



# EN DIRECT

du CONSEIL D'ADMINISTRATION  
Société AIR FRANCE



N°31  
Avril 2021

**Un CA exceptionnel de la société Air-France s'est tenu le 5 Avril 2021 sur le PLAN DE RECAPITALISATION. Voici les points essentiels que je souhaite partager avec vous.**

## DEPUIS LE DÉBUT DE CRISE

Comme vous le savez, 2 prêts ont été octroyés pour le groupe AF lors du début de la crise.

- Le premier « prêt garanti par l'État » (PGE) de 4 milliards d'euros, dont l'échéance de remboursement est fixée à la mi 2023.
- Le second prêt « actionnaire » supplémentaire (appelé aussi « avance en compte courant ») de l'État Français pour 3 milliards d'euros.

Ces prêts ont assuré au groupe une trésorerie suffisante pour faire face à ses dépenses.

Mais faute de reprise jusqu'ici, nous continuons de consommer chaque jour près de 10 millions d'euros de liquidités. Et ces apparentes disponibilités ne doivent pas nous faire oublier la problématique de nos fonds propres profondément négatifs : au 31/12/2020, ils atteignaient -5,4 milliards d'euros pour le seul groupe AF.

Comme le prévoit le Code du Commerce, restaurer nos fonds propres est indispensable d'ici 2023. Ceux-ci ne peuvent rester inférieurs à la moitié du capital social (qui est de 127 millions d'euros pour AF).

Pour résumer, les fonds propres sont constitués des capitaux propres apportés par les actionnaires de l'entreprise, augmentés des bénéfices ou diminués des pertes. Ce premier process de recapitalisation est donc une nécessité absolue.

## UNE NÉCESSAIRE ET INDISPENSABLE ÉTAPE : LA RECAPITALISATION DU GROUPE AF

Les négociations entre l'État Français et la Commission Européenne ont été difficiles et ont duré plus de 6 mois. Cette première étape de recapitalisation, désormais possible, s'organise en 2 points majeurs :

- **Le prêt direct actionnaire** (de l'État) de 3 milliards est converti en capitaux propres.

D'un point de vue comptable, cela aura un impact positif sur nos fonds propres car on ne considérera plus en dette ces 3 milliards mais en « quasi fonds propres ». Le remboursement pourra se faire en 3 phases consécutives, à échéances progressives 2025-26-27, mais pourrait aussi être « remplacé » en faisant appel aux marchés financiers. Un montage très complexe mais qui aura une incidence positive sur notre bilan et nos potentiels investisseurs.

- **Une augmentation de capital d'environ 1 milliard d'euros.**

L'augmentation de capital consiste à faire croître le capital de la société par l'émission d'actions nouvelles souscrites par des actionnaires nouveaux ou existants. Ce « milliard » représente un impact direct pour nos liquidités disponibles, c'est donc une bonne nouvelle. La montée au capital de l'État Français entraîne mécaniquement une augmentation de sa part actionnaire, qui devrait passer de 14% à la limite des 30%. Toutefois, la part actionnaire de l'État devra être réduite sous le seuil de 15% au plus tard dans 6 ans, ce qui suggère que des investissements privés viennent en remplacement.

L'État ne sera pas le seul à soutenir le groupe et ne devrait donc pas injecter la totalité de ces nouvelles liquidités. En effet, China Eastern participera également notamment. L'État Néerlandais ne souscrira pas à cette phase, de même que Delta Airlines (soutenue elle aussi par l'état), leurs parts d'actionariat baisseront donc mécaniquement. KLM n'a, à ce jour, pas la même problématique sur ses fonds propres mais l'État néerlandais est lui aussi en discussion avec la CE.

**Pour résumer, cette étape est cruciale pour améliorer notre bilan, nos fonds propres (qui restent à ce stade négatifs) et donner l'envie aux investisseurs potentiels de soutenir notre groupe dans le futur.**

## DES CONTREPARTIES

**La négociation avec la Commission Européenne a également abouti à la mise en place de contreparties (appelés « remèdes »), notamment les suivantes :**

- Afin d'assurer « une saine concurrence » avec des sociétés non « aidées » **la commission impose la restitution de 18 créneaux à ORY (soit 5,5% de nos 310 créneaux ORY).**

Ces créneaux ne pourront être repris que par une compagnie européenne avec une préférence pour une compagnie déjà basée à ORY, obligatoirement avec des équipages régis par le droit social français et des avions basés à ORY (ce qui exclut, par exemple, Ryanair ou WizzAir).

On peut aussi regretter qu'une répartition de ces créneaux entre ORY (très convoités) et CDG (plus accessibles) n'ait pas été retenue par la Commission Européenne. Cette perte de créneaux aura un impact négatif sur les emplois directs et indirects. Le développement de Transavia sur ORY, point majeur du plan de transformation, ne devrait cependant pas être remis en cause par cette contrepartie.

- **Autre contrepartie : des restrictions pour le groupe sur les acquisitions, la distribution des dividendes et le strict encadrement des rémunérations de l'équipe dirigeante d'AF** et notamment celle du Comex (un salaire fixe limité à celui de 2019, pas de part variable ou bonus tant qu'au moins 75% des aides octroyées n'ont pas été remboursées)

- Enfin si les **engagements économiques** (en particulier, la négociation d'accords nouveaux assurant la meilleure compétitivité du groupe) peuvent être source d'inquiétude pour les salariés, **les engagements environnementaux** sont aussi un point non négligeable.

Pourquoi le groupe ne considérerait-il pas ces enjeux environnementaux comme une opportunité pour séduire de nouveaux marchés ? De plus en plus d'entreprises - notamment pour le voyage affaires de leurs salariés - y sont sensibles en choisissant des compagnies aériennes engagées en matière environnementale. Sachons donc saisir ce virage sans le considérer comme une nouvelle contrainte.

## ET APRÈS ?

Si nous pouvons ressentir un certain soulagement du soutien de l'État Français et de ces réponses pour améliorer notre situation, gardons à l'esprit que d'autres étapes seront sans nul doute nécessaires pour rétablir nos fonds propres et retrouver un équilibre financier plus solide. Elles sont actuellement à l'étude et je vous en reparlerai en temps voulu : le groupe devra, en effet, se reconnecter avec l'actionnariat et les marchés privés.

S'il est trop tôt pour parler de reprise, l'impact de la vaccination et l'harmonisation des restrictions de voyage, notamment sur l'Europe cet été, seront déterminants pour passer un deuxième semestre plus serein et permettre au groupe de redécoller.

**Rester optimiste et espérer une reprise forte pour affronter les enjeux financiers à venir ne doivent pas faire oublier au groupe un point essentiel : maintenir la paix sociale, indispensable pour garantir une stabilité attractive auprès des marchés.**

Faire peser trop d'efforts sur les salariés n'aurait sans doute pas sur le long terme les effets attendus. L'implication et la motivation des PNC restent primordiaux pour le NPS et la fidélisation de nos clients.

Soyons conscients que la route est encore longue avant de retrouver un ciel plus clément. Les salariés dont les PNC du groupe, en contact direct avec nos clients, sont l'atout avec lequel il faudra avancer en confiance, sans perdre un juste et fragile équilibre.

**Fabrice HURET**  
Steward AF Administrateur PNC  
Élu au Conseil d'Administration du groupe AF (AF/HOP/TO)  
Contact : fahuret@airfrance.fr

