

**Compte-rendu synthétique  
de l'assemblée générale mixte du 15 mai 2018**

L'Assemblée générale mixte du 15 mai 2018, présidée par Jean-Marc JANAILLAC, Président-directeur général jusqu'au 15 mai 2018, a réuni plus de 400 actionnaires à l'Espace Grande Arche à la Défense, en présence des membres du Conseil d'administration. Le quorum de l'Assemblée a atteint 59,555%, représentant 254 593 932 actions sur un total de 427 487 656 actions ayant droit de vote, chaque action donnant droit, selon le cas, à une ou deux voix. Les 10 318 actionnaires présents ou représentés ont adopté les 14 résolutions soumises au vote.

Les fonctions de scrutateurs ont été remplies par Cédric Garcin (représentant l'Etat Français, actionnaire) et Jean-Charles Mériaux (représentant DNCA Finance, actionnaire), les deux membres de l'Assemblée présents disposant du plus grand nombre de voix et ayant accepté de remplir ces fonctions.

Mme Anne-Sophie Le Lay, secrétaire générale d'Air France-KLM, a assuré les fonctions de secrétaire de l'Assemblée.

L'Assemblée était retransmise en direct sur le site internet de la société : <http://www.airfranceklm.com/fr/finance/actionnaires/webcast-ag>.

### Résultats du vote des résolutions

#	Résolutions	Pour	Contre	Abstention
<i>A titre ordinaire</i>				
1	Approbation des comptes sociaux 2017	98,73%	0,54%	0,73%
2	Approbation des comptes consolidés 2017	99,41%	0,55%	0,04%
3	Affectation du résultat 2017	99,55%	0,44%	0,02%
4	Ratification de la cooptation de Mme Anne-Marie Idrac en qualité d'administrateur	99,02%	0,87%	0,11%
5	Renouvellement du mandat de Mme Isabelle Parize en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans	98,66%	1,31%	0,03%
6	Nomination de M. François Robadet en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires (catégorie des salariés personnel au sol et personnel navigant commercial actionnaires) pour une durée de quatre ans	97,69%	2,28%	0,03%
7	Nomination de M. Paul Farges en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires (catégorie des pilotes de ligne actionnaires) pour une durée de quatre ans	98,70%	1,27%	0,04%
8	Vote sur les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à M. Jean-Marc Janailac, Président-directeur général	96,33%	3,58%	0,09%
9	Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président-directeur général	96,50%	1,65%	1,85%
10	Fixation du montant des jetons de présence	98,77%	1,19%	0,04%
11	Autorisation à donner au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société	99,57%	0,38%	0,05%
<i>A titre extraordinaire</i>				
12	Augmentation du plafond nominal total prévu à la 12 <sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du	89,28%	10,67%	0,05%

	16 mai 2017 portant délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société /et des valeurs mobilières donnant accès à d'autres titres de capital de la Société à émettre ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, valable jusqu'au 15 juillet 2019 (utilisable en dehors des périodes d'offre publique), pour le fixer à 214 millions d'euros (soit, compte-tenu du montant déjà utilisé, un plafond disponible d'environ 139 millions d'euros)			
13	Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans la limite de 2% du capital social, valable pour une durée de 14 mois	99,35%	0,60%	0,05%
14	Pouvoirs pour formalités	99,64%	0,32%	0,04%

### Résultats financiers 2017

(Voir également le document de référence 2017, contenant le rapport de gestion 2017 et le rapport financier annuel 2017, disponible sur le site internet [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com) ou sur simple demande par courrier).

M. Gagey, en sa qualité de Directeur général adjoint Economie et Finances Air France-KLM, a présenté l'activité et les résultats financiers de l'exercice 2017.

### Chiffres clés

- Chiffre d'affaires : 25,78 milliards d'euros
- EBITDA : 3,2 milliards d'euros
- Résultat d'exploitation : 1,488 millions d'euros
- Résultat net : -274 millions d'euros
- Dette nette : 1,66 milliards d'euros

### Résultats financiers

M. Gagey a présenté les résultats financiers pour l'exercice 2017. Ces résultats sont satisfaisants et l'on constate une amélioration de la performance économique du Groupe, ce qui poursuit la tendance observée en 2016. Durant l'exercice 2017, Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines sont entrées au capital d'Air France-KLM et que le Groupe a remboursé en actions son emprunt convertible. Ces deux opérations, ainsi que la génération d'un solide *free cash-flow*, ont contribué au renforcement de la structure financière du Groupe en 2017.

Les revenus du Groupe ont augmenté de près de 4% sur l'année du fait des effets volumes, tant du côté de l'activité cargo que de l'activité passage, mais aussi du fait des effets prix, les recettes unitaires ayant augmenté en 2017. Cette amélioration s'observe sur les deux critères financiers que sont l'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation qui s'établissent respectivement à 3,264 milliards contre 2,714 milliards en 2016, soit une progression de 550 millions, et à 1,488 milliards contre 1,049 milliards en 2016, soit une hausse de 439 millions d'euros. Il note un résultat net du Groupe de -274 millions d'euros contre un bénéfice de 792 millions en 2016. Ce résultat a priori paradoxal est dû à la mise en œuvre du « derisking » des fonds de pension des pilotes et des personnels navigants commerciaux de KLM. Cette situation est positive pour le Groupe puisqu'elle réduit la volatilité des résultats futurs du Groupe. Elle a cependant eu un impact comptable lié à la suppression au bilan de l'actif de retraite.

La dette financière est passée de 3,66 milliards à 1,66 milliards, soit une baisse de 2 milliards d'euros sur la période, le Groupe disposant ainsi, à la fin décembre 2017, d'une trésorerie de près de 5 milliards d'euros. Le Groupe dispose donc des moyens nécessaires pour faire face à ses obligations futures.

L'année 2017 est venue poursuivre une période de six années d'amélioration des principaux indicateurs économiques du Groupe. On l'observe à la fois du côté (i) du résultat opérationnel, qui était négatif en 2011 et n'a cessé de s'améliorer pour atteindre 1,9 milliards en 2017 et (ii) du *cash-flow* d'exploitation passé de 900 millions à 2,9 milliards sur la période.

C'est aussi le cas du ratio d'endettement qui était de 5,7 en 2011 – ce qui traduisait une situation difficile pour le Groupe - a aujourd'hui 2,1.

La performance commerciale explique une large part de l'amélioration des comptes entre 2016 et 2017. Les éléments liés à l'environnement externe ont finalement assez peu contribué à l'évolution du résultat. L'effet positif de la baisse de la facture pétrolière, liée à la baisse du prix du pétrole, ayant été quasiment annulé par les effets liés au change.

La baisse des coûts unitaires est l'autre critère sur lequel ont porté les priorités et les efforts du Groupe. En travaillant sur l'évolution des process, la performance en matière d'achat et les gains de productivité résultant de la capacité d'adaptation des collaborateurs du Groupe, les coûts unitaires structurels sont en baisse de 1 % sur l'exercice. L'année 2017 est ainsi la sixième année d'une période pendant laquelle les coûts unitaires structurels du Groupe ont baissé continûment. Il est, toutefois, nécessaire de noter qu'une partie importante de ces économies a été absorbée par l'évolution de l'intéressement du fait des meilleurs résultats de l'exercice 2017. Néanmoins, les coûts hors intéressement ont encore diminué en 2017 et la productivité du Groupe s'est améliorée.

### **Activité**

L'activité réseau aura fait voyager 84 millions de passagers sur l'ensemble des compagnies du Groupe, le tout pour un chiffre d'affaire total de près de 20 milliards d'euros. Le trafic mesuré en passagers kilomètres transportés a augmenté de 4,3% pour des capacités en hausse de 2,6%. L'écart entre les deux se traduit par un meilleur coefficient de remplissage. Celui-ci est passé de 85,4 à 86,8 %, ce qui est très élevé. Les tarifs ont également été orientés à la hausse grâce à un équilibre offre/demande plus favorable qu'en 2016, ainsi qu'à la qualité de notre offre. Ces différents facteurs ont permis une amélioration du résultat d'exploitation de l'activité réseau de 379 millions d'euros.

L'activité cargo a connu pour la première fois depuis longtemps une reprise de son activité. Le fret mesuré en tonnes kilomètres transportées a ainsi augmenté de 1,8 %, soit plus que les capacités mises à la disposition des clients du Groupe. De plus, grâce à la reprise économique mondiale synonyme de développement des échanges, les tarifs fret sont repartis à la hausse après plusieurs années de baisse importante. Tout ceci constitue des nouvelles positives pour les 4 300 salariés de l'activité cargo qui ont su se montrer persévérants durant cette période longue et difficile. Ainsi, en 2017, la contribution du cargo à l'économie du Groupe a augmenté.

L'activité low-cost, opérée sous la marque Transavia par les deux filiales Transavia Hollande et Transavia France, a connu en 2017 un développement exceptionnel. En effet, ses capacités ont augmenté de plus de 10 %, son trafic de plus de 12 %. Depuis 2011, le nombre de passagers transportés par Transavia est en hausse de 135 %. Tous ces éléments traduisent l'importance de la demande des voyageurs pour des vols à bas tarifs et le formidable développement de la marque Transavia. Néanmoins, malgré cette forte croissance du trafic, la recette unitaire n'a pas diminué mais a augmenté de près de 7%. Enfin, le résultat opérationnel de l'ensemble Transavia Hollande/Transavia France s'est établi à plus de 81 millions d'euros, en très nette amélioration par rapport à l'année précédente.

L'activité maintenance a réalisé un chiffre d'affaires total de 4,2 milliards d'euros en 2017. Son chiffre d'affaires est resté stable par rapport à 2016, compte tenu notamment des effets liés au change. En parallèle, le carnet de commandes a continué de s'étoffer pour atteindre, conformément à l'objectif que s'étaient fixées les équipes, plus de 10 milliards d'euros, soit une hausse de près de 17 %.

### **Perspectives**

M. Gagey a commenté les résultats du premier trimestre qui se traduisent par une poursuite de la hausse de l'activité avec une hausse de 5% du nombre de passagers transportés. Le résultat d'exploitation du Groupe a été impacté par les premiers effets de la grève Air France. Celui-ci a ainsi diminué de 85 millions par rapport à 2016. L'impact de la grève a conduit à des évolutions différentes de la performance entre Air France et KLM. Air France a vu son résultat d'exploitation baisser de 120 millions sur le trimestre, quand KLM a pu tirer le bénéfice d'un environnement commercial porteur et a vu son résultat d'exploitation augmenter de 32 millions d'euros.

Sur l'année 2018, du fait de la grève, mais aussi de la hausse des prix du pétrole, il a été indiqué au marché financier que le résultat d'exploitation serait sensiblement en baisse par rapport à 2017. Cette période que traverse Air France est regrettable et a des conséquences financières et managériales importantes.

### ***Cours de bourse et relations avec les actionnaires individuels***

M. Gagey a rappelé l'évolution de l'action Air France-KLM sur le marché boursier. Marquée par la volatilité des places boursières, la hausse du prix du pétrole et les difficultés sociales d'Air France, l'action Air France-KLM connaît une période difficile. Il note toutefois que, du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 15 mai 2018, l'action du Groupe aura connu une évolution supérieure à celle du CAC40.

M. Gagey a salué les travaux du Club et Comité des actionnaires individuels, lieu d'échanges important et félicite l'équipe en charge des relations avec les actionnaires qui a reçu en 2017 le trophée de la meilleure communication numérique et le trophée SBF 80 du Grand prix de l'Assemblée générale.

### ***Réalizations Trust Together et défis pour Air France-KLM***

M. Jean-Marc JANAILLAC, Président-directeur général d'Air France-KLM, a exposé sa vision de la situation d'Air France-KLM et des défis que le Groupe aura à relever pour poursuivre sa dynamique de croissance.

### ***Croissance et mutation du secteur***

Air France-KLM évolue dans un environnement qui est à la fois en mutation et en croissance. Air France-KLM doit prendre sa part de la vitalité du secteur, pour continuer à s'imposer comme un acteur mondial majeur. L'activité du transport aérien est soutenue, de l'ordre de 5 ou 6% par an, porté par une dynamique économique dans beaucoup de régions du monde. Cela constitue une réelle opportunité pour le Groupe mais également pour ses concurrents.

Ainsi, pour répondre à cette augmentation continue de la demande, les capacités de l'ensemble du secteur sont également en forte progression :

- augmentation du nombre de commandes à moyen et long-terme auprès des constructeurs,
- confirmation sur le moyen-courrier du succès du modèle *low-cost* avec plus de la moitié de l'offre intra-européenne (52 % exactement) opérée sur ce segment, et
- développement du modèle *low-cost* sur le long-courrier, avec des acteurs tels que Norwegian, Level, Eurowings ou Frenchbee.

Dans un contexte de très vive concurrence et au sein d'une industrie encore assez fragmentée, les consolidations s'accroissent : 2017 a vu la faillite de Monarch ; la reprise des actifs d'Air Berlin par Lufthansa et EasyJet ; Alitalia est à la recherche d'un repreneur ; et, en 2018, Norwegian apparaît comme possible cible du groupe IAG.

C'est en réalité tout l'écosystème dans lequel évolue le Groupe qui est en mutation. On observe en effet :

- l'apparition de nouveaux modèles de distribution avec le standard NDC (New Distribution Channel),
- le rôle croissant joué par les grands acteurs d'internet dans la relation avec les clients du Groupe,
- de nouveaux modèles de correspondances passagers avec le *self-connect*, développement d'offres de correspondance entre compagnies *low-cost*, qui jusqu'alors n'opéraient que du point-à-point, mais aussi entre compagnies *low-cost* moyen-courrier et des compagnies traditionnelles long-courrier.

## **Trust Together et stratégie de croissance**

Le Président a rappelé qu'afin de capter les opportunités de croissance issues des évolutions du secteur, le plan *Trust Together* a été lancé en novembre 2016 pour définir et mettre en œuvre une stratégie de croissance ambitieuse et réaliste pour Air France-KLM et les compagnies du Groupe.

Ainsi, dès 2017, Air France-KLM a su renouer avec la croissance, avec une offre d'Air France en progression de 1,4 % et une offre de KLM en progression de 4,5 %, toutes deux supérieures à celle de British Airways (0,7 %) ou comparable à Lufthansa (1,8 %). Néanmoins, en 2017, la croissance du Groupe reste très inférieure à celle de Lufthansa : – 3,3 % pour notre Groupe et plus de 12 % pour Lufthansa, le groupe de Lufthansa étant tiré par le développement de ses compagnies *low-cost*.

### **Réalisation Trust Together**

Chacune des activités du Groupe porte sa contribution à sa stratégie de croissance. Sur son activité réseau, qui représente 87 % du chiffre d'affaires, Air France-KLM bénéficie d'une position de leader en Europe grâce à ses deux *hubs* de Paris et d'Amsterdam. La mise en œuvre de *Trust Together* a permis de progresser dans l'amélioration des recettes et dans l'optimisation des coûts du Groupe.

Durant l'exercice 2017, le Groupe a continué de renforcer ses alliances et ses partenariats. Le partenariat avec Delta Air Lines, Inc. sur l'axe transatlantique (scellé par une prise de participation de 10% par Delta dans le capital d'Air France-KLM et un processus de rachat par Air France-KLM de 31% du capital de Virgin Atlantic) a ainsi atteint un niveau d'intégration inégalé dans le domaine aérien et représente plus de 12 milliards de dollars de revenus. Par ailleurs, China Eastern a pris une participation de 10 % dans le capital d'Air France-KLM. Et en novembre 2017, Air France-KLM et Jet Airways ont signé un important accord de coopération étendu, premier de cette nature sur le marché Inde – Europe.

Pour augmenter les recettes du Groupe, la stratégie d'amélioration des produits et des services du Groupe s'est poursuivie (rénovation et montée en gamme des cabines sur la flotte long-courrier d'Air France et de KLM ; amélioration de l'expérience client ; personnalisation des services et de la relation client). Pour le Groupe, l'enjeu est d'offrir une expérience toujours plus personnalisée et toujours plus fluide dans l'anticipation du besoin des passagers. Dans ce cadre Air France-KLM a mis en place une infrastructure globale de gestion des données clients du Groupe.

Ces avancées font du Groupe un leader en matière de digital avec de nombreuses réalisations dans ce domaine, notamment :

- la forte utilisation des smartphones comme premier point de contact clientèle avec plus de 60 % des ventes directes effectuées,
- l'utilisation de l'intelligence artificielle qui s'est grandement développée afin d'apporter des réponses rapides sur la politique bagage ou encore pour aider nos passagers à réserver leurs vols,
- la connectivité à bord des appareils avec le déploiement progressif du Wi-Fi.

Concernant les coûts, des projets d'amélioration de la performance opérationnelle sur les *hubs* de CDG et de Schiphol visant à améliorer la ponctualité des vols par optimisation des activités des compagnies ont été mis en place. C'est donc à la fois une meilleure efficacité opérationnelle et une meilleure économie des activités qui sont visées.

En 2017, l'utilisation des avions a progressé, en particulier chez Air France avec 6 minutes d'utilisation moyennes supplémentaires sur la flotte moyen-courrier à CDG. Nous allons continuer puisque notre objectif est de gagner 9 minutes cet été, l'équivalent de plus de 4 avions.

Enfin, l'évènement le plus marquant en 2017 est probablement la création d'une nouvelle compagnie aérienne conçue et lancée en quelques mois : Joon, « petite sœur » d'Air France et outil de reconquête qui s'inscrit dans l'ambition de croissance du Groupe. Joon est totalement intégrée au réseau d'Air France, connectée au *hub* de CDG et s'appuie sur les capacités de production et de commercialisation d'Air France. Elle permet, au travers d'une structure de coût adaptée, de conquérir de nouvelles routes et/ou de reconquérir des routes fermées ces dernières années en raison de la montée en puissance de certains concurrents, spécialement des compagnies du Golfe.

Au sein de l'activité réseau du Groupe, l'activité cargo a entrepris des projets importants de restructuration pour assurer sa pérennité qui ont commencé à porter leurs fruits en 2017.

### **Deuxième activité du Groupe, le point-à-point**

La deuxième activité de notre Groupe est le point-à-point. La forte concurrence sur le court-courrier ne provient pas uniquement du secteur aérien, des concurrents low-cost en particulier mais aussi, en France, du rail. En effet, la liaison TGV entre Paris – Bordeaux et Paris – Rennes a, depuis l'été 2017, eu un impact important sur nos liaisons domestiques dans ces régions. Beaucoup a été fait en 2017 par Hop! Air France, mais il reste encore beaucoup à faire dans les mois à venir pour améliorer les résultats opérationnels et économiques du réseau domestique. C'est un des défis majeurs pour Air France.

Le renforcement de notre présence sur nos marchés domestiques en France et aux Pays-Bas est un des axes principaux de la stratégie *Trust Together* et passe aussi par la poursuite du développement des activités *low-cost*.

Transavia, la marque *low-cost* du Groupe, est désormais fortement implantée aux Pays-Bas et en France : n° 1 aux Pays-Bas et n° 1 à Orly. Transavia constitue la réponse du Groupe au succès de ce modèle en opérant au départ de nos marchés « naturels » que sont la France et les Pays-Bas et en captant une part de la demande loisirs à bas tarifs qui s'exprime sur ces marchés.

### **Troisième activité du Groupe, la maintenance**

La troisième activité du Groupe est la maintenance. Air France Industries KLM Engineering & Maintenance est n°2 mondial du secteur. L'activité maintenance sert naturellement la propre flotte du Groupe mais réalise aussi près de 50 % de son activité auprès de clients tiers et participe ainsi de manière significative au résultat d'exploitation. Les perspectives de croissance de la maintenance sont soutenues, avec une croissance globale de la demande de l'ordre de 4 % par an, qui se traduit par un important carnet de commandes de plus de 10 milliards de dollars pour Air France-KLM.

Mais cette activité fait également face à un certain nombre de challenges, dont deux en particulier : une concurrence croissante de la part des équipementiers et des constructeurs qui pèse sur les prix et l'évolution des métiers de la maintenance avec les technologies des avions de dernière génération.

Face à ces évolutions la capacité d'innovation de la maintenance d'Air France-KLM est déterminante pour conforter son rang de leader mondial. Cela se traduit par un ensemble d'initiatives structurées au sein d'un programme d'innovation, le « MRO lab ».

### **Un Groupe responsable et engagé**

Air France-KLM est un Groupe responsable et engagé. Au-delà de son engagement en matière de développement durable, au cœur de sa stratégie et de son activité quotidienne, le Groupe développe ou encourage de nombreuses initiatives à travers le monde, comme les premières journées citoyennes d'Air France « *Better Together* » ou le développement des talents locaux, en Afrique notamment, au travers du programme Innov'Africa. Le Groupe contribue également au développement économique et social en soutenant les objectifs de développement durable des Nations Unies.

Un film illustrant les actions du Groupe en matière de RSE a été projeté.

## **Sécurité des vols**

Avant de présenter les enjeux pour 2018 du Groupe, le Président a exposé à l'appui d'un film, la sécurité des vols et des opérations d'Air France-KLM.

### **Conclusion : les défis majeurs qu'Air France-KLM doit relever dès 2018**

Le Président a présenté les principaux défis que doit relever Air France-KLM autour de trois thèmes.

#### **Premier défi : la bataille de la compétitivité**

Le Président rappelle que la rentabilité du Groupe s'est nettement améliorée en 2017, mais qu'elle reste très inférieure à celle des principaux concurrents « comparables » du secteur, notamment les compagnies européennes.

Afin d'améliorer la compétitivité du Groupe, il est nécessaire de travailler :

- Sur le plan interne :
  - en réduisant l'ensemble des coûts :
    - amélioration de la performance opérationnelle,
    - augmentation de l'utilisation de la flotte,
    - simplification des processus,
    - intensification des synergies en matière d'achats.
  - En développant les filiales à moindres coûts,
- Sur le plan externe :
  - En sensibilisant les autorités françaises à la nécessité d'avoir un environnement économique plus favorable au transport aérien, notamment dans le cadre des assises du transport aérien,
  - En s'assurant que la concurrence avec les compagnies du Golfe s'exerce dans des conditions équitables, notamment au sein de l'Union européenne.

#### **Deuxième défi : la taille critique**

Il est essentiel de défendre les positions du Groupe en Europe et notamment sur ses marchés naturels. En effet, la très forte concurrence sur ces marchés, notamment du fait des compagnies « low-cost », a déjà fragilisé ou fait disparaître des compagnies nationales, telles qu'Alitalia, Sabena ou SwissAir.

Le Groupe, qui du fait de la fusion en 2004 de deux compagnies majeures en Europe s'est donné les moyens d'être puissant, d'avoir une taille importante et un réseau suffisant pour être un acteur mondial, doit se donner les moyens d'afficher de réelles ambitions, qui passent par un développement fort de chacun des composants du Groupe. Cette croissance ne peut se faire qu'au prix d'une stratégie d'investissement ambitieuse. C'est pourquoi a été défini une trajectoire pour les investissements de 2,2 milliards en 2017, 2,5 milliards pour 2018 et 2,9 milliards pour 2019. Il faudra la pérenniser.

#### **Troisième défi : la cohésion**

Afin de construire un avenir durable pour le Groupe, il est plus que nécessaire de créer et d'entretenir une confiance entre les compagnies du Groupe, ses salariés et ses clients. Du fait de crises à répétition, de querelles et de doutes, le Groupe est aujourd'hui divisé.

Ainsi, il est aujourd'hui, impératif de reconstruire la cohésion au sein du Groupe et notamment d'Air France. Le résultat de la consultation, lancée le 20 avril 2018, est sans appel. Il est la traduction d'un malaise et l'expression des inquiétudes et des frustrations existantes au sein de la compagnie.

Pour sortir de cette situation, chacun doit prendre ses responsabilités et travailler au rebond et à la reconstruction de la cohésion au sein d'Air France.

### ***Rapport des Commissaires aux comptes***

M. Pascal Pincemin (Deloitte et associés) a présenté les rapports du collège des Commissaires aux comptes.



## **Gouvernance et rémunération**

### **Rapport de la Présidente du Comité de nomination et de gouvernance**

Mme Anne-Marie Couderc a présenté la composition, les évolutions dans cette composition et l'activité du Conseil durant l'exercice 2017.

Elle a indiqué qu'au jour de l'Assemblée générale du 15 mai 2018, le Conseil était composé de dix-neuf membres suite à l'entrée au Conseil d'administration (i) de Delta Airlines représentée par M. George Mattson, (ii) de China Eastern Airlines représentée par M. Bing Tang, (iii) la nomination d'un second administrateur représentant les salariés, M. Mathi Bouts et enfin (iv) la nomination d'une nouvelle administratrice indépendante, Mme Anne-Marie Idrac.

Au sein du Conseil, quatre nationalités sont représentées (française, néerlandaise, américaine, chinoise), la proportion de femme s'établit à 41,2% et celle d'indépendants à 53%. Au travers des compétences des différents administrateurs, le Conseil dispose d'une connaissance approfondie du secteur aérien.

Mme Couderc a indiqué que le mandat de M. Louis Jobard en tant qu'administrateur représentant les pilotes de ligne actionnaires arrive à son terme à l'issue de la présente Assemblée générale et l'a remercié pour son travail au nom du Conseil d'administration. M. Mathi Bouts, nouvel administrateur représentant les salariés nommé par le Comité d'entreprise européen d'Air France-KLM en octobre 2017 a été présenté à l'Assemblée générale.

Mme Couderc a présenté ensuite les administrateurs dont la nomination, la cooptation ou la ratification sont soumises à l'Assemblée générale des actionnaires :

- Mme Anne-Marie Idrac, administratrice indépendante (ratification de cooptation),
- Mme Isabelle Parize, administratrice indépendante (renouvellement),
- M. François Robardet, administrateur représentant les salariés personnel au sol et personnel navigant commercial actionnaires (nomination), et
- M. Paul Farges, administrateur représentant les pilotes de lignes actionnaires (nomination).

### **Rapport du Président du Comité de rémunération**

M. Jaap de Hoop Scheffer, Président du Comité de rémunération, a présenté les éléments de rémunération de M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général 2017 ainsi que la politique de rémunération applicable au Président-directeur général pour 2018, soumise au vote des actionnaires.

M. Jean-Marc Janaillac bénéficie, en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM, une rémunération globale (fixe et variable) au titre de l'exercice 2017 d'un montant de 1,110 millions d'euros comprenant une part fixe de 600.000 euros et une part variable de 510.000 euros. Compte tenu du taux d'atteinte des différents critères de performance, le montant de la rémunération variable fixé par le Conseil d'administration était de 522.000 euros, soit 87 % de sa rémunération fixe. Toutefois, M. Jean-Marc Janaillac a décidé de renoncer à une partie de sa rémunération variable afin de garder celle-ci inchangée par rapport à celle qui lui avait été attribuée pour 2016. Ainsi, compte tenu de sa décision, la part variable s'élève à 510.000 euros représentant 85 % de sa rémunération fixe.

Ces montants ont été soumis au vote des actionnaires, conformément aux dispositions de l'article L.225-37-2 du Code de commerce.

M. Jaap de Hoop Scheffer a ensuite présenté la politique de rémunération du Président-directeur général pour l'exercice 2018. Il a indiqué que le Conseil d'administration a décidé de maintenir la rémunération annuelle fixe au même niveau pour la 8<sup>ème</sup> année consécutive (soit 600.000€) et de fixer la part de rémunération variable à 70% (cible) de la rémunération fixe (avec un maximum de 100%) et de modifier les critères de performance déterminant sa rémunération variable. Il a précisé que le montant maximum de la part variable est déterminé pour 60% sur la base de critères financiers quantitatifs, et pour 40% sur la base de critères qualitatifs. Il a ensuite présenté le nouvel élément de rémunération variable à long terme introduit par le Conseil d'administration et égal à 10 % de la rémunération fixe (soit 60.000€). Cette rémunération à long terme a pour objectif de mieux aligner la rémunération du Président-directeur général par rapport aux intérêts des actionnaires. Elle prend la

forme d'unités de performance assorties de conditions de présence et de performance évaluée sur une période de trois ans. 6030 unités de performance ont ainsi été attribuées au Président-directeur général.

M. Jaap de Hoop Scheffer précise qu'un plafond maximum de rémunération englobant la rémunération fixe pour 2018, la rémunération variable versée au titre de 2018 et le montant qui sera versé en 2021 au titre du plan d'unités de performance attribué en 2018 a été fixé à 1,2 millions d'euros, soit le même plafond total que celui défini pour l'exercice 2017.

Il explique qu'à l'annonce de la démission de M. Jean-Marc Janaillac, cette politique sera appliquée au prorata temporis de la durée des fonctions du Président-directeur général en 2018. Il bénéficiera ainsi de sa rémunération fixe 2018 *prorata temporis* et de sa rémunération variable 2018 sur la même période sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale annuelle de 2019. S'agissant des unités de performance attribuées à M. Janaillac, elles deviendront caduques à la suite de sa démission, la condition de présence n'étant plus respectée. Pour rappel, conformément à la politique de rémunération proposée, aucune indemnité de départ ne sera versée à M. Janaillac.

Ces principes ont été soumis au vote des actionnaires, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

### ***Annnonce de la gouvernance de transition***

Le Président a confirmé sa décision de démissionner à la suite du résultat négatif de la consultation lancée le 26 avril 2018. Il présente les modalités de la gouvernance de transition arrêtée par le Conseil d'administration du 15 mai 2018 sur recommandation du Comité de nomination et de gouvernance. Cette gouvernance de transition est instaurée pour la période nécessaire pour finaliser le processus de succession, période qui devra être aussi brève que possible. Il précise que cette organisation ne préjuge rien de la gouvernance pérenne qui sera décidée par le Conseil.

Plus particulièrement, la gouvernance de transition est organisée autour d'une dissociation des fonctions avec :

- une Présidence du Conseil d'Administration non exécutive ;
- et une Direction générale dans le cadre d'un Comité de direction collégiale.

La décision a été prise par le Conseil d'administration de nommer aux fonctions de Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM et de Présidente du Conseil d'administration d'Air France, la présidente du comité de nomination et de gouvernance, Madame Anne-Marie Couderc.

Le Comité de direction collégiale est constitué du Directeur Financier du Groupe, Monsieur Frédéric Gagey, qui fait fonction de Directeur général, de Franck Ternier, Directeur général d'Air-France et de Pieter Elbers, Président du Directoire de KLM, qui font fonction de directeurs généraux adjoints Groupe.

Chacun de ses membres continuera d'assurer ses fonctions actuelles.

Il ajoute que ce Comité de direction collégiale assurera le pilotage et le suivi des activités des fonctions Groupe et la coordination des sujets stratégiques entre le Groupe et les compagnies aériennes. Leurs décisions seront prises en commun.

L'ensemble des membres du Conseil d'administration a également tenu à remercier très chaleureusement Jean-Marc Janaillac pour son engagement au service du Groupe, et pour les résultats obtenus, depuis sa prise de fonction en 2016, qui ont permis à Air France-KLM de retrouver le chemin de la réussite et de la croissance. Le Conseil salue la décision courageuse de Jean-Marc Janaillac, et espère sincèrement qu'elle saura créer les conditions d'une transformation chez Air France et d'une nouvelle dynamique pour Air France-KLM.

### ***Dialogue avec les actionnaires***

Le Président, accompagné de Mme Le Lay, M. Gagey, M. Elbers et M. Ternier, ouvre le dialogue avec les actionnaires présents dans la salle, les réponses aux questions écrites ayant été mises en ligne sur le site [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com) dès l'ouverture de l'Assemblée, comme la loi le permet.

Les questions posées lors de ces échanges d'une heure ont principalement porté sur la stratégie, la gouvernance, les perspectives du Groupe et le conflit social. Une sélection de questions et de réponses

reflétant ces échanges est proposée ci-dessous, l'ensemble des débats étant disponible sur le site internet de la société, sous le lien <http://www.airfranceklm.com/fr/finance/actionnaires/webcast-ag>.

Question relative à l'intérêt de conserver ses actions Air France-KLM et à l'avenir du Groupe

Le Président indique que le Groupe dispose de nombreux atouts tels que : son réseau, la solidité des deux hubs, ses partenaires, son image, la qualité de son service et le professionnalisme des personnels des deux compagnies qui lui permettront de continuer à se développer s'il surmonte les crises actuelles. Il ajoute que l'arrivée au capital de la Société d'importants investisseurs américains et chinois traduit une confiance dans le Groupe à long-terme.

Question relative à l'équipement des avions en Wi-Fi

Concernant KLM, M. ELBERS précise que les Boeing 787 sortant d'usine arrivent équipés du Wi-Fi. Il indique que la mise en place du Wi-Fi dans les autres avions est en cours, ce qui prendra du temps. Concernant Air France, M. Franck TERNER indique que les 787 arrivent également équipés du Wi-Fi. Par ailleurs, les premiers A330 équipés du Wi-Fi ont été délivrés. Il précise que la totalité de la flotte, y compris moyen-courrier devrait être équipée d'ici 2020.

Question relative aux billets GP (billets à réduction non-commerciale)

Le Président rappelle qu'il s'agit d'une pratique qui existe dans l'ensemble des compagnies aériennes du monde. Ils sont encadrés par des règles précises et ne peuvent être utilisés que lorsque la capacité de l'avion le permet, soit en cas de sièges vides. Les titulaires ou les agents qui utilisent les GP payent les taxes et une partie du coût du billet, représentant les plateaux-repas et/ou le carburant en plus. Il assure que cela ne coûte rien à la compagnie.

Question relative au développement des vols long-courrier de Transavia

Le Président expose que les cadres exécutifs du Groupe et de chacune des compagnies aériennes travaillent sur une adaptation du plan Trust Together à l'environnement et aux évolutions actuelles du secteur. Parmi ces évolutions se trouve le développement des low-costs long-courrier. Nous étudions, actuellement, toutes les options pour répondre au défi des low-costs long-courrier, en incluant l'utilisation du meilleur rayon d'action des avions moyens courrier de dernière génération.

Question relative au coût différentiel entre Air France et les compagnies du Golfe, et entre Transavia et Joon

Le Président répond que les taxes et impositions affectent négativement Air France par rapport à ses concurrents en prenant l'exemple des salaires et du différentiel de coût salarial. Concernant le coût des avions, il indique que cela dépend du nombre d'avions achetés et que le coût est plus favorable pour Fly Emirates avec plus d'avions achetés.

Il expose qu'il n'y a pas à ce jour d'étude précise sur les différences de coûts entre Joon et Transavia car une telle étude ne prendrait pas en compte la qualité de service. Aussi, il expose que l'important tient à la différence entre le coût unitaire et la recette unitaire, l'objectif étant d'avoir, ce qui est le cas pour Transavia depuis récemment, une recette unitaire qui permet de couvrir le coût unitaire, quelle que soit la catégorie de produits et de services offerte.

Question relative au conflit social, à la consultation et aux personnels pilotes de ligne

Le Président rappelle les efforts faits par l'ensemble des salariés d'Air France ces dernières années et l'amélioration de la productivité.

Malgré cela, l'absence de compétitivité ou de la moindre compétitivité d'Air France vient en partie de l'environnement français qui génère des coûts mais également des avantages pour ceux qui y vivent.

Il ajoute que l'offre qui était proposée en avril par la direction générale d'Air France était selon-lui le maximum de ce qui pouvait être offert en termes d'augmentation de salaire et était loin d'être négligeable. Il explique que peu d'entreprises augmentent leur masse salariale d'un tel volume. Selon-lui, aller au-delà remettait en cause la stratégie de croissance rentable pour laquelle il avait rejoint Air France-KLM, et que, par souci de cohérence, cela rendait impossible son maintien à la tête de cette entreprise.

Il indique que les salaires des pilotes ne sont pas disproportionnés par rapport au reste du marché. Air France se situe toutefois dans le quart relativement élevé des salaires de pilotes des grandes compagnies « legacy ».

Question relative à la limitation des mouvements (atterrissages et décollages) à l'aéroport de Schiphol

M. Elbers répond que la limite sera atteinte au cours de l'année 2018 à Schiphol, soit 500 000 mouvements. Le gouvernement néerlandais a convenu d'une revue à la hausse de ce volume maximum à compter de 2020.

Question relative aux objectifs de croissance de JOON et premiers retours clients

Le Président répond que l'objectif est de monter à dix avions long-courriers (trois aujourd'hui) et dix-huit avions moyen-courriers (onze aujourd'hui). Les retours clients sont bons avec 85 % de remplissage. Il rappelle que les équipes sont encore en rodage du fait du recrutement de 500 personnels navigants commerciaux.

Question relative à la taille importante du Conseil d'administration

Le Président rappelle que le nombre maximum légal d'administrateurs n'est pas atteint. Il indique que le Groupe n'est pas le seul dont le Conseil d'administration est constitué d'un nombre important d'administrateurs et liste d'autres sociétés importantes du CAC 40 (Carrefour, Renault, Crédit Agricole et Engie). Il ajoute que les administrateurs de quatre nationalités différentes représentant différentes parties prenantes, dont l'état néerlandais et français, apportent beaucoup au Conseil. Il explique que la taille de ce Conseil ne lui a pas paru être un inconvénient pour gérer le Groupe et qu'au contraire, ce Conseil témoigne d'une grande richesse.

Question relative à l'intéressement du personnel aux performances des compagnies aériennes

M. Ternier explique que, pour Air France, la participation et l'intéressement prévoit que les montants versés évoluent en fonction des résultats économiques. L'intéressement est distribué au-delà d'un seuil de résultat qui est à un peu moins de 3 % d'augmentation. Cet intéressement est linéaire avec les résultats.

M. Elbers indique que le système chez KLM est similaire à celui mis en place à Air France. L'intéressement est distribué à partir d'un certain seuil et calculé en fonction des résultats opérationnels. Il souligne le caractère vertueux de ce système pour les salariés. Il conclut qu'étant donné qu'il n'y a pas eu d'augmentation de salaire depuis un certain temps, c'était l'occasion de partager avec les salariés les augmentations de résultat de l'entreprise.

Question relative à la consultation des salariés et à la gouvernance transitoire plutôt qu'une gouvernance pérenne

Le Président indique avoir partagé et échangé avec le Comité de nomination et de gouvernance à plusieurs reprises concernant le projet de consultation de l'ensemble des salariés d'Air France.

Par ailleurs, il indique que si des plans de succession existent, il a paru indispensable au Conseil d'administration d'avoir la possibilité de faire appel à des talents extérieurs pour remplir les fonctions laissées vacantes.

Il confirme être confiant dans la capacité de la gouvernance de transition pour conduire le Groupe pendant la période, qui devra être courte, permettant de trouver un successeur.

Question relative à la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines d'Air France dans le conflit social

Le Président estime que la majorité des gens qui ont voté non, ont voté pour exprimer un malaise, des attentes et des frustrations et non pour réclamer une augmentation des salaires de plus de 4%. Il précise également que certains ont aussi voté ainsi car ils pensaient que le oui allait l'emporter, cela permettant à chacun d'avoir une position plus individuelle pour exprimer ses frustrations. Ces frustrations s'expriment vis-à-vis des modes d'organisation, des modes de fonctionnement, des structures du Groupe pour lesquels il faut faire évoluer les processus, l'organisation, le management model. Il se refuse à singulariser telle ou telle direction ou personne. Il estime que la responsabilité est collective et doit ainsi être assumée collectivement par l'ensemble des responsables du Groupe Air France.

Question relative au montant de la taxe dite taxe « Chirac » et des taxes d'aéroport

Le Président indique que la taxe dite « Chirac », taxe de solidarité, est d'environ 71 millions d'euros pour Air France-KLM. Les taxes d'aéroport qui financent la sûreté se situent, quant à elles, autour de 400 millions d'euros pour le Groupe.

Question relative aux négociations avec les PNT concernant Transavia

Le Président confirme qu'il y a bien un accord signé avec le principal syndicat des pilotes qui limite la flotte de Transavia à quarante appareils. Cela étant, il rappelle que ce type d'accord existe dans beaucoup d'autres compagnies sans que ce soit spécifique à Air France, par exemple Delta. Selon-lui, l'important est de pouvoir trouver un nouvel accord permettant d'aller largement au-delà de ces quarante avions afin de reprendre pied sur le marché en forte croissance des liaisons low-cost, en particulier entre la province et l'Europe où le Groupe occupe 5 % de part de marché, mais aussi entre les villes de province. Il espère que cela fera partie des avancées dans le cadre de l'étude du plan stratégique à moyen terme.

**Conclusion de M. Jean-Marc Janailac et de Mme Anne-Marie Couderc**

Le Président indique avoir été fier et heureux de diriger Air France-KLM et de présider Air France. Il explique avoir cherché, avec les équipes, à agir dans le but de retrouver la croissance, donner une nouvelle impulsion et une nouvelle dynamique au Groupe. Il remercie les salariés du Groupe pour leur engagement ainsi que les membres du Conseil d'administration pour leur confiance. Enfin, il remercie les actionnaires pour leur fidélité au Groupe.

Mme Anne-Marie Couderc présente ses remerciements au Président au nom du Conseil d'administration, de certains actionnaires et des équipes. Elle salue la qualité de l'action du Président, sa vision stratégique, son leadership dans la prise de décisions et son engagement au service du Groupe, de son développement et de sa cohésion.

Elle ajoute avoir accepté, en qualité de Présidente du Comité de nomination et de gouvernance, d'assurer la présidence non exécutive du Groupe pendant la période de transition évoquée. Elle en mesure toute la responsabilité tant vis-à-vis des actionnaires, du Conseil d'administration d'Air France-KLM, que de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Elle se souhaite garante des intérêts et de la cohésion du Groupe et elle mettra tout en œuvre avec le Comité de direction collégiale pour préserver le sens des actions initiées par le Président depuis deux ans. Elle s'attachera également à retrouver un climat interne propice au développement du Groupe et à ses ambitions.