

## AIR FRANCE-KLM

### ASSEMBLEE GENERALE DU JEUDI 16 MAI 2013

#### REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES DES ACTIONNAIRES

#### Remarque préalable

Pour mémoire, les questions écrites, pour être recevables, doivent :

- être en relation avec l'ordre du jour de l'Assemblée
- être adressées au Président par lettre recommandée avec avis de réception au plus tard quatre jours ouvrés avant l'Assemblée
- être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte des actions.

Afin de consacrer plus de temps aux questions posées par les actionnaires présents dans la salle, les réponses aux questions écrites ont été mises en ligne sur notre site internet [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com) dans une rubrique spécifique conformément à la réglementation. L'article L225-108 du Code de commerce prévoit en effet que "*la réponse à une question écrite est réputée avoir été donnée dès lors qu'elle figure sur le site internet de la société*". Une copie des réponses mises en ligne sur notre site Internet peut être consultée auprès du Secrétaire de l'Assemblée par les actionnaires qui le souhaitent.

Dans le même esprit, le texte des questions a été résumé (sans en dénaturer le sens) dès lors qu'il n'est pas utile de les reprendre *in extenso* pour leur bonne compréhension.

<b>Activité long-courrier</b>	page 2
<b>Activité court et moyen-courrier</b>	page 4
<b>Facture carburant</b>	page 7
<b>Alliances / Partenariats</b>	page 7
<b>Cargo</b>	page 8
<b>Maintenance</b>	page 8
<b>Nouvelle organisation</b>	page 9
<b>Conseil d'administration et rémunérations</b>	page 9
<b>Actionnariat et Assemblée générale</b>	page 12

## Activité long-courrier

**1) *Devant la menace déjà présente des compagnies du Golfe ou d'Asie du Sud-Est qui viennent et viendront à Lyon, M. TUPINIER demande si la nouvelle Direction envisage de créer un mini réseau long-courrier d'une petite dizaine de destinations au départ de Lyon ?***

Le potentiel long-courrier au départ de Lyon est malheureusement trop faible pour envisager de créer un mini-réseau long-courrier. Les top destinations sont New-York (potentiel MIDT<sup>1</sup> de 60 passagers par jour), Montréal (35), Réunion (33) et Dakar (20). Ces niveaux ne permettent pas de remplir des vols long-courriers quotidiens, condition nécessaire à la création d'un réseau basé à Lyon.

Par ailleurs, avec un apport de plus de 400 passagers par jours sur les vols long-courriers Air France-KLM au départ de CDG et Amsterdam, les passagers lyonnais permettent de renforcer la stratégie de double hub du Groupe. Avec 6 fréquences Lyon-CDG et 4 fréquences Lyon-Amsterdam pendant l'été, les plages de hub sont enfin parfaitement couvertes pour permettre aux passagers lyonnais de profiter du réseau long-courrier d'Air France-KLM

**2) *M. LAPREVOTE demande s'il ne conviendrait pas de supprimer la classe Première afin de réinvestir les économies ainsi générées dans le programme d'amélioration du service à bord des classes Affaire et Premium.***

Depuis les Constellation et le Concorde, La Première fait partie de l'ADN de la Compagnie. C'est une vitrine de l'art de vivre à la française, avec un sens du détail poussé à l'extrême, tant dans la qualité des services que des produits. Air France propose en effet un service personnalisé d'exception, depuis l'arrivée au seuil de l'aérogare jusqu'au siège de l'avion. En vol, des personnels navigants sont spécifiquement dédiés à la cabine Première, proposant une expérience culinaire créative et renouvelée par des chefs de renom. Le salon La Première à l'aéroport Charles de Gaulle qui, selon nos clients, fait référence dans le monde, complète cette offre au sol. Proposer une classe telle que la Première a des effets directs et indirects sur les classes Business, Premium et Economy. Cela ne peut que tirer vers le haut les services et prestations proposés sur tous nos vols.

---

<sup>1</sup> Marketing Information Data Tapes (outil d'analyse de données marketing)

**3) Question de M. ALLAGUILLEMETTE s'interroge sur la place d'Air France (48<sup>ème</sup>) et de KLM (34<sup>ème</sup>) dans le classement des meilleures compagnies aériennes réalisé par la Société SKYTRAX ?**

Il nous est difficile d'évaluer et donc de commenter la pertinence de ces classements, Skytrax refusant de communiquer sa méthodologie. Air France s'est néanmoins vue attribuer 4 étoiles par SKYTRAX, ce qui la place dans le peloton de tête des compagnies européennes (aucune compagnie européenne n'a plus de 4 étoiles)

Au global, vous devez savoir qu'Air France pilote en permanence ses résultats de satisfaction clients, soit par des outils de mesure internes, soit par AirSat qui est une étude reconnue de Benchmark utilisée par une quinzaine de compagnies aériennes. La Compagnie les utilise pour lancer les plans d'action nécessaires afin de progresser dans les classements. Le Groupe est d'ailleurs régulièrement récompensé pour ses investissements pour ses clients. Ainsi, en 2013, Air France a obtenu le Travel d'Or du meilleur site Internet dans la catégorie "Transport Aérien" ainsi que le Trophée QualiWeb 2013 de la meilleure relation client en ligne pour son site [www.airfrance.fr](http://www.airfrance.fr). En Chine, Air France a été nommée pour la troisième année consécutive « Meilleure compagnie européenne en Chine » et a gagné le prix de la "meilleure première classe".

Comme vous le voyez, nous intensifions nos efforts pour satisfaire nos clients et nous figurons au plus de haut de nombreux palmarès de notre industrie.

## Activité court et moyen-courrier

**4) M. BONNET demande des précisions concernant les nouvelles offres Mini et Classic d'Air France.**

Le 7 janvier 2013, Air France a enrichi son offre commerciale sur son réseau Domestique et au départ des Bases de Province, en lançant l'offre MiNi, un produit simplifié à un prix très attractif, à partir de 49 euros TTC l'aller simple. Ainsi, sur 58 destinations, les clients se voient proposer le choix entre l'offre Classic, le produit "tout compris" d'Air France, et l'offre MiNi, un produit simplifié mais moins cher (de 20 euros par trajet), sans bagage enregistré ni cumul de Miles Flying Blue et dont la date de voyage n'est pas modifiable.

Cette nouvelle offre permet de répondre aux attentes de nos clients, notamment leur souhait de davantage construire leur voyage "à la carte". Ce nouveau produit, valorisé par une campagne de publicité courant janvier, a permis de fortement dynamiser notre trafic loisir, avec une progression de plus de 10% du chiffre d'affaires au transport sur le réseau Domestique, sur les mois de février - mars. Les engagements de réservation pour les semaines à venir sont également soutenus grâce à ce nouveau produit, et devrait contribuer à une hausse de plusieurs points du coefficient d'occupation.

Depuis le 25 avril 2013, ces tarifs MiNi ont été étendus en Europe vers 62 lignes supplémentaires où Air France propose à ses clients des destinations à partir de 49€ l'aller simple pour des voyages à compter du 5 juin 2013.

**5) Question de M. ALLAGUILLEMETTE :**

***Depuis le mois d'avril, les clients strasbourgeois d'Air France à destination des Etats-Unis effectuent la première partie de leur trajet en train jusqu'à CDG.***

***Est-ce une solution satisfaisante pour vos clients sachant que certains dirigeants d'entreprises du Bas-Rhin ont fait part de leur déception à ce sujet : problèmes de correspondance et de bagages ?***

Il est exact que, depuis le 2 avril 2013, Air France dessert Strasbourg-CDG par une liaison TGV en coopération avec la SNCF, à raison de 4 fréquences quotidiennes. Le cadencement horaire de cette desserte a été conçu de manière à augmenter le nombre d'opportunités de correspondance entre Strasbourg et les destinations moyen et long-courrier du réseau Air France.

Cette décision est la conséquence directe et logique des pertes de part de marché de l'aérien au profit du train à grande vitesse sur de courtes distances. Air France a d'ailleurs supporté de lourds déficits durant 5 exercices avant de trouver une formule acceptable pour sa clientèle et de mettre en place ce dispositif. Un voyage confortable en 1ère classe et une aide à la manutention à toutes les étapes du voyage sont de nature à réduire, voire gommer, les inconvénients d'un parcours intermodal fer-air, dans un contexte économique où les résultats très dégradés de la liaison aérienne ne la rendent absolument plus viable.

La même solution a été retenue pour Bruxelles et fonctionne particulièrement bien.

**6) M. LAPREVOTE souhaiterait connaître les conditions de rachat de la compagnie Airlinair par le Groupe Air France.**

Afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêt dans le rachat de la société Airlinair détenue par M. Lionel Guérin, le groupe Air France s'est entouré des garanties suivantes :

- Tout d'abord, les conditions de la transaction ont donné lieu à des évaluations par les banques conseils du vendeur et de l'acquéreur (HSBC pour Air France). Ces évaluations ont été basées sur des méthodologies de valorisation les plus appropriées au secteur (valeur ajustée des capitaux propres, comparables boursiers, transactions comparables, DCF).
- En second lieu, la transaction a également fait l'objet d'une évaluation indépendante par un cabinet spécialisé concluant que le prix payé n'excédait pas la valeur de marché (attestation d'équité).

Le prix payé par le groupe Air France pour le rachat d'Airlinair est proche de la situation nette de la flotte de cette compagnie. Au total, le cash net versé par le Groupe Air France s'élève à 8,464 millions d'euros, prix susceptible d'être majoré de 2 compléments de prix de 3,2 millions d'euros chacun en fonction des résultats du groupe HOP !.

**7) M. BONNET demande quelles seront les économies réalisées avec les synergies des trois compagnies régionales françaises.**

Le regroupement des trois compagnies Britair, Régional et Airlinair va permettre de dégager des synergies et des économies de coûts en :

- Rationalisant les fonctions support entre les trois compagnies ;
- Optimisant l'utilisation des ressources et plus particulièrement celles de la flotte ;
- Augmentant la productivité des personnels ;
- Développant une offre plus attractive pour nos clients ;
- Commercialisant les trois compagnies sous une marque Unique « HOP ! », vendue aussi bien par le réseau commercial d'Air France, que directement sur le Site internet de HOP !

**8) M. BIDAUT et M. ALLAGUILLEMETTE, inquiets des pertes enregistrées par les Bases Province, souhaitent connaître la stratégie d'avenir.**

Avec les "Bases Province", Air France a déployé une stratégie offensive au départ des régions françaises pour reconquérir des parts de marché sur le court et moyen-courrier.

Dans un environnement très concurrentiel, la Compagnie a réorganisé son réseau, grâce à une utilisation accrue des avions et une amélioration de la productivité des personnels qui les exploitent.

Cette stratégie déployée au départ de Marseille (à compter d'octobre 2011), puis de Toulouse et Nice (à compter de la saison Été 2012), a pour but d'initier un cercle vertueux en dynamisant son réseau et en captant de nouveaux clients grâce notamment à des tarifs très attractifs qui stimulent la demande.

Depuis le lancement des bases, ce sont 8,5 millions de passagers qui ont été transportés. Toutefois, la montée en puissance très rapide de la concurrence sur les routes ouvertes par Air France au départ de ces 3 métropoles régionales et la forte saisonnalité de la demande de transport ont conduit à procéder à différents ajustements :

- des modifications structurelles de dessertes pour adapter l'offre à la demande et améliorer l'économie des lignes déficitaires.

- des efforts sur la réduction des coûts dans le cadre du projet Transform qui doivent améliorer l'économie de l'ensemble des lignes Bases Province.

Un bilan des Bases Province sera réalisé en septembre en parallèle du point d'étape programmé au second semestre sur le plan Transform. Il permettra notamment d'avoir une vision actualisée des effets des ajustements du programme des vols et de leur commercialisation dont les pleins effets sont attendus pendant la saison Été 2013.

**9) M. BIDAUT se demande si le lancement de HOP ! n'a pas pour vocation « d'absorber » le trafic généré par les bases province et de se substituer petit à petit aux structures actuelles en métropole.**

La création de la Compagnie HOP! vise à fédérer, sous une seule "bannière", trois opérateurs régionaux aériens français (BritAir, Régional et Airlinair) déjà détenus en totalité ou partiellement par le Groupe Air France et à exploiter leurs réseaux sous une nouvelle marque commerciale HOP!. Il ne s'agit en rien de se substituer à la structure des bases de Province, dont le réseau est exploité par des avions plus gros de la famille Airbus, opérés par le personnel Air France. Même s'il est vrai qu'avant la mise en oeuvre des bases de Province, certaines lignes transversales domestiques étaient opérées par des avions régionaux sous un régime de franchise Air France, la compagnie HOP! est positionnée sur un segment d'activité régionale, connexe mais différent, car il concerne des flux de trafic moindres, combinant clientèle affaires et complémentarément "loisir".

**10) M. Sarfati demande quelle est la position du Groupe sur la création d'un nouvel aéroport dans le grand-ouest de la France, à Notre Dame des Landes.**

De manière générale, le Groupe est favorable à la création d'infrastructures aéroportuaires.

## Facture carburant

**11) M. BONNET demande quelles sont les mesures prévues pour faire diminuer la facture carburant qui est passée de 14% des coûts en 2003 à 33% des coûts en 2012.**

La dépense carburant est par nature volatile : le prix du produit dépend en effet des cours internationaux qui fluctuent au jour le jour. Pour limiter cette incertitude, Air France puis Air France-KLM ont mis en place un programme de couvertures dont les objectifs sont de gommer partie de cette volatilité, de donner plus de visibilité (sinon de certitude) à la dépense carburant et d'en lisser l'évolution dans le temps (à titre d'illustration et pour le seul Groupe Air France, les couvertures sur les dix exercices IATA de 2003 à 2012 ont permis "d'économiser" plus de 2400 Millions de \$). Il reste qu'in fine Air France-KLM payera le prix de marché. Dès lors, Air France-KLM ne peut que poursuivre ses efforts pour réduire sa consommation globale de carburant, en modernisant sa flotte, en supprimant les masses inutiles à bord, en optimisant la gestion du vol (route, niveau de vol, vitesse, procédures...), en s'associant au projet de contrôle aérien européen unifié (Single Sky).

## Alliances / partenariats

**12) M. BIDAUT demande si le partenariat avec Etihad ne cache pas une faiblesse en termes de stratégie et souhaite connaître les contreparties commerciales et managériales concédées par le groupe.**

Le partenariat entre Air France-KLM et Etihad consiste en un code-share d'abord mis en oeuvre à l'automne 2012 sur les relations CDG / Abu Dhabi ou Amsterdam / Abu Dhabi et sur des points au-delà, en Europe ou au-delà d'Abu Dhabi, non desservis en propre. Le nombre de points au-delà a augmenté au printemps 2013 dans le cadre d'un partenariat commercial qui se développe. Il n'y a aucune contrepartie managériale dans l'accord mis en oeuvre.

**13) M. LAPREVOTE et M. ALLAGUILLEMETTE demandent s'il est prévu de poursuivre la prise de contrôle capitalistique d'Alitalia. M. LAPREVOTE souhaiterait comprendre cette démarche compte-tenu de la situation dégradée d'Alitalia qui risque d'engager financièrement le groupe Air France-KLM sans qu'une véritable synergie ou complémentarité ne s'en dégage.**

Alitalia a considérablement amélioré sa performance opérationnelle et sa qualité de service. Elle a des coûts de production très compétitifs, mais ses résultats financiers actuels sont négativement impactés par la forte crise économique en Italie.

Il appartient aux organes sociaux d'Alitalia de prendre les mesures qui lui permettront de revenir à l'équilibre.

Par ailleurs, la coopération commerciale avec Alitalia est positive. Les synergies reçues grâce au partenariat démontrent, au bout de quatre ans, que l'investissement capitalistique a été profitable.

## Cargo

**14) M. ALLAGUILLEMETTE demande si le groupe envisage de diminuer encore, voire de supprimer les vols « tout cargo » face à la baisse du trafic cargo.**

Les capacités "tout cargo" représentent 34% des capacités fret d'Air France-KLM. Pour Air France, pour KLM, ou pour le Groupe, c'est donc le trafic transporté dans les soutes qui est déjà le plus important.

La croissance continue des flottes mondiales d'avions passagers et de leurs capacités d'emport fret accroît chaque année un peu plus la surcapacité actuelle. Le fret aérien mondial remplit à peine la moitié des capacités actuelles (49%).

## Maintenance

**15) M. ALLAGUILLEMETTE demande pourquoi, dans le cadre de l'extension et de la modernisation des infrastructures industrielles d'Air France Industries (projet MainteNord), il n'est pas prévu d'augmenter la superficie du hangar A380, lequel ne peut accueillir actuellement qu'un seul appareil.**

MainteNord vise à moderniser les infrastructures et à optimiser les surfaces d'Air France Industries sur la zone Nord de l'Île de France, notamment en accueillant à CDG les activités en provenance du Bourget (aérostructures, Awacs). Dans ce cadre, le projet contribue pleinement aux objectifs économiques du plan Transform.

MainteNord s'inscrit également dans une démarche continue de modernisation et d'optimisation des infrastructures d'Air France Industries. Depuis 10 ans, plus de 300 millions d'euros ont ainsi été investis dans l'outil industriel en France, permettant de soutenir la compétitivité de cette activité.

Compte tenu du plan de flotte prévisionnel d'Air France, la modernisation des hangars existants permettra de répondre aux besoins d'Air France sans recourir à l'extension des infrastructures dédiées à l'A380, le hangar actuel étant parfaitement adapté aux besoins du Groupe.

## Nouvelle organisation

*16) M. BONNET demande quel est le gain escompté lié à la nouvelle organisation du groupe.*

La nouvelle organisation est porteuse de nouvelles synergies.

Tout d'abord en matière de recettes, la nouvelle organisation du groupe permettra, en gérant les réseaux d'Air France et de KLM comme un réseau unique, d'accentuer la rationalisation globale de ce réseau. Le nouveau système de gestion de la recette sera opérationnel en 2014 et devrait améliorer notre marge d'environ 120M€.

Concernant le Cargo, des bénéfices de même nature sont attendus, même s'ils seront plus modestes.

Enfin pour la maintenance il s'agit, à travers une intégration commerciale plus grande, de conquérir de nouveaux marchés.

La réduction des coûts sera possible en mettant en commun certaines fonctions de back office (production et support informatique, comptabilité et recettes commerciales), en parachevant la mise en place d'une informatique commune sur les nouveaux projets et en intégrant plus fortement les achats afin de réaliser de nouvelles synergies.

## Conseil d'administration et rémunérations

*17) M. LAPREVOTE demande s'il est prévu, dans l'esprit de l'Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, d'ouvrir toutes les instances du Conseil d'administration aux représentants des salariés, y compris les comités de nomination et de rémunération.*

L'article 13 de l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013 prévoit la participation des salariés avec voix délibérative dans l'organe de gouvernance qui définit la stratégie (i.e. le Conseil d'administration) mais n'envisage pas la présence des représentants des salariés au sein des Comités du Conseil.

Il convient à cet égard de souligner que, depuis plusieurs années, des représentants des salariés et des salariés actionnaires siègent respectivement au Conseil d'administration d'Air France et d'Air France-KLM avec voix délibérative et sont en outre membres du Comité d'audit.

**18) M. LAPREVOTE souhaiterait, compte tenu des résultats 2012, que le niveau des jetons de présence et indemnités complémentaires versés soient à nouveau réduits de moitié en valeur et que cette mesure soit maintenue tant que la société n'aura pas retrouvé une profitabilité permettant d'assurer les investissements productifs, de lever le gel des salaires et de rétribuer symboliquement les actionnaires.**

Les administrateurs ont décidé, à titre exceptionnel, de renoncer à la moitié de leurs jetons de présence au titre de l'exercice 2012 afin de s'associer aux efforts demandés dans le cadre du plan de redressement Transform 2015.

Il convient par ailleurs de rappeler que :

- l'enveloppe maximale des jetons de présence autorisée par l'Assemblée générale est inchangée depuis 2004 en dépit du nombre croissant de réunions du Conseil d'administration et de ses comités ;
- les modalités d'attribution et de répartition des jetons de présence aux administrateurs sont inchangées depuis 2007 (cf page 23 du Document de référence 2012)

**19) M. BIDAUT déplore un manque de transparence concernant la rémunération du Président-directeur général.**

Les informations concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont détaillées dans le Document de référence 2012 (pages 23 à 28) et disponibles sur notre site internet [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com).

M. Spinetta perçoit en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM une rémunération annuelle de 200 000€, composée exclusivement d'une part fixe, inchangée depuis 2009. Cette rémunération fixe annuelle n'est assortie ni d'une part variable ni de jetons de présence.

**20) Tout en se félicitant de la féminisation des instances dirigeantes, M. Sarfati se demande quelles sont les dispositions que le Groupe entend prendre pour susciter la candidature d'administratrices indépendantes et de manière plus générale sur les mesures à prendre pour se mettre en conformité avec les récentes dispositions législatives en matière d'égalité entre les hommes et les femmes.**

S'agissant de la féminisation des instances dirigeantes, il convient de rappeler qu'à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires, le Conseil d'administration comptera cinq femmes parmi ses membres, soit une proportion de 33,3% étant par ailleurs souligné que parmi ces cinq femmes, trois remplissent les critères d'indépendance au sens des règles AFEP-MEDEF.

Un décret est paru le 18 décembre 2012 relatif à la mise en oeuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Ce décret étend le nombre minimal de domaines d'actions inclus obligatoirement dans les accords collectifs que les entreprises doivent négocier avec les Organisations syndicales en rendant obligatoire celui concernant la rémunération.

L'accord d'Air France actuellement en vigueur va déjà au-delà du nombre de domaine d'actions tel que le prévoit le décret du 18 décembre 2012 et inclut déjà le thème rémunération.

En tout état de cause ce décret prévoit que pour les accords en vigueur à la date de publication du décret, ces dispositions entreront en vigueur lors de leur renouvellement

L'accord d'Air France court jusqu'au 31 décembre 2013, la négociation du nouvel accord bien que complet par rapport aux nouvelles exigences du décret du 18 décembre 2012 pourra intégrer de nouveaux indicateurs de mesure sur l'égalité hommes/femmes.

***21) M. SARFATI demande à combien s'élève en 2012 le montant de l'engagement financier pris par Air France pour la retraite supplémentaire des cadres dirigeants et combien sont encore concernés par cet avantage.***

Le régime de retraite supplémentaire mis en place en 2004 fait chaque année l'objet d'un descriptif dans le Document de référence et concerne au 31 décembre 2012 30 personnes. Au 31 décembre 2012, le montant total de l'engagement financier ressort à 34 millions d'euros. Le fonctionnement de ce régime n'a pas pesé sur le compte de résultat du groupe.

## Actionnariat et Assemblée générale

**22) Face à la chute du cours de l'action Air France-KLM et en l'absence de versement de dividendes aux actionnaires, M. BITHOUN propose que les actionnaires fidèles bénéficient par exemple d'un billet prime de transport aller-retour chaque année, à utiliser dans la mesure des places disponibles.**

Depuis sa création en 2004, Air France-KLM a versé des dividendes à ses actionnaires chaque année jusqu'en 2008.

L'ensemble des mesures prises par le Groupe vise à restaurer sa rentabilité et permettre à nouveau le versement de dividendes aux actionnaires.

Par ailleurs, à la connaissance de la société, aucune compagnie aérienne dans le monde n'offre à ses actionnaires de billets à réduction non commerciale.

Les actionnaires qui sont également des voyageurs réguliers peuvent bien évidemment bénéficier des avantages accordés au titre du programme de fidélisation.

**23) M. BONNET s'interroge sur les raisons de la forte baisse du cours de l'action ces dernières années et demande si la mise en place du Plan Transform lui permettra de reprendre son essor.**

La baisse du cours de l'action ces dernières années est due à plusieurs raisons. Tout d'abord, notre industrie est "cyclique" : sa rentabilité est largement liée à la situation économique. Depuis 2009, la crise de l'euro et la faiblesse de l'économie européenne ont effectivement eu des effets importants sur la rentabilité des compagnies aériennes traditionnelles, et en particulier d'Air France-KLM. L'impact de nos nombreux plans d'actions pour réagir à la crise n'a été que peu visible car le groupe a dû faire face à la hausse continue du prix du pétrole qui a représenté un "choc" de près d'un milliard d'euros chaque année. La facture carburant s'élevait à 4,6 mds€ en 2009, 5,5 mds€ en 2010, 6,4 mds€ en 2011 et 7,3 mds€ en 2012. Enfin, n'ayant pu générer un cash-flow suffisant compte tenu de nos investissements, notre endettement a fortement progressé.

Dans les mois qui ont suivi son lancement, Transform 2015 s'est traduit par la remontée rapide du cours de l'action. En effet, le marché a été sensible à la volonté du conseil d'administration et du management du groupe de réduire rapidement l'endettement et de rétablir une rentabilité pérenne du groupe qui pourra justifier un niveau de cours de l'action beaucoup plus élevé qu'aujourd'hui.

Rappelons qu'à la dernière Assemblée générale, le cours de l'action était de 3,39 euros.

**24) S'agissant de l'actionnariat salarié, M. BONNET sollicite :**

- la mise en place d'une augmentation du capital réservée aux salariés,
- la mise en place d'un programme d'actions gratuites pour l'ensemble des salariés.

Air France-KLM n'envisage pas de réaliser à court terme une opération d'augmentation de capital réservée à ses salariés. Sous réserve de son adoption par l'Assemblée générale, la 14<sup>ème</sup> résolution permettrait néanmoins de réaliser une telle opération si le Conseil d'administration le décidait.

Il n'est pas non plus envisagé à court terme de procéder à une attribution gratuite d'actions en faveur des salariés.

**25) M. LAPREVOTE demande si, en terme de transparence et de communication financière, il est envisagé de mettre systématiquement sur le site la retransmission intégrale des débats de l'AG comme de très nombreux groupes industriels et commerciaux sans se limiter à la seule retransmission le jour de l'AG.**

L'Assemblée Générale est retransmise en direct sur notre site internet [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com).

Vous avez également la possibilité de re-visionner en différé la vidéo sur ce même site jusqu'à la tenue de la prochaine Assemblée générale.