



Compte rendu synthétique
de l'assemblée générale du 16 mai 2013

L'Assemblée générale mixte du 16 mai 2013, présidée par Jean-Cyril Spinetta, Président-directeur général, a réuni près de 600 personnes au Carrousel du Louvre, en présence des membres du Conseil d'administration. Le quorum de l'Assemblée a atteint 48,04%, soit 142 218 928 voix sur un total de 296 029 873 actions ayant droit de vote, chaque action donnant droit à une voix. Au total, les 13 582 actionnaires présents ou représentés ont adopté 13 des 14 résolutions soumises au vote.

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

La retransmission de l'Assemblée est disponible sur le site internet www.airfranceklm-finance.com

Résultats du vote des résolutions

		Pour	Contre	Abstention
1	Approbation des comptes sociaux 2012	99,27%	0,67%	0,06%
2	Approbation des comptes consolidés 2012	99,26%	0,70%	0,04%
3	Affectation du résultat 2012	99,53%	0,42%	0,05%
4	Conventions et engagements réglementés	99,50%	0,44%	0,06%
5	Renouvellement du mandat d'administrateur de Maryse Aulagnon	71,59%	28,25%	0,16%
6	Renouvellement du mandat d'administrateur de Peter Hartman	72,24%	27,67%	0,09%
7	Nomination d'Isabelle Bouillot en qualité d'administrateur	99,03%	0,85%	0,12%
8	Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'intervenir sur les actions de la société	98,69%	1,23%	0,08%
9	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	98,82%	1,05%	0,13%
10	Augmentation de capital sans maintien du droit préférentiel de souscription mais avec délai de priorité obligatoire	86,01%	12,18%	1,81%
11	Augmentation de capital sans maintien du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité facultatif	82,94%	15,25%	1,81%
12	Autorisation donnée au Conseil d'administration d'augmenter le montant de l'émission initiale en cas d'augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription	81,56%	16,60%	1,84%
13	Augmentation de capital par incorporation de réserves, primes d'émission, bénéfices ou autres sommes admises	99,14%	0,78%	0,08%
14	Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un PEE entreprise ou groupe avec	65,58%	34,28%	0,14%

	suppression du droit préférentiel de souscription			
15	Pouvoir pour formalités	99,53%	0,33%	0,14%

Gouvernance

Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration au 31 décembre 2012 et son évolution depuis cette date ont été présentés à l'Assemblée ainsi que la nouvelle composition des trois comités.

Les mandats de Madame Maryse Aulagnon et de Monsieur Peter Hartman ont été renouvelés et Madame Isabelle Bouillot a été nommée administrateur. La durée de ces trois mandats est de quatre ans. A l'issue de l'Assemblée, le Conseil d'administration se compose de 15 membres dont cinq femmes.

Rémunération

Le Président-directeur général et le directeur général délégué ont perçu en 2012 une rémunération fixe annuelle dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration à 200 000 euros et 150 000 euros respectivement, à l'exclusion de toute autre rémunération.

Résolutions

Le Président a présenté toutes les résolutions soumises au vote des actionnaires.

Présentation de l'exercice 2012

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

Philippe Calavia, Directeur général délégué Finance du groupe Air France-KLM a présenté l'activité, les résultats financiers de l'exercice et a fait le point sur le plan Transform 2015.

Activité

Après avoir présenté les chiffres clés par activité et rappelé que le groupe avait conservé sa quatrième place mondiale en termes de chiffre d'affaires, Philippe Calavia a passé les activités en revue.

L'activité **passage** a enregistré une augmentation du coefficient d'occupation grâce à un trafic (+2,1%) largement supérieur à l'offre (+0,6%). Le réseau long-courrier a réalisé une bonne performance tandis que le réseau moyen-courrier a vu ses résultats se détériorer en raison de la faiblesse de l'économie française et du démarrage difficile des bases de province. L'activité passage a réduit significativement sa perte d'exploitation. Enfin, Monsieur Calavia a rappelé que le groupe réalisait plus de 60% de ses ventes en dehors de ses marchés domestiques (France et Pays-Bas).

L'activité **cargo**, quant à elle, a été confrontée à la persistance de la faiblesse du commerce mondial. Malgré la poursuite de la réduction de ses capacités, elle a enregistré des recettes unitaires trop faibles entraînant une perte d'exploitation supérieure à celle de 2011.

L'activité **maintenance**, positionnée sur la maintenance des équipements et des moteurs, a augmenté son chiffre d'affaires et amélioré significativement sa performance opérationnelle.

L'année 2012 a été une année positive pour l'activité **loisirs**. Transavia a développé son chiffre d'affaires et atteint l'équilibre opérationnel à partir de la France et des Pays-Bas.

L'activité **catering** a rencontré une situation plus difficile en 2012 car les compagnies aériennes clients hors groupe réduisent leurs coûts. Cela explique la baisse de ses résultats. Elle a également engagé un plan de restructuration.

Résultats financiers

Chiffres clés

Chiffre d'affaires : 25 633 milliards d'euros	Résultat net : -1,19 milliard d'euros
EBITDAR : 2,41 milliards d'euros	Cash flow libre : -66 millions d'euros
Résultat d'exploitation : -300 millions d'euros	Endettement net : 5,97 milliards d'euros

Pour commencer, Philippe Calavia a pointé le début d'amélioration des résultats au second semestre 2012 ainsi que la réduction de la dette nette. Ce sont les premiers signes du plan Transform 2015. Cette amélioration est clairement visible trimestre par trimestre qui ont vu soit une réduction des pertes soit une amélioration des profits. Cette tendance s'est poursuivie au 1^{er} trimestre 2013.

Ensuite, a été passée en revue l'évolution du résultat d'exploitation qui est passé de -353 millions à -300 millions d'euros malgré une facture carburant en hausse de 890 millions d'euros. Les charges de restructuration et diverses provisions (644 millions d'euros) ont dégradé le résultat net qui est négatif de 1,2 milliard d'euros. Cependant, la marge brute d'autofinancement est restée positive à 850 millions d'euros car de nombreuses charges comptables n'ont pas entraîné de sorties de trésorerie immédiates.

Par ailleurs, la réduction des investissements et la trésorerie dégagée à l'occasion de la cession d'une partie de notre participation dans Amadeus ont permis une baisse de 550 millions d'euros de la dette nette. Le groupe disposait au 31 décembre 2012, d'un bon niveau de liquidités avec 3,9 milliards d'euros de trésorerie et 1,85 milliard d'euros de lignes de crédit disponibles. Monsieur Calavia a rappelé que le groupe avait émis deux opérations sur le marché obligataire, une en fin d'année 2012 et une en mars 2013.

Perspectives

Monsieur Calavia a poursuivi la présentation en rappelant la feuille de route 2013 consacrée à la mise en œuvre des décisions préparées et négociées en 2012 : poursuite du contrôle des capacités et des investissements, mise en œuvre des nouveaux accords collectifs et des projets industriels et enfin, mise en place d'une nouvelle gouvernance pour atteindre les objectifs : une réduction de la dette de deux milliards d'euros et un excédent brut d'exploitation entre 2,5 et 3 milliards d'euros fin 2014.

Des exemples ont été donnés pour illustrer les grands axes du plan en 2013 et 2014 : hausse des capacités limitée à 1,5% en 2013 et 2014 et poursuite de la baisse des investissements compte tenu d'un faible nombre de livraisons d'avions neufs. Un nouveau cadre social a été négocié en 2012 avec une mise en œuvre en 2013 pour permettre une amélioration de la productivité. Par ailleurs, un gel des augmentations générales de salaire a également été accepté en 2013.

Philippe Calavia a rappelé que les projets industriels devraient permettre d'améliorer la rentabilité du long-courrier et de la maintenance et de redresser la situation du moyen-courrier et du cargo. Il a ajouté que le redressement du moyen-courrier était un chantier majeur pour l'avenir d'Air France-KLM et plus particulièrement pour celui d'Air France compte tenu de son poids dans l'activité de la

compagnie. Les axes de ce chantier sont la productivité, la réorganisation des marques et entreprises et la politique commerciale. Il a également donné des exemples de reconquête des clients, en particulier long-courriers. Puis il a présenté rapidement quelques atouts du groupe : l'alliance, les hubs, la flotte jeune et les partenariats.

Enfin, il a évoqué la performance de l'action depuis l'Assemblée générale de 2011. Il a conclu sa présentation sur les propos suivants : *Ce doublement (du cours de l'action) veut dire que les investisseurs reconnaissent que l'entreprise a fait des efforts et que nous devons poursuivre dans cette voie. C'est un encouragement pour le Conseil d'administration et l'équipe de direction, notamment la future équipe de direction.*

Nouvelle gouvernance

Le Président, Monsieur Spinetta, a ensuite pris la parole pour évoquer son départ. Avant de présenter la nouvelle équipe de direction, le Président a évoqué l'avenir du transport aérien. Il a rappelé les différentes crises et changements auxquels le secteur a été confronté depuis 1998, et a résumé en quatre questions l'avenir de ce secteur économique : la libéralisation du transport aérien est-elle probable ; le ralentissement de la croissance mondiale et la récession européenne vont-ils affecter la croissance de l'industrie ; comment Air France-KLM pourra profiter des perspectives positives de l'industrie et enfin quelle organisation pour servir l'ambition stratégique du groupe.

Le Président a conclu son développement relatif à sa première question en rappelant les points suivants :

- *La régulation appliquée à notre industrie n'est pas encore stabilisée. Cela entraînera nécessairement, encore, des évolutions et peut-être même des bouleversements de nos métiers et de notre organisation.*
- *En économie, ceux qui profitent d'un monde de plus en plus ouvert sont ceux qui ont une compétitivité meilleure que leurs principaux concurrents.*
- *Le point peut-être le plus important est qu'il ne faut pas essayer d'empêcher ou de différer une évolution clairement identifiée ; ce serait, me semble-t-il, contreproductif. Ce qui protège le mieux une entreprise et ses salariés, c'est la lucidité et l'anticipation et non pas le rejet et le souci de retarder un processus inévitable.*

Le Président a ensuite évoqué les perspectives du transport aérien en ces termes :

A ce stade, l'hypothèse de la poursuite d'une croissance du trafic aérien mondial de passagers à un rythme soutenu me semble donc infiniment probable. Rien, ni la hausse du carburant, ni l'accroissement légitime des contraintes environnementales, ni le développement des techniques d'information permettant des échanges à distance de plus en plus faciles, n'a modifié le désir et le besoin de voyager. Les perspectives de croissance de notre industrie demeurent considérables et l'Europe continuera probablement, au cours des vingt prochaines années, à jouer un rôle central dans le paysage mondial du transport aérien.

Jean-Cyril Spinetta a posé la question des conditions nécessaires pour que le groupe Air France-KLM puisse profiter des perspectives de croissance de l'industrie.

Si nous voulons profiter de l'ouverture des marchés et du potentiel de croissance de notre industrie, nous devons réduire nos coûts et restaurer notre compétitivité. Il est clair que la crise à laquelle nous sommes confrontés depuis 2009 n'est pas une crise de modèle mais une crise de compétitivité. Il nous faudra en permanence exercer un contrôle strict de nos coûts, particulièrement sur le court et moyen-courrier, mais nous n'avons pas le choix : notre bataille pour réduire nos coûts, restaurer notre compétitivité, réduire notre dette, est vitale. L'échec nous est interdit.

Tous ces efforts tendent vers un seul et même objectif : permettre à Air France-KLM de continuer à jouer un rôle de leader dans le cadre de la consolidation inévitable de notre industrie au plan

mondial. Pour ce faire, il nous faudra restaurer notre rentabilité et mettre en place une nouvelle organisation.

Le Président a conclu sa présentation sur la nouvelle organisation du groupe en donnant quelques éléments clés de cette nouvelle gouvernance.

Il s'agit de passer d'un modèle de coopération entre deux compagnies aériennes au modèle d'un groupe composé de plusieurs compagnies aériennes. Le modèle de coopération, de coordination, était le seul modèle possible pour initier le rapprochement entre nos deux compagnies... mais il ne permet pas toujours de mettre en œuvre une décision favorable à l'intérêt du groupe.

En tant qu'actionnaires d'Air-France-KLM, vous êtes légitimement attachés au succès de notre groupe. Il est donc évident et nécessaire que l'organisation de notre entreprise reflète cette priorité. Cette nouvelle gouvernance vise à créer une équipe qui veillera à mettre en avant en permanence les intérêts du groupe. Les membres du Comité exécutif du groupe abandonneront donc toutes leurs fonctions dans l'une ou l'autre compagnie.

Puis le Président a présenté la nouvelle équipe de management.

Je saisis cette occasion pour rendre à Leo van Wijk l'hommage qui lui est dû. La fusion entre Air France et KLM n'a été possible qu'en raison de l'impressionnante vision stratégique dont il est porteur. Son expérience, la sagesse et la fermeté de ses orientations ont assuré le succès de cette fusion et ont rendu possible l'évolution de la gouvernance que je viens de présenter.

La décision de cesser mes fonctions, en juillet prochain, a été d'autant plus facile à prendre, c'est la même chose pour Leo van Wijk, que la nouvelle équipe qui doit prendre le relais est aujourd'hui prête.

Alexandre de Juniac connaît aujourd'hui parfaitement notre industrie et la manière avec laquelle il a réussi le lancement de Transform 2015 au sein d'Air France force le respect. Il suffit de se rappeler le scepticisme existant début 2012 sur la capacité d'Air France à se réformer pour mesurer le chemin parcouru.

Frédéric Gagey, qui lui succèdera à la tête d'Air France, a acquis l'étoffe d'un grand dirigeant durant les sept années qu'il a passées comme numéro deux chez KLM. Il est entré dans le groupe Air France il y a près de vingt ans. Il connaît donc le transport aérien de manière tout à fait remarquable.

Peter Hartman cessera, lui aussi, ses fonctions le 1^{er} juillet prochain, après six années à la tête de KLM. Dans une période économique extraordinairement difficile, il a démontré des qualités de dirigeant impressionnantes. Si vous lui renouvez votre confiance en tant qu'Administrateur de notre groupe, vous pourrez continuer à bénéficier de son expérience et de sa connaissance parfaite de notre industrie dans le rôle de vice-président de notre Conseil qui sera dorénavant le sien.

Camiel Eurlings qui succède à Peter Hartman, est entré chez KLM, il y a deux ans. Il a rapidement assimilé tous les fondamentaux de notre industrie et démontré d'évidentes qualités de leader.

J'ai également pu mesurer la qualité de l'entente entre ces trois dirigeants. C'est donc une équipe soudée, rajeunie et préparée qui prendra les rênes de notre groupe dans quelques semaines.

Je veux terminer en vous exprimant la confiance que j'ai dans le futur de notre groupe. Un secteur en croissance, un modèle industriel efficace, une trajectoire pour restaurer notre compétitivité, une organisation renouée ; les atouts de notre groupe sont considérables. Le retour à l'équilibre opérationnel ne saurait tarder et celui de la rentabilité suivra.

À l'échéance de notre plan Transform 2015, je ne doute pas que ces réalités seront devenues des évidences pour tous. Notre avenir industriel est solide. Cela, j'en suis convaincu, se traduira aussi dans la valorisation financière de notre groupe.

C'est évidemment avec une certaine émotion que je m'apprête, pour ma part, à quitter une entreprise que j'ai servie avec toute mon énergie depuis seize ans. Il va de soi que la passion pour notre groupe, nos deux compagnies, pour les hommes et les femmes qui y travaillent et pour les avions qui portent

nos couleurs, restera toujours dans mon cœur. C'est, comme vous, en tant qu'actionnaire, que j'observerai dorénavant la poursuite du redressement de notre entreprise, et que je continuerai à manifester ma totale confiance à la nouvelle équipe dirigeante.

Dialogue avec les actionnaires

Le Président a 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, la concurrence et la politique de développement durable du groupe. Compte tenu du nombre important de questions, figurent ci-dessous les questions et les réponses qui résument le mieux les différents échanges.

Stratégie

Question : Pensez-vous que le développement futur du groupe passera par des rapprochements avec d'autres compagnies. Quelle est plus précisément la stratégie en ce domaine et en particulier sur l'Asie et la Chine.

Jean-Cyril Spinetta

Il appartiendra à d'autres de répondre à ces questions. Je peux vous donner quelques éléments. La consolidation, à l'intérieur du système des alliances, est en train de se dérouler sous nos yeux. J'évoquais le cas de Delta Airlines qui a pris une participation significative dans la compagnie Aeromexico, membre de SkyTeam mais aussi dans une compagnie brésilienne, Gol, la première compagnie sur le marché intérieur brésilien. Elle vient de prendre une participation de 49 % dans la société Virgin Atlantic pour renforcer sa présence sur les flux de trafics entre l'Angleterre, notamment Londres, et la côte est des États Unis. Tels sont des exemples d'une forme de consolidation capitalistique qui est en train de se produire.

Les nouvelles équipes dirigeantes d'Air France-KLM auront à apprécier, dossier par dossier, l'intérêt ou non pour Air France-KLM de participer à cette phase de consolidation capitalistique pour renforcer la présence du groupe sur tous les grands marchés clés où se joue notre avenir. Ma conviction c'est qu'il faudra le faire. Ce ne sera possible que si nous savons dégager les moyens financiers nécessaires. C'est un enjeu fondamental pour l'avenir du groupe dans les prochaines années.

Question : J'aimerais avoir quelques informations supplémentaires sur Alitalia

Jean-Cyril Spinetta

Le problème stratégique est de savoir comment nous pouvons maintenir et même renforcer nos parts de marché sur le marché italien qui est le quatrième grand marché du transport aérien en Europe après l'Angleterre, Allemagne et la France. C'est un marché, notamment en long-courrier, extrêmement important. Nous avons aujourd'hui des parts de marché sur la haute contribution italienne, de 10,6 % du marché italien. Pouvons-nous maintenir et renforcer ces parts de marché importantes qui assurent une part importante de nos recettes annuelles en maintenant ou pas nos relations avec Alitalia ? Je n'ai pas la réponse. Mais c'est la manière dont la question doit être posée. C'est sur ce sujet que nous aurons, à travers nos instances, notamment le Conseil d'administration, à prendre position dans les mois à venir.

Concurrence

Question : J'ai lu dans la presse qu'Emirates à un terme peu lointain, parlait d'avoir 100, voire 120 Airbus A380. Que peuvent faire les compagnies aériennes devant un tel déferlement de capacités ?

Jean-Cyril Spinetta

Ces commandes d'avions sont considérables. Emirates ne fait que 10% de son chiffre d'affaires de 19 milliards de dollars dans la zone des Etats du Golfe et l'ensemble du monde arabe, 30% en Europe et pas loin de 40% en Asie. Le reste se répartit entre l'Amérique et l'Afrique. Si on prend Air France-KLM, celui-ci réalise plus de 60% de son chiffre d'affaires en Europe. On a donc des compagnies qui sont d'abord présentes de façon massive sur des marchés qui ne sont pas leur marché domestique mais qui sont le nôtre. Si ces commandes d'avions vont à leur terme et qu'elles obtiennent les droits de trafic qu'elles revendiquent, elles augmenteront leur part sur le marché européen au détriment des compagnies européennes, asiatiques et américaines. Nous espérons que cette dimension sera de mieux en mieux comprise à Bruxelles et au niveau des gouvernements nationaux.

Nous demandons, avant que des droits de trafic nouveaux soient accordés, que les conditions de concurrence avec les acteurs européens soient équitables.

Développement durable

Question : Bonjour, je représente VBDO, l'association néerlandaise des investisseurs responsables. Comme les années passées, nous souhaitons savoir, cette année aussi, si la volatilité des actions Air France-KLM que nous avons observée sur l'index d'Amsterdam et les pertes de ces dernières années vous donnent des raisons de repenser vos politiques environnementale et sociale, y compris celle sur la biodiversité et les droits de l'Homme.

Jean-Cyril Spinetta

Ce que nous faisons en matière de responsabilité environnementale et sociale n'est pas essentiellement guidé par le souci de limiter la volatilité de l'action. C'est essentiellement guidé par ce que nous considérons être une responsabilité de l'entreprise, qu'elle doit assumer indépendamment des conséquences positives ou négatives sur le cours de l'action.

Vous l'avez souligné, en matière de politique environnementale et sociale, parmi les compagnies aériennes européennes et mondiales, nous faisons partie de celles dont l'action est unanimement et de manière permanente reconnue à travers notre présence toujours maintenue dans les principaux indices de développement durable.

Je souhaiterais dire, et je vais parler au nom de Peter Hartman, Alexandre de Juniac, Frédéric Gagey et Camiel Eurlings, que le groupe continuera dans ces domaines environnementaux et sociétaux à essayer d'être exemplaire.

Question : Le biofuel peut-il être une réponse au problème des émissions de CO2 et quels sont les progrès réalisés en matière de mise au point de biofuels efficaces

Peter Hartman (traduit par Jean-Cyril Spinetta)

Même si les biofuels sont nettement plus chers que le fuel d'origine fossile, nous devons être très proactifs afin de réduire le prix de ces fuels qui sont maintenant totalement certifiés et ont démontré, à travers tous les vols tests faits par KLM et d'autres compagnies, qu'ils sont sûrs.

A l'issue de ce dialogue, l'assemblée est passée aux votes des résolutions puis a été clôturée par le Président.