

Assemblée générale extraordinaire d'Air France

ORDRE DU JOUR

Présentation

Jean-Cyril SPINETTA
Président-directeur général d'Air France

Intervention des commissaires aux apports

Jean-Pierre COLLE

8

Questions-réponses

Jean-Cyril SPINETTA
Président-directeur général d'Air France

9

Présentation et vote des résolutions

Jean-Marc BARDY
Directeur juridique

14

Présentation

Jean-Cyril SPINETTA
Président-Directeur général d'Air France

Je vous propose de passer maintenant à la partie extraordinaire de notre assemblée, qui concerne, comme vous le savez, la finalisation de l'accord entre Air France et KLM. Je vais d'abord vous rappeler le contexte de cette opération et les premiers résultats, puis, comme nous l'avons fait sur la partie ordinaire de l'Assemblée Générale, je donnerai des réponses aux questions écrites qui m'ont été adressées avant aujourd'hui. Un débat avec la salle aura lieu ensuite. Enfin, les résolutions seront présentées et elles seront soumises aux votes, ce qui clôturera notre Assemblée Générale mixte, ordinaire et extraordinaire.

J'ai déjà eu l'occasion de présenter l'accord entre Air France et KLM, annoncé à la fin du mois de septembre dernier et conclu officiellement le 16 octobre 2003. Vous le savez, cette opération trouve aujourd'hui son terme en ce qui concerne l'organisation du futur groupe, de l'entité européenne Air France KLM. C'est ce que je vais rappeler brièvement. D'abord, cet accord a été conclu et trouve sa finalisation aujourd'hui exactement dans les délais annoncés à Amsterdam il y a presque un an. Nous avons alors dit que nous espérions un accord rapide des autorités de la concurrence, de la mise en œuvre de l'Offre Publique d'Echange, et ensuite, de la mise en place des instances sociales du futur groupe. Beaucoup avaient alors pensé que notre optimisme se heurterait à la dureté et à la difficulté de ces opérations. Nous avons pourtant respecté le calendrier que nous avons annoncé. Les principales étapes sont retracées :

- Les 11 et 12 février 2004 : accord des autorités de la concurrence américaine et européenne le même jour.
- L'Offre Publique d'Echange, couronnée de succès, puisque nous avons pu retirer de la cotation, à Amsterdam et à New York, la compagnie KLM.
- Dès le mois de mai, l'annonce des premières mesures commerciales communes, dont je dirai un mot.
- En juin 2004, la mise en place, que vous approuvée lors d'une Assemblée Générale, de la nouvelle forme du groupe. Vous avez alors élu dix des membres du Conseil d'Administration.
- Enfin, le 15 septembre 2004, soit aujourd'hui, l'Assemblée Générale met un terme aux opérations avec la finalisation de la structure juridique et les premiers résultats consolidés, sur le premier trimestre (avril-mai-juin) de cette nouvelle entité Air France KLM.

Avant de passer à cet ensemble, je souhaite vous rappeler le concept. C'est un concept simple : « un groupe, deux compagnies » : le groupe Air France KLM. Chacune des deux compagnies garde son identité graphique, nous l'avons dit, puisque ces marques sont des marques glorieuses et représentent des actifs réels. Elles doivent donc conserver ce qui les distingue, mais en même temps, il fallait trouver quelque chose qui exprime cette nouvelle entité, pour la communication qui est la communication du groupe et non pour la communication de marque. Voici ce nouveau logo, qui est élégant, sobre et symbolique, en associant les deux bleus : le foncé d'Air France et le clair de

KLM. On retrouve le rouge du drapeau tricolore comme trait d'union entre les deux entreprises. Enfin, la couleur de KLM souligne le nom d'Air France et la couleur d'Air France souligne le nom de KLM : c'est ce qui définira, à l'avenir, la communication du groupe lorsqu'il s'exprimera en tant qu'entité rassemblée.

Ce groupe rassemble, vous le savez, trois métiers :

- le passage, 14,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires l'année dernière ;
- le cargo, avec 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires ;
- la maintenance, avec 0,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Ces trois métiers faisant partie des métiers de base d'Air France et de KLM, il est normal qu'ils constituent aussi les trois métiers de base du groupe Air France KLM. L'identité de vocation a d'ailleurs permis que cet accord intervienne. Le passage s'organise autour d'Air France et de ses filiales et des entités qui constituent KLM. Le cargo est organisé en divisions, mais le montant du chiffre d'affaires nous situe de loin en tête au classement mondial, tant en chiffre d'affaires qu'en parts de marché. Enfin la maintenance, pour le compte de tiers, nous situe au second rang mondial en termes de maintenance industrielle. Enfin, d'autres activités, pour Air France et pour KLM, le catering, et une filiale charter et une filiale low cost, Transavia, qui travaille pour le compte de KLM depuis de nombreuses années.

J'avais présenté nos priorités au mois de juin dernier devant votre Assemblée Générale. Elles sont au nombre de trois :

- mettre en œuvre les synergies, c'est-à-dire ce qui justifie ce rapprochement entre Air France et KLM ;
- renforcer, à Air France et à KLM, la maîtrise de nos coûts ;
- tirer profit de l'alliance et du renforcement de l'alliance, rendu possible par le rapprochement entre nos deux sociétés, Air France et KLM.

Vous savez que les synergies ont été chiffrées sur cinq ans à un montant de 400 à 500 millions d'euros en amélioration du résultat d'exploitation et que sur la première année, nous avons estimé les synergies atteignables entre 65 et 75 millions d'euros dès cette année. J'ai le plaisir de dire, devant l'Assemblée Générale, que ce montant, pour la première année, sera certainement dépassé, sans doute plus proche des 100 millions d'euros. Nous ne nous sommes pas trompés dans l'appréciation de potentiel de synergies et la manière dont ces synergies apparaissent est encore plus rapide que celle que nous avons estimé.

Je m'exprimerai surtout, cette année, sur les synergies en matière de revenus, puisque ce sont elles qui sont plus faciles à atteindre rapidement, dès le début de nos opérations conjointes. Ces synergies s'expriment à travers le réseau qu'Air France et KLM offriront dans le monde. Juste un mot sur ce réseau long-courrier, qui rassemble, au départ de Paris ou d'Amsterdam, 106 destinations. Sur ces dernières, vous les savez, 70 sont distinctes : 43 pour Air France, 27 pour KLM et seulement 36 destinations sont communes. En rapprochant ces deux entreprises et en cherchant un grand réseau mondial, on peut répondre à l'ensemble des demandes. Enfin, ce réseau est renforcé par le poids et la force de nos alliances, notamment de nos alliances américaines, vous voyez là la densité des points que nous sommes capables de desservir et d'offrir à nos clients.

Quelles ont été les mesures immédiates prises pour donner tout son sens à cette coordination des réseaux ?

Tout d'abord, bien sûr, relier nos deux plates-formes Paris et Amsterdam. En les reliant, en faire un avantage pour l'ensemble du groupe. Ces liaisons créées ou renforcées entre Paris et Amsterdam, vous les voyez apparaître sur cette carte : deux liaisons nouvelles créées, Amsterdam-Bordeaux et Amsterdam-Marseille et un renforcement des liaisons sur Toulouse, sur Nice et sur Lyon. Enfin, la création de liaisons sur la province néerlandaise et Paris au départ de Eindhoven et de Rotterdam, pour connecter Paris sur des marchés d'affaires. Les destinations d'Air France seront alors appréciées par les Néerlandais. Enfin, sur nos deux plates-formes régionales de correspondances de Lyon et de Clermont-Ferrand, en réalité, c'est la possibilité d'accéder, dans les deux sens, à la quasi-totalité des villes françaises, au-delà des villes desservies par des liaisons directes : Paris, Bordeaux, Toulouse, Marseille et Nice. Je souhaite dire que les premiers effets des connexions entre nos réseaux sont tout à fait impressionnants. J'aurais l'occasion d'y revenir et de le souligner.

Il s'agit enfin de renforcer les liens entre Paris et Amsterdam : c'est dans cette liaison, sa commodité et sa fréquence, que réside la bonne connexion de nos réseaux. Sur Paris et sur Amsterdam, nous avons créé ce qu'on n'appelle pas encore une navette, mais en tout cas une desserte cadencée, avec 15 liaisons journalières. Elles sont toujours dans le même terminal, rassemblées à Amsterdam et à Paris avec, nous l'espérons le plus rapidement possible, toujours le *gateway*, la même porte, pour que nos clients aient les facilités de rapidité, de commodité, et qu'ils connaissent parfaitement le fonctionnement de cette desserte cadencée, de cette quasi-navette, et qu'ils l'utilisent de la manière la plus facile possible.

Lorsqu'on parle des réseaux, beaucoup nous ont fait part d'une inquiétude légitime, à savoir le risque que nos deux réseaux se cannibalisent l'un l'autre. Nous allons être obligés de faire des choix difficiles, en termes de fermeture de lignes et de spécialisations, de Paris ou d'Amsterdam, avec, peut-être, des problèmes sociaux et des difficultés à expliquer les opérations. La réponse que nous avons alors donnée il y a un an, était la suivante : cette opération s'inscrit dans le cadre d'une croissance rentable, bien évidemment adaptée aux circonstances économiques, elle vise, ensemble, à consolider nos parts de marché, si possible à les augmenter, et certainement pas à les réduire. Elle vise surtout à tirer profit du potentiel d'Amsterdam et du potentiel de Paris pour, ensemble, mieux rayonner sur tous les grands marchés mondiaux.

J'aimerais ici évoquer la mesure que nous avons annoncée le 6 mai dernier par le biais des « tarifs combinables ». De quoi s'agit-il ? Nous avons deux réseaux, sur lesquelles les destinations sont distinctes : on va à Amsterdam ou à Paris. Il y a d'autre part les dessertes communes, qu'il ne faut pas vivre comme un problème, mais plutôt comme atout, car la très grande majorité de nos clients ne vit pas à la proximité immédiate d'Amsterdam ou de Paris. En effet, pour prendre l'exemple d'un client français, qui habite au-delà des grandes villes de la province française, il lui est complètement indifférent de passer par Amsterdam ou par Paris pour aller à New York ou pour aller en Asie. Il faut bien passer par un point intermédiaire s'il n'y a pas de ligne directe. Les tarifs combinables correspondent exactement à cette approche : ils consistent à dire qu'en fusionnant nos réseaux, les tarifs appliqués offriront à nos clients plus de fréquences, plus d'horaires et les meilleurs tarifs possibles.

Voici un exemple qui n'est pas théorique : c'est un exemple concret qui résume ce que sont nos organisations respectives et les tarifs que nous pratiquons l'un et l'autre. Il n'y a pas de vols directs Madrid-HongKong. Les Madrilènes, lorsqu'ils veulent aller à HongKong, doivent passer par un

point intermédiaire : ils peuvent passer soit par Paris, soit par Amsterdam, c'est exactement la même chose pour eux en termes de délais d'acheminement. Le problème est que souvent, les tarifs les plus attractifs proposés sont des tarifs allers-retours, dans toutes les compagnies aériennes. La mesure toute simple que nous avons arrêté ensemble, et qui fonctionne de cette manière depuis le début du mois de juin 2004, est dire : si les gens choisissent d'aller à HongKong en passant par Paris et ensuite, de revenir en passant par Amsterdam, ils auront un tarif qui leur sera proposé qui sera le meilleur tarif aller-retour de l'un plus le meilleur tarif aller-retour de l'autre, divisé par deux. Vous avez ici un exemple qui exprime la réalité des tarifs pratiqués : 695 euros plus 619 divisé par deux : 687 euros et on a un exemple équivalent sur Vienne-Johannesbourg-Vienne en passant soit par Amsterdam, soit par Paris. Au-delà de cet effet tarif, il y a un effet fréquence : hier, KLM offrait une possibilité pour aller de Madrid à HongKong, Air France en offrait également une. Dorénavant, le groupe Air France KLM offre deux possibilités par jour, et nous avons le souci d'éloigner les horaires, de telle manière qu'un client d'affaires, qui a des contraintes qui lui sont propres, puisse choisir de passer par Amsterdam avec un départ dans l'après-midi pour une arrivée à HongKong le lendemain matin, ou de passer par Paris, avec un départ tard le soir et une arrivée à HongKong le lendemain, en fin d'après-midi. L'effet de commodité pour le client est indéniable et remarquable. Je souhaite dire ici que ces tarifs combinables, qui sont une innovation dans le monde du transport aérien, innovation rendue possible par le fait que nous ayons le même actionnariat et les mêmes résultats, il n'y a plus de réticences du côté des vendeurs à vendre de manière équivalente l'un ou l'autre des trajets à l'aller ou au retour. Le succès auprès de nos forces commerciales est aussi important, puisqu'elles sont délivrées du souci de savoir à qui profite le plus telle ou telle mesure. Nous avons ici le résultat de l'ensemble de ces mesures : vous voyez qu'en avril-mai 2004, avant que ces tarifs soient appliqués, le nombre de passagers KLM ayant emprunté un vol opéré par Air France ne représentent presque rien, alors que dès le début du mois de juin, on voit monter à 30 000 par mois, si ça continue, 400 000 par an. C'est énorme, autant que le nombre de passagers Air France ayant emprunté un vol opéré par KLM. Ce sont donc des mesures immédiatement comprises par les clients et par nos forces commerciales et qui traduisent une reprise de parts de marché de la part du groupe, puisque, par exemple, les clients Air France qui passent par KLM vont sur des destinations qui ne sont pas desservies par Air France.

Renforcer la maîtrise des coûts, j'en ai souvent parlé, c'est évidemment la tâche permanente de tous les opérateurs économiques, encore plus dans ces temps de grande difficulté que représentent le relèvement et les hausses du pétrole. Air France, vous le savez, a mis en place un plan triennal, recherchant 600 millions d'euros d'économie à l'échéance de trois ans, l'année 2007. 200 millions d'économie la première année, sur l'exercice en cours, et KLM poursuit son plan de restructuration annoncé en 2003. Pour ce qui concerne Air France : 45 millions d'euros d'économies réalisées au premier trimestre (avril-mai-juin) : nous sommes entièrement en ligne avec nos objectifs. Il en est de même pour KLM, qui se trouve même au-delà des objectifs fixés en termes d'amélioration de ses coûts. Il nous faut poursuivre ce mouvement : si on veut que le groupe fonctionne bien, il faut que les deux entités, Air France et KLM, affichent des performances économiques de qualité. Ces efforts se traduisent par l'évolution favorable de nos coûts unitaires. Philippe Calavia vous les a présentés pour l'année dernière, mais vous voyez que pour le premier trimestre de cette année, ils sont en baisse beaucoup plus importante pour Air France et KLM rassemblés : - 4,8 % en variation brute, et si l'on tient compte de l'effet-change et de l'effet-pétrole, une variation nette de - 5 %. Il est vrai que cette variation positive, à la baisse, est favorisée par un effet d'augmentation forte de notre offre par rapport au premier trimestre de l'an dernier, mais on voit bien dans ces chiffres, les efforts faits par l'un et par l'autre en matière de coûts.

Nos résultats, ceux du premier trimestre (avril-mai-juin), qui sont encore à interpréter avec prudence, puisqu'ils intègrent trois mois d'Air France, mais seulement deux mois d'association avec KLM, puisque l'opération n'est effective que depuis le début du mois de mai. Ils doivent donc être appréciés avec prudence, puisqu'ils ne sont pas totalement cohérents avec la définition du premier trimestre, qui est de trois mois, du moins en ce qui concerne KLM. Ces résultats n'en sont pas moins en amélioration spectaculaire, du côté de la recette : + 12 % d'augmentation sur le trimestre et du côté du résultat d'exploitation – avant cessions aéronautiques et hors éléments exceptionnels – qui passe d'un chiffre légèrement négatif pour Air France KLM l'an dernier à un chiffre positif, d'environ 156 millions d'euros cette année.

Ces premiers résultats sont la traduction d'une bonne conjoncture économique, la traduction des efforts faits, par exemple, en matière de coûts. Ils sont en amélioration en dépit d'une facture pétrolière extrêmement lourde et qui représente un défi pour toute l'industrie du transport aérien, en Europe et ailleurs. Sur le trimestre, nos dépenses de pétrole pour Air France et KLM, ont été 89 millions d'euros supérieures à celles de l'an dernier, c'est-à-dire un chiffre très élevé. Malheureusement, cette augmentation de 19 % sera confirmée, voire supérieure. Je l'ai dit tout à l'heure, en dépit de tout cela, nous continuons à afficher une perspective de progression de notre résultat d'exploitation, dans l'hypothèse où le baril resterait, sur l'ensemble de l'année, aux alentours de 40 dollars. Cela tient compte des politiques de couverture mises en place, mais aussi des surcharges décidées le 23 mai, en raison de l'augmentation du pétrole, et surtout au mois d'août, aussi bien par Air France que par KLM.

Troisième priorité : développer l'alliance, pour en faire une alliance de référence. Les alliances, je l'ai dit, sont un phénomène durable, qui structure et qui structurera de plus en plus le transport aérien. Vous avez ici ce que sont les trois grandes alliances : Oneworld (British Airways), Star Alliance (Lufthansa et ses alliées) et Skyteam (Air France, KLM et Alitalia). Vous voyez que Skyteam, la dernière née, est maintenant très proche de Star Alliance, avec des positions de leader sur le marché européen et sur les échanges entre l'Europe et les Etats-Unis, sur les plus grands marchés aériens. Vous le savez, Skyteam va très probablement être rejoint par Aéroflot et China Southern, ce qui nous permettra d'être à un niveau comparable à celui de Star Alliance. Skyteam est bien devenu l'alliance de référence au niveau mondial.

La nouvelle organisation du groupe Air France KLM doit aujourd'hui être finalisée sur le plan juridique, comme nous l'avons déjà évoqué au cours de nos deux précédentes assemblées. Nous allons vous demander d'approuver, lors des résolutions, la transformation d'Air France en société holding Air France KLM, ainsi que le transfert de l'activité aérienne d'Air France à l'une de ses filiales. Quelle est la situation aujourd'hui après l'Offre Publique d'Echange ? La société Air France détient une filiale, qui se nomme KLM, et vous le savez, la structure que nous envisageons est une structure de holding, avec deux sociétés filiales, la société KLM et la société Air France. Pourquoi ne le faisons-nous que maintenant ? C'est un rappel : il fallait qu'une loi intervienne et elle est intervenue le 26 juillet 2004 et elle a étendu à la société bénéficiaire des apports d'actifs de la société Air France les dispositions d'une loi votée par le Parlement le 9 avril 2003 qui protégeait et qui protégera les droits de trafic d'Air France, ainsi qu'un certain nombre de dispositions concernant les personnels d'Air France en matière sociale.

Comment allons-nous procéder ? Dans un premier temps, la société Air France, si vous l'approuvez, apportera à sa filiale Air France Compagnie Aérienne un montant d'actifs qui s'élève à 11,03 milliards d'euros et un ensemble de passif s'élevant lui à 7,95 milliards d'euros et un apport net de 3,06 milliards d'euros. Deuxièmement, la société qui reçoit ces actifs rémunérera la société

apporteuse en émettant des titres : 126 668 775 actions au nominal de 15 euros, pour un montant total de 1,9 milliards d'euros, faisant donc apparaître une prime d'apports de 1,1 milliard d'euros et cette opération est réputée faite au premier avril 2004, en respectant les principes de neutralité comptable et de continuité fiscale. A l'issue de cette opération, si vous l'approuvez, le groupe Air France KLM sera né, avec une société de tête holding Air France KLM et deux sociétés filiales ayant l'ensemble des actifs liés au transport aérien. Dans ces actifs, il y a évidemment les personnels de l'une et de l'autre. Enfin, la troisième étape sera celle du changement de nom, avec Air France KLM et la société Air France Compagnie Aérienne deviendra la société Air France, tout simplement. Air France KLM, la société de tête, détiendra les titres d'Alitalia, les titres de sa filiale Air France nouvellement créée, d'autres titres sous notre contrôle, ainsi qu'un peu de trésorerie, pour payer l'intéressement longuement évoqué au cours de la partie ordinaire de l'Assemblée.

Si l'on passe maintenant au bilan consolidé du nouveau groupe, on fait figurer à votre attention les principaux éléments de ce bilan. Du côté de l'actif, un peu moins de 14 milliards d'euros, essentiellement des immobilisations aéronautiques. L'actif circulant, les stocks et d'autres choses pour 5,1 milliards. La trésorerie comptable est de 3,1 milliards d'euros pour un ensemble total d'actifs de 21,9 milliards d'euros. Du côté du passif, les capitaux propres pour 5 milliards d'euros, les provisions incluant l'écart d'acquisition négatif pour environ 2,3 milliards d'euros, les dettes financières pour 8,6 milliards d'euros et d'autres passifs de 6 milliards, pour un total, également, de 21,9 milliards d'euros. Quel commentaire appelle ce bilan consolidé du futur groupe Air France KLM ? Je me contenterai de dire que c'est un bilan solide. Ce qu'on voit à travers le niveau d'endettement de ce nouveau groupe, c'est que les dettes sont de 5,50 milliards d'euros pour des fonds propres de 5 milliards d'euros : le ratio d'endettement, dettes nettes sur fonds propres, est donc de 1,09. Vous vous souvenez sans doute de nos engagements, il y a un an, à ce que ce ratio d'endettement passe dans un délai de deux ans, à un ratio inférieur à un, c'est-à-dire des fonds propres supérieurs aux dettes nettes. Je crois que nous sommes évidemment dans la bonne direction. Nous pouvons même espérer que cet engagement soit tenu plus vite que ce que nous avons dit et vous voyez cette évolution très encourageante de l'endettement du groupe Air France au 30 juin 2004, qui reste exactement au même niveau, alors que l'endettement de KLM, qui avait fortement augmenté les années précédentes, diminue, de manière encore modeste certes, mais l'inflexion de tendance est remarquable et traduit la qualité de la performance économique de KLM depuis un an et surtout sur les six derniers mois.

Quelle sera la répartition du capital entre Air France et KLM à l'issue de ces opérations ? Je rappelle ici que l'Etat français détiendra et détient 44,1 % (269 383 000 actions environ), le flottant, 45,5% de ces actions et les salariés 10,4%.

La capitalisation boursière de cet ensemble, au 14 septembre 2004, est de 3,6 milliards d'euros. Il s'agit de la deuxième capitalisation boursière européenne après celle de Lufthansa (4,56 milliards), mais devant British Airways, RyanAir et toutes les autres compagnies européennes.

Pour ce qui concerne la Bourse, Air France KLM sera cotée sur trois places financières : Paris, Amsterdam et New York. Je me borne ici à dire que tous les codes demeureront inchangés et que vous trouverez les informations pour suivre le cours de l'action là où vous avez l'habitude de le suivre.

Le gouvernement d'entreprise d'Air France KLM sera le suivant : un Conseil d'Administration, comme vous le savez, a déjà été constitué. Vous avez, en juin, élu, ratifié les propositions de dix administrateurs. Huit administrateurs représentent l'Etat français, actionnaire à 44,1 % et deux

salariés représentant les salariés actionnaires viennent d'être désignés, élus, par l'Assemblée Générale ordinaire.

Comme je l'ai dit, dans l'apport d'actifs, il y a l'ensemble des activités aériennes d'Air France qui sont transférées à sa filiale. Avec eux, l'ensemble des personnels d'Air France : il n'y a plus, au niveau de la société holding de tête, d'administrateurs représentant les salariés d'Air France. En revanche, ils continueront bien sûr à être représentés au sein du Conseil d'Administration de la société Air France. Enfin, le vice-président du Conseil d'Administration est le président du directoire de KLM.

Cette entité Air France KLM sera organisée autour d'un comité de stratégie qui sera chargé, non pas de réfléchir à la stratégie, mais de proposer aux Conseils d'Administrations respectifs, la stratégie qu'ils approuveront ou n'approuveront pas, concernant la coordination des réseaux et des hubs, des budgets et des plans à moyen terme, la flotte et les stratégies d'investissements et d'alliances : tous les éléments qui permettront de donner tout son sens à l'opération entreprise et vous le savez, le comité stratégique qui se réunit tous les quinze jours, est composé de quatre membres de KLM et de quatre membres d'Air France et présidé par le Président-Directeur général d'Air France, non pas *intuitu personae* mais *ès fonctions*, avec, en cas de difficulté, une voix prépondérante sur ce sujet.

Voilà ce que je voulais dire pour vous rappeler une opération qui doit vous être familière, puisqu'elle vous a été présentée à différentes reprises. Je me bornerai encore à vous dire que les premiers résultats enregistrés, même s'ils incitent à la prudence parce qu'on ne peut juger après quelques mois d'une opération aussi ambitieuse, vont dans le bon sens, que l'accès pour KLM au marché français en reprenant des parts de marché consolide sa situation, comme le fait, pour Air France, de pouvoir, lorsque c'est nécessaire, s'appuyer sur le réseau de KLM et de bénéficier des clients néerlandais, renforce sa position. Ce nouvel ensemble, vous le savez, a affiché, au premier trimestre, une performance économique de qualité, dans un contexte difficile, par rapport aux performances économiques des autres, commençant ainsi à donner les premiers signaux de validation de la stratégie qui vous été exposée.

Je souhaite que tous ces éléments que vous aviez déjà à votre connaissance, ainsi que les précisions que je viens de donner, vous aient éclairés sur cette opération complexe, qui doit maintenant vous être plus familière, et que nous vous proposons d'approuver. Avant de passer à la partie des questions réponses et au vote des résolutions, je demanderai aux commissaires aux apports de bien vouloir présenter leurs rapports sur cette opération complexe. Je vous remercie de votre attention.

Intervention des commissaires aux apports

Jean-Pierre COLLE

Mesdames, Messieurs, par ordonnance du tribunal de commerce de Bobigny en date du 6 mai 2004, nous avons été désignés, Monsieur Michel Doray et moi-même, en tant que commissaires aux apports, chargés de deux missions :

- La première : apprécier la valeur des apports effectués par Air France à Air France Compagnie Aérienne.
- La seconde : apprécier le caractère équitable de la rémunération des apports.

Nous avons émis deux rapports en date du 28 juillet 2004, disponibles à l'entrée de cette salle. Je vous les résume brièvement.

Le premier rapport porte sur la valeur des apports. Cette valeur a été établie à 3,1 milliards d'euros, ce qui correspond aux capitaux propres sociaux d'Air France au 31 mars 2004. Nos travaux ont consisté, pour l'essentiel, à approcher la valeur d'Air France à l'aide des méthodes d'évaluation généralement admise en matière d'évaluation d'entreprises : le cours de bourse, l'actualisation des flux de trésorerie et les comparaisons boursières. Sur ces bases, nous sommes d'avis que la valeur proposée, de 3,1 milliards d'euros, n'est pas surévaluée.

Notre second rapport porte sur la rémunération des apports. Au cas d'espèce, Air France Compagnie Aérienne est détenue à 100% par Air France, aussi bien avant qu'après l'apport. Dans ces conditions, nous n'avons pas d'observation à formuler sur le caractère équitable de la rémunération des apports. Je vous remercie de votre attention.

Questions-réponses

Jean-Cyril SPINETTA
Président-Directeur général d'Air France

J'ouvre maintenant, avant de passer aux votes de cette Assemblée Générale extraordinaire, la partie discussion. Je reviens, avant de passer aux questions de la salle, à quelques questions écrites qui nous sont parvenues lors de la première partie et qui concernaient directement cette seconde partie de l'Assemblée. Elles émanent des mêmes personnes que pour la première partie.

- D'abord, l'Association de Défense des Actionnaires Air France KLM salariés et retraités de la société Air France, qui demande si les initiatives de réajustements tarifaires – il s'agit des surcharges fuel – soutenues et la politique de couverture pratiquée par l'entreprise suffiront à protéger le résultat économique d'Air France KLM en 2004-2005. J'ai déjà répondu à cette question, et je me bornerai à rappeler que la politique de couverture a déjà permis d'économiser 59 millions d'euros sur le premier trimestre de l'exercice (avril-mai-juin), c'est-à-dire environ 13% de la facture carburant. On peut le dire autrement : s'il n'y avait pas eu ces couvertures, le résultat net de 95 millions d'euros aurait été amputé d'environ 60 millions d'euros. Malheureusement, les politiques de couverture, même efficaces, ne permettent pas de limiter totalement, il s'en faut de beaucoup, l'influence négative de la hausse du prix du baril. J'en resterai à ce que j'ai dit : nos prévisions sur l'année sont celles d'une amélioration de notre résultat d'exploitation, si le pétrole restait, en moyenne, autour de 40 dollars le baril, jusqu'au 31 mars 2005 – c'est le niveau où il se situe aujourd'hui sur les marchés internationaux -.
- Monsieur Patrick Cunin demandait quel est le taux de couverture de la facture pétrolière pour l'année 2004-2005. J'ai répondu en rappelant l'économie de 59 millions d'euros au premier trimestre, soit 13 % de la facture carburant. Sur la fin de l'exercice, nos opérations de couverture, je parle là d'Air France, portent sur 75 % des livraisons du troisième trimestre de l'exercice et 95% des livraisons du quatrième trimestre de l'exercice. Naturellement, nous ne sommes pas entièrement protégés, ces couvertures ne nous permettant de nous prémunir seulement contre une partie de l'augmentation de la hausse des cours.
- Enfin, l'association de défense UTA posait deux questions. La première question concernait l'harmonisation éventuelle des prestations offertes aux passagers voyageant sur les réseaux d'Air France et de KLM. Je répondrai en disant que les deux compagnies travaillent déjà à la construction d'un schéma combinant à la fois la possibilité de faire apparaître les meilleures synergies possibles, tout en préservant l'identité de chacune de leur marque. Bien sûr, nous avons pour ambition d'avoir des standards de qualité qui soient les plus proches possible. Il est probable que nous parvenions rapidement à faire en sorte que nos produits « sol » soient les plus identiques possible. En revanche, nous conserverons dans nos produits « vol », qui expriment l'histoire des entreprises, les spécificités propres à chaque compagnie, même si les standards de qualité sont aussi exigeants dans les deux cas.

J'ai ainsi répondu à la totalité des questions écrites posées sur les parties ordinaire et extraordinaire de l'Assemblée Générale et j'en viens à des questions qui viendraient de la salle.

De la salle

Monsieur le président, bonjour. Je vous remercie de me donner la parole, d'autant plus que ma question concerne la première partie. J'essaierai de faire court, mais je pourrais me dispenser de vous être désagréable. Vous nous présentez, à chaque fois, la société Air France comme étant une des meilleures, si ce n'est une des meilleures compagnies aériennes mondiales. Je vois qu'aujourd'hui, vous avez rappelé qu'en termes de parts de marché, nous faisons jeu égal avec British Airways et Lufthansa. Air France est la première compagnie par le trafic en Europe. Sur le plan mondial, nous sommes troisièmes en passagers, quatrième en cargo et deuxième en maintenance. Ce sont d'excellents résultats, qui séduiraient plus d'un actionnaire. Mais lorsque je prends la notice de résolution des votes, il est rappelé l'évolution des dividendes : je vois qu'en trois ans, nous sommes tombés de 22 centimes à 5 centimes. La situation financière n'est pas bonne, au point que l'on n'arrive même pas à maintenir les six centimes de l'année dernière. Je me pose des questions : nous tous, actionnaires, sommes perdants en plus-value, en capital, nous ne gagnons plus rien en revenus. Je me pose alors la double-question suivante : était-il judicieux de privatiser une compagnie aérienne ? Était-il judicieux, pour un actionnaire courant, d'investir dans une compagnie aérienne dans un portefeuille boursier ? Avant que vous me répondiez, de façon à préciser la réponse que je souhaiterais obtenir, je voudrais vous témoigner mon insatisfaction quant à la réponse que vous avez faite précédemment en affirmant espérer de meilleurs résultats. S'il est plus facile d'expliquer le passé que de prédire l'avenir, je pensais qu'Air France était dans une situation de restructuration, d'alliances et d'investissements, mais je ne suis pas convaincu des arguments que vous avancez sur les bénéfices à venir du rapprochement entre Air France et KLM sur le plan financier.

Jean-Cyril SPINETTA

Je suppose que vous êtes tout de même encore un peu convaincu, puisque étant présent, cela signifie que vous êtes encore actionnaire. Juste deux mots, que vous avez déjà entendu et que vous connaissez, mais je vais essayer d'être convaincant. Le transport aérien mondial traverse une crise, surtout depuis le 11 septembre 2001, dont vous connaissez les effets sur tous les opérateurs aériens sans exceptions. Dans cette crise, certains s'en sortent moins mal que d'autres. Je crois, à l'évidence, qu'on peut dire qu'Air France en fait partie, au sein de ce secteur qui, en totalité, en Europe, en Amérique et en Asie, est frappé de manière extrêmement lourde, à la fois par la conjoncture économique, mais aussi par la conjoncture politique, auxquelles s'ajoute, depuis peu de temps, l'augmentation brutale des prix du pétrole. Enfin, si l'on regarde les performances comparées des uns et des autres dans le transport aérien, par exemple depuis le 1^{er} janvier 2004 et qu'on regarde la manière dont les cours de bourse ont évolué, la situation qui est celle d'hier est celle que j'ai exprimée précédemment. Elle sera peut-être différente ce soir, à la clôture des différentes bourses. Les cours des compagnies ont évolué, depuis le 1^{er} janvier 2004, entre - 35,30 % pour Ryan Air, en passant par - 48,55 % pour Easy Jet, - 24,91 pour Lufthansa, + 0,44 % pour British Airways et à la date d'hier, + 10,95 % pour Air France. C'est donc que les actionnaires, le marché et les investisseurs considèrent que dans un environnement maussade pour tous, la performance économique d'Air France et surtout que les perspectives offertes par l'accord conclu avec KLM sont plus attractives que celles des autres. Vous avez affirmé, de manière très juste, qu'il était plus facile de décrire le passé que de prévoir l'avenir, personne ne peut dire le contraire, mais nous avons pris nos responsabilités dans le management d'Air France et de KLM en annonçant, il y a quelques jours, le 2 septembre dernier, que nous envisagions, pour l'année qui vient de commencer et qui s'achèvera le 31 mars prochain, d'avoir un résultat d'exploitation en forte

progression par rapport à celui de l'an dernier. Même si le pétrole représente un défi, nous restons confiants dans la capacité du groupe à compenser la hausse du pétrole, au moins en partie, et, en tirant argument de la force que représente le rapprochement d'Air France et de KLM, dans notre capacité de faire mieux que de résister. Voilà les éléments que je pouvais, Monsieur, vous donner en réponse à votre question.

De la salle

Bonjour, mon nom est Michel Buisson, je suis cadre au programme Air France Industries à Orly. Je rappelle rapidement que nous traitons les GV et les maintenances lourdes sur les long-courriers d'Air France, flottes 777, A340, A330 et 747-400. Ma question est liée à un article de vendredi dernier dans *Air et Cosmos*, qui faisait part d'un jugement de Goldman Sachs sur la situation dégradée de l'action Air France, de sur-performance à performance, notamment en raison de l'insuffisance des annonces des dirigeants d'Air France à propos des synergies attendues du rapprochement des deux compagnies. Ma question est plus particulière : je souhaiterais connaître les synergies en termes d'activité, de flottes et en termes de personnels entre les deux compagnies.

Jean-Cyril SPINETTA

Je vais répondre très rapidement à votre question, qui mériterait de très longs développements. D'ailleurs, si vous le souhaitez, vous pourrez prolonger vos questions et nous vous fournirons tous les éléments de référence nécessaires.

J'ai évoqué les synergies de revenu dans ma présentation, car elles sont les plus immédiates. Mais dès cette année apparaîtront des synergies en matière de coûts, d'abord les coordinations de réseaux permettent d'économiser des moyens, mais il faut aller plus loin. Je pense notamment aux flottes : vous savez que nous avons, en termes de maintenance et d'entretien des flottes, déjà procédé à des échanges équilibrés, permettant à l'un et à l'autre de réaliser des économies sur l'entretien des A330 et sur l'entretien des Boeing 777. Il y a donc là, qu'il s'agisse des moteurs, des cellules ou des composants, des opérations qui seront extrêmement bénéfiques et bénéficiaires pour l'une et pour l'autre entreprise. Il y a également tout ce qui concerne les systèmes d'information, que je n'ai pas le temps d'évoquer aujourd'hui. En ce qui concerne le personnel, nous avons déjà le souci, en se rassemblant là où c'est possible, notamment dans les escales, et en coordonnant nos réseaux commerciaux, ce qui ne signifie pas en les fusionnant, d'aller le plus vite possible vers une amélioration de notre efficacité dans ces domaines. Ces présentations vous seront faites quand nous aurons l'occasion, à la fin de l'année, de vous commenter publiquement les résultats sur l'année du groupe Air France KLM. Nous vous donnerons alors toutes les précisions sur l'ensemble des éléments que vous venez d'évoquer.

De la salle

Bonjour Monsieur le président. Il s'agit d'une question connexe, mais après la fusion d'Air France et de KLM, Air France a été privatisée. Une des premières conséquences sociales fut cette loi et ce décret sur l'âge de la cessation d'activité des PNC. Or, j'ai cinquante-six ans et la compagnie m'a accordé, ce qu'elle n'était pas obligée de faire, une prolongation jusqu'à soixante ans. Je vais donc être licencié et on m'a dit que nous n'aurions aucune indemnité de licenciement. Je sais bien que le

cadre n'est sans doute pas approprié pour évoquer ce genre de sujets, mais nous sommes très inquiets. Je veux bien encore travailler pour la compagnie, mais j'aimerais savoir, comme je vous sais attaché à la politique sociale, quel est votre avis sur la question.

Jean-Cyril SPINETTA

Je ne veux pas entrer dans le détail de mesures que vous connaissez sans doute mieux que moi, mais aujourd'hui, le statut d'Air France dit qu'il y a une cessation d'activité des personnels à cinquante-cinq ans. Le statut, à moins que cela ne soit des usages, prévoit en outre que, dans un petit nombre de cas, les gens peuvent demander à ne partir qu'à cinquante-six ans, voire cinquante-sept ans. Cela concerne 120 personnes sur les 14 000 PNC d'Air France. Air France s'étant privatisée, ces dispositions du statut ne se seraient plus appliquées dans deux ans et, comme il s'agit d'un problème de sécurité et non d'un problème de retraites, le gouvernement, bien sûr, a maintenu à cinquante-cinq ans ce qui figure dans les statuts de l'entreprise en termes de cessation d'activité. Comme il s'agit de sécurité, le gouvernement, à juste titre, a considéré et considèrera qu'il faut que cela s'applique à tous. Voilà ce que je souhaitais dire, mais je ne vais pas entrer dans les détails que je connais parfaitement mais qui seraient un peu lassants. Tous les gens qui seront dans cette situation - qui n'est pas une situation de retraite mais de cessation d'activité - bénéficieront aujourd'hui et continueront à bénéficier demain de dispositions qui cumulent un certain nombre de systèmes qui leur permettent, jusqu'à l'âge du basculement normal dans les régimes de retraite, d'avoir des situations juridiquement et patrimonielement protégées conformément à la situation qui prévaut aujourd'hui. Il n'y a donc pas de changement en ce qui concerne les choses. En ce qui concerne votre situation, Monsieur, nous avons annoncé qu'il y aura, durant cette période transitoire, un biseau qui sera organisé pour que le couperet ne tombe pas de manière sauvage et immédiate sur les autres 120 personnes.

De la salle

Bonjour. Je m'intéresse, en marge du rapprochement avec KLM, au long terme. Aujourd'hui, je ne pense pas que le véritable problème du pétrole soit celui de son prix actuel. Aujourd'hui, nous nous trouvons dans une période où le pétrole est encore abondant. Or, toutes les études montrent que dans les vingt ans qui viennent, nous allons passer un pic de consommation qui indiquera le début d'une pénurie. Le transport aérien n'a pas d'autre solution que l'utilisation du pétrole. Tout d'abord, le prix va augmenter dans des rapports incroyablement supérieurs à ceux que l'on connaît aujourd'hui : il faudra les multiplier par deux, trois ou quatre. Le problème sera d'autant plus grave pour le transport aérien qu'il n'existe pas de carburant de remplacement. Aujourd'hui, le seul carburant utilisable est le carburant fossile. Peut-être trouvera-t-on des solutions, mais elles seront chères. Est-ce que dans vos réflexions, vous prenez en compte ces problèmes relatifs à l'évolution des ressources en pétrole ?

Jean-Cyril SPINETTA

Bien sûr, mais vous avez soulevé le bon problème : il n'existe pas de solution de rechange. Puisque vous étiez à Airbus, convainquez vos collègues qui y sont encore de fabriquer des avions qui soient plus aérodynamiques, qui consomment le moins de kérosène possible et qui soient les plus légers possible en termes de masse. Convoquez également vos amis motoristes qu'il leur faut travailler

avec ardeur pour livrer, le plus vite possible, des moteurs qui, en termes de consommation de kérosène, consomment beaucoup moins que ce qu'ils consomment actuellement. De grands progrès ont déjà été faits, mais des améliorations sont encore possibles. Lorsque nous réfléchissons à ce problème, comme il n'y a pas de solution de substitution en termes d'énergie, contrairement à d'autres secteurs du transport, les opérateurs vont devoir apprendre à travailler avec des prix du pétrole élevés en gardant une rentabilité suffisante. C'est ce que nous efforçons de faire dès l'année 2004-2005 en tentant de nous situer également dans le long terme.

De la salle

Merci Monsieur le président. Mesdames et Messieurs, bonjour. Ma question porte essentiellement sur deux points.

- Outre la facture pétrolière, il y a aussi le problème des primes d'assurance, puisque certaines compagnies refuseraient de couvrir certains des risques, notamment les risques attentats. Quels sont les pans d'action menés sur ce type de sujets ?
- La deuxième partie de ma question porte sur le terminal 2 E. Comment palier la disparition de cette pièce maîtresse du dispositif d'Air France ? Quelles sont les perspectives d'évolution en la matière ?

Jean-Cyril SPINETTA

Sur les assurances, vous avez rappelé la forte augmentation des primes d'assurances, notamment pour le risque terroriste. Il me semble que c'est un des domaines dans lequel le fait de négocier ensemble, avec KLM, nous permettra d'enregistrer des économies importantes. Il y a en ce moment, sur le marché de l'assurance aérienne, une détente relative par rapport aux prix d'il y a un an et le fait de se présenter ensemble devant nos assureurs nous permettra sans doute d'obtenir des rabais supplémentaires. Nous sommes, sur ce sujet, optimistes quant à la capacité du groupe Air France KLM à réduire les coûts d'assurance par rapport à ceux que nous payons jusqu'au mois de décembre de cette année, puisque les contrats d'assurances sont calqués sur l'année civile.

Concernant le terminal E, je n'ai personnellement pas de décision à prendre à propos de la réouverture du terminal E. C'est aux experts à se prononcer et ensuite aux gens d'ADP. Je souhaite évidemment que cela se fasse le plus rapidement possible. J'en profite pour signaler que la compagnie Air France, en dépit de ce qui s'est produit, n'a annulé pour ce motif aucun vol depuis le 23 mai dernier. Les personnels d'Air France ont d'ailleurs magnifiquement relevé le défi d'une exploitation très difficile, surtout en période de pointe, pendant l'été 2004. Nous travaillons tous pour nous donner des marges d'expansion et de croissance supplémentaires pour les années qui viennent et j'espère que chacun comprendra qu'il est d'un intérêt collectif que le terminal E réouvre le plus vite possible pour que nous ne soyons pas rattrapés par des problèmes de goulots d'étranglement, en termes de croissance de l'activité aérienne en France, et pas seulement celle d'Air France.

Je vais maintenant demander à Monsieur Bardy de présenter les résolutions.

Présentation et vote des résolutions

Jean-Marc BARDY
Directeur juridique

Mesdames et Messieurs, je vous invite à présent à donner une traduction juridique à la présentation qui a été faite tout à l'heure par le président sur la procédure d'apport partiel d'actifs et à décider, par votre vote, de la constitution du groupe Air France KLM.

- Onzième résolution : c'est une résolution concernant l'approbation d'apport partiel d'actifs à Air France Compagnie Aérienne. Je vous rappelle que l'apport porte sur une branche complète d'activité de service de transport aérien et concerne l'ensemble des activités qui ont été décrites au cours de ces différentes présentations. L'apport net, ainsi qu'il a été rappelé, porte sur un peu plus de 3 milliards d'euros. Cet apport sera rémunéré par l'émission, par la société Air France Compagnie Aérienne – future société Air France – de 126 668 775 actions de 15 euros chacune.
- Douzième résolution : approbation spéciale relative à la prime d'apport et à son affectation. Le président l'a rappelé tout à l'heure : il existe une prime d'apport d'un peu plus d'un milliard. Par cette résolution, il vous est demandé d'affecter cette prime d'apport aux provisions pour amortissements dérogatoires, à la réserve réglementée des plus-values à long terme et au solde en prime d'apport.
- Treizième résolution : il s'agit de décider de l'accord partiel sous conditions suspensives. Ces conditions suspensives sont la publication de la loi modifiant la loi du 9 avril 2003, loi qui a été votée et publiée au *Journal Officiel* le 28 juillet 2004, il s'agit aussi d'obtenir l'ensemble des autorisations et agréments, notamment la licence « certificat du transporteur aérien » pour procéder définitivement à cette opération. Ces autorisations ont été données ou seront données aujourd'hui même par l'administration. Enfin, dernière condition suspensive : l'approbation de l'opération par l'Assemblée Générale de la société Air France Compagnie Aérienne qui se tiendra immédiatement après cette assemblée.
- Quatorzième résolution : il vous est demandé de voter sur les projets de modification statutaire, qui concernent bien sûr l'objet social, puisque votre société devient une société holding. L'article 3 concerne la nouvelle dénomination de la société, qui sera désormais appelée Air France KLM. L'article 17 est relatif à la composition du Conseil d'Administration, qui est modifiée, puisque les salariés élus par les salariés de la société siègeront dorénavant dans la société Air France et non plus dans la société Air France KLM, à l'exception, bien sûr, des représentants des salariés actionnaires. L'article 20 concerne les délibérations du Conseil d'Administration : il vous est proposé d'autoriser la convocation du Conseil d'Administration par le Directeur Général Délégué, en cas d'empêchement du président. L'article 23 propose également la désignation d'un administrateur délégué en cas d'empêchement du président. L'article 24 prévoit la suppression des limitations statutaires aux pouvoirs du Directeur Général. Ces limitations, je vous l'indique, figureront désormais dans le règlement intérieur, comme c'est le cas de beaucoup de sociétés qui sont inscrites à la côte. Enfin, l'article 28 concerne la possibilité, pour votre société, de nommer des censeurs.

- Quinzième résolution : pouvoirs pour formalités.

Nous allons donc pouvoir passer au vote de ces cinq résolutions

Il est procédé successivement au vote des différentes résolutions.

La onzième résolution est adoptée par 99,68 % des voix.

La douzième résolution est adoptée par 99,67 % des voix.

La treizième résolution est adoptée par 99,67 % des voix.

La quatorzième résolution est adoptée par 99,55 % des voix.

La quinzième résolution est adoptée par 99,68 % des voix.

Mesdames et Messieurs, je vous remercie de votre attention.

Jean-Cyril SPINETTA

Je vous remercie. Notre Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire est levée. Un cocktail va maintenant vous être offert. Merci encore pour votre participation.