



**Compte rendu synthétique  
de l'assemblée générale mixte du 16 mai 2017**

L'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017, présidée par Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général, a réuni plus de 400 personnes à l'Espace Grande Arche, en présence des membres du Conseil d'administration. Le quorum de l'Assemblée a atteint 48,797%, représentant un nombre d'actions détenues par des actionnaires présents ou représentés de 145 939 620 sur un total de 299 070 075 actions ayant droit de vote, chaque action donnant droit, selon le cas, à une ou deux voix. En effet, depuis le 3 avril 2016, et en l'absence de clause contraire dans les statuts d'Air France-KLM, toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double. Au total, les 11 768 actionnaires présents ou représentés ont adopté les 28 résolutions soumises au vote.

Les fonctions de scrutateurs ont été remplies par Bruno Vincent (représentant l'Etat Français, actionnaire) et par Jean-Charles Mériaux (représentant DNCA Finance, actionnaire), les deux membres de l'Assemblée présents disposant du plus grand nombre de voix et ayant accepté de remplir ces fonctions.

L'Assemblée était retransmise en direct sur le site internet de la société : <http://www.airfranceklm.com/fr/finance/actionnaires/webcast-ag>.

### Résultats du vote des résolutions

#	Résolutions	Pour	Contre	Abstention
<i>A titre ordinaire</i>				
1	Approbation des comptes sociaux 2016	98,93%	0,55%	0,52%
2	Approbation des comptes consolidés 2016	99,37%	0,54%	0,09%
3	Affectation du résultat 2016	99,54%	0,42%	0,04%
4	Ratification de la cooptation de M. Jean-Marc Janaillac en qualité d'administrateur	92,05%	7,82%	0,13%
5	Renouvellement du mandat de Mme Maryse Aulagnon en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	91,23%	8,68%	0,09%
6	Renouvellement du mandat de Mme Isabelle Bouillot en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	97,20%	2,76%	0,04%
7	Nomination de Mme Leni M.T. Boeren en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	97,70%	0,61%	1,69%
8	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Alexandre de Juniac, Président-directeur général jusqu'au 4 juillet 2016	91,58%	7,93%	0,49%
9	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général à compter du 4 juillet 2016	93,30%	4,89%	1,81%
10	Approbation des principes et critères de détermination des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature attribués à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général	84,50%	13,85%	1,65%
11	Autorisation à donner au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société	99,36%	0,55%	0,09%

<i>A titre extraordinaire</i>				
12	Augmentation de capital ( <u>en dehors des périodes d'offre publique</u> ) <b>avec maintien</b> du droit préférentiel de souscription	94,15%	5,32%	0,53%
13	Augmentation de capital ( <u>en dehors des périodes d'offre publique</u> ) <b>sans</b> droit préférentiel de souscription mais avec un <b>délai de priorité de souscription obligatoire</b>	92,03%	7,86%	0,11%
14	Augmentation de capital ( <u>en dehors des périodes d'offre publique</u> ) <b>sans</b> droit préférentiel de souscription mais avec un <b>délai de priorité de souscription facultatif</b> (autorisation limitée aux émissions par la Société et une de ses filiales de valeurs mobilières donnant accès aux titres de capital à émettre et aux émissions d'actions dans le cadre d'offres publiques d'échange)	91,86%	7,65%	0,49%
15	Augmentation de capital ( <u>en dehors des périodes d'offre publique</u> ) par placement privé auprès d'investisseurs qualifiés / cercle restreint d'investisseurs	92,06%	7,82%	0,12%
16	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital ( <u>en dehors des périodes d'offres publiques</u> ) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« <i>greenshoe</i> »)	92,15%	7,75%	0,10%
17	Augmentation de capital ( <u>en dehors des périodes d'offre publique</u> ) pour rémunérer les apports en nature consentis à la société	93,87%	5,17%	0,96%
18	Augmentation de capital ( <u>en dehors des périodes d'offre publique</u> ) par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	95,02%	4,89%	0,09%
19	Augmentation de capital ( <u>en période d'offre publique</u> ) <b>avec maintien</b> du droit préférentiel de souscription	74,16%	24,14%	1,70%
20	Augmentation de capital ( <u>en période d'offre publique</u> ) <b>sans</b> droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription <b>obligatoire</b>	73,18%	26,78%	0,04%
21	Augmentation de capital ( <u>en période d'offre publique</u> ) <b>sans</b> droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription <b>facultatif</b> (autorisation limitée aux émissions par la Société et une de ses filiales de valeurs mobilières donnant accès aux titres de capital à émettre et aux émissions d'actions dans le cadre d'offres publiques d'échange)	73,15%	26,80%	0,05%
22	Augmentation de capital ( <u>en période d'offre publique</u> ) par placement privé auprès d'investisseurs qualifiés / cercle restreint d'investisseurs	73,13%	26,83%	0,04%
23	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital ( <u>en période d'offre publique</u> ) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« <i>greenshoe</i> »)	73,54%	26,38%	0,08%
24	Augmentation de capital ( <u>en période d'offre publique</u> ) pour rémunérer les apports en nature consentis à la société	73,64%	24,25%	2,11%
25	Augmentation de capital ( <u>en période d'offre publique</u> ) par incorporation de réserves, bénéfiques,	80,12%	18,09%	1,79%

	primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise			
26	Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, assorties de conditions de performance, aux salariés et mandataires sociaux des sociétés du groupe (à l'exclusion des mandataires sociaux de la société)	98,61%	1,35%	0,04%
27	Augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise ou de groupe	98,81%	1,01%	0,18%
28	Pouvoirs pour formalités	99,07%	0,74%	0,19%

### **Résultats de l'enquête réalisée auprès des actionnaires individuels**

En début d'assemblée, le Président-directeur général, Jean-Marc Janaillac a présenté les résultats d'une enquête réalisée auprès des actionnaires individuels afin d'identifier les principaux thèmes que ces derniers souhaitaient voir traiter en priorité à l'occasion de cette assemblée. Par ordre d'importance, les principaux thèmes attendus étaient : les perspectives de marché et les relais de croissance du groupe, ensuite, les objectifs de résultats suivis de la politique de distribution des dividendes, du nouveau plan stratégique *Trust Together*, de la stratégie financière, de l'évolution de l'actionariat et de la politique de fidélisation des actionnaires et, enfin, de la politique de ressources humaines et des relations avec les syndicats. Le Président a indiqué que ces sujets seraient abordés dans les différentes présentations et grâce aux questions que les actionnaires seraient amenés à poser.

### **Composition du Conseil d'administration**

Le Président a d'abord rappelé les évolutions dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'année 2016 et sa composition actuelle. Il a remercié les administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2016 (M. Christian Magne, administrateur représentant les salariés actionnaires) et à l'issue de cette Assemblée (M. Pieter Hartman, Vice-Président du Conseil d'administration et M. Santero, administrateur représentant les salariés).

Mme Couderc, présidente du Comité de nomination et de gouvernance, a ensuite présenté les administrateurs dont la ratification, le renouvellement ou la nomination était soumise à l'Assemblée générale. La cooptation de Monsieur Jean-Marc Janaillac en qualité d'administrateur a été ratifiée pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur M. Alexandre de Juniac, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Les mandats de Mesdames Maryse Aulagnon et Isabelle Bouillot, administrateurs indépendants, ont été renouvelés pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Enfin Madame Leni M.T. Boeren a été nommée administrateur indépendant pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, en remplacement de Monsieur Peter Hartman dont le mandat arrivait à échéance à l'issue de cette Assemblée.

Suite à ces nominations, le Conseil d'administration compte 15 membres dont (i) six femmes (soit 42,9% des membres du Conseil, l'administrateur représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul du pourcentage visé à l'article L. 225-18-1 du Code de commerce conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce) et (ii) sept administrateurs indépendants, au sens du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (soit 58,3% des membres du Conseil en application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF selon lequel les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage d'administrateurs indépendants).

### **Parties prenantes**

Une vidéo présentant le regard que portent les parties prenantes d'Air France-KLM sur les enjeux du Groupe à moyen terme a été diffusée. Cette vidéo illustre les résultats de la consultation menée auprès des principales parties prenantes d'Air France-KLM, dans la prolongation du dialogue qui avait été mis en place l'année dernière.

## **Présentation de l'exercice 2016**

(Voir également le document de référence 2016, contenant le rapport de gestion 2016 et le rapport financier annuel 2016, disponible sur le site internet [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com) ou sur simple demande par courrier).

M. Gagey, Directeur général adjoint Economie et Finances, Air France-KLM, a présenté l'activité et les résultats financiers de l'exercice 2016.

### **Chiffres clés**

- Chiffre d'affaires : 24,84 milliards d'euros
- EBITDA : 2,714 milliards d'euros
- Résultat d'exploitation : 1,049 milliards d'euros
- Résultat net : 792 millions d'euros
- Dette nette : 3,66 milliards d'euros

### **Résultats financiers**

M. Gagey commente les principaux résultats financiers. Il indique que les résultats 2016 sont en ligne avec les objectifs du Groupe que l'on constate une amélioration des principaux indicateurs. Il explique que, bien que le chiffre d'affaires ait baissé de 3% par rapport à l'an passé, cela ne signifie pas que l'activité du Groupe a diminué. Il explique cette variation par l'impact d'une baisse des tarifs dans les activités de transport de passagers et de transport de fret, résultent notamment d'un niveau de concurrence très élevé, de l'impact des attentats de Paris et de Nice et de la poursuite d'une situation de surcapacité dans le cargo. Cela n'a toutefois pas empêché une amélioration de deux indicateurs financiers importants que sont l'excédent brut d'exploitation avant charge d'intérêts, impôts et amortissements (Ebitda) et le résultat d'exploitation qui s'établissent respectivement à 2,714 milliards pour le premier (en hausse de 327 millions), et à 1,049 milliard pour le second (en hausse de 269 millions). Il note un résultat net part de groupe de 792 millions, en hausse lui aussi de 674 millions par rapport à l'exercice 2015.

Le Groupe a continué à se désendetter en 2016 grâce à un cash-flow libre de 693 millions qui s'est traduit par une baisse de la dette financière de 652 millions, celle-ci passant de 4,31 milliards à 3,66 milliards entre le 1er janvier et le 31 décembre 2016. Le Groupe disposait à la fin 2016 d'une trésorerie de 4,2 milliards d'euros et de lignes de crédit pour un montant de 1,760 milliards. Le Groupe dispose donc des moyens nécessaires pour faire face à ses obligations futures.

L'année 2016 est venue poursuivre une période de 5 années d'amélioration quasi continue des principaux indicateurs du groupe. On l'observe à la fois du côté (i) du résultat opérationnel corrigé de la part des intérêts dans les loyers opérationnels, qui était légèrement négatif en 2011 et n'a pas cessé de s'améliorer ensuite pour atteindre 1,4 milliard en 2016, que du côté (ii) du le cash-flow opérationnel qui passe sur la période de 900 millions à 2,2 milliards.

C'est aussi le cas quand on s'intéresse au ratio d'endettement utilisé par les analystes financiers : le rapport de la dette nette ajustée des loyers opérationnels rapportée à l'excédent brut d'exploitation avant loyers, amortissements et intérêts est passé de 5,7 en 2011- ce qui traduisait une situation difficile pour le groupe- a aujourd'hui 2,9. Le niveau actuel en forte baisse est une vraie raison de satisfaction. Pour autant, l'amélioration dans ce domaine nous paraît devoir être poursuivie. C'est pourquoi Air France-KLM s'est fixé comme objectif de ramener cet indicateur en dessous de 2,5 dans les années qui viennent.

La baisse des coûts unitaires est l'autre critère sur lequel ont porté les priorités et les efforts du Groupe. En travaillant sur l'évolution de ses *process*, sa performance en matière d'achat, sur les gains de productivité résultants des efforts permanents des collaborateurs du Groupe, les coûts unitaires structurels sont en baisse de 1,7% sur l'exercice. L'année 2016 est ainsi la cinquième année d'une période pendant laquelle les coûts unitaires du Groupe ont baissé continûment.

## **Activité**

L'activité **passage** a été orientée à la hausse pour un chiffre d'affaire total de 19,7 milliards d'euros. Le trafic que nous mesurons en passagers kilomètres transportés a augmenté de 1% pour des capacités en hausse de 0,7%. L'écart entre les deux se traduit par un meilleur coefficient de remplissage. Celui-ci est passé de 85,1 à 85,4 %, qu'on peut qualifier de très élevé pour notre industrie. Les tarifs ont par contre été orientés à la baisse -4,5%, mais grâce à la bonne tenue des coûts -en baisse eux de 7%- le résultat opérationnel s'améliore. Il passe d'une année à l'autre de 840 millions en 2015 à 1 057 millions.

L'activité **cargo**, a connu comme les années précédentes un exercice très difficile. Le cargo aérien connaît en effet depuis de nombreuses années une situation de surcapacité structurelle au niveau mondial qui a enclenché une baisse vertigineuse des tarifs. On retrouve cela en 2016, les tarifs ayant baissé de près de 12%. Là encore le travail des équipes cargo dans le domaine de la maîtrise des coûts a permis de limiter l'impact d'un environnement défavorable. De sorte que le résultat opérationnel déjà négatif en 2015 est resté stable pour s'établir à -244 millions d'euros. Toutefois, l'activité cargo verse à l'activité passage des montants importants correspondants au surcoût de pétrole dû au transport de fret ou à la location des soutes, cela pour un montant forfaitaire. En d'autres termes, la contribution du cargo à l'économie du groupe n'est pas reflétée par son résultat opérationnel, mais par sa contribution, qui elle est positive.

L'activité **maintenance** est à la fois rentable avec une marge de 5,7%, et en forte croissance, puisque son activité pour clients tiers a cru de 16% l'an passé. Forte de ses succès commerciaux, elle dispose aujourd'hui d'une bonne visibilité sur son activité dans la mesure où son carnet de commandes atteint 9,5 milliards et devrait atteindre 10 milliards d'ici la fin de l'année.

L'activité low cost, opérée sous la marque **Transavia** par les deux filiales Transavia Hollande et Transavia France, a transporté l'an dernier plus de 13 millions de passagers vers plus de 100 destinations et dégagé un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros. À l'équilibre opérationnel en 2016, son activité a cru de 14% mesurée en passagers kilomètres.

## **Perspectives**

M. Gagey revient sur les résultats du premier trimestre qui se traduisent par une activité en hausse avec +5,2% de passagers et un trafic en hausse de 4,2%. Il confirme une amélioration de la tendance des recettes unitaires hors change depuis la fin de l'année. Alors que celles-ci étaient en baisse l'an dernier de 4,5%, leur évolution sur le premier trimestre est de -0,5%, une évolution qui traduit une nette amélioration de notre environnement commercial. Enfin, dans la continuité de 2016, les coûts ont été en baisse de -1,7% sur le premier trimestre, et l'endettement a continué à diminuer grâce à un cash-flow libre d'exploitation de 329 millions.

Le début de l'exercice 2017 s'inscrit donc dans la continuité de l'année précédente : poursuite du désendettement, coûts unitaires en baisse. L'environnement est toutefois différent s'agissant des perspectives commerciales, bien moins négatives que ce que nous avons connu l'an passé.

## **Cours de bourse et relations avec les actionnaires individuels**

M. Gagey évoque l'évolution de l'action Air France-KLM sur le marché boursier. Marquée par les évolutions très négatives des tarifs dans l'industrie observées en 2016, et la hausse des cours du pétrole sur la seconde partie de l'exercice 2016, l'action Air France-KLM a connu en 2016 un parcours décevant. Les meilleures perspectives de l'environnement commercial, et la hausse qui reste modérée du prix du pétrole ont permis depuis un sérieux redressement du cours de l'action qui retrouve des niveaux retraçant plus fidèlement le potentiel de votre entreprise

M. Gagey salue les travaux du Club et Comité des actionnaires individuels, lieu d'échanges important, et rappelle les nombreuses actions mises en œuvre par Air France-KLM en faveur des actionnaires individuels, notamment la Lettre aux actionnaires.

## **Stratégie**

Un film introductif a présenté les différentes facettes de l'activité du Groupe puis, avant de présenter les orientations stratégiques du Groupe, le Président a exposé, à l'appui d'un film, la sécurité des vols et des opérations d'Air France-KLM.

- ***Des marchés en croissance, une concurrence intense***

Air France-KLM évolue dans un secteur qui reste en forte croissance – de l'ordre de 6% par an sur les 5 dernières années. Et toutes les analyses montrent que cette tendance devrait se poursuivre. Ce marché est aussi extrêmement concurrentiel, sur tous les segments et dans toutes les régions.

Cette forte croissance des capacités, qui va se poursuivre dans les années à venir, a une conséquence directe : la pression sur la recette unitaire observée ces dernières années et qui se poursuit.

- ***La vision du Groupe Air France-KLM***

Dans ce contexte, la mission du groupe Air France-KLM repose sur trois grandes activités : le Long et le Moyen-Courrier, réseaux qui s'articulent autour des deux Hubs de Roissy et de Schiphol, le point-à-point, et la maintenance.

Pour ces trois activités, le Groupe se donne comme ambitions :

- une meilleure performance des hubs sur lesquels Air France et KLM opèrent, au sein d'un large réseau d'alliances. L'activité cargo participe également à l'amélioration de cette compétitivité
- pour le point à point, la consolidation de sa présence sur ses marchés naturels français et néerlandais grâce aux marques Hop ! Air France, KLM et Transavia
- la poursuite du développement de son activité de maintenance, qui est un élément essentiel de la performance et la croissance du groupe Air France-KLM.

Pour réaliser cette ambition, le Président est convaincu qu'Air France KLM doit se comporter en challenger. Cela signifie retrouver un esprit de conquête, revenir à l'offensive, et chercher la croissance partout où elle se trouve.

Cette croissance suppose évidemment des investissements, pour financer de nouveaux avions, ouvrir de nouvelles lignes, proposer de nouveaux produits et services. Air France-KLM doit donc se donner les moyens d'investir, de financer cette croissance, en améliorant nos recettes et en réduisant nos coûts. Il n'y a pas d'alternative.

- ***Trust Together***

*Trust Together* a été lancé il y a maintenant 6 mois et se structure en 26 projets qui visent tous à augmenter nos recettes et à améliorer notre compétitivité. Ces actions sont ambitieuses, mais elles sont réalistes, et beaucoup portent déjà leurs fruits.

Les objectifs de croissance d'Air France-KLM sont clairs : d'ici 2020, le Groupe vise un chiffre d'affaires de 28 milliards d'euros, 100 millions de passagers, et une flotte de 435 appareils – sans compter la flotte régionale. Cela représente une croissance de plus de 2% par an d'ici 2020.

Il y a aussi, avec *Trust Together*, un enjeu majeur de restauration de la confiance au sein du Groupe. Aucun succès ne sera possible sans la confiance et l'unité. C'est l'ambition de *Trust Together* de regagner cette confiance en se donnant les moyens de la croissance.

Se donner les moyens de financer cette croissance c'est, travailler sur l'amélioration de nos recettes (revenue management, renforcement des alliances, performance opérationnelle, agilité du réseau, montée en gamme et personnalisation du service) autant que la diminution de nos coûts (objectifs de réduction des coûts fixés à plus d'1,5% par an).

- ***Gagner en compétitivité***

De très nombreux domaines sont concernés. Certaines initiatives sont en cours de déploiement, d'autres seront mises en œuvre à très court terme. Le Président a cité deux leviers de compétitivité :

- le renouvellement de notre flotte, et notamment les livraisons de nos premiers *Dreamliners*, nos B787 - fin 2015 chez KLM, et fin 2016 chez Air France.

- l'optimisation de l'utilisation de la flotte. L'objectif d'une meilleure utilisation de nos avions permet de dégager des moyens de production qui permettent d'accompagner nos ambitions de croissance, tout en limitant nos besoins en investissements.

- **La simplification et la digitalisation de nos process**

Nous devons également porter nos efforts sur l'amélioration de nos modes de travail, sur l'optimisation de notre organisation. Pour être à la fois plus efficaces, moins coûteux, et offrir plus d'autonomie à nos salariés.

A cet égard, le digital offre des possibilités nouvelles, et nous amène à repenser tous nos modes de fonctionnement. Tous les métiers sont concernés. La maintenance avec les outils de maintenance prédictive ; les équipages - pilotes ou PNC - avec leurs tablettes, qui les assistent autour du vol ; ou encore les centres d'appel qui ont maintenant à leur disposition un outil de vision 360, qui synthétise l'ensemble des informations utiles pour mieux servir un client.

- **Projet Boost ; un outil de reconquête du Groupe**

Malgré ces efforts de réduction de notre structure de coûts, encore trop de lignes long-courrier d'Air France ont une rentabilité négative. C'est aussi vrai sur le réseau d'apport moyen-courrier du hub de CDG, avec une majorité de routes déficitaires depuis plusieurs années.

La solution que nous avons choisi, c'est de nous doter d'un outil compétitif, innovant, agile, qui permette de faire face à la concurrence sur ces routes en difficulté, tout en capitalisant sur l'excellence commerciale et le savoir-faire d'Air France. C'est tout l'objet de notre projet Boost. Cette nouvelle compagnie, dont nous préparons le lancement, répond à deux objectifs :

- Le premier c'est d'avoir une structure de coûts compétitive – inférieure à celle d'Air France de 15 à 18%. Cela doit nous permettre de rentabiliser les routes les plus difficiles et d'ouvrir ou de rouvrir de nouveaux marchés long courrier.
- Deuxième objectif : c'est d'être un laboratoire pour nos nouveaux processus et pour la digitalisation du groupe, avec par exemple l'introduction systématique du wifi, une nouvelle prestation repas, de nouveaux systèmes de divertissement à bord... en résumé des offres qui correspondent particulièrement aux attentes des *Millenials*, c'est-à-dire la génération 18-35 ans

A l'horizon 2020, Boost comportera une flotte long-courrier de 10 A350, et une flotte moyen-courrier de 18 A320 et A321 pour alimenter le hub de Roissy. Les premières opérations moyen-courrier doivent débuter cet automne, et les opérations long courrier sont prévues pour l'été 2018, dans un peu moins d'un an maintenant, avec une montée en puissance progressive, et une phase transitoire pendant laquelle nous opérerons des A340 avant la réception des premiers A350 qui arriveront en 2019.

La création de la Nouvelle Compagnie dans le cadre de Boost nécessite un accord préalable des syndicats de pilotes, et notamment du SNPL, compte-tenu de l'existence de clauses de périmètre dans les accords antérieurs. Des négociations ont été ouvertes en décembre dernier et un projet d'accord a été soumis à la signature des syndicats. En tout état de cause, Boost devra se faire, d'une manière ou d'une autre.

- **La croissance**

Pour ce qui concerne notre deuxième métier, le point à point, Transavia est naturellement un des outils de sa croissance. Vous savez que Transavia, qui vient de fêter ses 10 ans en France et qui est une compagnie référente aux Pays-Bas depuis plus de 50 ans, est déjà la principale *low-cost* à Orly et au Pays-Bas. Cette année encore, Transavia prévoit une croissance comprise entre 10 et 15%, avec un développement significatif au départ de la province française. Il s'agit bien, comme je le disais, de renforcer notre position sur le point-à-point, à partir de nos marchés naturels.

Notre troisième métier, la maintenance, est un secteur essentiel et un facteur de croissance rentable. C'est un marché mondial dont la croissance prévue est de plus de 4% par an sur les 10 prochaines années. Le groupe a déjà une position forte sur ce segment, avec un carnet de commandes proche de 10 milliards d'euros. Notre excellence dans ce secteur bénéficie bien entendu à nos compagnies, mais aussi à nos clients « externes », et c'est ainsi que nous sommes devenus le numéro 2 mondial de ce



marché exigeant. L'acquisition par le groupe des avions de dernière génération – B787 et A350 – nous permet de développer très vite de nouveaux savoir-faire et de nous positionner sur de nouveaux marchés de maintenance. Notre groupe continuera donc sa politique de croissance dans ce domaine.

- ***Œuvrer pour un environnement fiscal compétitif et un cadre concurrentiel équilibré***

Mais pour être pleinement compétitif, le groupe doit également pouvoir évoluer dans un environnement réglementaire, social, fiscal qui ne constitue pas un handicap à son développement.

Air France-KLM affronte une concurrence mondiale très agressive et complexe, mais dans cette concurrence mondiale, nous devons pouvoir jouer tous nos atouts, avec un cadre concurrentiel qui soit juste et équilibré et qui nous permette de nous battre à armes égales avec nos concurrents.

Les pouvoirs publics – nationaux et européens – ont donc un rôle important à jouer dans ce domaine :

- pour nous aider à réduire les écarts de compétitivité structurels des compagnies, qui proviennent en partie de taxes ou de charges auxquelles nous sommes assujettis particulièrement en France alors que certains de nos concurrents ne le sont pas ;
- pour garantir garantissent un cadre concurrentiel équilibré. Le Président et son homologue du groupe Lufthansa sont ainsi intervenus auprès de leurs gouvernements respectifs et des institutions européennes afin d'obtenir que des mesures soient prises à l'échelle nationale et communautaire pour rétablir des conditions de concurrence plus équitables avec les compagnies du Golfe ; et
- s'assurer que les compagnies low cost européennes se conforment à la législation française sur le travail. Les contournements de la législation applicable en matière de détachement des travailleurs (« faux-détachés ») et d'emploi des pilotes sous la forme de « faux-indépendants » doivent à cet égard être combattus fermement.

- ***Notre engagement développement durable***

Un film illustrant les actions du Groupe en matière de développement durable a été projeté.

Dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes, une enquête a été lancée début 2017 auprès de l'ensemble de nos parties prenantes et du management du Groupe, montrant l'importance de prendre en compte le changement climatique et les émissions de CO2 dans la stratégie d'Air France – KLM, aux côtés des enjeux liés au client, à la performance des opérations, à la sécurité, à l'économie.

- ***Enjeux climatiques***

Concernant les enjeux climatiques, nous avons pris l'engagement d'améliorer de 20% notre efficacité énergétique d'ici 2020, par la modernisation de notre flotte, avec par exemple l'arrivée des 787 et des A350, mais aussi par de nouvelles procédures optimisées, en vol et au sol.

L'année 2016 a été marquée à l'OACI par l'accord CORSIA pour une croissance neutre en carbone de l'aviation internationale à compter de 2020. Le Groupe Air France – KLM s'en félicite car il s'agit d'un accord important.

Le Groupe soutient également le développement de carburants alternatifs durables, un des leviers majeurs pour réduire nos émissions de CO2 à la source à court / moyen-terme. En 2016, AF et KLM ont opéré près de 400 vols alimentés en partie avec du biocarburant.

- ***Entreprise citoyenne***

Air France – KLM, en tant qu'acteur économique de poids - Air France est le 1er employeur privé en Ile-de-France, KLM est le 3ème aux Pays-Bas - est également engagé dans des actions citoyennes, environnementales et sociétales. Par exemple :

- le respect des principes de l'économie circulaire, en économisant nos ressources, par exemple l'eau pour le nettoyage de nos avions, en recyclant nos matériels de bord et les uniformes usagés, ou encore en faisant des dons de produits à des associations sociales et solidaires ;
- notre politique d'insertion des travailleurs handicapés en ayant recours aux entreprises du secteur protégé et adapté. Air France-KLM accroît chaque année ses partenariats dans le domaine ;

- les actions humanitaires : la Fondation Air France soutient 84 projets en faveur de l'enfance et de l'éducation et KLM travaille sur des projets de long terme avec plusieurs ONG, dont ses partenaires historiques UNICEF et WWF-Nederland.

Le Groupe mobilise les parties prenantes et les clients pour la promotion d'un tourisme plus responsable, notamment dans le cadre de l'année Internationale du Tourisme durable pour le développement promue par l'ONU.

- **Conclusion**

Monsieur Janiillac a ensuite clôturé la section sur la stratégie avec la conclusion suivante :

*« Mesdames et Messieurs les Actionnaires, vous l'aurez compris, les défis qui attendent votre groupe, Air France KLM, sont nombreux et importants, mais je suis convaincu que nous avons les armes pour les relever. Vous pouvez compter sur nous, sur notre mobilisation et notre engagement, pour poursuivre le redressement de notre groupe, le développer et lui permettre de jouer un rôle essentiel dans les années à venir. »*

### **Focus sur la stratégie commerciale**

Pieter Bootsma a répondu aux questions posées par Fabrice Knoll, membre du comité des actionnaires sur les différents moyens dont dispose le Groupe pour retrouver une croissance rentable.

### **Présentation des résolutions - Rémunération**

M. Nanty a présenté les 28 résolutions soumises au vote des actionnaires.

Dans ce cadre, M. Jaap de Hoop Scheffer, Président du Comité de rémunération, a présenté les éléments de rémunération de M. Alexandre de Juniac, Président-directeur général pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 4 juillet 2016 et de M. Janiillac, Président-directeur général pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016 ainsi que la politique de rémunération applicable au Président-directeur général pour 2017, soumise au vote des actionnaires.

En sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM jusqu'au 4 juillet 2016, M. de Juniac a perçu une rémunération globale (fixe et variable) au titre de l'exercice 2016, calculée *pro rata temporis* pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 4 juillet 2016, d'un montant de 533.600 euros comprenant une part fixe de 306.667 euros et une part variable de 226.933 euros, comme cela avait été décidé par le Conseil d'administration. M. Jean-Marc Janiillac, a perçu, en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM à compter du 4 juillet 2016, une rémunération globale (fixe et variable) au titre de l'exercice 2016, calculée *pro rata temporis* pour la période allant du 4 juillet 2016 au 31 décembre 2016 d'un montant de 548.834 euros comprenant une part fixe de 296.667 euros et une part variable de 252.167 euros, comme cela avait été décidé par le Conseil d'administration.

Ces montants ont été soumis au vote consultatif des actionnaires, conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

M. Jaap de Hoop Scheffer a ensuite présenté les principes et critères de détermination des éléments de rémunération de M. Jean-Marc Janiillac, Président-directeur général pour l'exercice 2017. Il a indiqué que le Conseil d'administration a décidé de maintenir la rémunération annuelle fixe et la part de rémunération variable de M. Janiillac au même niveau et de modifier les critères de performance déterminant sa rémunération variable. Il a précisé que le montant maximum de la part variable est déterminé pour 60% sur la base de critères financiers, et pour 40% sur la base de critères qualitatifs. Ces critères reflètent les objectifs du plan stratégique Trust Together. Il a rajouté que la rémunération de Jean-Marc Janiillac n'est composée d'aucun autre élément pour l'exercice 2017. Ces principes ont été soumis au vote des actionnaires, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

### **Rapport des Commissaires aux comptes**

Monsieur Eric Jacquet (KPMG) a présenté les rapports du collège des Commissaires aux comptes.

## ***Dialogue avec les actionnaires***

Après la présentation des commissaires aux comptes de leurs rapports, le Président, accompagné de M. Gagey, M. Elbers, M. Terner et M. Nanty, ouvre le dialogue avec les actionnaires présents dans la salle, les réponses aux questions écrites ayant été mises en ligne sur le site [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com) dès l'ouverture de l'Assemblée, comme la loi le permet.

Les questions posées lors de ces échanges d'une heure ont principalement porté sur la stratégie, les résultats, la gouvernance et les perspectives du Groupe. Une sélection de questions et de réponses reflétant ces échanges est proposée ci-dessous, l'ensemble des débats étant disponible sur le site internet de la société, sous le lien <http://www.airfranceklm.com/fr/finance/actionnaires/webcast-ag>.

### *Question relative à l'organisation du groupe (consolidation, intégration)*

Le Président explique que le principe est d'avoir un groupe constitué de deux compagnies aériennes, principalement Air France et KLM, mais également Transavia et des missions communes au groupe. Le Groupe est organisé avec des équipes communes telles que les équipes de revenue management et les équipes commerciales qui sont complètement intégrées. Cela fait partie, entre autres, des forces du Groupe. Une forte coopération existe par ailleurs dans des domaines comme l'IT, l'informatique, les systèmes d'informations, le cargo, la maintenance, etc. Le Président est d'avis que le groupe Air France-KLM est plus intégré que d'autres groupes, notamment le groupe IAG ou le groupe Lufthansa. Selon le Président, il convient de continuer à dissocier les deux *airlines* et de faire au niveau du groupe ce qui a du sens, parce que soit c'est mieux pour le client – par exemple le digital, pour lequel il y a un véritable intérêt à avoir des fonctions communes, ou les ventes – soit car cela permet d'économiser des coûts. Air France-KLM a des équipes achat dans chacune des compagnies, mais elles sont coordonnées et travaillent ensemble, de façon à profiter des synergies. De la même manière Air France-KLM a des équipes flotte dans chaque compagnie, mais Frédéric GAGEY travaille avec ses équipes sur la stratégie en long terme de la flotte, et lorsqu'il s'agit d'acheter des avions de même type, les achats auprès de Boeing, d'Airbus ou d'Embraer, par exemple, sont coordonnés.

### *Question relative à la parité au sein des Comités exécutifs du groupe Air France-KLM*

Le Président constate en effet que la parité au sein des Comités exécutifs du groupe n'est pas atteinte (deux femmes seulement siègent dans ces comités), il fait néanmoins remarquer que le nombre de femme au sein des instances dirigeantes du groupe tend à augmenter (leur nombre a doublé depuis son arrivée). Il souligne que le pourcentage de femmes au sein du Comité exécutif d'Air France est de 26% (pourcentage en augmentation) et de 18% au sein du Comité exécutif de KLM. Il indique que le Groupe évolue dans le sens d'une parité, même si cette évolution prend un peu de temps. Il prend notamment pour exemple Anne Brachet qui est aujourd'hui Directrice générale adjointe Air France-KLM Engineering & Maintenance, et désormais la deuxième femme membre du Comité exécutif Groupe.

### *Question relative à la diminution des effectifs au sein du groupe Air France et l'impact de celle-ci sur les résultats*

Monsieur Gagey rappelle que les baisses d'effectifs intervenues au sein du groupe Air France ont été effectuées, pour l'essentiel, par des plans de départ volontaire discutés avec les partenaires sociaux. Dans ce cadre, chaque salarié avait le choix de partir ou rester en fonction de l'offre qui lui était faite. Le management identifie les entités qui sont éligibles au plan de départ volontaire. Ainsi, les salariés des entités dont les domaines d'activité étaient en pleine croissance ne se sont pas vus proposer de tels plans. Ceux-ci étaient réservés aux domaines d'activités du groupe Air France qui ont eu, suite à des changements technologiques, à des évolutions du chiffre d'affaires parfois, besoin de voir leur effectif diminuer.

### *Question relative à la planification des vols en destination de Athènes pour l'été 2018*

Le Président rappelle qu'un grand nombre de vols est prévu à destination de la Grèce sur Transavia et qu'Athènes n'est pas l'unique destination des touristes français en Grèce. Il rajoute que Transavia a fortement augmenté le nombre de ses vols pour l'été 2018.

*Question relative à l'optimisation de la dette en cette période de taux peu élevés*

Frédéric Gagey indique qu'Air France-KLM bénéficie de la baisse des taux depuis plusieurs années en remboursant et renouvelant certaines parties de sa dette et en souscrivant à de nouveaux emprunts bancaires. Il n'est pas opportun pour autant d'augmenter la valeur de la dette nette et de s'endetter encore plus car les ratios d'endettement ne sont pas extrêmement bas. Ce ratio est passé de 5,4 à 2,9. Il est difficile pour Air France-KLM d'envisager de ne pas poursuivre le désendettement et le *deleveraging* du Groupe car Air France-KLM reste légèrement plus endettée que ses concurrents. Il n'est pas recommandé à ce stade, malgré les taux bas, de recourir à une détérioration de la structure de bilan du Groupe.

*Question sur l'objectif de l'association A4E dont fait partie Air France-KLM ainsi que Ryanair et Easyjet, ses concurrents, dans le cadre du combat contre les compagnies du Golfe.*

Le Président indique que l'association *Airlines for Europe* (A4E) est composée de Lufthansa, British Airways, Air France-KLM, Ryanair et Easyjet ainsi que d'autres transporteurs aériens. Cette association, créée il y a un an et demi permet de parler d'une voix unique à Bruxelles. Son objectif n'est pas de lutter contre les compagnies du Golfe mais de disposer d'une voix unique auprès de l'Union Européenne sur un certain nombre de sujets tels que le trafic aérien, le coût des aéroports et un certain nombre de réglementations européennes.

Air France-KLM fait également partie d'une association, réunissant un certain nombre de compagnies aériennes donc Lufthansa, et des organisations syndicales, qui fait du lobbying auprès de l'Union Européenne contre les aides d'Etats des compagnies du Golfe.

*Question sur l'association entre Air France et Safran*

Monsieur Ternier explique que l'association entre Air France et Safran s'inscrit dans le domaine de l'engineering & maintenance et plus précisément dans le cadre de l'entretien des moteurs avions. 80% des coûts de l'activité d'entretien des moteurs proviennent de l'achat de pièces neuves. Pour réduire ces coûts, une des voix stratégiques poursuivie depuis plusieurs années est l'amélioration du niveau de réparation des pièces qui sont descendues des moteurs dans les ateliers.

Safran, est la maison-mère de Snecma, Safran Engines et est également le partenaire de General Electric en ce qui concerne les moteurs de la flotte moyen-courrier (CFM). La coopération avec Safran a pour objet de créer une joint-venture pour la réparation de pièces moteurs CFM par le biais de la création d'une usine dans les Hauts-de-France (dans le Valenciennois). La première pierre sera posée dans les semaines qui viennent.

*Question relative aux retards importants dû à des encombrements à l'aéroport de Schiphol et aux mesures pour résoudre cette difficulté*

Pieter Elbers constate en effet que des retards ont eu lieu à l'aéroport de Schiphol du fait d'erreurs de planification. Il précise cependant que de sérieuses discussions ont été menées avec l'aéroport de Schiphol et le gouvernement néerlandais suite auxquelles l'aéroport s'est engagé à prendre des mesures afin d'éviter que de tels désagréments se reproduisent durant la période des vacances d'été qui s'annonce très chargée.

*Question relative à la mobilité interne des salariés du hub*

Franck Ternier, après avoir constaté les difficultés rencontrées par l'ensemble des employés travaillant au hub, explique que face à ces difficultés il a décidé de préserver l'activité au sein du hub et par la même, protéger le quotidien des agents du hub en ne les mettant pas plus en difficulté qu'ils ne l'étaient déjà. Les mobilités ont ainsi été ralenties mais auront bien lieu en temps utile.

D'ailleurs, certains salariés du hub ont pu intégrer d'autres branches d'activités telles que celle de personnel navigant commercial.

*Question relative à l'impact et aux conséquences du Brexit pour Air France-KLM*

Le Président indique que le Brexit a eu des impacts mineurs notamment sur KLM qui a une activité en Grande-Bretagne plus importante que celle d'Air France du fait de l'affaiblissement de la livre et par voie de conséquence de l'affaiblissement des recettes.

Concernant les conséquences du Brexit, tout dépend de l'accord qui va être trouvé entre le gouvernement britannique et les représentants de l'Union européenne et des mesures qui en découleront. Il n'est pas possible à ce stade de savoir si le Brexit aura un effet positif ou négatif sur Air France-KLM.

Cependant le Groupe Air France-KLM n'est pas opposé au fait que les compagnies britanniques puissent avoir accès au marché européen, à condition qu'elles respectent les mêmes obligations que les autres compagnies aériennes européennes (respect des règles européennes et en particulier, l'application du droit de la consommation). La Cour européenne de justice doit également demeurer le seul juge du respect des obligations des règles européennes. M. Janaillac a fait part à Michel Barnier de cette position.

#### *Question concernant le cours de bourse d'Air France-KLM*

Frédéric Gagey indique qu'à travers des restructurations, les efforts fournis par les collaborateurs d'Air France, le développement des savoir-faire, tout est fait pour faire évoluer différemment le cours de bourse. Depuis quelques mois, les perspectives de croissance de la compagnie s'améliorent et son cours de bourse a tendance à croître. Il faut donc poursuivre les efforts entamés jusqu'ici.

#### *Proposition d'introduire des films présentant les diverses richesses culturelles et touristiques de la France dans les vols en direction de la France*

Le Président reconnaît la qualité de cette proposition et indique qu'Air France a des partenariats avec le ministère du Tourisme et travaille avec Atout France afin de mieux faire connaître la France à l'étranger et donner envie aux touristes de venir en France. Par ailleurs, à travers des partenariats qu'Air France a soit avec le ministère de la Culture, soit avec des régions, Air France met à disposition à bord des films qui montrent les diverses richesses culturelles et touristiques de la France.

#### *Question relative aux accords conclus entre Air France et Singapour Airlines et l'appartenance à Sky Team*

L'accord conclu entre Air France et Singapour Airlines permet aux passagers d'Air France d'aller vers l'Australie, destination non desservie par Air France. Les clients utilisent ainsi Air France de la France à Singapour puis Singapour Airlines entre Singapour et l'Australie.

Toutes les associations du type Sky Team, Star ou One World donnent la possibilité à leurs membres d'avoir ce type d'accord mais cela reste relativement limité. La conclusion de cet accord ne remet toutefois pas en cause l'appartenance très forte d'Air France-KLM à Sky Team.

#### *Question relative à la stratégie du Groupe par rapport à Alitalia (suite à la fin du partenariat avec Alitalia)*

Le Président rappelle qu'Alitalia fait toujours partie de la joint-venture nord-atlantique et par conséquent Air France-KLM continue de travailler avec elle à l'intérieur de cette joint-venture. Cependant Alitalia a choisi de dénoncer le partenariat avec Air France-KLM en Europe, ce qui a conduit KLM et Air France à augmenter le nombre de vols directs entre les Pays-Bas, la France et l'Italie.

Concernant la situation d'Alitalia, les administrateurs désignés ont six mois pour déclarer l'entreprise en liquidation ou trouver un repreneur. La position du groupe par rapport à cette situation sera ajustée à l'issue de cette période.

Le Président rajoute que l'expérience passée à la fois de KLM et d'Air France dans leurs rapports avec Alitalia n'incite pas Air France-KLM à refaire l'expérience d'une présence directe en Italie, d'autant plus que les parts de marché d'Alitalia en Italie, que ce soit en Europe et au long-courrier sont très réduites et qu'Air France-KLM peut capter le marché italien par le biais de ses hubs de Roissy et de Schiphol.

#### *Question relative à la différence de résultats entre Air France et KLM et les axes de progrès envisagés*

Le Président constate la différence en termes de résultats en 2016 entre Air France et KLM. En 2016, cette différence s'explique par des facteurs externes tels que les attentats à Paris fin 2015, l'attentat de Nice en 2016, plus que par les mouvements sociaux. Par ailleurs les facteurs liés à l'environnement social et aux taxes pèsent sur les résultats d'Air France.

Néanmoins de nombreux efforts ont été réalisés au niveau d'Air France, tels que la suppression de 10 000 postes opérée par des plans de départ volontaire. Il est tout de même nécessaire de poursuivre ces efforts et c'est là l'objectif du plan *Trust Together* : donner à Air France les moyens de reprendre

l'offensive et de retrouver une croissance rentable. Il ne s'agit pas de rattraper, comparer, etc., mais il s'agit effectivement de donner à Air France les moyens de sa croissance.

Frédéric Gagey apporte ensuite des précisions sur l'écart constaté entre Air France et KLM. Il rappelle que l'écart entre ces deux compagnies s'est considérablement réduit, et que même s'il faut continuer en ce sens, le groupe marche aujourd'hui sur deux jambes avec deux compagnies profitables. L'objectif pour le futur sera de faire disparaître cet écart afin que les deux compagnies aient un niveau de rentabilité égale.

*Question relative l'impact de Boost sur la croissance de KLM*

Le Président remercie l'actionnaire pour cette question qui lui permet de démentir totalement des informations publiées dans la presse néerlandaise selon lesquelles l'objectif de Boost serait de pénaliser la croissance de KLM. Il indique que cette assertion est totalement fautive et qu'il s'agit d'une contrevérité. Le Président explique qu'une *prod balance* a été souhaitée par les autorités néerlandaises lors du rapprochement entre Air France et KLM. Ces dernières années, KLM, a fait de gros progrès de productivité, ce qui lui a permis de financer une croissance plus forte que celle d'Air France. Aujourd'hui, cette *prod balance* n'est pas respectée. C'est un accord qui a été passé entre Air France, KLM, les pilotes d'Air France et les pilotes de KLM. Cet accord n'est pas respecté. L'objectif de Boost, c'est de donner les moyens à Air France de croître plus vite qu'elle n'a cru ces dernières années de façon à pouvoir retrouver une situation qui se retrouve dans les marges de ce qui est cette *prod balance*. Mais l'objectif, c'est tout simplement de donner à Air France les moyens de croître plus vite et ce n'est absolument pas de gêner, de ralentir ou de freiner la croissance de KLM. Comme l'a dit Frédéric GAGEY, l'objectif d'Air France-KLM est d'avoir deux compagnies qui croissent chacune fortement et qui dégagent des résultats. Le Président est convaincu que sans Boost, le groupe n'arrivera pas à respecter cette *prod balance*. Ce projet est nécessaire pour respecter cette *prod balance*, mais tout cela sera fait sans porter atteinte à la croissance prévue et réalisée de KLM ces prochaines années.

*Question relative à la différence entre Boost et Transavia*

Franck Ternier indique que Transavia est une compagnie low cost qui s'adresse à un segment de marché qualifié d'*ultra leisure*. L'idée de Boost est de produire une activité à moindre coût que celle d'Air France, à la fois pour alimenter le hub de Charles de Gaulle et donc protéger l'activité long-courrier d'Air France, et de développer un certain nombre de lignes long-courrier uniquement sur le segment mixte entre l'*ultra leisure* et l'*ultra business* avec un produit décalé de celui d'Air France, mais pas un produit dégradé par celui d'Air France.

Il s'agira d'offrir aux clients d'Air France une marque qui s'adresse aux millenials, plus connectés, plus agiles, plus habiles et qui permettra à Air France d'expérimenter de nouveaux produits. Il y aura toutefois de la classe affaire et de la classe économique dans les avions de Boost long-courrier.

*Question relative à une éventuelle consolidation du secteur aérien européen sur le modèle américain et sur le rôle d'Air France-KLM*

Le Président indique que le marché Européen et nord-américain sont très différents l'un de l'autre mais qu'il n'est pas exclu qu'il y ait en Europe une consolidation dans le secteur des compagnies low-cost. Le modèle européen est toutefois différent de la consolidation de style américain avec une fusion totale des compagnies et ce qui a été accompli entre Air France et KLM est un modèle qui correspond plus à ce que doit être ou ce qu'est la culture et les particularités historiques et culturelles européennes.

*Question relative aux mesures de sécurité mises en place suite à l'accident de la compagnie allemande Germanwings dans les Alpes*

Franck Ternier indique qu'après cet accident, les autorités européennes ont renforcé les contrôles médicaux de l'ensemble de la communauté des pilotes et bien sûr, Air France se conforme à ces dispositions.

*Question relative au pourcentage de femmes commandantes de bord chez Air France*

Franck Ternier indique qu'Air France compte environ 300 femmes commandantes de bord sur 1800 pilotes, soit environ 20% des effectifs.