



Compte rendu de l'assemblée générale  
du 31 mai 2012

L'Assemblée générale ordinaire du 31 mai 2012, présidée par Jean-Cyril Spinetta, Président-directeur général, a réuni près de 1 000 personnes au Carrousel du Louvre, en présence des membres du Conseil d'administration. Le quorum de l'Assemblée a atteint 37,65%, soit 111 468 698 voix sur un total de 296 029 812 actions ayant droit de vote, chaque action donnant droit à une voix. Au total, les 14 371 actionnaires présents ou représentés ont adopté neuf des dix résolutions soumises au vote.

Les fonctions de scrutateurs ont été remplies par l'APE représentée par Jean-Dominique Comolli 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 notre site internet [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com)

## Résultats du vote des résolutions

		Pour	Abstention	Contre
1	Approbation des comptes sociaux 2011	96,82%	0,29%	2,89%
2	Approbation des comptes consolidés 2011	96,83%	0,28%	2,89%
3	Affectation du résultat 2011	97,24%	0,27%	2,49%
4	Conventions et engagements réglementés	19,44%	1,76%	78,80%
5	Ratification de la cooptation de M. Alexandre de Juniac comme administrateur	79,62%	0,22%	20,16%
6	Renouvellement du mandat d'administrateur de Leo van Wijk	80,57%	1,95%	17,48%
7	Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Cornelis van Lede	82,67%	0,19%	17,14%
8	Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-François Dehecq	74,10%	0,23%	25,67%
9	Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'intervenir sur les actions de la société	97,09%	0,13%	2,78%
10	Pouvoirs pour formalité	99,28%	0,17%	0,55%

## Gouvernance

### Changement de gouvernance

En introduction de l'Assemblée, le Président a rappelé le changement de gouvernance du groupe intervenu en octobre et novembre 2011.

Dans un contexte marqué par l'incertitude économique et le renforcement de la concurrence, le Conseil d'administration a considéré que la priorité absolue devait être donnée à l'amélioration des résultats d'Air France et de KLM. En conséquence, la mise en place d'une holding Air France-KLM de plein exercice, qui devait avoir lieu au début de l'année 2012, a été reportée à l'année 2013. De ce fait, Monsieur Pierre-Henri Gourgeon a démissionné de ses mandats de Directeur général et d'administrateur d'Air France-KLM et d'Air France. Le Conseil a alors souhaité dissocier les responsabilités entre Air France-KLM et sa filiale Air France et a décidé de réunir les fonctions de président et de directeur général. Il a nommé Jean-Cyril Spinetta Président-directeur

général et Leo van Wijk Directeur général délégué. Le 16 novembre 2011, Alexandre de Juniac a été nommé Président-directeur général d'Air France.

## Composition du Conseil d'administration

Les mandats de Messieurs Jean-François Dehecq, Cornelis van Lede et Leo van Wijk, ont été renouvelés pour une durée de quatre ans. La nomination de Monsieur Alexandre de Juniac a été ratifiée pour une durée de quatre ans. A l'issue de l'Assemblée, le Conseil d'administration se compose de 15 membres dont trois femmes.

## Rémunération

Le Président-directeur général et le directeur général délégué perçoivent 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.

M. Spinetta a, en outre, pris l'engagement formel, devant l'Assemblée générale des actionnaires, de ne pas demander à bénéficier pour le futur de quelque clause particulière que ce soit en raison de la cessation de ses fonctions, qu'il s'agisse d'une indemnité de non-concurrence ou de toute autre indemnité.

## Présentation des résolutions

Le Président a présenté toutes les résolutions soumises au vote des actionnaires. A l'occasion de la quatrième résolution concernant l'indemnité versée à Monsieur Pierre-Henri Gourgeon en contrepartie d'un engagement de non-concurrence d'une durée de trois ans, Monsieur Spinetta a rappelé les circonstances de sa démission et les raisons pour lesquelles le Conseil d'administration avait accordé cette indemnité.

**Exercice 2011** (voir également le document de référence et le rapport annuel disponibles sur le site ou sur simple demande)

## Chiffres clés

Chiffre d'affaires : 24,36 milliards d'euros	Résultat net : -809 millions d'euros
EBITDAR : 2,19 milliards d'euros	Cash flow libre : -333 millions d'euros
Résultat d'exploitation : -353 millions d'euros	Endettement net : 6,5 milliards d'euros

En raison du changement de la date de clôture d'exercice, l'exercice 2011 a eu une durée exceptionnelle de neuf mois (avril-décembre 2011). Pour permettre une meilleure compréhension de l'activité et des résultats, ceux-ci ont été présentés sur douze mois (janvier-décembre 2011) avec une comparaison sur la même période 2010.

## Activité et résultats

Philippe Calavia, Directeur général délégué Finance du groupe Air France-KLM a présenté l'activité et les résultats financiers de l'exercice. Il a rappelé que la conjoncture difficile rencontrée en 2011 a induit une pression sur les recettes unitaires qui n'a pas permis de compenser la hausse du prix du carburant. Puis il a passé les activités en revue.

L'activité passage a enregistré une bonne tenue du trafic mais son niveau de recette unitaire a été insuffisant pour compenser la hausse de la facture carburant. L'activité cargo, quant à elle, a été confrontée à la persistance de la faiblesse du commerce mondial. Ces deux activités, même si elles ont vu leur chiffre d'affaires progresser, ont généré un résultat d'exploitation négatif. En revanche, l'activité maintenance a, comme les années précédentes, dégagé un résultat d'exploitation largement positif grâce au développement de ses activités moteurs et équipements. Les autres activités (loisirs et catering) ont également fortement amélioré leur rentabilité en 2011 même si ce pôle reste légèrement négatif.

L'Assemblée générale a également donné l'occasion à Philippe Calavia de rappeler les engagements du groupe en matière de développement durable et d'expliquer les mesures mises en œuvre par les deux compagnies pour réduire leurs empreintes carbone et sonore. La politique du groupe est largement reconnue, Air France-KLM étant confirmé leader du secteur pour la septième année consécutive par le DJSI (Indice Dow Jones de développement durable).

Commentant les résultats financiers, Philippe Calavia a expliqué l'évolution du résultat d'exploitation qui sur les douze mois de 2011 est passé d'un résultat positif de 28 millions d'euros à un résultat négatif de 353 millions d'euros sous l'effet de la hausse de la facture pétrolière (+904 millions d'euros). Le coût de l'endettement net, bien que stable d'une année sur l'autre, ainsi que des éléments exceptionnels ont pesé sur le résultat net qui s'est établi à -809 millions d'euros. Par ailleurs, les capacités d'autofinancement ne permettant pas le financement total des investissements, la dette nette a progressé à 6,5 milliards d'euros (+450 millions d'euros). Cependant, le groupe disposait au 31 décembre 2011, d'un bon niveau de liquidités avec 2,9 milliards d'euros de trésorerie et 1,85 milliard d'euros de lignes de crédit disponibles.

Philippe Calavia a conclu sa présentation sur les propos suivants : « *la situation n'est pas satisfaisante et cela se traduit dans l'évolution de la valeur de l'action. C'est pourquoi des décisions ont été prises pour redresser la situation et permettre à l'action de retrouver un niveau correspondant à la valeur et au potentiel de richesse que recèle votre entreprise* ».

## **Stratégie**

Le Président, Monsieur Spinetta, a ensuite pris la parole pour parler des perspectives du groupe. Il a rappelé que si la stratégie du groupe n'était pas remise en cause par ces mauvais résultats, celui-ci devait faire évoluer son modèle économique. En effet, l'environnement économique, le changement structurel du comportement du consommateur et la concurrence accrue de nouveaux acteurs obligent le groupe à faire des efforts de transformation. C'est l'objectif du plan Transform 2015 approuvé par le Conseil d'administration qui a assigné comme priorité une réduction de la dette nette de deux milliards d'euros d'ici fin 2014. Sur le déroulement du plan, le Président a indiqué qu'un certain nombre de mesures étaient déjà mises en œuvre: gel des augmentations générales des salaires, réduction des capacités et ajustement du plan d'investissements ainsi que des mesures d'économies. Cela devrait permettre de réaliser un milliard d'euros d'économies d'ici fin 2014. En parallèle, des projets industriels ont été engagés dont le levier essentiel est la forte amélioration de la productivité : + 20% chez Air France et +15% chez KLM. Les discussions avec les organisations syndicales ont lieu dans les deux compagnies avec pour objectif de signer un nouveau cadre conventionnel chez Air France à la fin du mois de juin et chez KLM à l'automne. Si tous les métiers du groupe sont concernés, c'est l'activité moyen-courrier qui est le dossier essentiel. Avec une perte de 700 millions d'euros en 2011, le retour à l'équilibre de cette activité est indispensable pour le groupe.

Le Président a conclu sa présentation en ces termes : « *Devant la manière dont les actions ont été engagées par Air France et par KLM, je voudrais, devant vous aujourd'hui réunis à l'occasion de votre assemblée, vous exprimer ma confiance dans la réussite du plan Transform 2015* ».

## **Dialogue avec les actionnaires**

Le Président a ouvert le dialogue avec les actionnaires en rappelant que le Conseil d'administration avait répondu à 31 questions écrites et qu'il ferait lecture des réponses en alternance avec les questions des actionnaires présents dans la salle.

Les thèmes abordés lors de ces échanges de plus de deux heures ont été la stratégie du groupe, la gouvernance et le plan Transform 2015. Compte tenu du nombre important de questions, figurent ci-dessous les questions et les réponses qui résument le mieux les différents échanges.

## **Gouvernance**

*La majorité des questions en matière de gouvernance ont concerné l'indemnité de non-concurrence versée à Monsieur Pierre-Henri Gourgeon.*

### **Jean-Cyril Spinetta**

J'ai évoqué, au début de l'Assemblée, les raisons ayant conduit Pierre-Henri Gourgeon à présenter sa démission. Le Conseil d'administration a estimé nécessaire, compte tenu de ces circonstances, de décider d'un complément

de rémunération et d'une indemnité de non-concurrence qui ne pouvait pas être prévue dans son contrat de travail puisqu'en tant que mandataire social, il n'avait pas de contrat de travail avec l'entreprise.

Cette clause a été décidée par le Conseil d'administration le 17 octobre 2011, de manière raisonnable, à bon droit et a protégé l'entreprise contre le risque qu'elle aurait encouru si cette clause n'avait pas existé, Pierre-Henri Gourgeon ayant une grande connaissance du transport aérien.

Je souhaite aborder les conséquences d'un éventuel rejet par votre Assemblée générale de cette résolution.

Le Code de commerce, qui fait obligation que les conventions réglementées soient soumises aux assemblées générales, précise que les conventions approuvées par l'Assemblée générale, comme celles qu'elle désapprouve, produisent leurs effets à l'égard des tiers, sauf quand elles sont annulées dans le cas de fraude.

Conformément au Code de commerce, le rejet de cette résolution n'aura donc pas de conséquence directe sur cette indemnité de non-concurrence perçue par Pierre-Henri Gourgeon. Si l'on parle tant de cette clause, ce n'est pas sur la clause elle-même mais sur le moment où elle intervient dans le contexte qui a été rappelé. Naturellement, les dirigeants de l'entreprise doivent prendre, surtout dans ces circonstances, part aux efforts demandés à l'ensemble du corps social. Cette part, me semble-t-il, ils l'ont déjà prise. 58 cadres dirigeants d'Air France ont accepté une baisse de leurs salaires de 17%, le Président-Directeur général d'Air France a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2012, et les administrateurs ont proposé une diminution de moitié des jetons de présence dont l'enveloppe est inchangée depuis huit ans) au titre de 2012.

## **Stratégie**

*Question : Est-ce que vous n'arrivez pas trop tard et en situation défavorable en termes de négociations avec des partenaires low-cost ou des compagnies du Proche et du Moyen-Orient ainsi que les compagnies du Golfe.*

### **Jean-Cyril Spinetta**

Je répondrai que c'est plutôt l'inverse. Air France-KLM a été la première compagnie à passer un accord de partenariat avec une compagnie low-cost. En avril 2009, le groupe a signé avec la compagnie low cost brésilienne Gol, qui a des positions majeures sur le marché intérieur brésilien. Depuis, nous l'avons fait avec d'autres compagnies comme, par exemple, la West Jet au Canada ou la compagnie Indigo sur le marché indien.

Ces collaborations exigent des systèmes informatiques compatibles pour le traitement de nos clients respectifs, ce qui peut limiter les accords possibles. Quant aux compagnies du Proche et du Moyen-Orient, nous sommes également dynamiques. En effet, les compagnies Saudi Airlines et East Airlines s'appêtent toutes deux à rejoindre notre alliance SkyTeam.

Pour ce qui concerne les compagnies du Golfe, nous sommes en cours de discussion avec Etihad. Nous prendrons peut être une décision dans les mois à venir.

*Question : Pensez-vous renforcer vos liens capitalistiques avec Alitalia en 2013 au-delà des liens de coopération économique et commerciale.*

### **Jean-Cyril Spinetta**

Alitalia est redevenue une compagnie tout à fait remarquable au niveau de ses performances commerciales et opérationnelles. Évidemment, elle n'est pas encore à l'équilibre opérationnel compte tenu des difficultés que traverse l'ensemble du transport aérien mondial, notamment le transport aérien européen mais nous entendons bien renforcer et maintenir notre coopération avec Alitalia.

Quant à l'évolution de notre participation au capital d'Alitalia qui est de l'ordre de 25 %, aucune opération n'est prévue dans l'immédiat. D'ailleurs, le pacte d'actionnaires signé en 2009 nous interdit quelque mouvement que ce soit avant la fin de l'année 2012.

*Question : Quelle est votre politique de couverture pétrole ? Vous aviez antérieurement une politique très efficace.*

### **Philippe Calavia**

La politique de couverture des dépenses de carburant est destinée à atténuer les impacts de la volatilité des prix de marché. Elle a été redéfinie en 2009. A horizon de deux ans, nous couvrons 60 % de notre consommation sur les 12 mois à venir et 20 % sur les 12 mois qui suivent. Nous le faisons d'une manière prudente compte tenu de la volatilité des prix. Cette couverture s'est avérée efficace l'année dernière puisqu'elle nous a permis de réduire la facture carburant de 459 M€. Le mouvement conduisant à des pertes dans le passé a été inversé et, cette année, si le carburant reste aux alentours ou est légèrement supérieur à 100 dollars, cette politique produira également des effets positifs. Si le carburant passe au-dessous, cette politique produira des effets légèrement négatifs mais la facture non couverte bénéficiera alors pleinement de la baisse des prix.

*Question : Le plan « Transform » paraît tout à fait clair, efficace et plein d'espoir. Cependant, si la concurrence continue et si vos concurrents mettent en œuvre eux aussi des plans de diminution de coûts, quelle sera alors votre marge de manœuvre au niveau du plan Transform ?*

**Jean-Cyril Spinetta**

Vous avez raison, nos concurrents européens ont lancé des plans d'action un peu comparables au nôtre. C'est le cas par exemple d'Ibéria et de Lufthansa. Ces plans visent, comme le nôtre, à redresser leurs performances. En effet, leurs résultats, sur le premier trimestre 2012 ont été médiocres, comme les nôtres.

Si nous atteignons notre objectif en matière de coût unitaire à l'équivalent siège/kilomètre à 4,4 centimes d'euro, je pense très sincèrement que quels que soient les efforts réalisés par nos concurrents, nous serons pour les années à venir dans une position concurrentielle tout à fait satisfaisante et capables d'encaisser d'éventuels nouveaux chocs pétroliers. Nous devons faire des efforts considérables, mais cela me semble à notre portée. Ils sont adaptés à la situation et nous permettront de retrouver une marge de rentabilité confortable, pour l'entreprise Air France-KLM.