



Compte rendu synthétique
de l'assemblée générale du 20 mai 2014

L'Assemblée générale mixte du 20 mai 2014, présidée par Alexandre de Juniac, Président-directeur général, a réuni plus de 500 personnes au Carrousel du Louvre, en présence des membres du Conseil d'administration. Le quorum de l'Assemblée a atteint 57,93%, soit 171 490 146 voix sur un total de 300 219 278 actions ayant droit de vote, chaque action donnant droit à une voix. Au total, les 12 635 actionnaires présents ou représentés ont adopté les 18 résolutions soumises au vote.

Les fonctions de scrutateurs ont été remplies par l'Agence des Participations de l'Etat représentée par Solenne Lepage et par Bernard Pédamon (salarié pilote actionnaire), les deux membres de l'Assemblée présents disposant du plus grand nombre de voix.

L'Assemblée était retransmise en direct sur le site internet www.airfranceklm-finance.com

Résultats du vote des résolutions

		Pour	Contre	Abstention
1	Approbation des comptes sociaux 2013	99,53%	0,43%	0,04%
2	Approbation des comptes consolidés 2013	99,53%	0,43%	0,04%
3	Affectation du résultat 2013	99,74%	0,22%	0,04%
4	Conventions et engagements réglementés	99,62%	0,26%	0,12%
5	Ratification de la cooptation de Mme Isabelle Parize en qualité d'administrateur	99,47%	0,44%	0,09%
6	Renouvellement du mandat de Mme Parize en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	99,46%	0,45%	0,09%
7	Renouvellement du mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires de M. Christian Magne pour une durée de quatre ans (catégorie des salariés autres que le personnel navigant technique)	74,36%	25,56%	0,08%
8	Nomination de M. Louis Jobard en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires pour une durée de quatre ans (catégorie du personnel navigant technique)	70,86%	29,04%	0,10%
9	Renouvellement du mandat de KPMG en qualité de Commissaire aux comptes titulaire	97,13%	2,76%	0,11%
10	Nomination de KPMG Audit ID en qualité de Commissaire aux comptes suppléant	97,81%	2,07%	0,12%
11	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Alexandre de Juniac (Président-directeur général depuis le 1 ^{er} juillet 2013)	96,44%	3,43%	0,13%
12	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Jean-Cyril Spinetta (Président-directeur général jusqu'au 30 juin 2013)	99,28%	0,63%	0,09%

13	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M. Leo van Wijk (Directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2013)	99,35%	0,56%	0,09%
14	Autorisation à donner au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société	99,02%	0,90%	0,08%
15	Autorisation à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe (à l'exclusion des mandataires sociaux de la Société) d'actions existantes, assorties de conditions de performance, dans la limite de 2,5% du capital social, pour une durée de 38 mois	94,40%	5,55%	0,05%
16	Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise ou groupe avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans la limite de 2% du capital social, pour une durée de 26 mois	93,03%	6,89%	0,08%
17	Modification des articles 9.2, 9.3, 9.6.3, 14, 15 et 16 des statuts	98,07%	1,78%	0,15%
18	Pouvoir pour formalités	99,75%	0,20%	0,05%

Gouvernance

Composition du Conseil d'administration

Le 30 juin 2013, M. Jean-Cyril Spinetta a mis fin à ses fonctions de Président-directeur général et M. Van Wijk a mis fin à ses fonctions de Directeur Général délégué et Vice-président du Conseil d'administration. Monsieur Alexandre de Juniac a été nommé Président-directeur général à compter du 1^{er} juillet 2013.

La composition du Conseil d'administration et son évolution ont été présentées à l'Assemblée.

Monsieur Peter Hartman a été nommé Vice-président du Conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2013.

La cooptation de Mme Isabelle Parize, en remplacement de Mme Patricia Barbizet a été ratifiée.

Les mandats de Mme Isabelle Parize et de M. Christian Magne ont été renouvelés et M. Louis Jobard a été nommé administrateur représentant les salariés actionnaires (collège du personnel navigant technique). La durée de ces trois mandats est de quatre ans. A l'issue de l'Assemblée, le Conseil d'administration compte 14 membres dont cinq femmes (35,7%).

Rémunération

M. Van Wijk, Président du comité de rémunération, a notamment exposé la politique de rémunération du Président-directeur général, ainsi que les objectifs poursuivis au titre des résolutions 15 (Autorisation d'attribution gratuite d'actions) et 16 (Augmentation de capital réservée aux salariés).

Pour la période 1^{er} janvier au 30 juin 2013, le Président-directeur général, M. Spinetta et le directeur général délégué, M. van Wijk ont perçu une rémunération fixe dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration à 100.000 euros et 75.000 euros respectivement, à l'exclusion de toute autre rémunération.

En sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM au titre des six derniers mois de l'exercice 2013, M. de Juniac a perçu une rémunération globale (fixe et variable) dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration à 375.000 euros.

Ces montants ont, pour la première fois cette année, été soumis au vote consultatif des actionnaires, conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Présentation de l'exercice 2013

(Voir également le document de référence et le rapport annuel disponibles sur le site web ou sur simple demande par courrier)

Pierre-François Riolacci, Directeur général adjoint Economie et Finances du groupe Air France-KLM a présenté l'activité et les résultats financiers de l'exercice 2013.

Chiffres clés

- Chiffre d'affaires : 25 520 millions d'euros
- EBITDA : 1 855 millions d'euros
- Résultat d'exploitation : 130 millions d'euros
- Résultat net retraité : -349 millions d'euros
- Cash flow libre d'exploitation : 538 millions d'euros
- Endettement net en fin d'année: 5 350 millions d'euros

Activité

Après avoir présenté les chiffres clés de l'exercice, marqué notamment par un effet change défavorable sur le second semestre, M. Riolacci a passé en revue les grandes activités du groupe.

Sous l'effet de Transform 2015, l'activité **transport de passagers**, qui représente 80% du chiffre d'affaires du groupe, a fortement amélioré sa rentabilité. Le résultat d'exploitation, en amélioration de 434 millions d'euros, est redevenu positif et s'est élevé à +174 millions d'euros. La restructuration du réseau a permis d'améliorer de 0,6 point le coefficient d'occupation, qui a atteint 83,8%. Pendant que la recette unitaire progressait de 0,8% hors change, les coûts unitaires baissaient de 1,8% hors change.

L'activité **cargo**, quant à elle, souffre de l'environnement et d'une structure de marché peu favorables. En dépit d'efforts importants sur les coûts unitaires (-4,9% hors change), le résultat d'exploitation ne s'est amélioré que de 28 millions d'euros en 2013 car les recettes unitaires ont poursuivi leur forte baisse (-4,2% hors change).

L'activité **maintenance** a connu une croissance de près de 5% et a dégagé un résultat d'exploitation de 159 millions d'euros. Au 31 mars 2014, le carnet de commandes atteint 5,2 milliards d'euros, en forte hausse par rapport à décembre 2012 notamment grâce à la signature d'un contrat avec Air China.

Comme prévu dans le plan Transform 2015, le développement de **Transavia** s'est poursuivi en 2013, avec un chiffre d'affaires de presque 1 milliard d'euros et un résultat d'exploitation proche de l'équilibre (-23 millions d'euros).

Enfin, l'activité commissariat (« **catering** ») a réalisé un chiffre d'affaires externe de 340 millions d'euros, en croissance à périmètre constant d'environ 7%, avec une très forte amélioration des résultats grâce aux restructurations.

Résultats financiers

L'exercice 2013 était une année importante en termes de réduction des coûts, la première année de plein exercice de Transform 2015, qui a été strictement exécuté. Les charges de personnel sont en baisse de 2,1%, les coûts avion sont en recul de 2,4%. La hausse des coûts d'entretien aéronautique (+18%) n'est pas alarmante car elle est liée à la hausse du chiffre d'affaires externe. Les coûts unitaires de maintenance des avions du groupe sont en baisse de 2%. Plus remarquable encore a été la performance sur les coûts de personnel, en baisse de 2,8% hors change et hors effet périmètre et techniques, soit une amélioration de 218 millions d'euros.

L'analyse de l'évolution du résultat d'exploitation entre 2012 (-336 millions d'euros) et 2013 (+130 millions d'euros) montre que l'amélioration est exclusivement liée aux efforts de réduction des coûts

unitaires (466 millions d'euros). Les effets de l'environnement se neutralisent, entre un effet change négatif et un effet prix du carburant positif. L'environnement économique atone s'est traduit par une recette unitaire stable.

Depuis le démarrage du plan Transform 2015, le groupe améliore ainsi sa performance de 50 à 150 millions d'euros chaque trimestre.

Au-delà de leur contribution au compte de résultat, ces efforts se voient sur la génération de cash-flow de l'entreprise. En 2013, le cash-flow d'opération a progressé de 450 millions d'euros par rapport à 2012. Le groupe finance les plans de départ pour 183 millions d'euros et bénéficie d'une amélioration structurelle du besoin en fonds de roulement (370 millions d'euros en 2013).

Les investissements sont en forte baisse car le groupe bénéficie des efforts consentis les années précédentes pour disposer d'une flotte compétitive, relativement jeune. Il peut ainsi gérer son profil d'investissement.

Au total, la dette baisse de 600 millions d'euros à 5,3 milliards d'euros, et les ratios d'endettement s'améliorent fortement.

Perspectives

Monsieur Riolacci évoque brièvement les perspectives 2014. Au premier trimestre, la baisse des coûts s'est poursuivie avec une baisse du coût unitaire de 1,7% et une amélioration du résultat d'exploitation à hauteur de 87 millions d'euros. Les attentes sont plus élevées pour le deuxième et troisième trimestre de l'année, traditionnellement plus significatifs pour l'activité du groupe.

L'environnement est dans la continuité de 2013, à savoir toujours incertain, avec une reprise qui ne se dessine pas vraiment, un euro qui reste fort et un prix du carburant qui reste, lui, en revanche, assez favorable. L'activité « passage » a été pénalisée par l'effet Pâques, qui était en mars en 2013 et en avril en 2014.

Cours de bourse et relations avec les actionnaires individuels

Pour finir, M. Riolacci insiste sur les nombreuses actions mises en œuvre en faveur des actionnaires individuels qui ont valu à Air France-KLM d'être récompensée au mois de novembre 2013 par le prix de la relation actionnaires.

Il finit en commentant le cours de bourse. L'appréciation du cours est notable depuis 2 ans. Certes, il existe des facteurs structurels qui expliquent cette appréciation, comme l'abondance de liquidité sur le marché des actions ou l'appétit renforcé pour les valeurs cycliques européennes de la part des investisseurs, mais la bonne exécution du plan Transform 2015 a permis de générer une relation de confiance renouvelée avec les actionnaires.

La meilleure preuve en est l'arrivée dans le capital de fonds d'investissements très importants dits « long-only » considérés par M. Riolacci comme de « *bons actionnaires* ».

Stratégie

Le Président, Alexandre de Juinac, a ensuite pris la parole, s'appuyant en introduction sur un film dessinant les ambitions du groupe. Avant d'esquisser quelques grandes orientations stratégiques, le Président a exposé sa vision du marché. Pour lui, l'évolution du marché est caractérisée par trois tendances :

- **Un marché en croissance**

En 2013, le marché de transport aérien a augmenté de 5,2 %. En 2014, il devrait croître entre 5 et 6 %. Les perspectives économiques mondiales montrent que cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir, tout en se déplaçant : elle devrait être beaucoup plus forte dans les pays émergents, (que ce soit l'Asie, l'Amérique du Sud ou l'Afrique), qu'en Europe. Le marché européen devrait néanmoins lui aussi redémarrer.

- **Une compétition forte, et pas toujours équilibrée**

La compétition dans le secteur reste très forte. Elle est forte et difficile parce que, parfois, inégalitaire. Cela résulte du développement de nouveaux acteurs tels que les compagnies du Golfe, qui nous impose de demander à nos autorités d'établir un niveau de concurrence, un « *level playing field* » comme le disent les anglo-saxons, permettant de mener une bataille à armes égales.

En Europe, les low-costs représentent les concurrents les plus sérieux puisqu'ils ont maintenant une part de marché de 40%. Elle est un peu plus faible en France, ce qui explique d'ailleurs qu'ils considèrent la France comme étant un territoire de conquête.

Le Groupe compte sur les pouvoirs publics pour soutenir le rétablissement de conditions de marché plus équitables. Il est légitime d'aider, de protéger, de promouvoir le transport aérien. Nous sommes un énorme contributeur fiscal.

- **Développement du numérique dans les canaux de distribution**

Le secteur connaît une évolution extrêmement importante avec l'irruption rapide du numérique dans l'ensemble des canaux de vente. Les passagers achètent de plus en plus leurs billets sur Internet. Pour la compagnie Delta, par exemple, plus de la moitié du chiffre d'affaires est réalisé sur Internet, et pour les compagnies low-cost, c'est tout simplement 100 % et, pour Air France-KLM, c'est plus du quart, avec une évolution très rapide.

M. de Juniac a ensuite évoqué la stratégie du groupe face à ces évolutions de marché. Il a d'abord fait un point sur l'avancement du plan Transform 2015. « *Comme Pierre-François Riolacci l'a souligné, nous développons Transform 2015 depuis 2012, et ce grâce à la mise en œuvre de plus de 90 projets contrôlés, vérifiés, suivis d'extrêmement près, que ce soit en termes de résultats, de coûts, de contribution au cash. C'est ce qui nous a permis, que ce soit chez KLM ou chez Air France, d'être exactement à la performance que nous nous étions engagés à faire, devant vous, devant nos salariés, devant l'ensemble du public qui nous observe en termes de réduction de coûts. C'est pourquoi nous sommes en ligne avec l'objectif de réduction de coûts : 0,4 centimes au siège/kilomètre. Cela vous paraît peut-être un peu technique, c'est un peu du jargon mais sachez que cela correspond à peu près à 10 % de réduction de coûts. C'est un retour à une position de compétitivité comparable avec celle de nos principaux pairs en Europe, les groupes britanniques et allemands que vous connaissez bien.* » Il a ensuite souligné que la course ne s'arrêterait pas en 2015, mais qu'au contraire, elle allait continuer. Pour préparer cet avenir, un plan stratégique est en cours de préparation, qui sera dévoilé dans ses lignes plus précises au cours de l'été 2014. M. de Juniac a plus particulièrement évoqué quelques lignes de ce plan :

- **La compétitivité comme condition de la croissance**

« *Le plan portera sur l'indispensable poursuite de l'amélioration de notre compétitivité. En effet, nous ne pouvons nous satisfaire de la position de coûts même améliorée que nous avons atteinte à l'issue de Transform 2015, puisque nos concurrents (ceux ce que j'ai cités tout à l'heure mais aussi tous les autres comme les compagnies du Golfe, les compagnies asiatiques) continuent de courir et d'avancer extrêmement vite !*

Je voudrais donc proposer à l'ensemble des parties prenantes, notamment des salariés du Groupe et de leurs représentants, un « contrat de compétitivité » pour la croissance. Sans compétitivité, nous ne pourrions pas croître au même rythme que nous impose le marché, j'ai mentionné 5 ou 6 %. Pour croître à ce rythme-là, nous devons continuer à améliorer notre position compétitive et notre structure de coûts. C'est absolument nécessaire ! »

- **Poursuite de l'offensive commerciale**

« *Les investissements nécessaires ont déjà largement commencé, avec chez Air France, un investissement de 500 millions d'euros pour la rénovation des 44 Boeing 777 : l'ensemble de la cabine, la Première dont vous avez vu le nouveau siège, la Business avec un nouveau siège également et les sièges Economy, un nouveau service et une nouvelle cabine au meilleur standard mondial. C'est la même chose pour le groupe KLM, mais un peu plus tôt puisque la rénovation de la World Business Class de KLM a commencé dès le mois d'août 2013 avec un nouveau siège.*

Au-delà de cela, pour finir la rénovation à la fois de la flotte de KLM et de la flotte d'Air France, nous aurons à investir quelques centaines de millions d'euros pour homogénéiser la flotte et offrir à nos clients un produit au meilleur niveau mondial.

Nous devons pousser sur la qualité et l'amélioration de la prestation que nous offrons en accord d'ailleurs avec le positionnement de nos marques.

Il faut en second lieu gagner en présence et en agressivité commerciale. Ce sont les prix mini chez Air France, les journées of inspiration chez KLM qui ont permis de nous réconcilier avec des clients qui souhaitaient trouver des formules intéressantes chez Air France et KLM.

Il faut être plus dynamique dans la promotion et la gestion de nos marques. Nous sommes maintenant un Groupe avec quatre marques fortes, Air France et KLM étant les deux grandes marques mondiales premium, Hop! la marque régionale, Transavia la marque low-cost.

C'est aussi la création de nouveaux services à bord, de nouvelles cartes d'abonnement, l'utilisation des miles Flying Blue maintenant ouverte sur Transavia, l'amélioration de nos produits sol. Il est en effet très important de bien traiter aussi nos passagers au sol, avec l'amélioration de nos salons à CDG comme à Schiphol, le réaménagement des zones Sky Priority à Charles de Gaulle. Nous parlons d'un effort considérable sur l'ensemble du parcours du passager, incluant même la partie numérique depuis chez lui au moment où il réserve, où il dialogue sur nos sites Internet jusqu'au moment où il quitte l'aéroport après son voyage.

Enfin, un effort particulier est mis sur la gastronomie. Vous n'en serez pas étonnés. On n'est pas Air France pour rien. C'est l'appel aux plus grands chefs étoilés pour améliorer la restauration à bord dans l'ensemble des classes, notamment en Business et en Première. »

- **Partenariats long courrier**

« Nous avons déjà construit un réseau unique fondé sur la mise en commun de moyens sur un certain nombre de routes avec de grands partenaires.

Notre joint-venture avec Delta est une immense entreprise : 11 milliards de dollars de chiffre d'affaires, 23 % de la capacité totale sur l'Atlantique Nord, une activité extrêmement rentable qui a amené à la création d'un véritable pont aérien entre l'Europe et l'Amérique du Nord dans des conditions très profitables.

Nous avons développé ce modèle en Asie, notamment en Chine où nous avons quatre partenaires puissants China Southern, China Eastern, Xiamen Airlines et China Airlines.

C'est le cas également, et c'est le second point, dans l'autre partie de cet énorme continent qu'est l'Asie, à savoir dans le Golfe, avec la mise en œuvre, l'esquisse d'un partenariat avec une des trois compagnies du Golfe, Etihad, lancé en 2012, qui prend la forme de vols quotidiens entre nos deux hubs, Schiphol et Charles de Gaulle d'une part, et Abu-Dhabi d'autre part, et avec un certain nombre de codeshare, que ce soit à partir de nos hubs européens (vingt-quatre destinations en partage de code) ou à partir d'Abu-Dhabi (vingt destinations en partage de code).

Concernant l'Afrique, le groupe a une présence extrêmement forte en Afrique de l'Ouest grâce à Air France et en Afrique de l'Est grâce à KLM. Grâce à notre joint-venture avec Kenya Airways, nous disposons d'un partenariat très solide permettant de desservir 22 destinations. Il a été élargi en 2014 et couvre 400 millions d'euros de recette.

L'Amérique latine est aussi un secteur où nous sommes en expansion rapide. Nous desservons désormais 12 destinations. Nous sommes, à l'été 2014, le premier opérateur européen entre l'Europe et l'Amérique latine. Nous développons maintenant un accord très large avec la deuxième compagnie brésilienne, GOL.

À travers ces partenariats, nous construisons le réseau intercontinental du Groupe Air France-KLM, dans des conditions dont nous pensons, à l'image de ce que nous avons fait sur l'Amérique du Nord, que ce réseau pourra être profitable et en croissance. »

- **Court et moyen-courrier : le bon instrument pour le bon segment**

« Le sujet du court et moyen-courrier est important et difficile, et le groupe l'affronte et doit continuer à l'affronter. Nos intentions, dans ce domaine, sont de développer le court et moyen-courriers en utilisant le bon instrument pour adresser le bon segment de marché : Hop ! pour le marché régional, Air France, KLM et KLM Cityhopper pour l'alimentation des hubs, et Transavia pour adresser le marché du loisir et du low cost, avec un outil low cost.

La perspective que nous donnons à Transavia est très claire. C'est non seulement de se renforcer en France et en Hollande mais aussi d'établir les bases d'une low-cost pan-européenne au-delà des frontières simplement de la Hollande et de la France pour qu'elle représente l'outil low-cost du Groupe Air France-KLM au service d'une extension et d'un renforcement de l'empreinte commerciale du Groupe en Europe, et aussi du renforcement de notre présence sur le secteur qui croît le plus vite en Europe, celui du loisir, et ce que les anglo-saxons appellent « VFR », les voyages pour rendre visite aux parents et amis. »

- **Cargo : une activité qui restera importante, mais qu'il faudra encore restructurer**

« Le secteur du cargo est en difficulté. Nous avons engagé une restructuration de ce secteur qui est et qui restera une importante activité du Groupe, car nous disposons de capacités cargo considérables dans les soutes de nos avions de transport de passagers. Elle restera donc une activité importante du Groupe qui apporte une contribution très positive à la profitabilité de notre activité passager.

Cependant, les activités tout cargo connaissent de très grosses difficultés, ce qui nous a amenés à réduire significativement le nombre d'avions. Nous avions prévu de réduire ce nombre d'avions tout cargo à 10 en 2015, nous allons être obligés d'aller plus loin, c'est-à-dire de réduire davantage le nombre d'avions (nous étions à 25 il y a quelques années) et ramener notre activité tout cargo à une proportion plus limitée. Toutes les options sont sur la table et à l'étude : les partenariats, cession partielle de cette activité ou restructuration. »

- **Investir dans la maintenance**

« La maintenance est en croissance profitable, les chiffres 2013 l'ont montré. Nous sommes numéro 2 mondial, derrière Lufthansa Technik. Cette activité poursuit une croissance très forte, soit par croissance organique, c'est-à-dire la signature de contrats, tels que celui avec Air China (plus d'un milliard d'euros), soit par croissance externe.

C'est un secteur dans lequel nous investissons des moyens significatifs pour étendre l'empreinte commerciale et industrielle du Groupe dans le monde, comme nous l'avons fait par exemple, il y a quelques semaines, avec l'acquisition de Barfield à Miami pour l'Amérique du Nord, ou encore à travers des partenariats avec de très grands fabricants d'équipements ou de moteurs. Ces partenariats, par exemple, fonctionnent très bien avec General Electric.

Au total, la maintenance est un secteur en croissance et en développement dans lequel nous comptons investir. »

« Nous avons au total un plan structuré autour de nos différentes activités, un plan de croissance, un plan de développement, qui exige néanmoins la poursuite d'importants gains de productivité. »

Dialogue avec les actionnaires

Le Président a ensuite ouvert le dialogue avec les actionnaires présents dans la salle, les réponses aux questions écrites ayant été mises en ligne sur le site www.airfranceklm-finance.com dès l'ouverture de l'Assemblée, comme la loi le permet.

Les thèmes abordés lors de ces échanges d'une heure ont été principalement la stratégie du groupe et sa politique de développement durable. Compte tenu du nombre important de questions, figure ci-dessous une sélection de questions et de réponses qui résument le mieux les différents échanges.

Stratégie

Question relative à l'intérêt du Groupe de se battre autant pour l'activité tout cargo, dans la mesure où l'année 2013 a connu une augmentation de 8 % dans le fret en conteneurs maritimes.

Alexandre de Juniac indique que les difficultés de l'activité Cargo résultent de trois phénomènes. Le commerce mondial n'a jamais retrouvé le volume et le dynamisme d'avant la crise de 2008, malgré une amélioration en 2013. Par ailleurs, il précise qu'il y a une surcapacité d'avions tout cargo dans le monde qui pèse sur les prix et qui fait que de nombreuses compagnies, notamment des compagnies asiatiques et du Golfe, ont un excès de capacités avec des avions tout cargo qui sont prêts à être mis en service. Enfin, il confirme que le fret maritime est un concurrent très dur et qui a beaucoup amélioré ses conditions logistiques et de rapidité de transport, étant capable de transporter des marchandises que seules les compagnies aériennes savaient transporter jusqu'ici (exemple : légumes frais ou fleurs), ce qui prive ou diminue des marchés traditionnellement importants pour le Groupe. Le Président indique qu'il a donc été décidé de réduire très sensiblement cette activité tout cargo, avec des prévisions de seulement 10 avions tout cargo en 2015, probablement moins par la suite, puisqu'un plan de restructuration plus poussé est en cours de réflexion.

Question relative à la stratégie adoptée par le Groupe à l'égard d'Alitalia à la suite de la récente annonce d'une société du Golfe d'une éventuelle prise de contrôle d'Alitalia.

Alexandre de Juniac rappelle que le Groupe détenait 25% du capital d'Alitalia jusqu'à l'automne dernier, lorsque le Groupe a refusé de souscrire à l'augmentation de capital dans la mesure où un certain nombre de conditions n'étaient pas satisfaites : restructuration financière, restructuration industrielle, restructuration sociale du groupe Alitalia. Le Groupe a donc été dilué aux alentours de 7 % du capital. Le Président précise qu'Etihad a posé des conditions qui paraissent très similaires à celles posées par le Groupe, voire probablement plus sévères et qu'il appartient aux actionnaires d'Alitalia, aux pouvoirs publics, aux syndicats d'Alitalia et aux créanciers, notamment les banques, de savoir s'ils acceptent les conditions d'Etihad. Le Président ajoute qu'Etihad ne peut pas acheter plus de 49 % d'Alitalia puisque c'est une compagnie non européenne. Quant à la réaction du Groupe face à cette nouvelle, le Président indique que si le mouvement d'Etihad est amical et se fait en bonne intelligence avec Air France-KLM, il est possible de réfléchir à une forme de coopération avec Etihad dans Alitalia. En revanche, si l'opération d'Etihad sur Alitalia ne se faisait pas de manière amicale mais de manière défavorable pour Air France-KLM, le Président indique qu'une réflexion serait menée sur le fait de se retirer plus significativement d'Alitalia.

Question : à l'aune de la disparition à Orly de nombreux métiers ces dernières années, notamment dans l'hôtellerie, les cars Air France et bientôt le fret, d'autres métiers seront sous-traités et si les salariés qui subissent les effets de la sous-traitance et du plan Transform sont suivis au niveau social.

Frédéric Gagey (Président-directeur général d'Air France) précise tout d'abord que beaucoup de personnes sous-traitent leurs activités au Groupe dans de nombreux domaines (réparation des moteurs, affrètements, *catering*) ce qui permet au Groupe de se développer. C'est par exemple le cas, récemment, avec la conclusion du contrat de support moteurs de la flotte B777 d'Air China de plus d'un milliard d'euros sur dix ans. Ce sont des échanges d'activités, de services entre sociétés, qui font que chacun a tendance à se spécialiser là où il est le plus fort, le meilleur. Ensuite, il observe que la

transformation du Groupe demande des ajustements, des restructurations et qu'il convient de faire en sorte que, lorsque ces restructurations impactent les salariés, ces derniers aient toute l'attention et une écoute permettant que ces restructurations se passent de la façon la plus acceptable possible. Il ajoute que dans un groupe de cette ampleur, une restructuration, une transformation en profondeur nécessitent forcément de la mobilité et que cet effort paie aujourd'hui et conduit à une amélioration du positionnement économique d'Air France.

Question sur les prévisions de retour aux dividendes.

Alexandre de Juniac indique que, quand le résultat net sera positif et que la position de *cash* de la société, qui n'est d'ailleurs pas mauvaise, le permettra, il sera envisagé un retour aux dividendes. Le Président n'estime pas que cela se produira, de manière réaliste, avant la clôture de l'exercice 2015, c'est à dire à l'Assemblée Générale 2016.

Développement durable

Question de VBDO relative à l'économie circulaire, en anglais la « circular economy », et à l'objectif principal pour 2015, annoncé dans le document de référence, d'opérer 1 % de la flotte avec des biocarburants. VBDO se demande quels sont les obstacles principaux à surmonter pour atteindre cet objectif et quelles sont les stratégies à mettre en place pour surmonter ces obstacles.

Camiel Eurlings (Président du Directoire de KLM) indique d'abord que pour KLM comme pour Air France, il est très important de rester leader en matière de développement durable (numéro un dans le *Dow Jones Sustainability index*). Il poursuit en indiquant qu'une partie de cet effort se concentre sur les bio-carburants et que le Groupe a pour objectif de mixer 1 % de bio-carburant sur la quantité totale de carburant utilisée par le Groupe en 2017. M. Eurlings précise ensuite que KLM, en coopération avec le *World Wildlife Fund* des Pays-Bas, a annoncé que, si cela était possible, cet objectif pourrait être réalisé encore plus tôt, en 2015, sachant que ce défi n'est pas évident à relever. Il indique que le Groupe va poursuivre sur cette voie, mais que le grand défi sera de fabriquer un nouveau bio-carburant qui pourra être produit en grande quantité. Les bio-carburants durables et acceptables du point de vue de l'environnement ne peuvent aujourd'hui être produits qu'en quantité très limitée.