

**AIR FRANCE-KLM****ASSEMBLEE GENERALE DU JEUDI 21 MAI 2015****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
- adressées au Président par lettre recommandée avec avis de réception au plus tard quatre jours ouvrés avant l'Assemblée
- 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 sont mises en ligne préalablement à l'Assemblée sur notre site internet [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.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>Compagnies du Golfe</b>	Page 2
<b>Rapport Bruno Le Roux</b>	Page 2
<b>Billetterie/ Ticketing</b>	Page 2
<b>Marché domestique</b>	Page 3
<b>Transavia</b>	Page 3
<b>Servair</b>	Page 4
<b>Communication institutionnelle</b>	Page 5
<b>Gouvernance</b>	Page 5
<b>Politique commerciale</b>	Page 7
<b>Charges sociales</b>	Page 7
<b>Ressources humaines</b>	Page 8
<b>Données financières et comptables</b>	Page 8
<b>Divers</b>	Page 10

## Compagnies du Golfe

*M. Allaguillemette souhaiterait avoir des précisions sur l'information publiée dans le journal Le Monde selon laquelle, en échange de l'achat d'avion Rafales, le Qatar aurait obtenu de la part de l'Etat français des droits de trafic supplémentaires au départ d'aéroports français, ce qui, selon lui, pénaliserait lourdement la compagnie Air France au moment où elle tente de se redresser.*

Nous ne disposons pas d'informations spécifiques quant à des contreparties éventuelles consenties par l'Etat dans le cadre de contrats militaires avec le Qatar. Nous restons toutefois attachés à ce que les autorités françaises n'accordent pas de droits de trafic supplémentaires au bénéfice de compagnies aériennes bénéficiant d'aides substantielles de la part de leurs Etats d'origine. Une telle démarche apparaît en effet essentielle afin de faire évoluer l'environnement concurrentiel vers plus d'équité dans le cadre de futures négociations avec ces pays.

## Rapport Bruno Le Roux

*M. Allaguillemette demande si, après l'effet d'annonce lors de la publication du rapport « Bruno Le Roux ayant pour but de sauver le transport aérien français, il y a eu depuis des avancées concrètes concernant cette série de propositions dont la mise en œuvre serait souhaitable pour favoriser le redressement d'Air France.*

Le rapport Le Roux a conduit à l'exonération de la taxe de l'aviation civile pour les passagers en correspondance. Cette exonération s'effectue en deux temps : passage à 50% au premier avril 2015, exonération totale à partir du 1er janvier 2016. Ceci représente plusieurs dizaines de millions d'euros pour Air France.

Le rapport a aussi renforcé la position des compagnies aériennes sur tous les enjeux importants pour le transport aérien français, notamment les droits de trafic pour les compagnies du Golfe, l'évolution des redevances des aéroports, ou l'assiette de la taxe de solidarité. Sur ces sujets des débats sont en cours.

Air France reste très mobilisée aux côtés de Bruno Le Roux pour la mise en œuvre du rapport, tout comme le Collectif Intersyndical (CIS), le SNPL et la FNAM.

## Billetterie/ ticketing

*M. Allaguillemette demande confirmation d'une information parue sur le site internet du syndicat SNGAF selon laquelle le Groupe Air France-KLM aurait perdu 27 millions d'euros en quelques heures suite à une faute de frappe d'un « file pricer » de KLM.*

Des erreurs de tarification ont eu lieu sur une courte période pour des vols KLM au départ du Brésil en décembre 2014. Ces erreurs de tarification ont généré des prix très bas (130 au lieu de 1029 USD) sur des vols KLM entre Sao Paulo et Amsterdam.

L'impact économique de cette erreur a été bien inférieur au chiffre de 27 millions d'euros cité dans la presse.

Des mesures correctives ont été prises immédiatement afin de garantir que ce type de situation ne se reproduise plus.

## Marché domestique

*M. Allaguillemette demande, dans le cadre de leur conquête du marché domestique, quel pourcentage de parts de marché Hop et Air France espèrent-elles récupérer sur ce marché face à une concurrence multiple (low-cost, TGV, co-voiturage, autocar, ...).*

HOP! Air France exploite le premier réseau domestique européen, avec plus de 600 vols par jour, un maillage très dense du territoire, avec une centaine d'avions de 48 à 212 sièges. Plus de 8 500 personnels (au sol, pilotes, hôtesses et stewards) sont au service de ses clients, partout en France.

Air France entend mettre en place les conditions du retour à une rentabilité pérenne de cette activité à l'horizon 2017.

Cette nouvelle activité doit permettre de :

- Développer le chiffre d'affaires en reprenant des parts de marchés au train et aux low cost
- D'optimiser finement l'offre à la demande en fonction des jours, des semaines ou de la saisonnalité, grâce à la complémentarité de notre flotte Airbus et d'avions régionaux.
- De poursuivre dans le cadre de Perform, les mesures d'économies et de synergies et contribuer à la baisse des coûts unitaires.
- 

Nous ne divulguons pas d'objectifs de part de marché, ceux-ci pouvant par ailleurs être différents selon que l'on se compare avec les low cost, le train, la voiture.

## Transavia

*MM. Beunardeau et Martin souhaitent obtenir des précisions concernant les 20 avions B737-800 commandés pour Transavia.*

Le groupe a réservé 17 appareils B737 chez Boeing au second semestre 2014. La commande a été passée par une structure ad hoc compte tenu des débats sur le mode de développement de l'activité low-cost, afin de garder toute flexibilité sur l'allocation finale de ces appareils. Ces 17 avions peuvent en effet être adaptés à une utilisation dans l'activité loisir du Groupe Air France KLM ou chez KLM. Ils vont également contribuer à diminuer la part des locations opérationnelles, plus flexibles mais également plus coûteuses que l'achat en propre. Le groupe AFKLM opérait au 31 décembre 2014 **93 Boeing 737** (tous sous-types confondus) dont 14 chez Transavia France, 31 chez Transavia Pays-Bas et 48 chez KLM. Les 2/3 sont en location opérationnelle.

Vu l'importance du carnet de commande de Boeing, il était indispensable de réserver ces avions en avance afin de permettre leur livraison aux dates où la croissance était anticipée.

*S'agissant de la stratégie de développement de Transavia, MM. Beunardeau et Martin s'interrogent sur la possibilité future de mettre en place des correspondances entre le réseau Air France et celui de Transavia.*

Le Groupe AF-KLM a en effet la volonté d'être un acteur majeur sur l'ensemble des segments de marché, y compris sur le transport européen point-à-point qui est un secteur qui continue de se développer fortement. Pour ce faire, le groupe entend poursuivre le développement de sa filiale low-cost Transavia et lui donner une taille crédible comme transporteur "point-à-point" européen. Dans ce cadre, il n'est pas envisagé de connecter le réseau de Transavia France, dont la base principale est Paris-Orly, à celui d'Air France qui opère son hub à Paris-CDG

## **Servair**

*M. Laprevote souhaite savoir si le Groupe Air France-KLM envisage de se désengager de sa filiale Servair, comme cela a été mentionné dans la presse.*

Le Groupe considère différentes options stratégiques afin de donner à Servair les moyens de son développement. Contrairement à ce qui a été évoqué par la presse, le Groupe n'a pas l'intention de céder sa filiale, même si des partenariats sont envisageables.

*Le syndicat américain "Unite Here" demande pourquoi Air France-KLM (qui est à la fois un partenaire, un exploitant associé et un client essentiel du groupe Flying Food aux États-Unis depuis plus de 25 ans) n'a pas fait l'effort de comprendre et de tenter de résoudre le conflit social existant au sein du groupe Flying Food. Il mentionne en particulier l'incapacité supposée du groupe Flying Food à respecter la réglementation locale en matière de rémunération dans sa cuisine de Los Angeles. Selon Unite Here, Air France-KLM devrait être informé de ce qu'il se passe et a le pouvoir et le devoir de vérifier dans quelle mesure son partenaire et fournisseur respecte sa Charte sociale et éthique, et même de mettre fin à leur relation existante si cela s'avère nécessaire.*

Flying Food Group est un fournisseur de catering qui possède les autorisations des Autorités américaines pour opérer sur les aéroports où ils sont présents. Par ailleurs, Air France-KLM, via sa filiale Servair, est actionnaire minoritaire sans contrôle opérationnel de 5 unités de Flying Food Group n'incluant pas Los Angeles. En conséquence, Air France-KLM n'a pas de légitimité à interférer dans la gestion opérationnelle de Flying Food Group. Pour autant, les éléments contenus dans la question posée par Unite Here ont été transmis à Flying Food Group. Par ailleurs et d'une manière générale, conformément à la Charte sociale et éthique d'Air France-KLM, les entreprises du Groupe veillent avec vigilance à ce que les principes et droits sociaux fondamentaux soient effectivement respectés dans les entreprises sous-traitantes avec lesquelles elles entretiennent des relations dans le monde.

## Communication institutionnelle

*M. Laprevote déplore des communications publiques contradictoires et préjudiciables pour le Groupe à l'occasion notamment de la grève des pilotes ou, plus récemment, sur le sujet de la gestion de la trésorerie du Groupe qui avait généré de vives réactions aux Pays-Bas.*

*Il demande comment le Groupe entend gérer dans le futur une certaine cohérence dans la communication institutionnelle ?*

Air France et KLM sont des entreprises très exposées médiatiquement. La communication externe comme interne est donc un sujet important, auquel nous prêtons tous la plus grande attention. La cohérence de la communication fait partie des priorités de la Direction. Mais naturellement ceci ne garantit pas la cohérence dans la reprise d'informations par les médias qui prennent en compte l'expression d'autres parties prenantes. De nombreux progrès ont été faits sur la cohérence entre notre communication institutionnelle, notre communication interne et notre communication commerciale. Nous continuerons à être particulièrement vigilants dans les mois à venir sur ces sujets, notamment en communication interne sur l'application du plan Perform et en communication externe pour accompagner nos clients dans les différentes étapes de leurs voyages.

## Gouvernance

*Se référant aux taux de participation aux réunions du Conseil d'administration publiés dans le Document de référence, MM Laprevote, Beunardeau et Martin s'interrogent sur les mesures mises en œuvre par le Groupe pour inciter certains administrateurs à une plus grande assiduité.*

En dépit du nombre important de réunions du Conseil d'administration (12 réunions en 2014 dont 3 réunions extraordinaires) et de leur durée, le taux moyen de présence des administrateurs est particulièrement élevé : 90%.

Lorsqu'un administrateur est dans l'impossibilité d'assister physiquement à une réunion du Conseil, il lui est systématiquement proposé de participer à la réunion par téléphone.

Par ailleurs et conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, il est rappelé que la rémunération des administrateurs tient compte de la participation effective des administrateurs aux réunions et comporte une part variable prépondérante.

*M. Laprevote souhaite savoir si le Conseil d'administration s'associera aux efforts demandés aux salariés et réduira le montant de ses jetons de présence pour l'exercice 2015.*

Le Conseil d'administration s'associe aux efforts de rigueur salariale demandés aux salariés dans la mesure où le montant des jetons de présence n'a pas été réévalué depuis 2007 en dépit de l'augmentation du nombre moyen de réunions et de la charge croissante de travail qui en résulte.

***M. Laprevote se réjouit qu'un représentant des salariés actionnaires soit membre du Comité de rémunération mais s'interroge sur le fait que ce comité soit présidé par un administrateur non-indépendant, ce qui va à l'encontre des recommandations du code AFEP-MEDEF.***

Les raisons pour lesquelles Air France-KLM ne se conforme pas aux dispositions du Code AFEP-MEDEF concernant la présidence du Comité de rémunération sont expliquées en page 25 du Document de référence.

A l'occasion de la modification de la composition du Comité de rémunération intervenue le 16 mai 2013, le Conseil d'administration a décidé d'en confier la présidence à M. van Wijk en raison de sa grande connaissance du groupe, de l'autorité morale dont il jouit tant chez Air France que chez KLM et des spécificités des systèmes de rémunération en France et aux Pays-Bas.

Cette désignation se justifie particulièrement pour accompagner la phase d'intégration du groupe, initiée le 1er juillet 2013, avec pour objectif d'inscrire dans la durée la poursuite du redressement économique et financier du groupe et un nouveau mode de fonctionnement, plus intégré.

La composition des Comités est néanmoins revue régulièrement par le Comité de nomination et le Conseil d'administration qui peuvent proposer de la faire évoluer à tout moment, s'ils le jugent nécessaire.

***M. Laprevote évoquant la récente condamnation d'Air France-KLM par la Commission des sanctions de l'AMF, souhaite savoir si le Groupe entend supporter également la condamnation de l'ancien Directeur général agissant en qualité de mandataire social.***

***Il demande par ailleurs si le Groupe a souscrit une assurance responsabilité civile voire pénale pour les actes de gestions accomplis par les mandataires sociaux, cadres dirigeants et administrateurs dans l'exercice de leurs mandats et quel serait le montant de cette garantie.***

Le Groupe ne supportera pas les coûts liés à la condamnation de l'ancien Directeur général.

Le Groupe a souscrit une assurance dite RCMS (Responsabilité Civile Mandataires Sociaux) avec un montant de garantie adéquate compte tenu du profil du Groupe et du nombre de ses filiales en France et à l'étranger.

***Suite au départ de plusieurs cadres dirigeants durant l'exercice 2014, MM. Laprevote, Beunardeau et Martin demandent des précisions sur d'éventuelles clauses de non-concurrence dans les contrats de travail des cadres dirigeants et des mandataires sociaux.***

Le secteur aérien est une industrie assez "étroite" ou de nombreux métiers ne trouvent leur employabilité que dans un secteur concurrent, ce qui rend la mise en oeuvre des clauses de non concurrence très limitée.

La conjoncture économique actuelle nous amène à favoriser la mobilité externe et le niveau financier des clauses, tel que fixé par la convention collective semble trop onéreux par rapport au but recherché. Toutefois, il existe aujourd'hui une politique systématique de clauses de non concurrence signée dès l'embauche dans le secteur industriel, et il est prévu la mise en place, au cas le cas, de clause de non concurrence lors d'une prise de poste dans des fonctions de top management sensibles.

Enfin, la jurisprudence a beaucoup limité la portée des clauses de non-concurrence (qui sont nécessairement limitées dans le temps et dans l'espace).

**MM. Beunardeau et Martin souhaitent avoir des précisions sur la fonction de Secrétaire Général.**

Comme dans la plupart des groupes internationaux, le secrétaire général du groupe est responsable d'un certain nombre de fonctions transversales. Chez Air France-KLM, le secrétaire général est en charge de la direction juridique, de la direction de la stratégie et de la direction de la flotte. Il assure le secrétariat du conseil d'administration. Il coordonne les questions internationales et institutionnelles.

La rémunération du secrétaire général est décidée, comme pour tous les membres du comité exécutif du groupe [15 personnes], par le PDG du groupe sur proposition de la Direction des ressources humaines. La rémunération globale (fixe et variable) versée aux membres du Comité exécutif groupe s'est élevée à 6,4 millions d'euros en 2014 (cf. page 35 du Document de référence 2014).

## **Politique commerciale**

**M. Laprevote souhaite connaître les montants investis par le Groupe au cours des dernières années en matière de réaménagement des cabines.**

<b>Groupe Air France-KLM</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Modifications avions (en millions d'euros)	103	91	115	189

Sur la période 2011-2013, les investissements de modifications avions ont représenté environ 100 millions d'euros par an.

A partir de 2014, dans le cadre des efforts de montée en gamme, le Groupe a accru ses investissements de modifications des cabines, qui ont atteint 190 millions d'euros, et pourraient dépasser 300 millions en 2015.

## **Charges sociales**

**M. Laprevote rappelle que dans une récente intervention lors d'un colloque à la DGAC, Air France a appelé à une exonération totale des charges sociales pour les personnels navigants engagés sur les vols internationaux.**

**Il souhaite être éclairé sur l'intérêt d'une telle dérogation (temporaire ou permanente, estimation financière...) et se demande si les pouvoirs publics français soutiendraient cette initiative, sachant que son poids financier devrait être supporté par les finances publiques.**

Les compagnies aériennes européennes sont confrontées à une concurrence exacerbée de la part d'un certain nombre de concurrents internationaux qui bénéficient d'avantages divers conséquents par rapport aux compagnies aériennes européennes (environnement fiscal et social, infrastructures et subventions directes). La mise en place par les autorités compétentes d'un cadre réglementaire assurant des conditions de concurrence plus équitables prendra

plusieurs années. Le Président du Groupe s'est exprimé en faveur de la mise en oeuvre à l'échelle nationale de dispositions de nature par exemple à alléger les charges pesant sur les personnels mobiles du transport aérien à l'instar de ce qui a déjà été fait dans le domaine du transport maritime. Les pouvoirs publics français comme la Commission européenne sont sensibles à cette problématique.

## Ressources humaines

*M. Dalle souhaite connaître :*

- 1) le nombre d'heures épargnées dans le compte Epargne Temps d'Air France pour l'année 2014
- 2) le montant provisionné pour l'année 2014 pour le CET

- 1) 126 361 heures (pour 2676 salariés épargnants)
- 2) 23 millions d'euros

*M. Dalle souhaite connaître le montant versé par Air France au titre de la retraite supplémentaire (article 83) et le nombre de salariés en bénéficiant.*

39,6 millions d'euros  
24 553 salariés en bénéficiant

*M. Dalle souhaite connaître le montant versé par Air France au titre de la « prime de transfert » (article 83) et le nombre de salariés en bénéficiant*

13,3 millions d'euros hors charges employeur  
21 530 bénéficiaires (ayant perçu la prime au moins un mois en 2014)

## Données financières et comptables

*MM. Beunardeau et Martin demandent quelles sont les mesures envisagées pour renforcer les fonds propres dans la mesure où les capitaux propres consolidés (après provisions sur engagements nets de couverture concernant les plans de retraite et sur les instruments dérivés) étaient négatifs au 31 décembre 2014.*

Il n'existe aucune obligation réglementaire de reconstitution des fonds propres consolidés. Les fonds propres d'Air France-KLM SA dans les comptes sociaux sont positifs (3,6 milliards d'euros au 31 décembre 2014). Il n'existe en outre aucun « covenant » dans les contrats de financement du groupe relatif à la situation des fonds propres consolidés ou sociaux. On peut préciser par ailleurs que l'émission de titres hybrides en avril 2015 participera à la reconstitution des fonds propres consolidés pour un montant de 600 millions d'euros.

*MM. Beunardeau et Martin souhaiteraient connaître les recettes unitaires à l'ESKO à données comparables, hors carburant, pour les années 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015 avec élan Transform.*

L'objet du tableau de la page 49 du document de référence était de faire le point sur l'atteinte de l'objectif ambitieux de réduction des coûts pilotables fixé au début du plan Transform 2015, à savoir une baisse de 0,4 centimes du coût unitaire à données comparables, hors carburant. Comme explicité page 49, à 0,38 centimes corrigé de l'impact de la grève des pilotes



d'Air France, cet objectif a été quasiment complètement atteint. En parallèle, le groupe communique systématiquement dans tous les communiqués de presse des résultats sur sa performance de recette unitaire hors change pour chacune de ses activités. Ainsi, pour l'activité principale de transport de passagers, les chiffres étaient : évolution de la RSKO hors change 2010-2011 : -0,7% - évolution 2011-2012 : +3,2% - évolution 2012-2013 : +0,8% - évolution 2013-2014 : -0,6%. La hausse hors change de la RSKO en 2012 s'explique principalement par le contexte de relative prudence sur les capacités et de hausse du prix du carburant. Depuis la mi-2014, le Groupe constate un durcissement du contexte concurrentiel combiné à la baisse du prix du carburant et anticipe sur 2015 une baisse des recettes unitaires qui l'a amené à renforcer ses initiatives sur les coûts unitaires. Le Groupe s'est ainsi fixé un objectif de baisse du coût unitaire de 1,5% par an sur la période 2015-2017.

***MM. Beunardeau et Martin demandent si les 2 compléments de prix de 3,2 millions d'euros chacun prévus par les conditions de rachat d'Airlinair à M. Lionel Guérin en fonction des résultats du Groupe Hop! ont été versés, après le versement cash net initial de 8,464 millions d'euros, et si oui, à quelle date.***

La nouvelle offre commerciale du groupe Air France sur le court courrier a été présentée à Lyon le 2 avril dernier. Elle est placée, au sein d'Air France, sous la responsabilité de Lionel Guérin, directeur général délégué Hop! Air France.

La compagnie a jugé souhaitable que Lionel Guérin redevienne salarié d'Air France pour exercer ses nouvelles fonctions. De nouvelles dispositions contractuelles sont donc venues se substituer à celles évoquées dans la question. La compagnie a veillé à ce que le nouveau dispositif mis en place respecte les équilibres précédemment définis.

***MM. Beunardeau et Martin demandent si les Commissaires aux Comptes considèrent que la présentation des informations financières sélectionnées figurant aux pages 2 et 3 du Document de référence répond bien aux obligations de sincérité et de présentation d'une image fidèle de la situation financière et du résultat du Groupe, alors que les chiffres 2014 ont quasiment tous été corrigés de l'impact de la grève.***

Les Commissaires aux comptes relisent le document de référence mais n'ont pas à se prononcer sur la sincérité des informations financières sélectionnées figurant aux pages 2 et 3 de ce document.

Présenter les informations sélectionnées hors grève permet aux lecteurs d'apprécier l'évolution sous-jacente des principaux indicateurs financiers en excluant l'impact de l'élément exceptionnel qu'a représenté la grève de septembre. Outre les notes figurant sous chaque graphique des pages 2 et 3, les lecteurs disposent de tous les éléments financiers publiés (grève incluse) dans le rapport financier qui figure aux pages 161 et suivantes.

Plusieurs investisseurs se sont d'ailleurs félicités de la clarté de la communication du Groupe sur les estimations de l'impact de la grève, qui les aide à apprécier l'amélioration de la performance financière du Groupe réalisée en 2014, masquée par cet événement exceptionnel, et à anticiper la performance financière du Groupe en 2015.

## Divers

***MM. Beunardeau et Martin s'interrogent sur un éventuel lien de parenté entre Mme Adeline Challon-Kemoun, Directrice de la communication d'Air France-KLM et M. Bruno Kemoun, ancien directeur général de KR Média France.***

Air France a contracté avec le 1er groupe d'achat d'espaces au monde, à l'issue d'une procédure parfaitement transparente menée par la direction des achats d'Air France, opposant, en finale, le numéro 1 et le numéro 2 mondial. A l'issue de cette compétition, la société KR Media, qui était la mieux disant a été retenue.

Il convient de noter que M. Bruno Kemoun (qui est le beau-frère de Mme Challon-Kemoun) avait quitté KR Média un an avant cet appel d'offres. Il n'exerce depuis lors aucune responsabilité dans ce groupe et n'exerce pas d'activité en matière d'achats d'espace pour quelque entreprise que ce soit depuis cette date.

***Ils souhaitent également savoir si M. de Juniac a fait appel à un cabinet de communication de gestion de crise pour convaincre le Conseil d'administration de sa légitimité lors d'un « grand oral » passé en mars 2015 et à quel coût.***

Aucun contrat n'a été passé avec ce type de prestataire de services à l'occasion du renouvellement d'Alexandre de Juniac. Il est rappelé que la proposition de reconduction d'Alexandre de Juniac pour 4 ans relève du conseil d'administration (réunion du 20 mars 2015) et du comité des nominations du groupe. La procédure ne prévoit pas de "grand oral" comme cité dans la question.

***MM. Beunardeau et Martin demandent si des procédures de prévention des conflits d'intérêt sont en place au sein du Groupe Air France-KLM.***

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que "tout administrateur en situation de conflits d'intérêts même potentiel, notamment en raison des fonctions qu'il exerce dans une autre société, doit en faire part au Conseil et s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. le Président peut l'inviter à ne pas assister à la délibération".

Il n'existe pas, à la connaissance de la société, de lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration ni de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la société et leurs intérêts privés ou autres devoirs. Il est précisé toutefois qu'au 31 décembre 2014, l'Etat français détient 15,9% du capital d'Air France-KLM et 50,6% du capital d'Aéroports de Paris. En outre, la SNCF, qui est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique, est une entreprise publique.

Il existe un code de déontologie Achats au sein du Groupe Air France-KLM.

Il y est précisé que l'acheteur représente le Groupe vis-à-vis de l'extérieur et est souvent décisionnaire, partiellement ou totalement, pour engager des sommes d'argent importantes pour le Groupe. De par sa position, l'acheteur est soumis à des appréciations de valeur et de comportement. Le Code de déontologie fixe les règles de comportement de tous les personnels du Groupe en relation avec des fournisseurs et sous-traitants, et informent tous les acteurs concernés des limites.

***MM. Beunardeau et Martin souhaitent connaître le montant des travaux de réaménagement effectués dans les locaux d'Air France et d'Air France-KLM.***

Dans le plan Transform 2015, le schéma directeur immobilier prévoit la restitution des surfaces tertiaires du Bourget (1.3M€/an de loyer et charges), et un transfert des équipes sur le site de Roissy-pôle dans le cadre d'une optimisation des surfaces.

Fonctionnellement, le Groupe AF KL a été positionné au bâtiment 3, libérant les surfaces d'Altai pour un regroupement Air France Industries / AF-KLM E&M.

Implantés sur 3000m<sup>2</sup>, les aménagements du Groupe AF-KLM ont été réalisés dans le cadre précité pour un coût au mètre carré conforme aux prix du marché pour ce type d'ouvrage. Les transferts des équipes ont été opérés par un prestataire spécialisé, sur la base d'un contrat défini selon les procédures Achats.

Le réaménagement du 3e étage (750 m<sup>2</sup> d'espaces ouverts) répondant à la réorganisation de la DG d'Air France a été réalisé pour un coût au mètre carré conforme aux prix du marché pour ce type d'ouvrage. Ce réaménagement s'inscrit également dans le schéma directeur global d'optimisation des surfaces de Roissy-pôle.

***MM. Beunardeau et Martin demandent si la Fondation d'Entreprise Air France, au Conseil d'administration de laquelle siègent plusieurs dirigeants, a participé d'une quelconque manière à la confection des autocollants et des banderoles anti-grève portés par les salariés devant le Siège lors de la grève des pilotes au mois de septembre 2014.***

La Fondation Air France n'a contribué d'aucune façon à cette manifestation de salariés.

***MM. Beunardeau et Martin demandent pourquoi il n'a pas été mis fin depuis mai 2007 au dispositif d'administration des actions KLM par les fondations SAK I et SAK II, ce qui permettrait à Air France-KLM de détenir 93,4% des droits de vote de KLM au lieu des 49% actuels, puisque cela est possible à tout moment depuis cette date et à son entière discrétion.***

Il a été jugé en avril 2007 qu'il était de l'intérêt du groupe Air France-KLM dans son ensemble de maintenir le dispositif d'administration des actions KLM par les fondations SAK I et II, notamment en raison de l'intérêt que cette structure de détention représentait et continue de représenter pour le maintien des droits de trafic de KLM.

***MM. Beunardeau et Martin demandent s'il est prévu qu'Air France Consulting Academy, qui fait partie d'Air France Consulting, elle-même filiale du groupe Air France-KLM, cesse ses activités, et si oui, à quelle date.***

Confrontée à des pertes récurrentes depuis de nombreuses années, le dernier conseil de surveillance d'Air France Consulting (AFC) d'avril 2015, a approuvé à l'unanimité un recentrage de l'activité d'AFC sur ses activités de conseil à forte valeur ajoutée et la fermeture d'activités connexes non rentables, comme la formation de PNC. Ces formations vendues par AFC sous le nom d'AFCAD (Air France Consulting Academy) à des compagnies tierces ou des personnes indépendantes, avait été introduites il y a quelques années pour développer l'activité d'AFC, mais elles ne se sont jamais montrées contributives au résultat, en dépit d'une structure de frais principalement variable, avec une animation en majorité par des PNC en retraite, ou des vacataires.

Dans ce contexte, les quelques formations déjà programmées et vendues sur 2015 seront entièrement assurées, mais de nouvelles formations ne seront plus organisées. Cette activité de formation pour tiers n'a jamais dépassé les trois cents mille euros de chiffre d'affaires annuel.

***M. Dalle souhaite connaître le coût de production et de diffusion de la nouvelle campagne de publicité « France is in the air »***

Pour des raisons évidentes, ce budget marketing, qui est un élément clé dans la concurrence que le groupe affronte, n'est pas rendu public.

L'effort de publicité du groupe est dans les normes du marché et a été réévalué par rapport au niveau bas des investissements marketing et publicité dans les années précédentes. Cette campagne de publicité est un élément central de la stratégie de montée en gamme et de reconquête commerciale.

***M. Sarfati demande si le Groupe continue à octroyer des avantages particuliers à son ancien Président Monsieur Jean-Cyril SPINETTA (locaux, secrétariat, voiture, ...). Si oui, pour quel motif ?***

Monsieur Jean-Cyril SPINETTA bénéficie, en vertu d'une convention réglementée approuvée par votre assemblée en 2013, du titre de Président d'Honneur avec les moyens y attachés jusqu'au 30 juin de cette année.

***Rappelant l'annonce du nouveau plan stratégique PERFORM 2020 pour succéder au plan précédent TRANSFORM 2015, M. Sarfati demande quels sont les résultats obtenus par catégorie professionnelle (efforts de productivité fixés et réalisés pour chaque catégorie PS/PNC/PNT) impact sur emplois et activités du Groupe.***

Les éléments à ce sujet figurent page 113 et suivantes du document de référence 2014.

***M. Sarfati demande si le Groupe a directement ou au travers de filiales ou sociétés en équivalence des participations « logées » dans des paradis fiscaux. Si oui, quelle mesure le Groupe envisage-t-il de prendre pour y mettre un terme ?***

La liste des filiales consolidées du Groupe est détaillée dans les notes aux états financiers (pages 258 à 262 du Document de référence 2014). Air France-KLM n'utilise aucune filiale dans le cadre d'une optimisation fiscale frauduleuse qui viendrait à réduire la charge d'impôt.