nous avons eu une génération de trésorerie de 390 M€ qui provient pour l'essentiel de la génération du *cash* de nos opérations, qui se compare à peu près à 2016 (150 M€ de plus). Le *cash* sorti pour financer les plans de départs volontaires s'élève à 120 M€, à comparer à 180 M€ l'an passé.

Notons une bonne performance de la variation du besoin en fonds de roulement. La variation du besoin en fonds de roulement provient des effets mécaniques des dates d'encaissement. Plus nous vendons des billets d'avion par avance, plus nous récupérons du *cash*, plus nous payons en retard, par exemple nos fournisseurs, ce qu'il ne faut pas faire, ou plus la facture carburant est moins importante et plus tous ces éléments pèsent positivement sur le BFR.

Fin 2017, nous avons une bonne performance qui améliore la situation de trésorerie.

Enfin, les investissements ont augmenté de façon assez significative sur l'année 2017 comparée à l'année 2016.

Quelques éléments divers, dont le change sur de la dette en devises, complètent ce tableau.

La dette nette d'Air France a baissé. Cette situation nous remet en situation à peu près normale vis-à-vis de nos fournisseurs, de nos banquiers et de nos partenaires.

(Point sur la situation financière)

Nous avons un niveau de trésorerie satisfaisant à fin 2017 (à peu près 2 Mds€). C'est le montant cible que nous cherchons à avoir, en tout cas 1,5 Md€, pour faire face à des retournements de conjoncture ou à des situations plus compliquées.

En 2017, nous avons renouvelé une ligne de crédit auprès d'un pool bancaire, commune entre Air France et Air France-KLM avec des coûts qui ont été renégociés à la baisse.

Il reste une ligne d'actions Amadeus qui a une valeur comprise entre 271 et 334 M€ puisque nous avons protégé la valeur plancher de ce portefeuille d'actions.

Enfin, la dette nette ajustée, qui est pour le moment le calcul de la dette telle que les marchés financiers l'apprécient, a baissé de 610 M€, à la fois parce que la dette nette a baissé et parce que nous avons moins de loyers sur la période.

Il reste beaucoup d'endettement au niveau du groupe Air France. Mais en tout cas, la situation nous remet maintenant, non pas dans la moyenne de nos concurrents, mais moins décalés par rapport aux autres et dans une situation où nous pouvons discuter de façon plus normale avec des partenaires extérieurs.

(Point sur les objectifs économiques et opérationnels)

Sur la synthèse des éléments, les coûts unitaires ont augmenté de 0,2 % par rapport à notre objectif de 1,5 %. Le résultat d'exploitation est supérieur à ce que nous avions prévu. Les investissements sont même en léger dépassement. Il y a un effet change là-dedans, mais aussi des décisions qui ont conduit à investir un peu plus que ce que nous avions prévu. Nous ne sommes pas dans une économie complètement dirigiste ; Si les choses vont un peu mieux sur une année, nous sommes prêts à remettre plus d'argent en cours d'année sur certains projets, le digital, des cabines.

Vous connaissez les chiffres de la ponctualité, nous sommes inférieurs aux objectifs et malheureusement, plus d'un client sur 2 a connu une irrégularité lorsqu'il a pris un vol Air France ; ce qui conduit à un Net Promoter Score très bas par rapport aux autres compagnies.

En annexe, nous avons fait figurer :

- Un rappel de la performance comparée des marges d'Air France et de KLM. Air France s'améliore de 1,3 point, et non de 1,7 comme indiqué sur le *slide*, KLM aussi, mais KLM a une marge d'exploitation bien supérieure ;
- Ces chiffres sont à fin septembre, mais à fin décembre, je pense que la composition du peloton ne va pas changer. Nous sommes gros, mais très peu profitables. À part Norwegian qui est plutôt une start-up, l'ensemble des compagnies contre lesquelles nous nous battons sont plus profitables qu'Air France.

Tels sont les éléments de synthèse sur l'année 2017.

Nous pouvons faire une pause sur les chiffres 2017 et nous verrons ensuite, dans la deuxième partie de la présentation, les perspectives 2018 et la suite.

M. GATEAU, Président.- Je propose que nous ayons un premier moment d'échanges sur nos résultats de 2017.

Mme LESTIC.- Merci pour cette présentation.

Vous avez expliqué la perte de recettes sur l'Afrique par les éléments pétroliers. Mais n'est-ce que cela ? Il paraît étonnant que nous ayons cette perte de recettes sur l'Afrique.

Sur l'Amérique nord, la recette est stable à zéro moins. À quoi est-elle due ? À une concurrence extrêmement forte, au développement des *low costs* long-courriers par exemple ?

Au sujet de HOP!, le résultat s'est dégradé, mais si je ne m'abuse, l'effet mobilité pilotes compte pour plus de 30 M€ dans la dégradation.

À un moment, il faudra que le management prenne ses responsabilités. Je sais bien le marché, le TGV, on nous le raconte en boucle depuis des années, mais le management devra prendre ses responsabilités car la dégradation de HOP! est le problème du management de l'entreprise. La flotte, c'est l'entreprise, ce n'est pas le marché ni le TGV. C'est le résultat de décisions qui ont été prises en leur temps ou pas prises d'ailleurs. C'est aussi le résultat de négociations et d'accords que vous signez avec les syndicats de pilotes.

Après, le marché, le TGV, la concurrence, soit, mais une partie de la dégradation est de votre responsabilité que vous ferez une nouvelle fois porter sur les salariés personnels au sol de HOP!. Nous ne pouvons pas être d'accord avec cela, vous n'en serez pas surpris.

On nous répète que le problème majeur est le marché intérieur. C'est surtout la manière dont tout cela est managé.

Je suis un peu en avance de phase, nous parlerons tout à l'heure de l'affectation du CICE.

Sur la différence de marge avec KLM notamment, on annonce d'année en année que nous ne savons pas faire de la marge. Il serait intéressant d'apprécier ce qui est très différenciant chez KLM et qui leur permet de dégager une marge qui est de plus de deux fois la nôtre et vers quoi il faudrait tendre puisque nous pouvons imaginer que ce serait cela la bonne solution. Maintenant que cette entreprise parle de marge, peut-être va-t-on parler un peu d'économie.

Qu'est-ce qui, de votre point de vue, est la bonne manière de faire pour arriver à des résultats économiques qui seraient similaires à ceux de KLM et qu'est-ce qui nous empêche d'y arriver, de votre point de vue ? Nous serons d'accord ou pas, mais c'est ce qu'il serait intéressant de regarder, plutôt que de se désoler tous les ans sur le fait que nous ne sommes pas capables de dégager des résultats à la hauteur de nos concurrents. Comment arriver aux résultats de nos concurrents et notamment de nos partenaires de KLM ? Visiblement, on ne trouve pas la solution d'année en année.

C'est de cela dont il serait intéressant de se parler dans cette instance un peu plus librement ou pas. À vous de voir.

Mme LAVIGNE LEDOUX.- D'année en année, on nous présente une productivité qui augmente à Air France. Elle s'appuie souvent sur la baisse des effectifs.

Comment se fait-il que notre rentabilité n'augmente pas en parallèle ? On mesure toujours la rentabilité par rapport aux autres compagnies, particulièrement majors. Cette augmentation de productivité est-elle présente chez eux aussi ?

Les personnels sont conscients d'être de plus en plus productifs puisqu'ils ont remplacé un grand nombre de leurs collègues. Dans les résultats que vous annoncez, nous constatons que cela

va mieux et nous sommes heureux que vous saluiez la performance des commerciaux, ce qui n'avait pas été le cas depuis longtemps, dans un contexte très compliqué.

Mais pourquoi n'y arrivons-nous jamais, alors que cet effort est consenti ? Quand vous reconnaissez que nous n'avons pas atteint la baisse des coûts, c'est peut-être qu'ils sont irréalisables. Que les clients réclament de plus en plus, oui, c'est la société d'aujourd'hui. Nous ne reviendrons jamais aux taux de contestation que nous avions quelques années auparavant parce qu'en effet, les clients français comme partout dans le monde se mettent sur le système américain. Ils savent qu'ils peuvent récolter de l'argent parce qu'un certain nombre d'organismes leur permettent d'aller plus vite.

Nous aurons toujours des difficultés opérationnelles telles que la neige. Que l'on arrive à faire en sorte qu'un certain nombre de difficultés opérationnelles se résolvent, nous avons du mal à le croire de ce côté de la table. Mais le problème est que vous continuez à envoyer aux salariés l'image que vous n'arrivez pas à la baisse des coûts, alors que, dans le même temps, ils continuent à être productifs d'année en année. C'est ce qu'il faut arriver à résoudre et c'est ce qui fait qu'un certain nombre de salariés n'en peuvent plus aujourd'hui. On nous répète d'année en année ce discours qu'il faut faire moins. Nous sommes tous satisfaits que l'intéressement soit plus important car cela signifie que notre performance est plus importante. Mais il pèse dans nos coûts. Heureusement que nous avons des coûts commerciaux en augmentation, car cela veut dire que nous allons mieux.

Cela veut clairement dire que les 1,5 % sont irréalisables. Pourtant, on nous dit encore qu'il faudra continuer. Les salariés savent qu'il faudra perpétuellement s'adapter. Mais il faut leur envoyer un autre message que celui-là car ils n'y croient plus.

M. COMBES DEFONTIS.- Une part importante de l'évolution des coûts est liée à l'accroissement de l'activité, au développement du chiffre d'affaires. Ces coûts rapportent, si je peux m'exprimer ainsi.

Vous avez signalé qu'en données corrigées, ils ont en réalité baissé de 0,7 % pour un objectif à -1,5 %. Nous sommes à la moitié du chemin. Il y a eu quand même une augmentation de la productivité, ce qui est plutôt vertueux. Il faut le dire au personnel.

Dans quel domaine n'avons-nous pas atteint ces objectifs de réduction de coûts ? Il est intéressant de l'identifier davantage.

Deuxièmement, les résultats globaux sont très positifs. En revanche, le quatrième trimestre enregistre plutôt une baisse. Est-ce un épiphénomène et les tendances sont-elles quand même positives ou est-ce des raisons d'être prudent et de s'inquiéter ?

Enfin, notre taux de marge est en effet inférieur à celui de nos principaux concurrents auxquels nous pouvons nous comparer (3,7 %). Là aussi, il y a un débat : « si Air France ne fait pas de résultat, c'est la faute à la taxe Chirac ». Serait-il possible de produire une donnée corrigée de ce taux de marge pour voir si nous sommes très proches de nos concurrents ou s'il reste 1 %, 2 % ? Cela donnerait des comparaisons qui nous permettraient de ne pas nous culpabiliser parce que nous sommes à 3,7 % et parce que l'on va chercher un certain nombre d'excuses structurelles qui existent. Ces comparaisons nous permettraient de savoir combien ces valeurs structurelles pèsent dans ce taux de marge. Nous aurions un débat plus objectif sur des bases comparables par rapport à nos concurrents comparables.

M. GATEAU, Président.- Il se dégage une frustration générale d'être loin en termes de rentabilité, de capacité à dégager de la marge opérationnelle des grandes compagnies européennes ou de KLM qui est dans le Groupe.

Pour autant, je nuancerais le propos qui dit « on n'y arrive pas ». Nous arrivons quand même à des résultats. Nous avons amélioré notre marge opérationnelle de 2,4 à 3,7 %. Elle est, certes, toujours la plus faible, les autres ont, certes, continué d'améliorer la leur, mais nous avons quand même amélioré la nôtre et nous l'avons améliorée tout en ayant mis en place –nous l'assumons d'autant plus collectivement que c'est un accord majoritaire signé entre organisations syndicales et direction–une distribution du résultat à travers l'intéressement qui est beaucoup plus favorable, non seulement parce que le résultat est plus important, mais aussi parce que l'accord est plus généreux que ne l'était le précédent.

Je ne voudrais pas que l'on soit trop découragé, même si cette réalité de notre difficulté à réduire l'écart demeure. Malgré tout, nous sommes capables de faire des progrès, nous l'avons montré cette année.

Je laisserai Marc VERSPYCK répondre. Hélas, d'une certaine façon, la réponse n'est pas tellement du côté des recettes car nous avons plutôt la chance d'avoir des recettes unitaires les meilleures et heureusement parce que nous avons à l'inverse des coûts qui sont beaucoup plus importants que ceux de nos concurrents pour une double raison, des raisons qui ne tiennent pas à Air France au sens de son périmètre autonome d'action ou de décisions, mais à notre environnement de cotisations sociales et à notre environnement réglementaire. Dire que nous ne sommes pas les décideurs dans ce domaine ne veut pas dire que nous sommes inactifs ou que nous ne pouvons avoir aucune influence dans ce domaine. Cela nous renvoie à la question des assises.

Air France est-elle en train de se mettre en situation de les aborder de la façon la plus efficace vis-à-vis des pouvoirs publics ? Je n'en suis pas certain. Je voyais ce matin une déclaration d'un important responsable de syndicat de pilotes de l'Entreprise qui faisait le lien direct entre la revendication salariale portée aujourd'hui et la nécessité de faire baisser les charges qui pèsent indûment sur Air France. Faire ce lien est la meilleure façon de ne pas y arriver. Mettons-nous un instant à la place du Gouvernement, du Parlement ou des contribuables qui sont appelés à faire les gestes qu'il faut pour améliorer la compétitivité du pavillon français, quand ils écoutent ce discours.

Nous avons cet élément sur lequel il faut agir et Marc VERSPYCK pourra donner des éléments précis puisque le Directeur général a fait ce calcul de savoir ce que des niveaux néerlandais donneraient sur notre propre marge. Nous sommes capables d'avoir cette réponse. C'est une partie de l'explication.

L'autre partie est dans nos propres processus. Quand je parle de question d'efficacité, je ne parle pas que de coûts et encore moins de coûts salariaux. Dans ce domaine, et Pierre-Olivier BANDET pourra apporter sa contribution, sur par exemple le taux d'utilisation avion que nous avons identifié dans « Trust Together » comme l'un des éléments qui font l'écart avec KLM, nous avons des résultats et une capacité à progresser.

Nous devons nous atteler à ces chantiers.

Sur la question de HOP! ou du périmètre court-courrier, nous aurons bientôt l'occasion d'échanger dans nos bilatérales comme Franck TERNER l'a indiqué au précédent CCE.

Les 2 réalités sont vraies. C'est comme ce que je disais à propos de l'écart de charge et de notre propre difficulté avec nos éléments de coûts et d'efficacité interne. Certes, nous sommes aujourd'hui très pénalisés par des accords signés avec les pilotes dans le passé. Nous sommes dans

une incapacité à trouver une façon d'aménager ces accords pour éviter ou limiter les conséquences négatives. Et à l'instant où je vous parle, cet accord trouvé il y a 2 mois, approuvé par le SNPL de HOP! à plus de 80 % n'est toujours pas signé. Je ne suis pas en mesure de vous expliquer pourquoi parce que je ne sais pas pourquoi. Il y a, certes, un élément qui tient au fait de ces accords, mais nous pouvons aussi adapter les accords quand on est face à une situation critique et nous sommes face à une situation critique. Or, nous n'y parvenons pas.

Il y a bien une responsabilité et je vous donne acte, Madame LESTIC, qu'elle est partagée entre le management et les partenaires qui peuvent être impliqués dans le fait de trouver des solutions à cette situation et qui n'y contribuent pas et, néanmoins, une réalité qui, par ailleurs, existe, celle du marché, du développement du TGV, du développement des *low costs*. Quel que soit le poids de l'autre élément, cette réalité a des répercussions sur cet autre élément. Air France prend sa part dans cet élément vis-à-vis de la société HOP!.

Sur les questions de productivité, nous avons encore réalisé en 2017 des gains de productivité physique tout à fait significatifs et heureusement parce que c'est eux aussi qui nous aident à faire progresser cette marge opérationnelle.

Maintenant, la productivité physique a des effets économiques différents selon les situations. Autrement dit, elle ne trouve pas nécessairement une traduction économique en rapport avec la productivité physique. Vous pouvez faire 4 % de productivité physique, ce n'est pas pour autant que vos coûts salariaux baissent de 4 % parce que d'autres éléments dynamiques interviennent dans l'évolution de la masse salariale. Il y a même des secteurs de l'entreprise où la productivité physique se traduit par l'augmentation du coût unitaire.

Néanmoins, nous sommes arrivés, non pas au terme, parce que vous avez raison de dire que cette recherche de productivité sera permanente et elle l'est dans toutes les compagnies aériennes et toutes les entreprises, mais en tout cas au bout d'un certain type de cycle. Nous avons en 2017 l'effet plein du PDV ; 1 400 personnes du sol sont parties l'année dernière au mois d'avril. Nous n'avons pas un effet du même type cette année.

Nous devons intégrer le fait que les efforts de productivité, sans viser ce même niveau parce que nous ne serons pas sur les mêmes leviers, ne passeront pas comme les années passées par cette succession de plans dont nous sommes tous soulagés qu'ils se terminent cette année pour l'entreprise.

M. VERSPYCK.- Quand nous nous comparons avec KLM, le but n'est pas de se dire que notre performance est moins bonne, que c'est désolant, que c'est la faute à untel. Nous avons des comparaisons par nature de recettes et par nature de coûts.

Nous avons évoqué un sujet que nous connaissons, qui concerne les taxes, redevances, cotisations sociales sur lesquelles nous n'allons pas faire le rattrapage –si nous pouvons le faire– en un jour, même si nous cherchons à produire nos meilleurs efforts pour arriver sur certains postes de dépenses.

Quand nous nous comparons à nos collègues de KLM ou à d'autres compagnies aériennes, il reste le fait que nous avons une recette un peu meilleure, mais parce que nous avons toutes les sociétés du CAC 40, la place de Paris et les banques, ce qu'il n'y a pas à Stuttgart ou Amsterdam. C'est plutôt une bonne chose et de ce point de vue, tant mieux.

Le fait d'opérer à Orly et à Roissy, le fait d'avoir un centre de maintenance à Toulouse, Orly, Roissy, le fait d'avoir un centre informatique à Valbonne et Toulouse, le fait d'être moins concentré conduit à être moins efficace et génère forcément des surcoûts. Il y a une question

d'organisation et d'effets concentrés que KLM a et qu'Air France n'a pas pour des raisons historiques.

Nous avons des différences sur la façon dont nous utilisons nos actifs. Nous avons identifié des postes sur l'utilisation des avions, faire davantage tourner nos avions en nombre d'heures de vol. Nous y travaillons et les équipes de Pierre-Olivier BANDET le font. Il faut que nous nous posions les mêmes questions sur d'autres actifs, sur nos hangars, nos actifs immobiliers, pour être plus efficaces. C'est aussi un élément de comparaison que nous avons avec KLM.

Une fois que nous avons évoqué cette comparaison, le but est de trouver des pistes concrètes pour tirer profit de la coopération avec KLM, augmenter nos synergies dans certains domaines et également regarder, dans certains cas, pourquoi leur performance est meilleure : Parce que leur prescription est plus simple, parce que ce qu'ils demandent aux sous-traitants est plus facile à réaliser, alors qu'Air France demande toujours du sur mesure et quand nous travaillons avec un sous-traitant, ce dernier dit toujours que travailler avec Air France est particulier parce que nous voulons qu'il procède de telle manière, alors que le pragmatisme anglo-saxon ou néerlandais prime l'efficacité et la simplicité. C'est plus culturel et c'est à nous de nous l'approprier et de le transmettre.

Au-delà de cette comparaison, l'idée est de passer aux étapes suivantes qui sont d'identifier des pistes concrètes comme l'utilisation d'avions, comme la prescription sur l'assistance en escales dans certaines lignes, comme certains postes sur lesquels il faut avancer. Nous ne sommes pas non plus dans une approche complètement statique.

Nous pensons y arriver sur certains éléments, pour d'autres, nous pensons que c'est plus compliqué.

Sur la productivité, Gilles GATEAU a donné l'essentiel. C'est une façon de mesurer la performance de l'entreprise, des salariés. Il y en a d'autres car la productivité est mesurée en sièges/kilomètre offerts. Si je densifie un avion, certes, cela demande plus de productivité physique au personnel navigant commercial, mais cela ne demande pas davantage de productivité physique par rapport à d'autres catégories de personnel. Il y a dans chacun des métiers des indicateurs de productivité. Nous regardons celui-là comme d'autres indicateurs de productivité en tant que tels : sommes-nous, vis-à-vis de nos charges externes, plus efficaces ? Avons-nous un nombre minimum ou maximum d'utilisateurs pour telle application ? N'y a-t-il pas un nombre d'applications informatiques dont nous pouvons nous « débarrasser » parce que le coût de maintien d'une application informatique est extrêmement élevé ?

La notion de productivité est à examiner dans différents registres. Nous la mentionnons ici parce que c'est un sujet à partager avec le CCE. Mais il y a d'autres indicateurs de productivité sur ces paramètres que j'évoquais.

Quand nous regardons ces éléments, meilleure notre performance opérationnelle sera et plus nous serons à l'aise avec notre capacité à gérer pour le personnel en *frontline* ou pour tout le monde. C'est la productivité mais aussi l'efficacité, la simplification. Nous reviendrons sur d'autres exemples comme le plan carburant par exemple, comment améliorer à l'avenir sa contribution.

Sur ces éléments, nous pouvons au fur et à mesure regarder d'autres indicateurs si vous pensez que d'autres sont pertinents. Je pourrai vous en proposer sur lesquels, soit nous avançons, soit nous considérons que nous n'avançons pas suffisamment et je pourrai apporter des éclairages sur la comparaison entre Air France, KLM et d'autres compagnies quand nous avons les chiffres.

Sur la partie HOP!, Gilles GATEAU a répondu.

Quant à la performance commerciale sur l'Afrique, Pierre-Olivier BANDET complétera peut-être, ce sont des phénomènes que nous avons connus par le passé. L'Afrique est constituée de destinations très différentes les unes par rapport aux autres. Il y a des points de vigilance et le Programme réorganise. J'ai parlé des destinations pétrole, mais ce n'est pas là-dessus que nous considérons que les zones de risque sont les plus importantes si la concurrence se développe, elles sont sur la partie domestique.

Sur la question de M. COMBES DEFONTIS, il est toujours très difficile de faire des projections mais en début d'année, il n'y a pas de rupture de tendance par rapport à la fin 2017. Néanmoins, la partie HOP! Air France reste préoccupante, voire, dans certains cas, s'aggrave. Sur ce périmètre, nous avons effectivement un sujet qui ne se corrige pas et qui a tendance à se dégrader.

M. BANDET.- Sur l'Afrique, ce sont des sujets individuels. Nous pouvons également citer le retour de Corsair sur Abidjan. Comme Abidjan pèse beaucoup sur l'Afrique, même si cela reste des routes rentables, cela fait immédiatement baisser la recette unitaire. Nous pouvons citer le démarrage d'Accra, destination moins naturelle pour nous avec plus de correspondances, donc une recette unitaire inférieure. En outre, le début de la route a été plus difficile que prévu. Cela se consolide mais l'année 2017 n'a pas été facile pour Accra.

Vous parliez de l'Amérique du Nord. Ce secteur fait partie de nos « vaches à lait » puisqu'il avait été assez bien structuré par 3 grandes alliances qui se partageaient 75 % du marché. Comme tout secteur qui gagne de l'argent, la concurrence rentre. Bien sûr, il y a Norwegian, mais sur nos routes, l'impact ne vient pas encore trop des *low costs* long-courriers, ce sont aussi les compagnies traditionnelles comme le groupe Lufthansa qui a remis de la capacité, et les compagnies un peu intermédiaires comme Wow Air. Nous n'arrivons pas à l'identifier sur une route ou un concurrent particulier, mais de manière générale, ce secteur fonctionne bien, est en croissance de trafic avec des bonnes rentabilités. Les compagnies installées comme nous cherchent à croître, la concurrence y rentre et cela fait baisser la recette, même si elle reste à un niveau qui nous permet de gagner encore de l'argent. Mais c'est l'un des points de vigilance pour nous.

M. VERSPYCK.- Je réponds à la question de M. COMBES DEFONTIS qui est la question clé pour 2018-2019 : Peut-on arriver à baisser nos coûts de 1,5 % et quelle appréciation peut-on porter ?

Il faut partager le constat que nos coûts sont nettement supérieurs à ceux de nos concurrents pour nombre de raisons que j'indiquais précédemment. Nous ne sommes pas là pour passer trop de temps sur le passé, mais nous ne pouvons pas éluder ce constat car c'est un facteur de risque. Dans tout métier et tout secteur, si vous produisez un produit ou un service et que vos coûts sont structurellement supérieurs à ceux de vos concurrents, vous êtes fragiles face à un retournement de tendance et face à une situation où on a besoin d'investir et de préparer l'avenir.

Ce constat n'a pas pour objet de stigmatiser, mais d'être lucide et réaliste.

Une fois que nous avons dit cela, nous savons que nous pouvons baisser nos coûts parce que la croissance apporte plus d'activité et permet d'absorber une partie de nos coûts fixes. Cet élément doit mécaniquement faire baisser nos coûts unitaires.

Deuxièmement, nous travaillons sur un certain nombre de choses identifiées et engagées. Certes, une baisse de 1,5 % est ambitieuse. Elle est partagée par Air France et par KLM. KLM a un plan de baisse de coûts unitaires de 1,5 %. Si KLM l'a, même s'ils ont une structure de coûts plus basse et qu'ils vont faire moins d'offre que nous cette année, cela veut dire que KLM,

Lufthansa et IAG se sont engagés dans cette course. On peut se demander jusqu'où ira-t-on, mais le constat est là.

Pourquoi pouvons-nous y arriver ?

Nous avons une poche qui a trait à la qualité de nos opérations. La performance opérationnelle nous coûte plus de 150 M€. Plus nous améliorerons notre performance opérationnelle, plus nous pourrions baisser nos coûts. Nous avons une poche de productivité, d'efficacité sur laquelle il faut s'y mettre. Il faut investir, il faut des moyens. Nous avons débloqué des investissements spécifiques sur 2018 pour améliorer notre performance opérationnelle.

Nous avons tout ce qui élargit notre périmètre contributif, notamment dans le domaine des joint venture et des partenariats. Cela doit faire baisser nos coûts et dans le cadre des accords avec Delta spécifiquement, les nouveaux accords doivent nous permettre de baisser globalement pour Air France et KLM le coût final du *settlement* de la JV.

Nous avons des plans d'action dans les différents métiers qui y contribuent. Je ne vais pas les énumérer, mais chaque métier a des plans liés à l'efficacité, la productivité, à des réorganisations, parfois à de la sous-traitance. Tout cela contribue à baisser nos coûts.

Puis, il y a des éléments structurels qui concernent Pierre-Olivier BANDET ou d'autres métiers. Cela peut être la renégociation de loyers, la baisse de nos charges externes avec un plan achats qui y contribue fortement, l'arrivée d'une flotte nouvelle plus efficace. Tout cela doit contribuer.

Les chiffres que nous indiquons sont des chiffres Air France-KLM sur lesquels il y a des plans d'action. Sur 2018, si nous réalisons l'ensemble de nos plans d'action, que nous n'avons pas de vent contraire ni de mauvaises nouvelles sur tel périmètre, nous devons pouvoir réaliser le 1,5 %.

Le plus difficile est d'apprécier ce qu'il se passe après, ce que vont faire nos concurrents et comment nous nous projetons. C'est l'objet des travaux à moyen terme sur lesquels nous sommes engagés et dont nous pourrions reparler. Mais en tout cas, l'élément important est de partager ce constat et le fait qu'il y a de la matière et des choses qui doivent permettre d'y arriver. Autrement nous ne serions pas crédibles et cela ne serait pas une bonne chose d'engager dès le début de l'année un plan sur lequel nous savons que nos objectifs ne sont pas atteignables.

M. GATEAU, Président.- Nous revenons vers vous pour les questions.

Mme LESTIC.- Sur la question des coûts, nous sortons de 6 années, nous l'avons entendu. Mais au bout de 6 ans et 10 000 emplois supprimés plus tard, le refrain est toujours le même. Il n'a pas bougé d'un iota et ce n'est plus possible.

Autant nous avons entendu cela en 2011 ou 2012 et on parlait effectivement d'un décalage sur les coûts, autant 10 000 emplois supprimés plus tard, on nous sort toujours la même chose. Ce n'est pas possible.

Vous devez arrêter cela, visiblement la solution n'est pas là. Vous ne pouvez pas continuer de dire cela au personnel. Ce n'est plus entendable. Par ailleurs, cela n'a pas été suivi d'effets avec de nouvelles organisations qui permettraient d'avoir de meilleures conditions de travail. Cela a dégradé les conditions de travail des salariés et vous le savez bien. C'est une des raisons de ce qui se passe aujourd'hui, en tout cas chez les PNC moyen-courrier j'en suis sûre et

chez les personnels au Sol aussi. Vous avez dégradé les conditions de travail, vous n'avez pas repensé les organisations.

Il y a des choses que je ne comprends pas comme par exemple le taux de 36 % de ponctualité alors que l'on nous en a fait « des wagons » sur la D0, que l'on était hyper mobilisé sur la D0, que c'est le « truc » qu'il va falloir améliorer, et le résultat de l'année 2017 – et cela ne date pas d'il y a deux mois, cela fait des mois que cette opération a démarré – est de 36 % ! Que se passe-t-il ?

Je sais bien que cela descend en pluie fine sur tous les services, qu'il faut faire des économies. Bientôt on ne pourra plus faire une photocopie dans cette maison sans demander l'autorisation. Comment est-ce possible ? Qu'est-ce qui n'avance pas ? Si ce n'est pas identifié, l'année prochaine cela va recommencer, vous nous redirez la même chose. C'est là-dessus qu'il faut échanger avec les salariés, éventuellement avec les élus, ce n'est pas sur les coûts. Ils en ont marre du discours de l'entreprise sur les coûts, surtout quand ils s'aperçoivent que cela peut déraiper par ailleurs. Sur le sujet de la ponctualité, pourquoi n'y arrive-t-on pas ? Pourquoi cela n'avance pas ? Je ne suis pas du Hub ni PN, mais vu de ma fenêtre Pilotage Économique, je ne comprends pas pourquoi cela n'avance pas. C'est intéressant de se poser cette question peut-être dans cette session ou ailleurs, en tout cas devant les salariés. Visiblement on ne s'y prend pas bien.

Sur le Net Promotor Score, c'est pareil, nous nous sommes déjà exprimés ici. Vous avez raison, sur ce que l'on demande aux sous-traitants, il faudrait changer notre manière de faire et la simplification. De la même manière, l'objectif en NPS ne sera pas atteint pour les mêmes raisons : on fait une promesse aux clients totalement décalée par rapport à ce qu'on livre. On n'arrive pas à sortir de ce truc-là. C'est la position de la CFDT. Ceux qui font une promesse bien moins élevée arrivent à atteindre un meilleur score que nous et pas forcément avec de meilleurs services. Leur service livré est en adéquation avec ce qui est promis, mais nous, comme nous leur avons promis « le plus bel endroit de la terre », ils attendent cela et ce n'est pas que nous livrons.

J'imagine que vous cherchez, que vous travaillez sur des points d'amélioration, mais vous ne le partagez pas. Parlez-en entre vous, au COMEX, faites vos petites réunions... mais résultat un jour vous vous prenez une grève sans savoir d'où elle vient parce que vous ne partagez rien. Vous ne le faites même pas avec vos managers. Ils ne savent même plus quoi répondre aux gens. C'est cela que nous vous demandons. Je ne mets pas en cause Pierre, Paul, Jacques, peut-être 2-3 personnes quand même mais je ne dirai pas leur nom ici, il ne s'agit pas de viser Untel ou Untel en disant que c'est de sa faute. Mais vous ne pouvez pas continuer à nous servir l'histoire sur les coûts.

Sur les charges sociales, j'entends bien le discours de M. JANAILLAC. Je peux parler pour ma Confédération, ce n'est pas demain que nous allons vous laisser plafonner les charges sociales sur les hauts salaires. Nous allons nous mettre en travers et vous n'y arriverez pas comme cela. Je pense que nous ne serons pas la seule Confédération à se mettre en mouvement.

Les charges sociales c'est du salaire différé pour les salariés aussi. Ce n'est pas que du coût pour les entreprises. J'entends bien que M. EVAÏN reprend cela en boucle, je vois bien où est l'intérêt de cette corporation, mais non l'histoire des charges sociales à la mode de M. JANAILLAC ne va pas être possible. Nous lui avons dit en face. Les charges sociales ne sont pas que des charges.

Sur le reste, nous voulons bien en discuter, mais en fait on n'en discute pas. C'est notre demande. Comment mobiliser des énergies ? Certainement pas en racontant aux gens tous les matins qu'ils coûtent trop cher. Au bout de 6 ans on n'y arrive plus. Je pense qu'il y a des secteurs de l'entreprise - j'en connais un assez bien qui s'appelle le Commercial, qui savent mieux le faire

que d'autres. Si vous allez de temps en temps au Sales Day, vous verrez qu'ils ne passent pas leur journée à bassiner les gens avec les coûts. Ils leur parlent d'autre chose et cela fonctionne pas mal.

M. GARBISO.- On peut se féliciter de voir que le moyen-courrier CDG au niveau recette unitaire arrive à avoir un bon exercice. Cela fait bien longtemps qu'il n'était pas arrivé à ce résultat. Cela prouve bien que, collectivement, on est capable de mettre en place une organisation qui nous permet d'équilibrer cette activité qui était loin d'être à l'équilibre il y a quelque temps.

S'agissant de la baisse des coûts unitaires, ce qui explique en partie l'agacement et l'incompréhension des salariés c'est de voir que l'intéressement et la participation contribuent à empêcher la baisse des coûts unitaires. Les chiffres comptables c'est une chose, mais comment expliquer aux salariés qui ont fait une excellente année et qui grâce à un accord signé peuvent bénéficier d'un intéressement qu'aujourd'hui, à cause de ce travail, de ces performances, de cet excédent les coûts unitaires n'arrivent pas à baisser ? Expliquer cela sur le terrain, c'est une aberration. On fait du profit, on le redistribue et c'est tout juste si on ne culpabilise pas les salariés d'avoir bien travaillé et d'avoir mené l'entreprise au niveau où elle est aujourd'hui. Il faut me l'expliquer ou du moins le sortir de ce tableau. En plus, l'intéressement est sur une année, si l'année suivante on ne fait pas de bénéfice il n'y aura pas d'intéressement. Automatiquement on ne pourra pas l'imputer en termes de coûts unitaires.

Avez-vous le taux de la participation qui sera donnée aux salariés ? Il semblerait qu'une participation soit prévue, avez-vous un chiffre à nous communiquer ?

Plus globalement, depuis le Plan Transform – chez nous nous sommes convaincus de la nécessité de l'avoir mis en place – tout le monde a œuvré. Il y a eu beaucoup de PDV. L'objectif était que l'entreprise continue à exister et redevienne profitable. Aujourd'hui on vit un paradoxe, l'entreprise a fait un résultat exceptionnel et nous vivons quasiment les mêmes choses que lorsque nous étions en crise. Cela devient très grave car les managers sur le terrain sont incapables d'expliquer à leurs collaborateurs les messages donnés par la Direction Générale, par les différentes Directions quand il faut dire qu'il faut continuer à faire des efforts, à faire des économies. On n'arrive pas à identifier les économies, on ne sait pas où il faut les faire ni comment. Même avec de bons résultats on nous dit que ce n'est toujours pas satisfaisant car on se compare à d'autres compagnies. On sait bien qu'une entreprise doit se réformer, mais on arrive à un seuil où c'est incompréhensible. Même nous, ici, nous avons du mal à comprendre ce qu'il faut faire. Et je ne parle pas des actions qui sont prévues au niveau des Assises. Au départ, il faut penser à ce que l'on est capable de faire en interne au niveau de notre propre entreprise.

On a du mal à voir où doit se situer la trajectoire.

Je termine sur vos remarques concernant les prestataires dont il faut simplifier les *process* puisque dans notre entreprise c'est ainsi. Il n'y a pas de souci, mais avant de demander aux prestataires d'avoir un mode opératoire simplifié peut-être faudrait-il déjà le faire en interne Air France. Cela fait longtemps que l'on parle de simplifier les procédures, malheureusement cela a du mal à se mettre en place. Le jour où l'on arrivera avec nos propres équipes à simplifier le traitement d'un avion, dans le respect de la sécurité des vols, on pourra peut-être prétendre à avoir un cahier des charges simplifié auprès des prestataires et une performance améliorée. On complexifie de plus en plus alors que l'on a de moins en moins de monde pour faire le travail.

M. GATEAU, Président.- Je suis un peu troublé lorsque je vous entends dire que le discours ne change pas. Il y a certainement une chose qui ne change pas et qui ne changera pas, c'est le fait que dans un univers concurrentiel, nous avons en permanence à chercher à améliorer notre efficacité. Par rapport à une période où l'entreprise traversait de graves difficultés qui la mettaient

même quelque part en péril et où des discours très anxiogènes ont existé, des mesures difficiles ont été prises que vous avez mentionnées. Lorsque je regarde le climat dans l'entreprise et les messages du management depuis un an et depuis Trust Together j'ai l'impression que l'on n'est pas exactement dans cette logique. On n'est plus en train de parler d'attrition mais de projet de croissance. On est en train de parler de distribution des résultats, même s'ils peuvent être considérés par beaucoup comme pas forcément à la hauteur des attentes. C'est ce que l'on fait.

Je pense que c'est un point d'attention pour le management de l'entreprise de savoir aligner en quelque sorte et de combiner à la fois un message positif sur les bons résultats, positif sur le fait qu'il y a des domaines dans lesquels on progresse et on arrive à dérouler la stratégie qui est la nôtre et un message où l'on dit qu'il y a des zones pour lesquelles on sait moins (le domestique court-courrier évidemment). Dans les autres domaines il me semble que l'on a assez bien tracé la feuille de route et mis en mouvement quelque chose positivement.

Je ne me reconnaissais pas exactement dans le côté « rien ne change dans le discours, on est ultra focalisés sur les coûts ». Monsieur GARBISO, je partage ce que vous dites, ce mode de comptabilité est une aberration qui nous oblige à considérer comme une augmentation des coûts ce qui résulte directement d'une amélioration de nos résultats à travers l'intéressement. Vous dites que les salariés ne peuvent pas le comprendre, je le comprends tout à fait puisque ce n'est pas compréhensible. Ce n'est pas une offense pour les comptables, que je respecte infiniment, mais c'est plus une affaire de comptables. Je ne chercherai même pas à expliquer cela aux salariés. Il faut que nous donnions des chiffres expurgés de cet impact et c'est ce que nous faisons. Si l'on n'avait pas fait cela, non seulement les coûts ne baissent pas moins que ce qu'ils auraient dû, mais ils augmentent. Nous n'avons pas communiqué sur une augmentation des coûts cette année alors que la réalité comptable est celle d'une augmentation des coûts.

Marc VERSPYCK est soumis à une injonction contradictoire. La communication externe vers les marchés est ultra normée. On ne peut pas trop s'amuser avec. Puis il y a la communication interne où à aucun moment nous n'avons essayé d'expliquer qu'il était catastrophique que les coûts aient moins baissé que prévu du fait d'une provision pour intéressement plus importante ou du fait que, parce que nous avions plus de passagers que prévu, il fallait engager plus de salariés, mettre plus de plateaux repas dans les avions. Ce serait quand même un comble !

Je partage ce que vous dites. Ici dans la session, parce que vous avez accès à tout cela, que ne regarde jamais aucun salarié, dans le message donné aux salariés tant par la lettre de Franck TERNER que celle de Jean-Marc JANAILLAC, à aucun moment, nous avons mis en avant cet élément. J'entends l'alerte. Je ne dis pas que c'est facile et que tout le management a intégré les choses, d'autant plus que nous sommes en permanence en train à la fois de poursuivre des projets d'amélioration, de l'efficacité, de la productivité et en même temps de considérer que l'on est dans un cycle - espérons que l'on ne brisera pas cet élan - de perspectives positives et de croissance pour l'entreprise avec une distribution et un retour vers les salariés qui soit aussi juste, même si ce n'est pas le retour à la situation ante. Effacer les efforts qui ont été réalisés, ce n'est pas cela qui nous aidera à y arriver.

Madame LESTIC : qu'est-ce qui fait que l'on n'y arrive pas ? C'est une question que l'on se pose tous sur la performance opérationnelle. On n'a pas identifié la recette miracle qui le permettrait. On peut identifier des sujets de progrès. Je prends un exemple. Nous avons lancé le produit Best sur les cabines ultra business sur quatre destinations, le service à l'assiette, ce qui n'a pas été si simple avec la partie PNC. On a fait un peu du *test & learn*, on a adapté. On en attendait un progrès sur les NPS, une satisfaction plus grande des clients parce que c'est un produit plus haut gamme, plus valorisé. D'ailleurs la concurrence y va. On n'a pas cet effet, du moins pas autant que

ce que l'on imaginait. Pourquoi ? Je ne le sais pas, mais alors qu'il est aujourd'hui bien délivré après la phase de rodage – je ne parle pas des résultats des premiers mois –, on est plutôt déçus par ce que cela produit sur le NPS au point de se demander si cela vaut le coup. On avait mis un PNC de plus dans la cabine pour faire ce service. Le *business case* n'y est pas. Il faut bouger.

A-t-on eu tort d'essayer ? Il fallait bien essayer. Cela ne produit pas le résultat que l'on veut, il faut essayer autre chose. Je ne prétends pas que nous ayons la réponse sur ce qu'il faut faire pour améliorer cela, si ce n'est d'essayer de s'améliorer et d'être capable de réagir rapidement après avoir constaté ce qui fonctionne pour aller plus vite à l'étendre ou de modifier ce qui ne fonctionne pas où ce n'est pas la peine de continuer à garder 8 lignes parce qu'on l'avait dit alors que sur les 4 premières on s'aperçoit que le résultat n'est pas tout à fait celui escompté. Il faut essayer de retrouver cette marge de flexibilité.

M. VERSPYCK.- Pour compléter ce que dit Gilles par rapport à la question de savoir ce qu'il faut faire et comment communiquer en interne, nous avons produit un *flight plan* 2018. C'est aussi l'objet pour le management de déployer et d'expliquer à l'ensemble des salariés du Groupe quels sont les objectifs sur les cinq piliers pour illustrer les actions sur lesquelles on compte s'améliorer dans la performance opérationnelle et économique. Dans la performance économique, si vous regardez le *flight plan*, certes on parle de coût mais on parle beaucoup d'efficacité.

Vous avez posé beaucoup de questions sur les coûts. Si c'est une question de sémantique, je n'ai pas de problème à parler d'efficacité économique. C'est par ailleurs plus large que les coûts : ce sont les *process*, les coûts internes, les coûts externes. Je n'ai pas de souci. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas se dire les choses ici entre nous que notre structure de coût est plus élevée.

Le *flight plan* ce sont les performances économiques. On n'illustre pas cela en disant que l'on va supprimer des emplois, on cherche à être plus productif, à baisser nos charges externes et à mieux utiliser nos actifs, etc. C'est à nous collectivement de déployer cette feuille de route 2018 pour que les bons messages avec le bon vocabulaire soient transmis.

Sur la performance opérationnelle, autour de cette table nous ne sommes pas les grands spécialistes. Cela dit, on peut dire qu'il y a des origines internes et externes à notre sous-performance. Les origines externes, en 2017, c'est tout ce qui concerne la PAF, même l'accès direct aux aéroports, les mesures qui existaient par rapport à la situation post-attentats. Malheureusement, sur ce qui est externe ce sont des choses sur lesquelles on ne peut pas agir car il faut plus de douaniers, etc. Avec ADP on le regarde mais cela a singulièrement dégradé notre performance. Des mesures ont été prises aussi de façon unilatérale par Air France début 2018 sur les contrôles documentaires, c'est une forme de prise de responsabilité du management d'Air France pour améliorer la performance opérationnelle et baisser nos coûts dans un contexte où l'on considère que maintenant en fin d'état d'urgence il n'est plus nécessaire d'opérer ces contrôles.

La Direction a pris ses responsabilités par rapport à ces situations dans un contexte où l'on ne peut pas dire que le gouvernement regardait et regarde cela d'un bon œil.

Sur les éléments internes de notre performance opérationnelle, il y a des moyens matériels et physiques sur lesquels nous n'avons pas renouvelé des *loaders* ni un certain nombre de matériels. On réinvestit mais cela va prendre du temps. Nos *process* sont encore trop compliqués, ne serait-ce que le cheminement des équipages à l'avion. Si les équipages partent 20 minutes en retard de la cité PN, c'est sûr que l'avion partira avec 20 minutes de retard. C'est l'ensemble de la chaîne, de nos *process* qu'il faut revoir. Il faut s'atteler à tout cela. C'est un sujet collectif. Mes compétences sont là-dessus limitées, mais il y a un plan qui est engagé qui doit délivrer l'année

prochaine à la fois pour des raisons d'enjeux économiques mais aussi de satisfaction pour l'ensemble des salariés concernés.

C'est à l'intérieur de l'enveloppe intéressement et participation que le montant de la participation est calculé et redistribué. On ne connaît pas le montant. Je ne sais pas si cela a été communiqué dans les documents ?

M. GATEAU, Président.- Non. Tu ne l'as pas ? Tu ne peux pas nous la donner !?

M. VERSPYCK.- Je le donnerai tout à l'heure.

M. GATEAU, Président.- Lorsque nous avons écrit aux salariés pour leur donner l'équivalent de leurs 50 %, nous avons pris une estimation un peu basse car en janvier nous ne connaissions pas exactement le montant de la participation. Maintenant, nous devrions avoir tous les paramètres.

Mme LESTIC.- Bien sûr que le discours n'est pas le même que celui de 2014 ou de 2015. Cela dit, je ne suis pas partisane de la tyrannie de la transparence, nous l'avons déjà dit ici. La réduction des coûts c'est votre problème, c'est celui du management. De nombreuses entreprises travaillent sur la réduction des coûts et l'efficacité économique, pas une ne le fait pas, mais elles n'en rebattent pas les oreilles à tout le monde tous les matins. Je peux vous assurer que cela continue. Je ne suis pas dans votre *flight plan* ou très peu, mais cela continue au Point à Point, partout.

J'ai entendu Monsieur JANAILLAC parler des coûts, oui il y a une question de sémantique. Cela va vous paraître peut-être idiot car après les six années dont on sort à chaque fois que l'on a parlé réduction des coûts cela s'est traduit soit par des suppressions d'emplois soit par des gels de salaire. On ne sort pas d'une période faste, à chaque fois que l'on continue de répéter ces choses-là, voilà à quoi cela fait référence dans l'esprit des salariés. Oui, il y a une question de sémantique.

Ce ne sont pas les salariés qui vont faire la réduction des coûts, c'est votre problème. Leurs problèmes à eux, c'est de faire du bon travail, d'être efficace sur l'opérationnel. Ce n'est pas la peine de parler tous les matins de la réduction des coûts aux petits - déjeuners ou à chaque briefing avec vos managers. A chaque fois je peux vous assurer que c'est vu ainsi : quand on entend « réduction des coûts », on va taper sur le personnel. Et après, chaque catégorie décline cela en : « on va d'abord taper sur nous ». Le Sol se sent le plus mal loti, les PNC se sentent les plus mal lotis, les pilotes paradoxalement se sentent les plus mal lotis aussi. Vous voyez, on passe un bon moment ! Il faut arrêter le langage sur les coûts. Tout le monde fait de la réduction de coûts.

Sur le NPS et la D0, j'entends. Nous avons dans notre accord d'intéressement des objectifs. Je suis signataire de cet accord d'intéressement, j'ai avalé deux-trois couleuvres sur l'accord. J'aimerais que l'on fasse le point avec les signataires. J'entends les histoires de l'APAF, mais cela veut dire que notre objectif est décalé. On peut donc fixer des objectifs inatteignables. On peut faire cela aussi pour les commerciaux, leur demander de doubler leur chiffre d'affaires en sachant que ce n'est pas possible. Avec les signataires de l'accord d'intéressement, j'aimerais que cette question soit creusée. Si pour partie ou pour la moitié comme je l'ai entendu la D0 ou l'incapacité d'arriver sur la ponctualité est liée à la PAF et à d'autres joyeusetés, c'est bien joli de faire des objectifs qui ne ressemblent à rien. Ou alors on va aller discuter avec nos petits camarades de la PAF pour leur dire que l'on a un objectif d'intéressement et qu'il faudrait qu'ils se bougent. Il faut arrêter !

Je suis signataire d'un accord d'intéressement, ce n'est pas une remise en cause, il faut regarder pourquoi on n'y arrive pas. Si c'est pour des causes externes, il faut se demander s'il faut revoir la question des objectifs.

M. GATEAU, Président.- Je vous propose de passer à la partie programme. Je cède la parole à Pierre-Olivier BANDET.

M. BANDET.- C'est vrai que l'on affiche un programme en croissance.

Je vous propose d'aller relativement vite sur les nouveautés.

Les principales caractéristiques du programme sont d'être sur une offre en croissance forte de 4,4 % en long-courrier. Je ne me souviens pas quand avoir vu une telle croissance. Cela remonte à une dizaine d'années.

Au total sur le Hub, moyen-courrier et long-courrier, routes saisonnières et permanentes sur l'été, il y a 7 ouvertures de routes, ce qui fait de Roissy le Hub où il y aura le plus de nouvelles routes parmi les différents Hub européens. Ce n'est pas un objectif que l'on se fixe mais lorsque cela arrive...c'est même repris par des articles spécialisés à l'international.

Sur le moyen-courrier, l'augmentation est contrastée avec un Hub qui croît de 2,7 %, qui permet d'accompagner la croissance du long-courrier pour s'assurer que l'on va pouvoir alimenter ces vols long-courrier et un HOP ! Air France qui est en baisse de - 1,1 %. Cette croissance se fait presque exclusivement par augmentation de l'utilisation des avions puisqu'en long-courrier, on a un avion de plus été sur été en flotte totale. Cet avion est mis en maintenance pour traiter la problématique des underwing longerons... je ne sais même pas comment cela se dit en français ! C'est une problématique de réparation de structure sur les ailes. La flotte nette utilisée par le programme est stable en long-courrier. En moyen-courrier, nous avons travaillé aussi avec la maintenance pour programmer les chantiers soit la nuit pour la petite maintenance sur les A320, soit en dehors des périodes de pointe pour vraiment augmenter l'utilisation des avions.

Cette croissance de l'offre est une bonne nouvelle. Sans vouloir rouvrir la discussion sur les recettes et les coûts, il est vrai que faire de la croissance veut dire aussi que l'on rajoute de la capacité sur les nouvelles destinations sur lesquelles *a priori* la recette unitaire est inférieure. Ce n'est pas une généralité, mais généralement si l'on n'y est pas allé jusqu'à présent c'est qu'il s'agit de routes de développement. On fait aussi de la croissance en dehors des périodes de pointe puisque nos avions étaient jusqu'à présent bien utilisés en juillet/août pour parler de l'été.

Une grosse partie de notre croissance se fait sur les périodes hors pointe. On pense que c'est vertueux car cela permet des baisses de coûts un peu mécaniques comme le décrivait Marc VERSPYCK, sans effort supplémentaire sur les personnels. En revanche, cela va se traduire aussi par des recettes *a priori* inférieures car l'été on est sûr de pouvoir remplir des vols vers à peu près toutes les destinations. Le RM peut jouer son rôle d'augmenter la recette. C'est plus difficile quand on va en avril et en octobre sur un certain nombre de destinations, mais nous sommes assez confiants sur tout cela.

En ce qui concerne les principaux changements du programme, je vais me focaliser sur les ouvertures de routes et nous pourrons revenir sur les points plus spécifiques si vous le souhaitez.

Il y a 6 nouvelles routes, 4 chez Air France, 2 permises par JOON, une fermeture (Montevideo) non pas parce que cela ne fonctionnait pas mais parce qu'on l'avait mise derrière Buenos-Aires à un moment où l'économie argentine était difficile. Cette année Buenos Aires pousse suffisamment. C'était déjà le cas à l'hiver pour que l'on n'ait pas besoin de rajouter un

tronçon, soit une 1 heure de vol ou 45 minutes dans chaque sens, de rajouter un avion qui vole à demi vide. Le fait de fermer Montevideo n'est pas dans notre esprit un échec mais plutôt le signe que Buenos Aires re - fonctionne et justifie un vol quotidien à lui tout seul.

Je reviens sur les ouvertures. La caractéristique commune de nos 6 ouvertures est qu'elles sont permises par des partenariats. L'ouverture de Nairobi n'est possible, dans des conditions économiques à notre sens acceptables, que parce que nous l'avons fait en partenariat avec Kenya Airways. Une grosse partie des passagers que nous attendons sur le vol Paris/Nairobi sera alimenté par le Hub *via* Roissy, et l'on attend une grosse partie de correspondances à Nairobi sur les Comores, sur la Tanzanie à travers les vols de Kenya Airways. C'est ce qui se passe depuis le Nairobi de KLM qui existe depuis longtemps.

De la même façon, le lancement de Fortaleza se fait en forte coopération avec GOL qui crée un Hub. Seattle, c'est dans le cadre de JV avec Delta et Taipei. On travaille avec China Airlines de Taipei. C'est une compagnie Skyteam qui n'est pas un partenaire aussi intégré que peut l'être Delta mais elle nous prend un certain nombre de sièges. Elle nous achète un bloc siège sur le vol qui contribue grandement à la viabilité de la ligne.

Parmi les destinations en plus grosses difficultés, Saint-Martin n'est pas revenu au niveau que l'on connaissait et qui justifiait un A340 quotidien. On est sur 2 vols hebdomadaires en A330. On se posera la question pour l'hiver. C'est en fonction de la reconstruction des hôtels sur l'île. On suit cela avec KLM qui est aussi concerné par cette île franco-néerlandaise.

Une des grosses difficultés de 2017 a été et reste La Havane. C'est une destination qui, au lendemain des accords de détente entre les Etats-Unis et Cuba, s'était bien développée, il y avait beaucoup d'attente. Il y a eu aussi beaucoup de droits de trafics accordés par le gouvernement français, beaucoup de capacités qui se sont déversées sur La Havane de compagnies françaises et européennes, ainsi La Havane est passée en une année de route très rentable à route très déficitaire. On ajuste la capacité, on revient à 10 vols hebdomadaires. On garde aussi sur l'hiver de la même façon pour adapter la capacité.

On prolonge San José au Costa Rica sur l'été. C'est une destination qui a fonctionné sur l'hiver de façon assez extraordinaire puisque l'hiver dernier on l'a ouvert en 2 7-Triple 7 COI, avec une grosse capacité et des limitations de charges au décollage de San José. On a été rentable la première année en coûts complets, c'est assez invraisemblable. Cela continue. On a rajouté une fréquence cet hiver, cela fonctionne bien ; KLM est aussi entré. La ligne continue de bien fonctionner. Nous la poursuivons sur l'été. L'été c'est un peu moins favorable mais nous sommes assez confiants aussi.

Sur Bangkok on continue ce que l'on a fait l'hiver : on a enlevé le Triple 7 COI qui était sur le plan économique peut-être raté mais sur le plan client très mal vu. On se privait même de la capacité d'une action sur la clientèle sur Bangkok alors que c'est aussi une destination affaires. Ce n'est pas qu'une destination pour touristes en short. On a augmenté notre niveau d'ambition sur la Thaïlande, ce n'est pas forcément simple mais je pense que sur le long terme nous avons raison.

Sur Paris Europe, vous avez souligné le redressement du réseau moyen-courrier Europe qui reste déficitaire, mais qui a progressé de façon importante. Je ne vais pas dire que c'est le programme qui fait cela. C'est un travail plus collectif avec aussi le fait d'avoir vu les touristes revenir sur la destination Paris. Les Italiens s'étaient beaucoup détournés de la France après les différents attentats. Malgré tout, en termes de programmes on fait des choses que l'on ne faisait pas dans le passé, y compris lorsque j'étais au programme Europe il y a quelques années déjà. On tente plus de destinations, y compris des destinations que l'on fait une fois par jour, même pas. On s'est

relancé sur des destinations plus loisirs comme Marrakech qui avait été l'une des premières destinataires transférées à Transavia car à l'époque cela ne fonctionnait pas du tout. On s'est rendu compte que si l'on met la capacité au bon moment, l'été, en profitant aussi du Hub, en complémentarité avec Transavia, on arrive sur des destinations comme Marrakech à avoir une clientèle qui paie. Sur la distinction affaires/loisirs, les frontières ne sont plus ce qu'elles étaient. Nous avons, notamment sur Marrakech, une clientèle essentiellement loisir, mais de haut niveau, qui est prête à payer et qui est prête à rentabiliser cette ligne.

Un peu dans la même logique, nous tentons beaucoup de choses sur l'Italie cet été : Catane toute la saison, Bari et Cagliari en pointe. Nous nous inspirons de ce que fait Transavia, cela reste complémentaire.

Nous tentons Bergen et Wrocław. Wrocław n'est pas la première destination touristique à laquelle on pense, mais nous pensons que cette ville polonaise a un potentiel sous servi, notamment pour la correspondance transatlantique. Avec Cork, nous restons dans cette logique régionale.

Sur la France, même si nous contrôlons assez bien notre marché au départ du *hub*, nous avons observé ces derniers temps que notre part de marché de villes françaises hors Paris vers l'international a plutôt baissé puisque des concurrents se sont développés sur nos *hubs*. À Toulon, nous sommes les seuls, mais de nombreux concurrents ont relié leur *hub* à la ville de Marseille. Il y a une zone de chalandise qui va naturellement vers Marseille où ils ont le choix de toutes les compagnies. Or, si nous leur offrons un vol direct au départ de Toulon, nous captions en direct des grandes entreprises, notamment liées à la défense et une clientèle touristique qui peut être intéressante. Nous ouvrons Toulon.

C'est la même logique qui a prévalu au relancement du CDG/Biarritz. C'est dans cette logique que nous visons, à terme, de transférer Lorient sur Roissy pour renforcer notre alimentation du *hub* sur un marché sur lequel nous devons être encore plus forts que nous ne le sommes aujourd'hui.

Nous pouvons lancer dans cette logique du Perpignan.

(Évolutions du programme HOP ! AF à l'été 2018)

Sur HOP! Air France, nous avons une planche beaucoup plus compliquée.

Sur le réseau, le TGV se déploie et nécessite une adaptation programme. Nous pouvons nous raconter ce que nous voulons, quand le TGV accélère sur Bordeaux, sur la Bretagne et indirectement sur Toulouse, Pau et Biarritz, un certain nombre de passagers vont prendre le train. Il faut adapter le programme au bon rythme, pas trop vite ni trop lentement. C'est ce que nous faisons sur Bordeaux avec un programme qui est passé de 14 fréquences quotidiennes sur Orly à 10.

Nous regardons pour l'hiver ce que nous ferons, si nous baissions encore, sachant que la question sur l'hiver est de savoir si nous maintenons certaines fréquences mais en introduisant des modules régionaux ou si nous les baissions encore plus en maintenant les 320. C'est l'arbitrage que nous étudions.

Nous ajustons Toulon suite à l'ouverture de CDG car il y a un peu de report de l'un vers l'autre. Nous baissions sur Lorient et sur Biarritz.

Nous avons aussi un fort développement de la concurrence sur le réseau des transversales, notamment Volotea, Easy Jet et Vueling. Nous sommes dans une réflexion plus

stratégique pour savoir comment l'adresser. HOP! et les types de modules opérés par HOP! ne constituent pas le meilleur outil pour faire face à ce type de concurrence.

En attendant et à court terme, nous avons été amenés à arrêter Strasbourg/Bordeaux, Toulouse/Nice depuis l'hiver. Nous arrêtons également Lyon/Göteborg, un certain nombre de développements. Nous réduisons les capacités sur d'autres villes au départ de Lyon.

Nous ne faisons pas que réduire la capacité, nous nous redéveloppons en essayant de le faire dans une logique d'utilisation avion, ce que nous avons appelé le projet puissance 4. Je ne vais pas entrer dans les détails car cela pourrait vite devenir technique, mais les avions qui desservent le *hub* de Lyon font aujourd'hui 3 rotations sur des étapes assez courtes. Nous essayons de caser une quatrième rotation. Nous ménages les plages du *hub* pour caser une quatrième rotation qui n'est pas au départ de Lyon, mais au départ des villes desservies par le *hub* de Lyon, au départ de Rennes, Strasbourg ou Toulouse. Normalement, c'est de la croissance à coût marginal faible.

Nous lançons également un Lyon/Nuremberg parce que nous pensons qu'il y a un potentiel qui n'est pas desservi et que Nuremberg est une ville qui vaut le coup d'être tentée. La prise de risque est assez limitée car nous sommes sur des petites capacités.

Nous développons également le renforcement des offres saisonnières. En août où la clientèle affaires, clientèle traditionnelle du point à point, baisse, là où d'habitude nous délestions, nous délestons et relestons vers la Corse qui fonctionne très bien pendant cette période.

Nous continuons des développements sur le bassin méditerranéen, Toulouse/Athènes, Marseille/Athènes, Nice/Tel-Aviv qui a été un très gros succès l'été dernier. Nous lançons également Toulouse/Ibiza et nous relançons le Marseille/Beyrouth et le Nice/Beyrouth, plus quelques destinations transversales en test.

Globalement, ces destinations fonctionnent. Après, nous avons des destinations qui ne fonctionnent pas. L'an dernier, nous avons prévu un Lille/Amsterdam que nous avons arrêté avant même de l'avoir lancé parce qu'il n'y avait pas assez de clients. Le Montpellier/Alger de cet hiver n'a pas été un grand succès.

Je revendique ce mode de travail en erreur, donc d'essai et éventuellement d'erreur. Mais dans le mode travail en erreur, il y a parfois des erreurs et il faut savoir apprendre de ses erreurs.

Nous avons toutefois un bilan global l'an dernier très positif et cette saisonnalité a contribué à la rentabilité du réseau. HOP! a réduit les pertes du réseau.

Cette croissance est essentiellement liée à l'augmentation de l'utilisation avion. Comme l'indiquait Gilles GATEAU, nous nous sommes beaucoup inspirés de ce que faisait KLM. C'est beaucoup une utilisation en dehors des périodes de pointe puisque le 4 % en moyenne du long-courrier, c'est 6 % sur les périodes hors pointe et 2 % sur les périodes de pointe. Nous bénéficions aussi de l'arrivée de nouveaux avions puisque nous aurons 6 787 à l'été. Nous volons 16 heures parce que nous n'avons pratiquement pas de maintenance. Les avions nouvelle génération sont là pour tourner au maximum. Nous avons également travaillé avec la maintenance sur des réductions de plage de petit entretien et sur les plages 777.

(Utilisation de la flotte)

Cela se traduit au total par une augmentation qui n'est pas nouvelle, mais qui est la continuation ou l'amplification de travaux qui sont menés par la Direction du Programme depuis

plusieurs années, qui amènent l'utilisation de la flotte long-courrier, hors chantiers grands entretiens, de 15 heures 13 en moyenne et de 10 heures et demie par moyen-courrier.

Avec ces chiffres, en moyen-courrier Europe notamment, avec 11 heures 12, nous sommes quasiment au niveau atteint par KLM. En long-courrier, nous sommes encore en dessous pour différentes raisons dont un certain nombre de choix de produits. Vu la typologie de notre clientèle et même si nous le regardons régulièrement, nous maintenons sur un certain nombre de destinations des vols dits nuit/nuit : L'avion part le soir, arrive le lendemain matin à destination, par exemple en Chine ou à Johannesburg, et attend la journée pour revenir, à Luanda. Nous savons que si nous passons sur une structure où l'avion repart quand il est arrivé ou part de jour pour rentrer la nuit, nous allons perdre une clientèle affaire et cette perte sera plus importante que le gain d'efficacité.

Nous revoyons en permanence cette équation en fonction de l'évolution des dessertes et de la recette unitaire. Nous pourrions être amenés à la changer éventuellement. Mais cela reste un des facteurs de différenciation avec l'utilisation avion de KLM qui, ayant un mix cabine et une typologie de clientèle plus loisir, est dans une logique un peu différente de ce point de vue.

C'était le survol des sujets programme. Je suis à votre disposition pour toute précision.

Mme LESTIC.- J'ai quelques questions.

Nous aurions aimé avoir un retour, si vous en avez un, sur les lignes que Joon réalise.

Deuxièmement, contre intuitivement, nous aurions pensé que vous basculiez Bangkok sur Joon et finalement, vous faites Cape Town avec Joon. C'est étonnant car Bangkok a toujours été identifié comme une ligne difficile sur laquelle il fallait trouver de l'efficacité économique et c'est le credo de Joon. Est-ce parce que l'on n'a pas encore le bon avion pour faire Bangkok ?

Pourquoi réduit-on Caracas, sauf septembre-octobre ?

Vous avez répondu sur HOP ! L'accélération du TGV sur Toulouse n'est pas tout à fait réalisée, cette histoire a même du plomb dans l'aile si j'ai bien compris. Sur Bordeaux et la Bretagne, nous sommes d'accord, si ce n'est que les transversales nous inquiètent car dans ce cas, il n'y a pas de TGV. Or, chaque fois que nous dégrafons, les autres s'installent en masse et nous perdons du temps.

Nous pouvons partager que les avions régionaux ne sont pas forcément les bons modules pour capter de la clientèle affaires. Du coup, la clientèle affaires part sur Easy Jet. C'est ce qui se passe. Nous aimerions que vous ne perdiez pas trop de temps car si c'est Transavia, s'il faut prendre encore de 2 ans de discussions avec qui vous savez pour réussir à ouvrir je ne sais pas quoi sur Transavia, cela ne va pas être possible. En attendant, le Groupe perd des parts de marché sur le marché français et pour la CFDT, c'est très problématique.

Vous n'allez pas répondre aujourd'hui car vous êtes en réflexion sur le sujet, mais ce sera pour nous le vrai point de vigilance. Si vous devez discuter avec les pilotes sur la clause des 40 avions, vous feriez bien d'anticiper le sujet, que cela ne dure pas encore des mois.

Sur les engagements de Joon, vous devez commencer à avoir une vision des engagements long-courriers qui ouvrent en mai, sans déflorer le sujet.

Nous avons noté que Nantes/Amsterdam était transféré chez KLM. Pourquoi ? D'autres ont dû vous en parler...

M. GATEAU, Président.- Il y a une explication.

M. BANDET.- De manière générale, sur Joon, que ce soit pour les résultats observés ou la vision que nous pouvons avoir sur les nouvelles destinations de l'été, il se produit un peu ce que nous espérons en recettes. Nous ne voyons pas d'écart entre Joon et Air France parce que Joon est commercialisé comme Air France, notamment sur les marchés bout de ligne. Que ce soit sur les résultats de l'hiver ou sur les engagements de l'été, tout se passe comme si aujourd'hui c'étaient des lignes Air France. On ne voit pas de différence.

Si je viens sur l'hiver, Berlin marche bien en raison de l'arrêt d'Air Berlin, etc. Barcelone est plus difficile parce que nous avons eu l'attentat cet été, puis la situation politique. Mais nous avons vu une poursuite, ce qui nous a amenés à redéployer une fréquence de Barcelone vers Berlin une partie de l'hiver. Nous sommes sur une poursuite de la tendance de ce que nous voyions avant en Air France.

Joon mériterait peut-être un retour sur la partie produit NPS. Je ne vais pas le faire ici. En revanche, nous constatons que nous avons encore un travail d'explication à faire avec nos clients de la classe économique qui découvrent qu'ils doivent payer leurs prestations, même si nous les avons prévenus, mais peut-être pas suffisamment. Je ne vais pas parler de cela mais aujourd'hui, nous n'en voyons pas de traduction dans les recettes.

Sur les coûts, c'est peut-être prématuré parce que nous travaillons avec les équipes de Marc VERSPYCK, mais *a priori*, dans la construction de Joon, nous n'avons pas d'alerte sur les coûts de la structure.

Sur les nouvelles destinations, Fortaleza s'engage très bien. Mais le Brésil marche très bien en ce moment. Ce n'est pas tellement Joon que les gens achètent mais le Brésil. Cela fonctionne bien au point que nous avons prévu de compter sur le *hub* de GOL pour aller vers Manaus et tous les autres points brésiliens. Nous vendons également du point à point ou de l'Europe/Fortaleza. Cela fonctionne bien.

Seychelles correspond au *business plan*, sachant que nous sommes aidés par l'arrêt d'Air Seychelles sur la destination. De temps en temps, nous pouvons avoir, si ce n'est de la chance, en tout cas de la réussite. Il faut reconnaître que quand nous avons publié 3/7 Seychelles l'été qui n'est pas la bonne période, nous avons pensé y aller un peu fort. Mais l'arrêt d'Air Seychelles va nous aider à tenir l'objectif. Ce n'est pas Joon, c'est vraiment la dynamique propre de ces destinations.

Vous me mettez le doute, mais sur Toulouse comme sur Biarritz et Pau, l'accélération sur le tronçon Paris/Bordeaux se traduit également par une accélération du trajet total. Je suis d'accord avec vous, malgré l'insistance de la Présidente de Région, vu l'économie actuelle du TGV, nous ne sommes pas près de voir une LGV jusqu'à Toulouse. Malgré tout, quand le TGV passe de 5 à 4 heures, nous perdons des passagers. Nous avons encore 24 fréquences sur Toulouse, mais nous voyons plutôt un effet sur la basse contribution sur Toulouse et nous le constatons également sur Pau et Biarritz qui sont des plus petits marchés.

Je ne vais pas répondre intégralement sur les transversales. Nous avons quand même cet été un développement de Transavia sur Nantes et sur Lyon puisqu'ils engagent un avion supplémentaire cet été. Sur les 4 avions qu'ils ont en plus, il y en a un qui est engagé sur leur base de Nantes et Lyon qui fonctionnent bien. Nous arrivons à Nantes à part égale avec Volotea et, à Lyon, à nous battre avec Easy Jet. Dans le cadre de l'accord actuel, nous faisons ce que nous pouvons pour occuper le terrain sur des bases que nous desservons déjà.

Je vais globaliser le Nantes/Amsterdam avec la problématique de HOP!. Je n'ai pas insisté sur le sujet mais le programme de la compagnie HOP! qui opère sur Roissy, Orly et les transversales correspond à 66 lignes avion. Sur ces 66 lignes avion, toutes ne sont pas opérées par HOP!. Nous sommes sur une problématique due au départ de pilotes vers Air France, qui conduit HOP! à affréter un certain nombre de lignes. Nous avons notamment poursuivi l'affrètement de Cityjet sur 3 lignes au nord. Sur les 19 lignes qui devraient être opérées par HOP!, nous en avons confié 3 à Cityjet en attendant que HOP! soit capable de les opérer. De la même façon, nous affrétons Cityjet ou d'autres (Trade Air notamment) sur le sud, Orly et les transversales.

Dans ce contexte, plutôt que de prendre un affrètement supplémentaire et de faire sortir du *cash* de l'Entreprise, il nous a paru plus malin de demander à KLM Cityhopper de reprendre la route à titre transitoire, tout comme d'ailleurs il y a quelques années ou quelques saisons, KLM, confronté à des difficultés comparables, nous avait confié sur Paris/Amsterdam un certain nombre de vols.

Nous voyons bien comment tout cela peut être interprété par des gens qui veulent en faire un sujet. C'est une décision extrêmement pragmatique, réversible, construite comme telle, qui nous conduit à passer cette ligne à KLM Cityhopper plutôt qu'à prendre un affrètement supplémentaire dans le Groupe.

M. GATEAU, Président.- Regardons-nous un zoom côté cargo ?

⇒ Zoom sur le Cargo

M. LIBERAL.- Je vais commencer la présentation par quelques *slides* du contexte.

Sur 2017, nous observons une forte croissance des capacités, mais à la différence des quelques années précédentes, nous avons eu de fortes croissances, une belle reprise de trafic sur cette année.

Au global, 2017 est une bonne année pour le Cargo. Toutes les régions du monde ont affiché une croissance assez dynamique avec l'Afrique qui pèse un peu moins lourd que les autres régions, mais qui était très dynamique, et une reprise des marchés sud-américains.

Nous avons une croissance assez forte des compagnies émergentes et des compagnies d'Asie. Turkish Airlines a de grosses ambitions, aussi bien dans le développement des activités soutes que dans le développement de l'activité tout cargo, plus les compagnies asiatiques qui affichent de très fortes croissances.

Dans ce contexte, AF/KL/MP affiche une croissance de trafic de 1,5 % relativement modeste, mais aussi en ligne avec le retrait des capacités combis et d'une partie des avions tout cargo de Martinair et de KLM. Nous notons également qu'Etihad, qui était assez dynamique sur les marchés cargo, est maintenant en réduction d'activité et a carrément sorti la flotte A.330 *freighter* de ses activités cargo.

Les évolutions principales des capacités dont a parlé Pierre-Olivier BANDET pour le programme été se traduisent pour le Cargo par une croissance au global sur un certain nombre de routes. Cette croissance est tirée, soit par la mise en route des nouvelles lignes Air France (Seattle, Taipei, Nairobi, San José), mais également par l'utilisation des 787. Nous avons beaucoup plus de 787 à l'été 2018 qu'à l'été 2017. Pour nous, le 787 est très intéressant car il a de très grandes capacités en soutes. C'est 40 % de plus qu'un 777-200. C'est très intéressant pour le cargo, cela nous ouvre de belles perspectives.

Par ailleurs, la croissance du marché des capacités se fait sur des lignes qui sont très cargos comme Bangkok, les lignes asiatiques Canton, Osaka, Bangalore qui sont des lignes avec un marché cargo très intéressant.

En face, nous avons une petite réduction de capacité sur les lignes comme Tananarive, Le Caire qui sont des aménagements liés à des effets modules. Par exemple au Caire, nous allons retirer le 787, nous allons repasser en A 340 comme les années précédentes.

La flotte tout cargo du groupe AF/KL est stable :

- Toujours les 2 Boeing 777 *freighters* pour Air France ;
- Un A 300 opéré par MNG Airlines pour le compte de Fedex ;
- Les 4 787 chez Martinair.

Les destinations du programme tout cargo sont stables par rapport à l'été dernier également. Nous avons trouvé un bon équilibre économique sur ces marchés. Nous avons arrêté l'Asie en avions tout cargo pour nous concentrer sur les routes sur cette zone où la concurrence était très forte et nous concentrons nos avions tout cargo sur l'Amérique nord, l'Amérique sud et l'Afrique, océan indien.

Au global, l'évolution de l'offre cargo en TKO de l'été 2018 par rapport à l'été 2017 apporte une variation de +6,1 % pour Air France grâce à l'activité routes long-courriers à +6,8 % en tonnes/kilomètre offertes.

Pour KLM, nous serons à -1 % au global de l'évolution des capacités cargos de KLM Martinair, principalement avec le retrait des 747 combis. L'activité routes long-courrier continue à croître par le remplacement des avions combis par des 787. Mais au global, la capacité cargo de KLM Martinair est en légère baisse de 1 %.

Pour le cargo, la présentation s'arrête ici.

Avez-vous des questions ?

Mme LESTIC.- J'ai une question un peu décalée. Par rapport au Brexit, une grande partie du flux s'opère par la route. Un gros sujet arrive, qu'allons-nous faire de tous ces camions quand il faudra renforcer les contrôles puisque nous ne serons plus Schengen ? Est-ce quelque chose que vous regardez ? Objectivement, l'autre alternative de fret pour l'Angleterre sera l'avion ou les bateaux. Mais la problématique restera la même. Est-ce un sujet que vous regardez ? Pour en avoir discuté assez récemment avec des gens de la Commission européenne, c'est un sujet qu'ils étudient. Cette histoire de fret de/vers l'Angleterre sera un gros bazar, si vous me passez l'expression.

Avez-vous cela dans votre scope ou pas du tout ? J'imagine que nous sommes plus chers que le trafic par la route. Mais si le trafic par la route devient un casse-tête chinois avec des embouteillages monstrueux comme on a eu l'air de nous le dire, n'y a-t-il pas une opportunité de se repositionner pour desservir l'Angleterre de manière plus efficace d'ailleurs que le maritime qui sera confronté au même problème s'il faut charger des bateaux ? Pour charger des camions sur les bateaux, ils auront le même souci que le passage par le *Shuttle*. Avez-vous étudié la question ou pas du tout ?

M. GATEAU, Président.- Le Cargo a-t-il anticipé les incidences du Brexit ?

M. LIBERAL.- Les équipes en charge des camions à G1XL étudient les conséquences. Ils sont sur le dossier.

Sur la partie aérienne du Royaume-Uni, nous avons récemment investi dans Virgin. Il nous procure une possibilité de desserte de ces marchés en aérien.

M. GATEAU, Président.- Virgin a des capacités importantes ?

M. LIBERAL.- Pas en tout cargo mais en soutes.

M. BANDET.- Ce n'est pas non plus un marché très facile. De là à déployer de la capacité tout cargo pour passer le Chanel, vous avez raison de poser la question, mais ce n'est pas évident.

M. LIBERAL.- C'est très « bas tarif ».

M. GATEAU, Président.- Il faut aussi faire de la prospective.

Je vous propose d'en terminer là avec le premier point de l'ordre du jour.

Il faut en terminer en faisant se positionner la session, Monsieur le Secrétaire, sur la demande d'expertise.

M. TIZON.- Il y a un point sur le CICE auparavant.

⇒ CICE 2017

M. VERSPYCK.- Le montant de la participation est de 4 M€ sur les 130 M€ pour la société Air France.

Chaque année, une présentation est faite sur le CICE. Vous connaissez le mécanisme et l'historique. Un crédit d'impôt est calculé sur une assiette correspondant aux rémunérations inférieures à 2,5 fois le SMIC avec un taux de 7 % et une bonification pour les salariés qui sont dans les DOM.

Techniquement, c'est un crédit d'impôt dans nos comptes consolidés, donc les comptes que nous vous présentons traditionnellement depuis plusieurs années. Comme la plupart des entreprises françaises, nous faisons figurer ce crédit en baisse de charges salariales.

Les chiffres figurent dans le document : 58 M€ pour le Groupe dont 54 M€ pour la société Air France.

Les éléments techniques en 2017, c'est ce relèvement sur la partie DOM. Comme chaque année, nous vous indiquons qu'il n'y a pas d'utilisation spécifique de ce crédit, mais qu'en revanche, il a pour objet d'améliorer la situation financière de l'Entreprise.

Par le passé, nous ne payions pas d'impôt. Nous étions encore dans une situation où la société Air France ne payait pas d'impôt sur les sociétés. Nous allions voir des banques et nous leur demandions de nous transformer ce crédit d'impôt en *cash* pour en avoir l'effet immédiat, sachant que c'étaient les banques qui pouvaient l'utiliser 3 ans après en demandant le versement *cash* auprès de l'administration fiscale.

Dans la mesure où nos résultats se sont améliorés, qu'Air France paye de l'impôt et *a fortiori* parce qu'une réforme fiscale en fin d'année a déclenché, pour les groupes de plus de

1 Md€ de chiffre d'affaires, 2 tranches exceptionnelles d'impôt sur les sociétés, Air France va utiliser ce crédit d'impôt en face de son résultat fiscal imposable pour payer ses impôts, pour moins payer et ne pas sortir de *cash* ; ce que font normalement les entreprises. Nous sommes maintenant dans une situation où ce crédit d'impôt est utilisé comme le font la plupart des entreprises, c'est-à-dire en face d'une charge d'impôt.

Voilà ce qui a lieu d'être noté pour le CICE en 2017.

Les chiffres sont globalement stables, mais la technique d'utilisation est différente.

Enfin, s'agissant de 2018 et des perspectives, vous avez suivi la démarche du Gouvernement qui est de transformer à partir de 2019 le crédit en une baisse directe de cotisations à hauteur de 6 % et dans la période de transition, il y a l'évaporation de 1 % puisque nous passons de 7 à 6 %.

Telles sont les perspectives que nous connaissons aujourd'hui.

M. GATEAU, Président.- Dans la période de transition et au-delà.

Mme LESTIC.- Les 6 % s'appliqueront sur tous les salaires. Vous allez donc gagner de l'argent. Cela ne s'appliquera que sur les 2 fois et demi ?

M. GATEAU, Président.- C'est strictement la même assiette.

Mme LESTIC.- C'est ballot, vous n'avez pas de chance !

L'intégralité du CICE est-elle imputée sur l'impôt sur les sociétés ? Vous n'avez pas d'excédent ?

M. VERSPYCK.- Non.

M. GATEAU, Président.- Pas de cagnotte !

M. COMBES DEFONTIS.- Sur ce point, nous sollicitons la session sur le vote d'une expertise concernant l'analyse de la situation financière et économique pour les comptes 2017 et les prévisions 2018 et, bien entendu, le mandatement du cabinet.

Je vais demander à la session si elle a une proposition d'autres cabinets, sachant qu'à ce stade, Secafi ayant commencé la partie stratégique et GPEC, c'est le cabinet que nous proposerons pour poursuivre cette étude, sauf avis contraire de la session.

M. TIZON.- Les votants sont Mme LAVIGNE-LEDOUX, M. COMBES DEFONTIS, Mme CARREIRA et M. CAPDEVIELLE, les autres personnes n'étant pas présentes.

M. GATEAU, Président.- S'il n'y a pas de réaction de la session à la proposition de votre secrétaire, je propose de passer au vote.

M. TIZON.- Qui est pour ?

Résultat du vote à main levée :

➤ **4 voix pour (unanimité).**

M. GATEAU, Président.- Je remercie vivement Marc VERSPYCK, Pierre-Olivier BANDET et Emmanuel LIBERAL pour leur présence.

Je propose de passer au point 2 de l'ordre du jour.

J'ai cru entendre une demande de pause. Nous effectuons 5 minutes de pause syndicale.

(La séance, suspendue à 12 heures 31, est reprise 12 heures 46.)

2. La politique Carburant

M. GATEAU, Président.- Nous reprenons la session.

Ce point 2 de l'ordre du jour sur la politique carburant répond à une demande formulée par la session lors de nos précédentes discussions. Ce sujet vient de façon assez récurrente, parfois sous l'angle du petit bout de la lorgnette du sujet car c'est un aspect, certes, important, mais qui ne résume pas tout le sujet qui recouvre les couvertures et l'impact dans les comptes de l'entreprise de la couverture carburant. Le sujet est beaucoup plus riche que cela.

Je remercie les intervenants qui sont présents pour donner toute la dimension à la fois opérationnelle, environnementale, économique de ce sujet. Je regrette que beaucoup d'élus de la session qui ont fait le choix de ne pas être là aujourd'hui n'entendent pas ces présentations. Néanmoins, nous allons maintenant la commencer.

Je propose que les intervenants Direction se présentent. Ils ne sont peut-être pas connus de vous tous.

M. COMPAGNION.- Je suis directeur de la performance aux Opérations Aériennes.

Mme SIMMENAUER.- Je suis directrice Environnement et Développement durable.

M. MARGUERITE.- Je suis trésorier à la Direction financière.

M. GREGO.- Je suis en charge des achats physiques carburants.

M. LACHENAUD.- Je suis Directeur des Achats redevances aéroportuaires, redevances aéronautiques et carburant.

M. GATEAU, Président.- Vous avez tous les acteurs du sujet.

(Projection de visuel)

Mme SIMMENAUER.- La présentation sera faite en 3 parties :

- Une première partie pour parler de notre consommation carburant et des enjeux climatiques ;
- Une deuxième partie réalisée par Gilles COMPAGNION sur le Flight Efficiency ;
- Une troisième sur les achats carburant physiques et couvertures carburant.

Quand nous parlons de consommation carburant, nous parlons aussi très directement de nos émissions de gaz à effet de serre et de nos enjeux climatiques liés à notre activité. Notre capacité à développer notre activité de transport aérien sera sans aucun doute dans les prochaines années liée à notre capacité à démontrer notre engagement à limiter notre impact et à assumer notre juste part aux efforts qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs climatiques, notamment les objectifs ambitieux qui ont été fixés dans le cadre de l'accord de Paris.

(Consommation carburant et enjeux climatiques)

Quand on parle d'enjeux climatiques de consommation carburant, nous avons un lien totalement direct. Pour rappeler quelques chiffres, une tonne de kérosène brûlé correspond à 3,15 tonnes de CO₂ émises.

Pour rappeler quelques chiffres clés, le transport aérien mondial représente aujourd'hui, dans les dernières études du GIEC, de 2 à 3 % des émissions de CO₂ d'origine humaine. Cela peut paraître peu ou déjà beaucoup. C'est à peu près le même taux que les technologies de l'information. Mais nous savons aussi que notre activité est amenée à croître et c'est plutôt positif, notamment au niveau mondial, de l'ordre de 5 % par an. Si nous ne prenons pas d'action, la part des émissions de CO₂ de l'aérien va être amenée à croître assez sensiblement.

En termes d'émissions globales, le transport international représente 780 millions de tonnes de CO₂ en 2015. Mais nous constatons qu'un trajet en avion émet aujourd'hui 2 fois moins de CO₂ qu'en 1990. Nous avons amélioré de plus de 70 % l'efficacité énergétique depuis les premiers jets. La recherche continue à faire des progrès sensibles, même si aujourd'hui, nous n'avons pas de perspectives très claires d'une rupture technologique qui nous permettrait de voler sans kérosène. Même si certains annoncent l'arrivée imminente d'avions électriques, nous savons que cela ne sera pas pour tout de suite.

Si nous ramenons le sujet au niveau du groupe Air France-KLM, nous émettons 27,3 millions de tonnes de CO₂ en 2016. Pour 2017, nous sommes à 27,25 millions de tonnes. C'est 15,4 millions pour le groupe Air France uniquement. La consommation moyenne des avions du Groupe est de 3,4 litres par passager aux 100 kilomètres pour 2016. Ce sera un peu moins pour 2017. Nous n'avons pas encore le chiffre définitif, mais cela permet de comparer avec la consommation d'une voiture par exemple.

Nous avons pris des engagements d'amélioration de notre efficacité opérationnelle car nous sommes attendus sur notre capacité à faire des progrès dans ce domaine. Pour 2020, nous nous sommes engagés à améliorer de 20 % notre efficacité opérationnelle vol par rapport à une référence de 2011 en incluant les mesures de marché. Nous en sommes à une réalisation pour 2016 de 8,5 % si nous regardons uniquement l'efficacité opérationnelle. Si nous incluons les compensations que nous payons au niveau européen, nous sommes à 15,2 %. Nous sommes plutôt en ligne par rapport aux objectifs que nous nous sommes fixés sur le groupe Air France-KLM.

Nos leviers d'action pour y parvenir, c'est en premier lieu la modernisation de la flotte. C'est ce qui permet de progresser le plus rapidement. En particulier, les nouvelles générations d'avions permettent une efficacité de l'ordre de 20 %, c'est le cas du 787. Vous avez une présentation des premiers constats sur le 787 sur la liaison CDG/Le Caire entre octobre 2016 et juillet 2017 qui démontre qu'en réalité, nous constatons une amélioration nette de notre efficacité.

Le deuxième levier c'est l'efficacité opérationnelle mais Gilles vous en dira plus dans la deuxième partie de la présentation notamment grâce à l'allègement de la masse embarquée. En enlevant 1 kilo sur l'ensemble des avions de la flotte Air France KLM, on économise 120 tonnes de CO₂ par an. C'est pour vous donner une idée lorsque l'on fait des efforts sur l'allègement des

fauteuils, ne serait-ce que l'allègement de la documentation embarquée à bord des avions, c'est tout de suite de l'ordre de 1 500 tonnes de CO2 qui sont évitées.

C'est bien sûr aussi l'optimisation de l'utilisation de l'espace aérien. Nous attendons beaucoup du projet CESAR qui devrait permettre d'économiser de l'ordre de 10 % de CO2 en diminuant les temps des attentes, en ayant des trajectoires plus directes.

Il y a effectivement le sujet des carburants alternatifs durables. J'y reviendrai dans ma dernière *slide*, cela peut être un levier important même si c'est un sujet difficile. Et puis la compensation de nos émissions, que ce soit au niveau réglementaire ou de façon volontaire tel que c'est proposé à nos clients.

Cette *slide* vise à montrer l'efficacité opérationnelle des différents avions de la flotte. Nous sommes en ligne par rapport à nos objectifs sur l'ensemble du Groupe Air France KLM ; si l'on prend uniquement le Groupe Air France on est un peu en deçà de nos objectifs. En projetant la réalisation à 2020, on serait plutôt à moins 18 % alors que nous avons un objectif de - 20 %, d'où l'importance de relancer le deuxième volet de *Flight Efficiency*.

Le secteur aérien s'est engagé de longue date sur la réduction de ses émissions et sa contribution aux enjeux climatiques. Le secteur s'est engagé au niveau mondial, à la fois au travers de IATA et de notre agence onusienne, l'OACI. Trois objectifs vont être réalisés au travers de quatre piliers.

Quels sont ces trois objectifs ?

- Un objectif de court terme qui est d'améliorer l'efficacité énergétique avion de l'ensemble du transport aérien international de 1,5 % par an, jusqu'en 2020. C'est un engagement qui court de 2009 à 2020 ;

- Un engagement de moyen terme consistant à assurer une croissance neutre en carbone à compter de 2020. C'est l'objet de l'accord qui a été obtenu en 2016 au niveau de l'OACI ;

- Un objectif que l'on dit « aspirationnel » car on ne sait pas encore précisément comment on va l'atteindre et s'il sera confirmé mais il nous met dans la ligne de l'accord de Paris visant à réduire de 50 % les émissions de CO2 de l'aviation à compter de 2050 par rapport à une référence de 2005.

Ces objectifs doivent être réalisés par des mesures d'efficacité à la source liés à la technologie, à nos opérations, à l'amélioration de l'infrastructure mais aussi pour tout ce que l'on ne saura pas faire avec ces leviers à la source par des mesures de compensation sur le marché du carbone.

Ce schéma est connu. Il montre l'évolution attendue du trafic international et donc des émissions de CO2 et les effets attendus des différentes mesures et leviers qui seront appliqués par les opérateurs et par les constructeurs. Une partie de la part grisée pourrait devenir bleu si l'on n'arrive pas à développer des sources alternatives, notamment les carburants alternatifs.

Cet accord qui a été obtenu au niveau de l'OACI est très important. Notre secteur est le premier à avoir adopté un accord mondial, qui est contraignant. Il n'est pas contraignant tout de suite, l'accord va s'appliquer à partir de 2021. L'objectif est de mesurer en moyenne sur les années 2019 et 2020 les émissions de l'ensemble des opérateurs au niveau international, et à partir de 2020 de compenser toutes les émissions qui iront au-delà de la référence de 2020.

Une première phase de cet accord va se dérouler entre 2021 et 2027 sur la base du volontariat des états. Aujourd'hui déjà 72 états sont volontaires. Ils représentent près de 87 % des émissions internationales, les Etats-Unis y sont toujours. Au-delà de 2027, l'accord s'applique à l'ensemble des états-membres de l'OACI de façon contraignante.

Le principe est le suivant : nous devons acheter des crédits carbone qui sont certifiés pour le montant des émissions dont nous serons redevables. Je ne vais pas entrer dans le détail sur comment cela s'applique car il y a différentes phases et applications. Il faut retenir que dans la première phase c'est un régime qui sera identique pour l'ensemble des compagnies. En fait que l'on émette beaucoup ou pas beaucoup, que l'on soit au-delà de sa propre émission de 2020 ou en deçà, toutes les compagnies paieront le même pourcentage de leurs émissions globales internationales. Pourquoi ? Cela peut paraître juste ou injuste. C'était une solution de compromis car un certain nombre de pays ont eu un développement de leur transport aérien récemment, il n'y avait pas de raison que des compagnies ou des états qui ont pollué depuis plus longtemps ne contribuent pas à la même hauteur. C'est un compromis qui a été obtenu : pendant une première phase tout le monde paiera la même proportion de ses émissions, puis il y aura une introduction progressive de facteurs individuels.

Cet accord ne sera pas complètement neutre. Il va induire des montants substantiels à compenser. Bien sûr tout cela dépendra du prix de la tonne de carbone. Il est toujours difficile d'estimer quel sera le montant de la tonne de carbone mais selon les estimations de l'OACI, le coût des compensations carbone en pourcentage des chiffres d'affaires des opérateurs pourrait être de l'ordre de 0,25 % du chiffre d'affaires global en 2025 pour monter jusqu'à 0,4 % en 2035. Ce n'est pas non plus complètement neutre.

Cet accord est applicable à compter de 2021, pour autant aujourd'hui nous sommes redevables de payer des compensations carbone dans le cadre européen. En fait le transport aérien est le seul mode de transport qui est soumis au système des *European Emission Trading System* (connu sous le nom de EU ETS) mis en vigueur pour le transport aérien à compter de 2012. Cet accord devait s'appliquer à tous les vols touchant la Communauté européenne mais devant la levée de boucliers des compagnies internationales, l'Europe a limité l'application de cette réglementation aux vols intra européens selon un dispositif appelé « *Stop the clock* ». Il s'arrêtait fin 2016. Nous nous acquittons de cette compensation carbone 2012 pour un montant pour le Groupe de l'ordre de 20 M€ par an environ.

Le dispositif de « *Stop the clock* » a été prolongé récemment jusqu'à la mise en application de l'accord Corsia, accord international.

Logiquement, l'EU ETS devrait s'arrêter puisque le système Corsia devrait être le seul système qui s'applique aux émissions internationales. Pour autant il y a un certain nombre de débats au sein de la Commission européenne et du Parlement européen. Nous n'avons donc pas de certitude que l'EU ETS s'arrêtera après 2021.

Nous sommes très attentifs à ce qui va se passer là-dessus. En termes de réglementation, c'est un enjeu que l'on va sûrement retrouver dans le cadre des Assises du transport aérien, vous le savez le kérosène aviation n'est pas taxé. Il est exempté de taxes en vertu de la Convention de Chicago, toutefois il se pourrait qu'il soit taxé sur le périmètre domestique. On considère que ce ne serait pas efficace tant d'un point de vue économique qu'environnemental, et encore moins dans la mesure où nous payons déjà des compensations carbone en vertu de l'EU ETS. Nous serons très vigilants sur ce sujet et ce sera un sujet d'attention pour les Assises du transport aérien car il y a une thématique de performance environnementale. L'un de nos enjeux est d'éviter d'avoir des taxes supplémentaires en démontrant nos engagements et nos résultats sur le sujet.

Enfin, un mot sur le carburant alternatif durable. C'est un sujet important. Comme je le disais pour faire voler un avion on a besoin de kérosène, on en aura besoin encore pendant un certain temps, jusqu'à ce que les technologies de rupture arrivent mais l'on sait que cela ne sera pas avant au mieux la fin du siècle et certainement pas globalement pour faire décoller complètement de très gros porteurs. Une des solutions qui paraît intéressante à étudier et sur laquelle nous souhaitons aller plus loin serait de développer des carburants alternatifs durables avec des critères de durabilité stricts, sans être en compétition avec l'alimentaire, en respectant un certain nombre de critères de durabilité. Le sujet est regardé. La possibilité d'utiliser du carburant alternatif durable n'est plus du tout à démontrer, beaucoup de compagnies Air France (et aussi KLM, KLM était très précurseur sur le sujet) ont fait de nombreux vols en utilisant du carburant alternatif durable. Ce qui est très intéressant c'est qu'il n'y a aucune modification à faire ni sur les moteurs ni sur les avions. Dès lors que ce carburant est produit et certifié comme ayant les mêmes configurations physiques que le kérosène classique, il est miscible à du kérosène fossile et utilisable tel quel sur un avion.

Par contre la difficulté est de s'assurer que nous avons de la biomasse qui soit durable, donc non contestable et non contestée. Il y a aussi le sujet de la viabilité économique puisque comme il n'y a pas énormément de demandes, il n'y a pas beaucoup de production. On est plutôt sur des modes de recherche et développement avec des prix qui sont bien supérieurs à celui du kérosène fossile.

Au niveau français, nous nous sommes engagés très récemment – la signature a eu lieu en décembre 2017 – sur un *green deal* à la française, un engagement pour la croissance verte. C'est un partenariat public/privé. Au niveau privé quatre autres grands groupes sont engagés : Airbus, Safran, Suez et Total pour voir s'il y a une opportunité de créer et de développer une filière française s'inscrivant dans l'économie circulaire. C'est pourquoi Suez est partie prenante de cet ECV. Est-ce que le gouvernement, les ministères accompagneraient sur des *incentives* financières ? Sans cela on n'arrivera jamais à démontrer la viabilité économique de la filière.

C'est un sujet à suivre pour les Assises et sur les prochaines années puisque l'on commence à peine cette étude d'opportunité entre les acteurs publics et privés.

M. COMPAGNION.- Sur l'efficacité des vols, aux Opérations Aériennes, côté plan carburant on connaît puisque nous suivons les évolutions depuis 2010, date où a été lancé le premier plan carburant. C'est assez conjoncturel à chaque fois. On relance quand on en a besoin.

En préambule je veux faire un *zoom* sur l'importance de savoir de quoi l'on parle et comment l'évolution du carburant est regardée. Il peut y avoir des effets contradictoires. Il est important de savoir si c'est regardé sous un angle de la facture carburant, de la consommation totale de carburant ou de la consommation aux passagers. Les effets contradictoires (c'est la zone du milieu) sur tout ce qui est évolution du réseau montrent que faire de la croissance c'est bien, cela nous donne une consommation, si elle est la comptabilisée aux passagers, en diminution, en revanche c'est en augmentation si l'on parle de facture ou de consommation totale. C'est la même chose pour les remplissages : plus on remplit nos avions et plus la facture carburant s'alourdit même si en consommation au Siège on a une baisse.

Il est important d'avoir cette notion d'effets contradictoires suivant les différents angles sous lesquels l'évolution du carburant est regardée.

Il est important de noter que ceux qui sont à la fois en rouge et en vert augmentent sous tous les angles la consommation carburant et la facture. On est bien sur l'augmentation des masses avions, sur les accélérations de vols. On se doit de les réduire. Comment faire pour réduire les masses avions et les accélérations ? Toutes les initiatives qui ont été lancées sont liées à

l'optimisation des routes et aux trajectoires ou à ce que l'on appelle les *green procedure*, c'est-à-dire les procédures opérationnelles qui sont utilisées par les équipages. Comment les amplifier ?

Nous avons relancé en juin dernier le *Flight Efficiency*. Nous avons déjà réfléchi à comment optimiser la consommation de carburant. Fin 2016 nous avons identifié quelques pistes que nous avons mises en œuvre.

La première ce sont les actions au niveau de la performance vol. C'est la réduction des vitesses volées. On s'est aperçu année par année ou saison par saison d'une réduction des hypothèses de temps de vols programmés. Cela conduisait dans la réalité à être amené au jour le jour à ne plus accélérer nos vols. Après échange avec le Programme, on a ramené ces temps programmés à des valeurs nous permettant de moins accélérer. Cela a débuté à la saison été l'an dernier. On en voit les effets sur le côté droit de la *slide* avec des réductions notables en R/R, toutes choses égales par ailleurs.

On observe aussi une réduction des vitesses d'accélération. En fonction des vitesses d'accélération que l'on utilise certains consomment beaucoup en énergie mais apportent peu en vitesse pure. On a limité cela au niveau de la préparation des vols. Ces deux éléments ont contribué majoritairement l'année dernière à la réduction de notre consommation carburant.

Autre élément favorable qui fait partie des éléments un peu contradictoires que j'évoquais juste avant : l'effet transport carburant économique qui nous permet de réduire notre facture carburant mais qui alourdit la consommation puisque l'on consomme du carburant pour transporter le carburant que l'on va chercher. Le carburant que l'on achète moins cher sur une destination nous permet de réduire la facture mais cela alourdit la consommation carburant puisqu'il faut le transporter.

Nous sommes assez satisfaits de ce qui a été réalisé l'an dernier en R/R toutes choses égales par ailleurs puisque l'on termine à environ - 0,2 %. Cela paraît anecdotique quand on connaît le montant de la facture carburant que l'on évoquera tout à l'heure mais ce n'est pas négligeable.

Nous avons relancé ce plan que l'on appelle *Flight Efficiency*. On n'invente pas la poudre. On est toujours sur le même sujet : l'espace des trajectoires, comment travailler avec les autorités de navigation aérienne pour avoir un peu plus de direct, un peu moins d'attentes dans les zones terminales.

Côté avion on travaille toujours sur la réduction de masse. Là aussi nous sommes vigilants quand on a des évolutions de configuration cabine. Les chantiers Best ont apporté une évolution négative des avions au niveau global, masse avion. On parle en ce moment de l'installation du wifi sur les avions. Il faut être conscient du pourquoi cela évolue dans un sens ou dans l'autre.

La partie « conduite du vol » est laissée à la main des équipages. C'est l'application des *green procedure*. C'est le roulage N-1, c'est l'emport carburant supplémentaire en fonction des conditions du jour.

La *fuel policy*, c'est ce qui a trait à la réglementation du carburant opérationnel. On travaille sur la redéfinition d'une politique d'emport carburant qui permettrait d'avoir un impact sur l'emport supplémentaire pris par les équipages pour le réduire au maximum, leur donner confiance dans le réglementaire et avoir un vrai carburant opérationnel pour limiter ce que l'on appelle la « petite louche » du commandant de bord.

Encore une fois nous capitalisons sur ce qui a été réalisé.

Côté innovation, il y a un peu d'innovation que l'on pense être à même d'apporter dans ce plan qui nous permettra d'amplifier cette réduction. Je ne vais pas entrer dans les détails, mais il y a une *slide* avec toutes les initiatives, ce que l'on pense de notre côté en termes de temps d'implémentation *versus* la facilité ou la complexité à mettre en oeuvre et derrière les enjeux, ceux qui font 3 étoiles, ceux qui sont pour nous les plus importants et bien sûr ceux sur lesquels on travaille énormément en ce moment. Je sais que l'exemple du *green taxi* est un enjeu non négligeable en sachant qu'il faudra énormément de temps pour le mettre en oeuvre. À côté de cela, nous sommes très actifs l'optimiseur de profil en vol. Cet outil complémentaire sera mis à disposition des équipages, juste en améliorant les algorithmes de calcul des ordinateurs de bord avec une application dédiée, en mettant à jour de façon plus récurrente à la fois les dossiers de vol avec la dernière masse avion, mais aussi les dernières données météo, on peut espérer avoir un profil de vol beaucoup plus optimisé et plus efficace.

Nous serons très attentifs sur ces actions dans les deux années à venir.

Dernier *slide* c'est le fruit de tout cela, ce sont toutes les initiatives que nous avons lancées et ce que nous en attendons en termes de gains. L'objectif 2018 est à 0,15 % de réduction de consommation carburant ; en 2019 0,6 % supplémentaires. En 2020 on espère atteindre notre pour cent. Nous sommes plutôt optimistes avec ces chiffres au regard des quelques initiatives que nous avons identifiées. C'est un projet qui nécessite d'avoir l'aval et l'ambition de tout le monde, de toutes les parties, pas uniquement des Opérations Aériennes. On n'est qu'une seule partie de tout ce plan. Cela concerne aussi la maintenance, les escales, toute la partie exploitation Sol, le Cargo, le catering. Toute la Compagnie doit être engagée dans ce projet. Nous sommes là pour en maîtriser la mesure et les plans d'action.

Pour rêver un peu, en termes d'outils il s'agit principalement des atouts d'analyse nous permettant de factueliser nos gains, de faire de la promotion de l'information, de la communication auprès des équipages et de tous les acteurs qui y contribuent. Ces outils peuvent nous amener entre 1 et 5 % (5 % c'est peut-être beaucoup), en tout cas entre 1 et 4 % de gains. La contrainte à ce jour c'est notre incapacité à utiliser les données de vol. On a un protocole avec les pilotes qui fait que l'on ne peut pas les utiliser autrement que pour la sécurité des vols. Nous travaillons avec eux. Une refonte du protocole analyse des vols est en cours. On espère voir aboutir l'extraction des données nous permettant de faire cela ; KLM, Transavia, HOP ! le font, il n'y a pas de raison qu'Air France ne le fasse pas. Nous sommes avec eux sur ce sujet de refonte du protocole analyse des vols.

M. LACHENAUD.- Au niveau du carburant, nos objectifs sont d'assurer l'avitaillement en kérosène partout sur l'ensemble des escales de notre réseau. Il faut qu'un avion qui se pose puisse repartir et donc avoir du kérosène.

Le deuxième objectif est de minimiser cette dépense, de faire en sorte d'acheter le carburant le moins cher possible partout.

Le troisième objectif est de faire en sorte que notre fonction soit parfaitement intégrée dans la chaîne de production : les Opérations Aériennes, l'Exploitation et tous les aspects administratifs de contrôle des factures et de leur paiement.

Les achats physiques de carburant de par le monde : le volume total Air France acheté est de l'ordre de 6,2 millions de m³ par an pour Air France et ses filiales, pour l'ensemble du Groupe AF/KL, on achète à peu près 11 millions de m³ par an.

Les dépenses pour le Groupe Air France en 2017 se sont élevées à 2,6 Md€ hors couverture ; le prix du baril acheté en 2017 était de l'ordre de 54,8 \$.

Le budget 2018 est construit sur un baril à 60 \$ et conduit à une hypothèse de dépense carburant hors couverture de 2,8 Md€.

Où achète-t-on et où dépensons-nous notre argent ? Essentiellement en France, sur les 6,2 millions de m³ achetés, près de 60 % sont dépensés en France. Sur ces 60 %, l'essentiel est fait à Paris. Paris représente sur ces 3,7 millions de m³, 3,5, le reste étant la province à hauteur de 0,2 million de m³.

Pour le groupe Air France, 6,23 millions de mètres cubes sont achetés. Air France représente 5,8 millions de mètres cubes, Transavia 0,2 et HOP! 0,2.

Ces achats sont faits dans le cadre de la délégation générale aux achats et nous avons une organisation commune fonctionnelle Air France et KLM. 100 % des achats *offshore*, c'est-à-dire hors France, sont réalisés en commun entre Air France et KLM. Nous nous sommes partagé le réseau pour faire ces achats, mais avec une très grande coordination des équipes, tant à Paris qu'à Amsterdam.

Sur les *hubs*, nous pilotons nous-mêmes, c'est-à-dire que sur Paris, c'est nous qui définissons notre stratégie d'achat et, pour Amsterdam, c'est KLM qui définit sa stratégie d'achat.

(Achats physiques de carburants)

Quelles sont les fournisseurs ?

Cette activité est assez concentrée. Il y a à peu près 250 contrats qui ne sont pas tous actifs puisque nous ne partons pas sur l'ensemble des escales. Nous avons un peu moins de 200 escales et un peu moins de 200 contrats actifs.

Nous avons 86 fournisseurs réguliers et 3 fournisseurs qui représentent à peu près la moitié des achats d'Air France : Total pour 18 %, ExxonMobil pour 15 % et Q8 Aviation pour 14 %. Si nous rajoutons Shell, WFS et British Petroleum, nous couvrons 63 % de nos achats.

Quels sont les types d'achat ? Comment procédons-nous ?

65 % de nos achats carburants sont livrés à bord des avions. Cela veut dire que nous traitons avec un fournisseur, Total, Esso et BP. Nous achetons du carburant à l'avion. Ce sera un contrat *into plane*.

10 % des achats sont livrés en dépôt avec des contrats de mise à bord. Nous avons là 2 contrats, un seul contrat dit « *into plane* », un contrat qui gère la partie *storage*, la partie des dépôts, puis un deuxième contrat qui concerne la partie mise à bord. Nous avons ce type de contrat essentiellement en Amérique du Nord, à Hongkong, Séoul et Bangkok.

25 % des achats sont approvisionnés directement par importation de cargos au Havre et suivent toute la chaîne logistique.

Retenez que la moitié de nos approvisionnements à Paris est gérée de manière plus directe que ces contrats *into plane* puisque nous achetons du carburant sur les bateaux qui arrivent au Havre. Nous avons des partenaires, nous sommes en relation avec les pétroliers pour acheter ces bateaux. Ce kérosène va filer sur Roissy par l'intermédiaire du Trapil, un *pipe* qui existe entre le Havre et Roissy.

Arrivé sur Roissy, à l'extérieur de l'emprise aéroportuaire, se trouvent des grosses cuves gérées par le GIE DRC et par une société qui s'appelle la SMCA (Société de Manutention de Carburants Aviation). Ces cuves de réception sont en liaison avec des cuves de distribution. Puis, entre ces cuves de distribution et l'avion, vous avez Aéroports de Paris et des sociétés comme Air Fuel ou d'autres qui vous mettent le carburant à bord de l'avion.

Ces contrats sont essentiellement pour Paris.

Il existe également le *self supply*. Nous avons 2 contrats de *self supply*, un élaboré avec les équipes d'Albert GREGO avec l'aide de Q8 Aviation qui achète le carburant chez British Petroleum et nous avons passé un autre contrat en direct avec Shell.

Pourquoi faisons-nous du *self supply* ? Parce que si nous n'en faisons pas, nous aurions du carburant directement acheté à l'avion et directement injecté dans l'aile de l'avion sans connaissance précise de la valeur, au-delà de celle de la molécule. Il y a bien sûr le prix de la molécule de brut, puis le prix du raffinage. Mais au-delà, il y a ce que l'on appelle le différentiel, toute la logistique associée. Là où nous avons beaucoup à faire, ce n'est pas sur des index qui évoluent tous les jours. On vous parle du prix du baril. Ce n'est pas Albert GREGO qui va influencer sur le prix du baril. Nous vivons avec cette variable qui fait la facture de carburant.

Au-delà de cet indice du prix du baril dont vous entendez parler tous les jours, vous avez une partie que l'on appelle le crack, c'est le brut qu'il faut raffiner. J'achète du kérosène. Il faut donc le raffiner. C'est cette partie qui est variable. Puis, il y a ce que l'on appelle l'aspect différentiel. C'est sur ce différentiel que nous pouvons jouer.

Avec ce *self supply*, nous bénéficions d'opportunités d'accès direct au marché international par nos importations permettant de challenger les coûts traditionnels, que nous pouvons utiliser en levier avec les gros pétroliers. Nous avons ainsi une meilleure connaissance des coûts de la supervision de la chaîne logistique.

Le coût du brut varie tous les jours. C'est celui qui est médiatisé. C'est essentiellement le prix du Brent. Puis, associé à ce prix du brut, se trouve la marge de raffinage (14 %), que l'on appelle le crack. Il y a ensuite ce que j'ai appelé le différentiel, le prix de la logistique.

Cette *slide* vous donne l'évolution du prix du brut depuis 1990 avec une tendance à la hausse des années 2000 et un summum dans les années 2008 avec la crise économique des *subprimes*.

Le prix du brut extrêmement volatil peut avoir un impact direct sur notre compte de résultat. Pour minimiser cet impact sur le compte de résultat, nous avons décidé qu'il fallait se couvrir pour gérer les risques. Ce kérosène fait donc l'objet de couvertures qui sont suivies par la trésorerie.

M. MARGUERITTE.- Georges LACHENAUD a rappelé la volatilité des cours des produits pétroliers. Il est indispensable à ce titre de mettre en place un programme et de ne pas mettre en risque la Compagnie en cas de tension très forte et très rapide sur le prix des produits pétroliers.

(Gestion du risque carburant (couverture))

La consommation annuelle du groupe Air France-KLM est de 9,2 millions de tonnes. Nos avions brûlent 1/365^{ème} de la consommation mondiale ; ce qui est conséquent et situe les enjeux.

Dans ce contexte d'assiette de volume très élevé, l'important en termes financiers et gestion des risques est de connaître la sensibilité de notre dépense : avec une telle assiette, une variation de 1 \$ sur le baril de Brent correspond à une variation de 10 \$. Sur une tonne de Jet, c'est une dépense additionnelle de 53 M\$.

Pour resituer les enjeux, il faut aussi bien avoir à l'esprit que le carburant représente entre 20 et 30 % des coûts de la Compagnie en fonction du niveau du prix du baril et constitue un enjeu important et très impactant potentiellement pour les résultats financiers de la Compagnie.

Quand on parle de gestion des risques, il n'y a pas de miracle, à un moment, il faut payer le prix du marché. La gestion d'une politique de couvertures sert à encadrer la dépense.

Il faut avoir une stratégie pour protéger la Compagnie. L'idée est de limiter la volatilité des cours, d'éviter de subir la variation sur l'intégralité de notre dépense, d'accroître la visibilité sur nos coûts futurs et éventuellement de fixer une marge comme peuvent le faire certaines *low costs* en faisant des achats à terme avec un groupe précis pour fixer la dépense sur une partie du volume consommé.

Vous voyez sur la *slide* la dépense 2017, le prix du Brent et, en dessous, le prix que nous avons payé après avoir couvert à 60 % notre dépense avec un portefeuille de couvertures. On voit bien l'effet lissage de la dépense. On ne profite pas intégralement des baisses de prix mais on se protège contre les hausses.

La stratégie est validée en Conseil d'administration.

Les différents leviers actionnés pour déployer cette politique de couvertures sont :

1. Le ratio de couverture (quelle quote-part du volume consommé nous couvrons) ;
2. La maturité : jusqu'à quel horizon dans le temps nous couvrons notre dépense ;
3. Quels instruments financiers nous utilisons pour couvrir notre dépense.

Les chiffres indiqués correspondent peu ou prou à la réalité de ce qui est fait actuellement. Le ratio cible de couverture est de 60 % sur la première année. Nous avons une maturité (un horizon de couvertures) de 2 ans glissants. Actuellement, nous couvrons jusqu'au premier trimestre 2020. La couverture est progressive ; nous ajoutons 10 % de volume couvert par trimestre de manière glissante.

Les instruments financiers utilisés sont des instruments capés et non capés, des *swaps*, des *collars* ou des *four ways*. Nous utilisons uniquement des instruments qui sont acceptés par les normes IFRS, donc les normes comptables internationales en vigueur applicables à toutes les sociétés cotées. Les instruments ainsi définis nous permettent de comptabiliser le résultat de couvertures au résultat d'exploitation là où se loge la comptabilisation de la dépense du carburant physique, et de ne pas avoir des instruments financiers de *trading* dont le résultat irait dans le résultat financier et ne correspondrait pas vraiment à une politique d'assurance. Les instruments financiers utilisés sont extrêmement encadrés et le catalogue est assez restreint.

Enfin, le dernier curseur à utiliser pour la salle des marchés est quels sous-jacents sont inclus dans la couverture papier.

Le risque physique est essentiellement du Jet CIF North West Europe. 60 % de notre consommation est indexée sur ce prix. Néanmoins, compte tenu des caractéristiques des marchés financiers, de la profondeur de marché et de la liquidité offerte par les banques et les contreparties pétrolières pour la couverture papier, le Brent est beaucoup utilisé, mais aussi le gasoil ICE et le Jet

CIF NWE pour des instruments de couvertures avec des maturités relativement courtes. KLM utilise également le Jet FOB Rotterdam, index de prix qui correspond le mieux à leurs dépenses.

En tout état de cause, tout produit inclus dans la couverture doit avoir une corrélation extrêmement élevée avec notre risque physique qui est le Jet CIF North West Europe.

Un reporting hebdomadaire est produit par l'équipe de la salle de marché à l'intention de la Direction et des personnes concernées pour décliner l'avancée du programme dans le temps, le fait que la feuille de route est bien suivie. Ce reporting comporte des indicateurs de perte maximale (*sale maximum loss*), de gain maximal et de *value at risk*. La *value at risk* est basée sur un système de simulations mathématiques qui nous indique, compte tenu des données historiques, sur un horizon de temps court de combien risque de bouger au maximum notre portefeuille de couvertures. Cet indicateur assez complexe permet d'avoir un suivi assez précis du portefeuille.

Les instruments de couverture sont :

- Le *swap* : On entre dans un prix ferme et définitif. Nous nous engageons à acheter du Brent à 65 \$ à échéance, que le baril passe à 40 ou à 200 \$, nous paierons notre Brent à 65 \$;
- Les 2 instruments du centre et à droite sont des instruments optionnels, le *collar*. C'est un achat de *call* et une vente de *put* qui permettent d'encadrer le prix entre 2 bornes. Entre ces 2 bornes, Air France paiera le prix du marché, mais dès lors que le prix passe au-dessus de la borne supérieure, nous payons au maximum le haut de la fourchette et en dessous, nous payons le plancher ; c'est un plancher et un plafond ;
- Enfin, le *four ways*, c'est la même chose, sauf que pour les prix extrêmes, nous sommes capés et « *floorés* ». Il y a un moment où l'on s'arrête de gagner quand les prix montent trop haut et un moment où l'on s'arrête de perdre quand les prix descendent trop bas.

La salle des marchés a pour mission de construire à travers le temps un portefeuille composite de tous ces instruments afin de l'équilibrer sur toutes les échéances et pour profiter également des mouvements de courbe sur les prix à terme. On parle souvent du prix spot qui est le prix instantané, mais quand on couvre un horizon d'un ou deux ans, le prix dans un an n'est pas le prix spot. Actuellement, la courbe est en *backwardation*, c'est-à-dire que le spot est à 63 \$. Dans un an, cela vaut 60 \$ et dans deux ans 57 \$. Le prix vaut 3 \$ de moins chaque année. Telles sont les conditions de marché actuelles.

Enfin, pour prendre un peu de recul et éventuellement de l'élan, la dépense sur 20 ans sans couverture et après couverture : Nous observons l'effet de lissage dont je parlais, rien ne se perd tout se retrouve, il faut payer à un moment le prix de marché. En cumulé sur 20 ans, la politique de couvertures a permis d'économiser 1,2 Md\$ à la Compagnie.

M. GATEAU, Président.- Merci pour cette vue très complète et très claire de ce sujet, au-delà de sa complexité inhérente.

Avez-vous des questions, des éclaircissements, des réactions sur ce qui vous a été présenté ?

Mme LESTIC.- Nous ne sommes pas du tout des spécialistes des politiques carburants, mais merci de vos présentations.

Concernant la partie écologique, quand des décisions sont prises, notamment sur la masse avion, toute la chaîne de l'entreprise est-elle bien associée ? Par exemple, pour les sièges

BEST qui sont plus lourds que les autres, a-t-on compris qu'il fallait associer tout le monde, y compris sur cet objectif qui est de réduire la masse avion ? Ou n'est-ce pas si clair et ce n'est pas perçu de manière transversale au même niveau d'importance ?

Comment faites-vous pour l'animer, si c'est le cas, au travers de tous les métiers de la Compagnie qui pourraient intervenir dans ces sujets-là ?

J'espère que la négociation avec les pilotes ira assez vite ; ce qui n'est pas toujours gagné. Vous arriverez peut-être à améliorer les choses.

Vous attendez des améliorations avec SESAR et vous avez raison, un certain nombre de sujets devraient être sur la table au moment des assises. Celles-ci sont d'ailleurs reculées, nous verrons bien quand elles se tiendront.

Je ne sais pas où vous en êtes de SESAR, mais notre vision de SESAR est que c'est un sujet qui prend du retard de mois en mois, si ce n'est pas d'année en année et ce n'est peut-être pas sur SESAR qu'il faut porter trop d'espoirs car cela va coûter très cher et nous ne savons pas qui va payer. Nous en sommes déjà à plusieurs milliards de dépenses et il n'y a pas de raison que cela s'arrête.

Je ne sais pas quelle est la part de l'effet SESAR dans vos objectifs, mais nos petits camarades contrôleurs aériens nous remontent que le sujet a sérieusement des difficultés à avancer au rythme où il était normalement prévu.

J'ai beaucoup appris sur le carburant. Je n'ai pas de questions particulières. Nous vous faisons confiance, vous êtes les spécialistes, ce qui n'est pas notre cas.

Sur la politique couverture, puisque cela revient de temps en temps dans les débats de cette session, et aujourd'hui c'est une session un peu inédite, peut-on dire que l'on paye plus aujourd'hui à cause des couvertures, parce que cela revient assez souvent dans les débats ? Les couvertures coûtent-elles de l'argent ? Peut-on dire que la courbe bleu clair est ce que cela nous coûte et que sans couvertures, nous aurions payé la bleu foncé ? Aujourd'hui, nous sommes dans une phase où les couvertures nous coûtent un peu ?

M. MARGUERITTE.- Non.

Mme LESTIC.- Je veux bien que vous nous l'expliquiez.

M. MARGUERITTE.- Dans les oscillations de prix, soit nous pouvons regarder les choses dans le temps, le passé, la courbe qui est ici, soit nous pouvons regarder ce qui s'est passé depuis un mois et demi. Il y a eu une forte tension sur les prix depuis un mois et demi et dans la mesure où les couvertures qui vont arriver à expiration, donc mourir et délivrer leurs résultats sur l'année 2018 ont été prises de manière antérieure, les couvertures sur le début de l'année rapportent de l'argent.

Il ne faut pas dire qu'elles rapportent de l'argent ; Elles permettent d'amortir la montée de la facture carburant. Actuellement, elles jouent pleinement leur rôle, puisqu'elles sont efficaces, délivrent de l'argent qui permet de compenser la partie hausse dépense physique.

Tout dépend du moment où l'on se situe dans le temps et quel horizon on regarde.

En l'occurrence, les prix ont monté, donc la couverture joue son rôle et permet d'amortir l'augmentation de la dépense.

Mme LESTIC.- Excusez-moi pour ces questions de néophyte, mais je n'y connais rien. Quand vous nous présentez le *swap*, les *collar* et *four ways*, intuitivement, nous aurions envie de demander pourquoi on ne prend pas que du *swap*.

M. MARGUERITTE.- C'est une position que défendent d'autres compagnies comme les *low costs*. C'est en tout cas leur réputation car chacun fait sa petite cuisine et ne communique pas tout. Mais c'est leur réputation et ils le font sur des horizons extrêmement courts, contrairement à nous qui élaborons des programmes sur plus longues échéances. Ils font du *swap* de Jet, ils couvrent 100 % de leur risque physique car leur objectif est de figer leur marge. Ils veulent figer les coûts, ils connaissent leurs coûts salariaux, ils veulent tout fixer afin qu'une fois leurs billets vendus, ils connaissent leur marge.

Cette technique correspond à leur positionnement dans le panorama aérien.

Des compagnies plus généralistes qui opèrent un réseau court-courrier, un réseau moyen et long-courriers ont plutôt une démarche qui se rapprochent de la nôtre, IAG également, avec une partie de la dépense qui est non couverte, des ratios dégressifs dans le temps et un mix d'instruments de couvertures qui permet de profiter des oscillations. Si vous n'entrez que dans des *swaps*, vous fixez tout, on connaît le prix de la dépense cette année.

Mais l'idée d'élaborer un portefeuille plus « intelligent » avec des réactions différentes, des sensibilités différentes permet de profiter des oscillations de marché de manière différente aussi. Toute l'expertise de ce métier consiste à essayer de construire un portefeuille qui a de bonnes réactions face aux variations de prix.

Mme LESTIC.- Quand on prend la formule dans les achats physiques de carburant, sans dévoiler des informations qui sont peut-être ultra confidentielles, la formule qui arrive directement sur l'aéroport de Roissy...

M. GREGO (*intervention hors micro*).-..... (*inaudible*).

Mme LESTIC.- Dans vos différents modes d'approvisionnement, celui qui arrive directement à Roissy est-il plus intéressant économiquement ?

M. GREGO.- Nous sommes très fiers des niveaux de prix de Charles de Gaulle. Ce niveau de prix est très lié au système de logistique. Malheureusement, la France accompagne ces achats de carburant d'une série de contraintes. Entre autres, la France est pénalisée par la CSO qui est une des plus chères d'Europe. Quand nos amis de KLM payent les obligations de stockage autour de 2 € du mètre cube, Air France paye 8 €, les Belges 5 €, les Allemands 3. Multiplié par le nombre de mètres cubes que nous enlevons en France, l'écart est considérable.

M. COMPAGNION.- Sur la prise en compte des impacts masse, la réponse est oui. Dans tous les projets qui impactent la masse avion, le *business case* prend en compte le transport de la masse supplémentaire. Nous la mettons à jour régulièrement en fonction de l'évolution du prix du carburant.

Sur la partie animation, nous sommes en mode projet, nous l'avons relancée. Toutes les activités sont représentées dans ces comités de pilotage et comités directeur.

Sur SESAR, il est difficile d'avoir une vision à long terme de ce qu'il va apporter. En tout cas, nous sommes assez confiants au regard des initiatives que nous avons déjà eu l'occasion de tester et de mettre en œuvre. Ce sont des sous-parties sur lesquelles nous sommes clairement acteurs à travers des expérimentations et nous arrivons à mettre en œuvre ces expérimentations

définitivement. C'est identifié SESAR, ce n'est qu'une petite contribution, mais ces petites contributions apportent à notre projet de réduction. Nous savons les mesurer, les identifier et nous sommes assez partenaires avec Aéroports de Paris ou avec la DSNA sur ces sujets.

Mme SIMMENAUER.- Au regard des engagements que nous prenons en matière d'efficacité énergétique, nous n'incluons pas les 10 % dont je vous parlais de la part de SESAR. En revanche, si le projet SESAR prend du retard au niveau européen, cela veut dire que nous réduirons moins à la source nos émissions. Nous paierons plus de carburant mais aussi plus de CO2.

M. COMBES DEFONTIS, Secrétaire Général.- Avez-vous mesuré ou y a-t-il un impact sur l'utilisation de la flotte et le ralentissement des avions ? On essaie toujours de mieux utiliser les avions, donc augmenter leur durée d'utilisation. Quand on ralentit y a-t-il un impact sur la disponibilité de la flotte pour faire d'autres liaisons ?

M. COMPAGNION.- C'est effectivement pris en compte. Cela fait partie des arbitrages que l'on doit faire avec le Programme. Il y a l'utilisation ou la perte d'utilisation machine, il y a l'augmentation du coût d'exploitation, y compris les impacts PN sur la partie évolution des temps de vol médians. C'est pris en compte dans ce que nous arbitrons avec le programme.

Mme LAVIGNE-LEDOUX.- Dans les enjeux climatiques, HOP ! est le mauvais élève du Groupe, qui a une flotte qui est ce qu'elle est, dont on connaît les difficultés aujourd'hui. Comment arrivez-vous à décliner les objectifs de réduction de carburant à l'intérieur de HOP ! ?

Mme SIMMENAUER.- Les objectifs sont fixés en pourcentage. Chacun part d'une situation qui lui est propre et contribue à l'atteinte globale de ce pourcentage. HOP ! part d'une situation, on essaie d'améliorer les choses. KLM partait de plus haut au départ, mais leur plan de renouvellement de la flotte est plus rapide. Ils arrivent à avoir davantage de résultats que ce que l'on peut avoir pour Air France. C'est pourquoi je disais que dans l'atteinte des 20 %, nous serons sans aucun doute juste aux résultats en 2020 pour l'ensemble du Groupe Air France KLM avec des résultats contrastés, KLM sera certainement meilleur que le groupe Air France qui sera un peu en-dessous.

M. COMPAGNION.- Sur la partie opérationnelle HOP ! a mis en place un projet identique à notre plan carburant, qui s'appelle « KéroZen ». Il porte ses fruits de la même façon que chez Air France.

M. GATEAU, Président.- Merci beaucoup. S'il n'y a plus de questions, je remercie encore une fois nos intervenants pour cette session de CCE un peu particulière. Je pense que nous avons travaillé sérieusement ce matin. Vu l'heure déjà avancée, je rappelle que des plateaux repas sont disponibles pour tous ceux qui le souhaitent.

Je vous donne rendez-vous à la prochaine session.

La séance est levée à 14 heures.