

Intitulé de l'épreuve : *Gestion des entreprises*

Nombre de copies : *3*

Numerotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles dans le bon sens.

Direction générale de la Recherche,
de la Culture, de l'Enseignement et
du Développement international

le 12 septembre 2022

Direction de la Diplomatie économique

Note à l'attention du Cabinet du Ministre
s/c de M. X., conseiller affaires économiques

A/s : Entretien du ministre délégué chargé du Commerce extérieur,
de l'attractivité et des français de l'étranger avec Mme
Anne RIGAIL, directrice générale du groupe Air France

Dossier réuni par X., chargée de mission (DGM/DE)

En prévision de l'entretien du ministre délégué avec
Mme Anne RIGAIL, le Cabinet transmettra ci-après une note
d'entretien.

La présente note revient sur la situation commerciale et
financière du groupe Air France ; présente le déficit qui se pose
au groupe et au secteur aérien ; rappelle les enjeux
de la France à l'international et au sein d'Air France.

Des propositions d'orientations figurent en annexe.

N°

1.1.2

I) Au plan commercial et financier, Air France bénéficie d'une reprise de l'activité de transport commercial au niveau mondial mais est marquée par les conséquences de la pandémie de COVID-19

1) Deux ans après l'apparition de la pandémie de COVID-19, le groupe Air France se rapproche du niveau d'activité pré-pandémie.

* Pour mémoire, Air France réalise l'essentiel de son activité sur le pôle aérien Réseau, qui comprend le transport aérien de passagers sur vols réguliers et l'activité en cargo. En raison de l'apparition de la pandémie de COVID-19, annoncée le 3 mars 2020 par l'OMS, l'activité mondiale sur ce secteur s'est fortement contractée. L'allégement des restrictions mondiales à compter du second semestre 2021 (S2 2021) a permis une reprise substantielle de l'activité Réseau, maintenue en 2022. Ainsi, au S2 2021, le flux de passagers dans les avions du groupe atteint 70 % du niveau du S2 2019.

* Cette reprise se traduit dans les résultats financiers du groupe. Si les revenus totaux 2021 sont en hausse (14,3 Md€, +2,8%), c'est surtout tout l'EBITDA (excluant amortissements, taxes, déductions et avantages) qui témoigne d'une reprise encourageante : cet indicateur en effet passe plus (7,5 Md€) après une année 2020 négative (-1,7 Md€). En conséquence, le resultat net, quoique négatif en 2020 comme en 2020, s'améliore nettement (déficit passé de 7,1 Md€ à 3,3 Md€).

* Le groupe réalise une part de ces résultats pour investir dans le matériel. Les investissements sont donc en

hausse de 25% en 2021, pour un montant de 1,05 Md €, ce qui représente 7,5% du chiffre d'affaires annuel du groupe.

2) les effets de l'année 2020 et du 3^e trimestre 2021 continuent toutefois à peser sur les finances du groupe

* Le Groupe s'est endetté en 2020 pour faire face à la baisse de son activité et à la faible liquidité de ses actifs non-financiers. Cela se traduit dans les comptes d'exploitation du groupe, avec une hausse de l'endettement en 2021, d'environ +35% (de 477 Md € à 728 Md € supplémentaires au bilan). En particulier, en ayant souscrit auprès de l'Etat dans le cadre d'un accord de 3,5 Md €, qui devra être intégralement remboursé en mai 2025.

* Deuxième conséquence financière de la crise liée au COVID-19 sur le secteur aérien, le groupe a vu ses caisse client augmenter de 25% en 2021. Si la somme de 1,5 Md € est à l'actif du groupe, ces retards de paiement témoignent d'une situation financière encore fragile dans tout le secteur aéronautique français et européen.

* Enfin, le groupe a vu augmenter son capital en 2021, par l'émission de nouvelles actions à hauteur de 1,02 Md € en avril 2021. Le Groupe a également pris un emprunt obligataire en juillet 2021, à hauteur de 0,8 Md €.

NB: Selon le commentaire aux comptes, les projections de trésorerie à plus de douze mois sont garanties sur la santé financière du groupe.

II) Alors que le secteur aéronautique mondial fait face à de nouveaux défis, Air France est exposé sur les plans financier et extra-financier.

1) Air France, comme tout le secteur, doit se relever du Covid -19.

* le niveau de couverture d'achèvement du groupe, pris en Q3 et au 51 2021, pèse financièrement sur Air France. Le groupe, qui a adapté ses capacités d'export, charge structurellement de l'effet, réduire sa trésorerie et adopté des mesures salariales, a été déstabilisé pour les années à venir. Le fin des négociations de soutien à l'emploi au Q4 2022 (aux Pays-Bas) et au Q4 2022 (en France), conjuguée au renouvellement de cotisations sociales établies sur plusieurs années vont renforcer de la part du groupe la contribution de marge.

* la dette consécutive aux perturbations provoquées par la pandémie a par ailleurs une influence négative sur la capacité du groupe à recouvrir ses captations propres, alors qu'il y a eu très légèrement d'ici au 31 décembre 2023.

2) L'effet de la décarbonation du secteur n'a pas disparu et devient un effet de compétitivité

* Dans les années qui ont suivi l'accord de Paris sur le climat, l'attente du public s'est portée vers le carbone du secteur aérien aux émissions de gaz à effet de serre (g.e.s). Celle-ci représente, pour le secteur, 2 à 3% des émissions mondiales de g.e.s et 10% des émissions du secteur des transports.

* Face à un cadre normatif qui se précise, le secteur, et Air France, fait preuve d'un volontarisme manifeste. L'organisation internationale de l'aviation de transport (IATA) a ainsi annoncé que le secteur avait rendu le carbone

Intitulé de l'épreuve :

Gérer des enjeux

Nombre de copies :

3

Numerotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles dans le bon sens.

d'ici à 2050. Par exemple, cette neutralité met en regard les émissions de g.e.s. et les nécessaires de compensation. Air France est un acteur volontariste et reconnu en la matière. Le groupe bénéficie de résultats positifs selon les indices internationaux depuis 2005 et fait partie des meilleurs 1% en matière d'efforts de décarbonatation en 2020 et 2021. Le groupe est également à l'initiative en matière de notation ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance), puisqu'il est en cours à être évalué par une agence de notation.

* Air France est donc en partie de l'époque aux usagers de la France, tout comme le groupe Air-France-KLM, aligné sur les exigences des acheteurs étagiques français et néerlandais. Paris et La Haye, qui ont ratifié l'Accord de Paris et le Chat, ont également signé la Déclaration de Toulouse du 4 juillet 2022 sur la nécessaire neutralité carbone du secteur aérien en 2050.

* Le volontarisme européen ne doit toutefois pas désavantager nos groupes aériens dans la concurrence internationale. Alors que les compagnies chinoises, américaines et quelques européennes sont compétitives pour Air France, le groupe s'inquiète d'une distorsion de concurrence en raison d'enjeux climatiques que n'assument pas les concurrents.

N°

SARL

3) le guerre d'invader russe en Ukraine induit de nombreux risques pour le secteur et pour le groupe

- * L'invasion russe en Ukraine contribue au cherissement des prix du kérosène en 2022, à hauteur de 100%, soit en doublement des coûts pour la compagnie. Les nécessaires de couverture et d'assurance - liée également à la dévaluation contractée de l'euro face au dollar - ne suffisent pas à prendre la charge cette hausse. En 2021, la hausse des coûts avait déjà eu lieu, à hauteur de 15%.
- * Cette invasion induit également une baisse des flux de touristes russes et ukrainiens, qui se répercute sur l'activité du groupe et sur les lignes reliant originellement ces pays à l'Europe.
- * L'interdiction de survol de l'espace aérien russe peut également à la congénérité des compagnies européennes sur les vols commerciaux et de fret avec l'Asie et le Chine en particulier - les vols sont rallongés, ce qui les rend plus chers et moins attractifs, tandis que les compagnies chinoises ne subissent pas cette interdiction.

III) La politique étrangère et diplomatique de la France entraîne des conséquences pour Air France, cédée à l'Etat-accionnaire

1) La France, au sein de l'Union européenne, est un acteur engagé à l'échelle mondiale sur les plans climatique et de soutien à l'Ukraine

* Au sein de l'UE, la France est un acteur majeur sur les questions énergétiques et environnementales. Elle

est, pour financer, tenue par les objectifs de décarbonation et de renouvellement - certains dits 2050, suivis par l'aide européenne Fit-for-SS, adopté sous présidence française du Conseil de l'UE. La France a également adopté une législation, en matière aéronautique, relative à l'introduction de Carburants aériens durables (SAF), d'origine biomasse ou de synthèse, en avance sur la viti du reste. Dans le même législatif, le réglement européen Raffel EU prévoit que les compagnies aériennes transportant par l'UE devront utiliser 63% de SAF à 2050.

* Le soutien apporté par la France à l'Ukraine face à l'invasion russe et en particulier une interdiction des compagnies européennes à Russie, ce qui a affecté Air France et son échutte.

2) Le groupe est tenu d'appliquer les mesures adoptées par la France et les Pays-Bas, ce qui justifie davantage un dialogue entre le Département et Air France

* Le groupe, qui a à son capital le Etat français et néerlandais, entretient des relations suivies avec les deux gouvernements. Il a bénéficié, par ailleurs, de mesures de soutien dans les deux pays au long de la pandémie

* Un dialogue avec le ministre chargé notamment du commerce extérieur est essentiel pour nous assurer de la bonne mise en œuvre et de la bonne compréhension de nos objectifs politiques. Ce dialogue, par nature interministériel, se fait avec le ministère de l'Economie, de Finances et de la Souveraineté industrielle et minière, ainsi qu'avec le ministère en charge des Transports et l'Agence de Participation de l'Etat

(APE).

* Dans ce contexte, l'entretien avec Anne RIGAIL permettra de :

- Saluer les bons résultats du groupe en 2021 et de prendre la paix du groupe pour l'année à venir ;
- Réitérer la détermination de l'Etat, et du MEAE en son sein, à soutenir l'activité d'Air France ;
- Marquer notre attachement à ce que le Groupe répond aux défis qui se posent à lui ;
- Rappeler les fondements de la politique étrangère de la France, dont le MEAE est chef de file ./. .

Signature : Le Directeur adjoint
DGM / DE

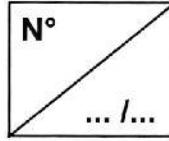
✓ ✓ ✓

Annexe : Proposition d'élements de langage pour le ministre délégué au pôr de la Ministre, chargé du Commerce extérieur, de l'attractivité et des Français de l'étranger.

Ce premier entretien eut lieu quelques semaines après la rencontre entre le Premier ministre et Sébastien
Courtine, CEO du groupe Air France-KLM, et quelques jours après votre échange avec Brigitte Fiterman, CEO
d'Airbus.

1) Sur les résultats financiers du groupe Airfrance

→ Je me félicite de la reprise des activités courrielles du groupe en 2021, après une année 2020 difficile. J'espère que 2022 suivra cette dynamique.



Intitulé de l'épreuve : Gestion des entreprises

Nombre de copies : 3

Numerotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles dans le bon sens.

- Comment voyez-vous l'année 2022, à la lumière des premiers résultats opérationnels de Q1 et Q2 2022 ?
- Comment comptez-vous poursuivre vos efforts de développement, afin de recouvrir vos objectifs d'ici au 31 décembre 2023 ?

2) Sur la détermination de l'Etat à soutenir l'activité du groupe

- Le groupe dont vous êtes à la tête contribue à l'image de la France à l'étranger. Dans les meilleures conditions dans les plus difficiles, nous sommes extrêmement liés.
- En tant que ministre délégué chargé également de notre communauté à l'étranger, je veux vous remercier pour le soutien qu'a apporté Air France au rapatriement de 300 000 Français, bloqués à l'étranger, au printemps 2020.
- En lien avec mes homologues, je mis du très l'activité du groupe auquel les Français sont si attachés, dans l'esprit de responsabilité qui a présidé au souhait que nous vous avions apporté depuis plusieurs années et la pandémie en particulier.

N°

G.112

3) Sur notre attachement à ce que le groupe répond aux défis qui se posent à lui

- les défis sont nombreux et multiples, nos équipes, le réseau diplomatique et moi-même en sommes conscients.
- Le premier d'entre eux, c'est la santé économique et financière du groupe, qui est un pionnier pour le secteur aéronautique français. Puisque l'export représente 50 milliards d'euros, ou 2/3 du CA du secteur, la politique de commerce extérieur dont j'ai la charge est cruciale. Nous veillerons à éviter un retrait trop brutal des règles de soutien au groupe, avec nos collègues et avec la Haye.
- Le deuxième, lié aux enjeux liés à l'adéquation de la Réglementation, c'est la transition énergétique et la durabilité du secteur au plan climatique et environnemental.
 - Nous comptons sur Air France pour pleinement respecter les engagements volontaristes déjà pris, mais aussi pour faire les normes européennes.
 - Je suis très sensible au respect de la comptabilité d'Air France face aux concernants géologiques et éthiques. Avec notre Réputation pernante à l'OTAC, nous veillerons à ce que le sommet de novembre 2022 permette de avancées pour établir un "level-playing-field" mondial.
 - En ce qui concerne les SAF, je connais l'attachement de l'industrie à ce que les efforts portent sur la recherche technologique. Comme j'ai pu le dire à Guillaume Faury, l'essai terminé de vol d'un A380, en septembre 2022,

est très encourageant à cet égard.

→ Le troisième défi est lié aux conséquences de l'invasion russe en Ukraine.

- S'agissant d'une invasion illégale, nous avons pris, le européen, la décision de veiller au retour de sanctions économiques en Russie
- Tant que l'invasion durera, rien ne permet d'espérer, avec la DGAC, l'établissement d'un survol du territoire russe. Cela est également lié aux décisions de nos amis sur le port des carburants, nous avons sciemment de approvisionnements, notamment en pétrole avec les Etats Arabes Unis.
Nous étions habiles pour éviter une telle trop conséquente des coûts et tout risque de pénurie.

4) Notre politique étrangère, y compris en matière de commerce, répond à des principes clairs.

[En réactif, si Anne RIGAIL questionne les fondements de nos actions au regard de leurs conséquences pour le groupe].

→ Nous défendons l'autonomie stratégique de l'UE et notamment une forme de souveraineté économique dont Air France a été le bénéficiaire.

→ Pour lutter contre le changement climatique, nous deviendrons responsables, car c'est notre responsabilité. Nous veillons dans le même temps au respect de la compétitivité de nos entreprises, face aux concurrents internationaux.

→ Dans le contexte de la guerre russe en Ukraine,

N°

M112

le position de la France est clair, je vous renvoie à
l'échange entre le Président de la République
et Mr Smith à ce sujet, ainsi qu'aux propos de
position du le Ministre sur le fond.

N°
12.12