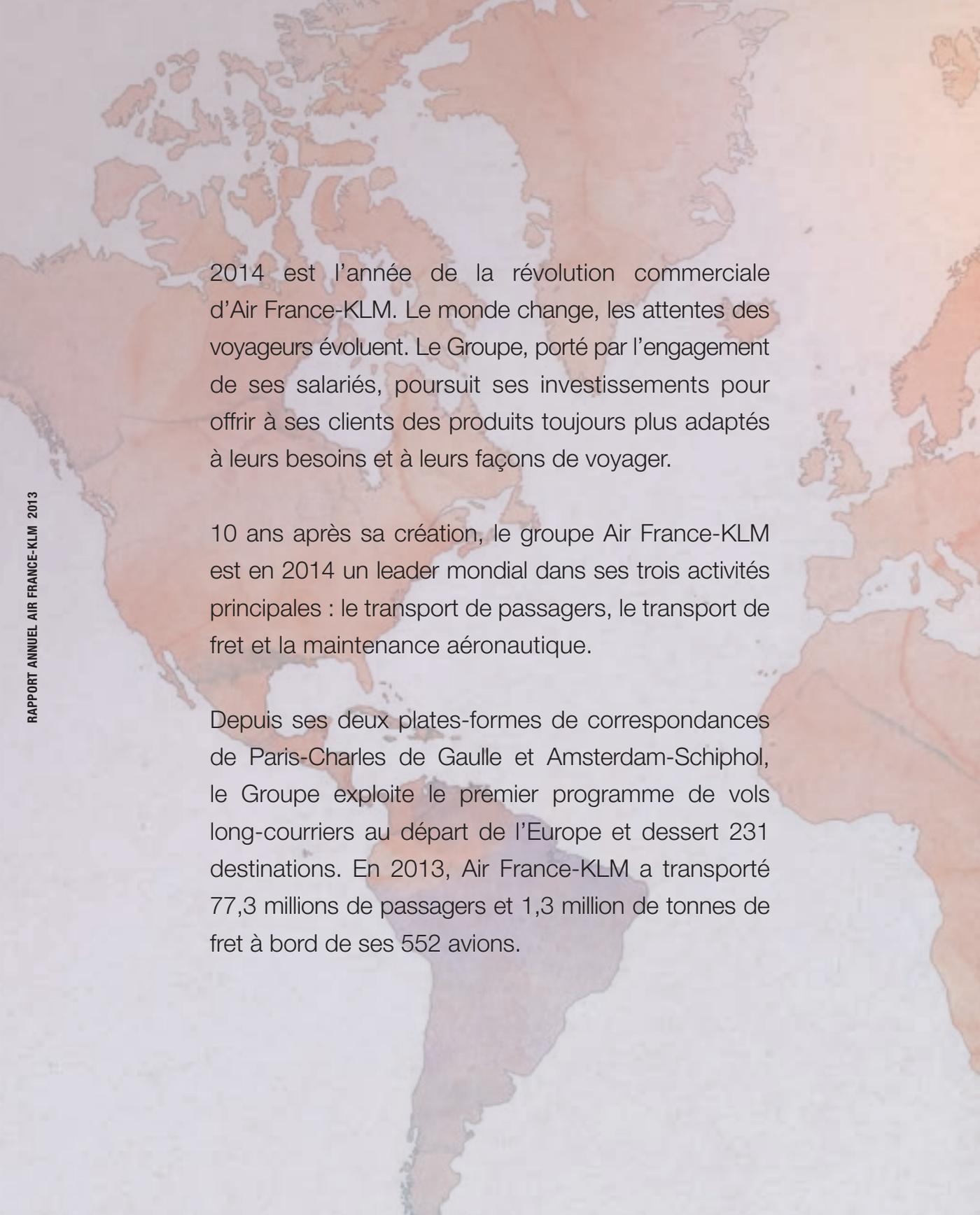


RAPPORT ANNUEL 2013



*Carnet de voyage*

AIRFRANCE KLM



2014 est l'année de la révolution commerciale d'Air France-KLM. Le monde change, les attentes des voyageurs évoluent. Le Groupe, porté par l'engagement de ses salariés, poursuit ses investissements pour offrir à ses clients des produits toujours plus adaptés à leurs besoins et à leurs façons de voyager.

10 ans après sa création, le groupe Air France-KLM est en 2014 un leader mondial dans ses trois activités principales : le transport de passagers, le transport de fret et la maintenance aéronautique.

Depuis ses deux plates-formes de correspondances de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol, le Groupe exploite le premier programme de vols long-courriers au départ de l'Europe et dessert 231 destinations. En 2013, Air France-KLM a transporté 77,3 millions de passagers et 1,3 million de tonnes de fret à bord de ses 552 avions.



**Alexandre de Juniac**  
Président-directeur général  
du groupe Air France-KLM

# L'EXCELLENCE POUR AMBITION



*" Des initiatives  
qui démontrent  
notre capacité  
à nous développer. "*

**En 2012, alors que tous les indicateurs d'Air France-KLM étaient dans le rouge, je vous avais fait deux promesses : rétablir la santé financière de votre Groupe et le repositionner dans le top 3 du transport aérien mondial.**

Aujourd'hui, ces promesses sont bien en passe d'être tenues. Il reste un chemin important à parcourir, c'est vrai, mais nous sommes sur la bonne voie.

2014, c'est l'année de notre révolution commerciale. Nous sommes aujourd'hui entrés dans une nouvelle dynamique de recettes, tirée par notre montée en gamme et notre ambition d'excellence. Nous avons travaillé en profondeur sur la qualité de notre offre. Malgré des moyens limités, nous réussissons à nous montrer offensifs. Nos atouts clés, ce sont nos produits et services qui non seulement doivent répondre aux attentes de nos clients, mais aussi les surpasser. Grâce à un important investissement de 700 millions d'euros dans de nouvelles cabines, nous innovons en permanence et les pages qui suivent le démontrent clairement.

Nous avons travaillé sur nos marques et développé nos activités à fort potentiel. Brasilia, Panama ou encore Santiago du Chili, nous continuons à enrichir notre réseau international

de nouvelles destinations. Enfin, nous consolidons nos partenariats stratégiques dans les zones de croissance qui sont l'avenir du Groupe. Toutes ces initiatives démontrent notre capacité à nous développer malgré une concurrence accrue dans toutes les régions du monde.

La réduction structurelle de nos coûts nous permet de présenter un résultat d'exploitation positif pour la première fois depuis 2010. C'est l'ensemble du Groupe qui s'est réformé pour améliorer sa compétitivité et ses résultats. Toutes les activités, toutes les équipes se mobilisent quotidiennement pour tenir les délais et atteindre ensemble les objectifs du plan Transform 2015.

Nous célébrons cette année les dix ans du rapprochement entre Air France et KLM. Une étape pour regarder le chemin parcouru, mais aussi les défis à relever. Demain, plus forts et plus agiles, nous entendons bien conforter notre position de groupe leader en qualité de service et de produits sur le marché mondial, pour offrir toujours plus à nos clients. ♦

# Au sommaire

Édito d'Alexandre de Juniac.....	03
<b>La révolution commerciale, entretiens croisés :</b> <b>A. de Juniac, F. Gagey, C. Eurlings .....</b>	<b>06</b>
<b>10 ans déjà ! .....</b>	<b>10</b>
<b>Nos réalisations .....</b>	<b>13</b>
<b>Notre objectif : le meilleur niveau mondial .....</b>	<b>20</b>
<b>Nos destinations .....</b>	<b>30</b>
<b>Des idées plein les soutes .....</b>	<b>38</b>
<b>Une maintenance de haut vol .....</b>	<b>40</b>
<b>Mon voyage .....</b>	<b>42</b>
<b>Notre engagement .....</b>	<b>51</b>
<b>Une flotte rationnelle .....</b>	<b>56</b>
<b>Cahiers de la gouvernance .....</b>	<b>61</b>



## VOYAGEZ VERS LE MONDE ENTIER DEPUIS L'EUROPE

Grâce aux réseaux combinés d'AIR FRANCE et KLM et de leurs partenaires SkyTeam, profitez d'un large choix de vols vers plus de 1000 destinations.



*" Nous sommes confiants  
sur notre capacité à  
mener à bien notre plan  
Transform 2015."*



# LA RÉVOLUTION COMMERCIALE

**Le transport aérien de demain sera organisé autour de quelques groupes mondiaux.**

**Pensez-vous qu'Air France-KLM fera partie de ces géants ?**

**ADJ** ♦ C'est notre objectif ! Nous opérons le premier réseau long-courrier au départ de l'Europe. C'est un avantage compétitif considérable, avec plus de cent destinations réparties de façon équilibrée dans toutes les zones du monde. Nous avons développé des partenariats stratégiques avec des acteurs majeurs dans chaque région, ce qui nous permet d'assurer un maillage fin de tous les continents. Enfin, nous continuons à chercher toutes les synergies entre Air France et KLM, afin que le Groupe soit plus intégré et plus fort.

**FG** ♦ Nous avons d'autres atouts. Notre flotte moderne et donc plus économe en carburant, les remarquables performances de notre activité maintenance, notre capacité à innover dans tous les domaines sont d'autres avantages majeurs du Groupe, dont nous saurons tirer parti.

**CE** ♦ Le transport aérien de demain sera aussi un secteur de plus en plus connecté, où le numérique aura une place essentielle. Sur ce créneau, nous avons toujours été en pointe et cela nous permet d'être optimistes sur la place que nous aurons dans le paysage concurrentiel de demain. Dans ce domaine comme dans les autres, KLM et Air France avancent main dans la main.



**1\_Alexandre de Juniac**  
Président-directeur général  
du groupe Air France-KLM

**2\_Frédéric Gagey**  
Président-directeur général  
d'Air France

**3\_Camiel Eurlings**  
Président-directeur général  
de KLM



Twitter

**@jltartas** : Quelles sont les récentes initiatives du Groupe en matière de sécurité des vols ?



ADJ / La sécurité des vols est notre première préoccupation. Nous n'avons jamais cessé nos investissements dans ce domaine et nous mobilisons toutes nos équipes, au sol comme en vol, sur ce sujet majeur. Récemment, Air France a par exemple réalisé un « Livre Blanc » pour ses collaborateurs, traduisant la vision de la Compagnie, son fonctionnement en matière de sécurité des vols et les initiatives majeures conçues dans ce domaine. Le groupe Air France-KLM entend être en pointe dans ce domaine.



*"Nos armes principales sont la qualité de notre produit et l'excellence de notre service."*

Alexandre de Juniac

◆ ◆ ◆ **Votre développement est conditionné cependant par le redressement durable de l'entreprise. Où en êtes-vous de votre plan Transform 2015 ?**

**ADJ** ◆ Aujourd'hui, même s'il reste beaucoup à faire, on peut se féliciter du bon avancement de Transform 2015. Nous avons réussi la prouesse de réduire nos coûts de plus de 700 millions d'euros en deux ans et nous avons retrouvé une position robuste en termes financiers. Cela, nous le devons à l'engagement de tous les salariés du Groupe et à un dialogue permanent avec toutes les catégories de personnels.



*"Le transport aérien sera un secteur de plus en plus connecté."*

Camiel Eurlings

**CE** ◆ Chaque compagnie a travaillé sur ses points faibles, en vue de dégager un maximum d'économies, tout en améliorant le service offert aux clients. Nous avons été particulièrement attentifs à restructurer l'activité de transport de fret, la deuxième activité du Groupe, en réduisant la flotte tout cargo et en déployant de nouvelles initiatives commerciales. En redevenant compétitifs, nous voulons nous donner les moyens de rester parmi les premiers opérateurs mondiaux dans ce domaine.

**FG** ◆ Nous avons également beaucoup travaillé sur notre modèle moyen-courrier, particulièrement chez Air France. Réductions de capacités sur les bases de province, cession de notre filiale déficitaire CityJet, nouveaux produits et services, plan de développement du hub, plan de départs volontaires sont autant de mesures que nous avons mises en œuvre dans le but de nous transformer durablement et en profondeur.

**ADJ** ◆ Au vu de ces premiers résultats, nous sommes confiants sur notre capacité à mener à bien notre plan Transform 2015. C'est à cette condition que nous pourrions reprendre notre développement.

**La montée en gamme semble être au cœur de vos préoccupations, en quoi est-ce si essentiel ?**

**ADJ** ◆ Face à des concurrents qui ont des structures de coûts bien différentes des nôtres, nos armes principales sont la qualité de notre produit et l'excellence de notre service. Nous avons investi près de 700 millions d'euros à l'échelle du Groupe

## Twitter

**@artduservice** : Quel avenir pour Flying Blue ? L'entreprise entend-elle durcir les conditions d'obtention des Miles et des billets-primés ?



FG / Flying Blue est aujourd'hui leader en Europe avec plus de 21 millions de membres. Nous ne durcissons pas les conditions d'obtention des Miles, qui continuent à se cumuler au fil des voyages de la même façon qu'auparavant. Nous sommes continuellement à l'écoute de ses membres et mettons en place de nouvelles règles pour permettre à nos adhérents de mieux en profiter. C'est pour nous un réel avantage et un vrai facteur de différenciation par rapport à nos concurrents.

pour effectuer un véritable saut qualitatif dans les différentes cabines et dans tous les domaines : produits et services, au sol et en vol. C'est un investissement considérable compte tenu de la période difficile que nous traversons ! Mais nous savons que c'est ce qui nous fera gagner la préférence de nos clients.

**FG** ♦ Air France a, par tradition, un positionnement très haut de gamme, de luxe et d'art de vivre à la française. Ce sont ces valeurs – la haute qualité, l'attention et le plaisir – qui sont aujourd'hui portées par la nouvelle campagne de publicité de la Compagnie et que nous voulons continuer à incarner pour faire la différence avec nos concurrents. Notre objectif à terme est tout simplement de proposer à nos clients le meilleur produit du marché. Les nouveaux sièges Business et la nouvelle cabine La Première récemment dévoilée en sont une illustration parmi d'autres.

**CE** ♦ Cette stratégie porte déjà ses fruits : depuis le lancement du nouveau siège « World Business Class » de KLM en juillet 2013, nous avons enregistré une amélioration très significative de la satisfaction des clients et nous constatons que nous répondons beaucoup mieux à leurs attentes. Nous comptons bien poursuivre dans cette voie.

### **Votre stratégie de montée en gamme ne va-t-elle pas à l'encontre de votre stratégie moyen-courrier, qui vise à contrer les compagnies low cost ?**

**ADJ** ♦ Bien au contraire, en retravaillant en profondeur sur notre plate-forme de marques et en y intégrant pleinement les compagnies HOP! et Transavia, nous avons clarifié notre offre pour mieux nous adresser aux différents segments de clientèle. Nous sommes également entrés dans une nouvelle dynamique de recettes en révisant toute notre structure tarifaire sur le moyen-courrier. Désormais, on peut voyager mieux et payer moins cher.

*"Nous voulons proposer à nos clients le meilleur produit du marché."*

**Frédéric Gagey**

**CE** ♦ Nous avons déjà lancé le produit Economy Comfort chez KLM, pour satisfaire nos clients désirant avoir plus de choix et de confort sur leurs vols européens. Nous avons cette année développé avec succès le concept du premier bagage payant, qui répondait à une autre attente de nos clients : celle de payer uniquement les services que l'on souhaite.

**FG** ♦ Outre l'amélioration de nos services à bord, nos innovations tarifaires et le lancement de HOP! pour les vols régionaux, nous disposons d'un autre atout de taille sur le marché moyen-courrier : la compagnie Transavia France, dont le développement s'accélère considérablement. Avec des destinations ensoleillées ou citadines et un réseau en plein essor, cette filiale est très bien positionnée pour tirer parti de la croissance du marché loisirs.

**ADJ** ♦ La révolution commerciale du Groupe est en marche. Nouveaux produits, services innovants, montée en gamme, nous sommes vraiment en pleine dynamique de conquête commerciale. Nous comptons bien la poursuivre et l'intensifier dans les années à venir pour viser le meilleur niveau mondial du transport aérien dans tous les domaines ♦



Twitter

**@mimi6545** : Quelle est la place du développement durable dans l'avenir du Groupe ?



CE / Sa place est pour nous très importante. En tant que leader dans la catégorie des compagnies aériennes de l'indice DJSI, nous multiplions les initiatives innovantes dans ce domaine. Par exemple, nous continuons à développer la recherche sur les vols effectués au biocarburant durable. À l'avenir, l'industrie du transport aérien sera dépendante de ce type de solutions, c'est pourquoi la quête d'une source propre de carburant est une priorité pour Air France-KLM.

# 10 ANS DÉJÀ !

En 2004 Air France et KLM s'unissaient pour former un seul Groupe, géant du transport aérien.

La compagnie bleu clair, en référence au logo de KLM et la compagnie bleu foncé, couleur d'Air France, se lancent dans un ambitieux projet : conserver les deux marques qui ont fait leur renommée tout en construisant ensemble un groupe leader en Europe et dans le monde. Les synergies sont identifiées. Les compétences, moyens techniques, commerciaux et industriels sont rassemblés autour de la volonté commune de gagner et fidéliser des clients. Les couleurs se mêlent pour former un camaïeu mondial.

10 ans après, on peut parler de pari réussi. Alors que les rapprochements de compagnies aériennes se sont multipliés partout dans le monde, Air France-KLM fait figure de précurseur avec un modèle qu'il n'a eu de cesse de consolider et d'adapter aux nouveaux besoins de ses clients ♦



## Nos atouts

### UN PUISSANT PROGRAMME DE FIDÉLITÉ

Flying Blue, le programme de fidélisation du Groupe, aujourd'hui leader en Europe, fait voir la vie en bleu à ses adhérents et compte aujourd'hui plus de 21 millions de membres. Les marques Air France et KLM se consolident mutuellement auprès des voyageurs du monde entier.



### PARLER D'UNE SEULE VOIX

Se poser en géant mondial passe par une stratégie conjointe et concertée dans tous les domaines : réseau, investissements, flotte. En parlant d'une seule voix, le Groupe est plus fort et plus agile, comme en témoigne la première commande pour les deux compagnies, annoncée en 2012, portant sur 50 Airbus A350 et 50 Boeing 787.



### UN GROUPE 100% DIGITAL

L'histoire d'Air France-KLM s'écrit désormais dans les airs et sur les ondes, avec une présence accrue sur les mobiles et les réseaux sociaux. Service client en ligne et applications exclusives sont la signature d'un Groupe à la pointe de l'innovation, pour rendre toujours plus fluide et personnalisé le voyage de chaque client.





# AFKL 10 ANS

## AIRFRANCE KLM

### DES ÉQUIPES FUSIONNÉES

Les équipes d'Air France et de KLM se sont peu à peu rapprochées pour offrir aujourd'hui un visage unique aux clients. Equipes de ventes, du transport de fret, de la maintenance, du marketing... La fusion des équipes commerciales et leur remarquable intégration font désormais rayonner les deux marques du Groupe partout dans le monde.



### LUMIÈRE SUR LES 10 ANS

Signe d'un dynamisme toujours renouvelé, la campagne de publicité d'Air France-KLM, diffusée depuis décembre 2013 met en avant la diversité des offres et la force du Groupe, grâce à un ballet de lumière en « Light painting ».



### UN GÉANT MONDIAL

Au terme d'une décennie d'efforts conjoints, le Groupe peut être fier de ses réalisations. Il est aujourd'hui un leader dans chacun de ses trois grands métiers : le transport de passagers, de fret et la maintenance aéronautique. De plus, acteur engagé d'un transport aérien responsable, il est reconnu comme leader de son secteur en termes de développement durable.





TOKYO



KLM



NEW YORK



ISTANBUL



SHANGHAI



LONDON

# Our social media team is available 24/7

Regardless of the time, where you are, or what your circumstances may be, someone from KLM is always available to help. Just contact us via [facebook.com/klm](https://www.facebook.com/klm) or [twitter.com/klm](https://twitter.com/klm) and we'll respond within one hour.  



Journeys of Inspiration



*Nos réalisations*



Chiffres au 31 décembre 2013<sup>[1]</sup>**25,52**MILLIARDS D'EUROS GÉNÉRÉS  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

◇◇◇◇◇

**79%**PAR L'ACTIVITÉ PASSAGE,  
soit **77,3 millions** de passagers  
transportés**11%**PAR L'ACTIVITÉ CARGO,  
soit **1,3 million** de tonnes transportées**5%**PAR L'ACTIVITÉ MAINTENANCE  
soit **1 300** avions traités**5%**PAR LES AUTRES ACTIVITÉS  
(dont Servair et Transavia)MALGRÉ UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE DIFFICILE,  
LE REDRESSEMENT DU GROUPE S'INTENSIFIE :

- ◆ Le chiffre d'affaires s'élève à **25,52 milliards** d'euros, en hausse de 2,3% hors change ;
- ◆ Le résultat d'exploitation devient positif à **130 millions** d'euros (contre -336 millions d'euros en 2012) ;
- ◆ Le résultat net est affecté par des éléments non-récurrents : dépréciation d'actifs, charges liées au plan de départs volontaires et reclassement de CityJet en activité non poursuivie. Il se montre négatif, à **-1 827 millions** d'euros ;
- ◆ Retraité des éléments non-récurrents, le résultat net est de **-349 millions** d'euros, en progression de 347 millions d'euros par rapport à 2012.

CONFORMÉMENT AUX OBJECTIFS  
DE TRANSFORM 2015 :

- ◆ La dette nette est ramenée à **5,35 milliards** d'euros contre 5,97 en 2012 ;
- ◆ Les coûts unitaires<sup>[2]</sup> sont en baisse de **2,0%**, en ligne avec l'objectif de réduction de 0,4 centimes entre 2011 et 2014.

[1] CityJet reclassée en activité non poursuivie.

[2] Coût unitaire à l'ESKO en cts d'euro, à change, prix du carburant et charge de pension constants.



## Anniversaires

### DES COMPAGNIES HISTORIQUES !

KLM et Air France sont toutes deux nées un 7 octobre. La première en 1919, la seconde en 1933. Pionnières dans l'aviation civile, elles comptent parmi les rares compagnies aériennes existantes à avoir vu le jour avant la seconde guerre mondiale.

Jusqu'en octobre 2014, Air France célèbre 80 ans de créativité et d'art de recevoir au service des voyageurs, mais aussi d'histoire de mode, de cinéma, de design et d'innovation. Pour l'occasion, de nombreux clins d'œil de la Compagnie viennent ponctuer l'année. En partenariat avec Airbus, deux avions de sa flotte – un A380 et un A320 – dotés d'un logo « 80 ans » parcourent aujourd'hui le ciel. Des produits événementiels sont également offerts aux clients à bord. Pour sa part, KLM a fêté ses 94 ans. Comme chaque année, c'est l'occasion pour elle d'ajouter à sa collection une nouvelle reproduction miniature de Delft d'une maison typiquement hollandaise. Remplie de véritable genièvre de Hollande et distribuée depuis les années cinquante, KLM offre ce cadeau unique à ses passagers de la World Business Class.

◇◇◇◇◇

[3] Maintenance Repair and Overhaul



## Services

### AU SERVICE DES CLIENTS 24H/24

Sur les réseaux sociaux, Air France et KLM proposent une assistance 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 à leurs clients, pour être toujours au plus proche de leurs attentes. Une question relative à votre voyage, un doute sur votre horaire de vol ou une envie de modifier votre réservation ? L'objectif des deux compagnies est de répondre à chaque demande en moins d'une heure. KLM affiche ainsi le temps de réponse estimé sur Facebook, Twitter, et sur klm.com.

◇◇◇◇◇

## AIR FRANCE INDUSTRIES KLM ENGINEERING & MAINTENANCE ÉLU MRO [3] DE L'ANNÉE 2014

Le magazine spécialisé *Airline Economics* a décerné le prix de « MRO de l'année » à AFI KLM E&M lors des *Airline Economics Aviation 100 Awards*, organisés à Dublin le 20 janvier 2014. Les 6000 votants, eux-mêmes professionnels de l'industrie de l'aviation, reconnaissent ainsi l'expertise des solutions de maintenance, de réparation et de révision délivrées par le Groupe à travers le monde entier.

◇◇◇◇◇

# 552 AVIONS<sup>[1]</sup>

en exploitation

Près de  
**1 800**  
VOLS QUOTIDIENS

**231**  
DESTINATIONS  
(été 2014)

**103**  
PAYS  
(été 2014)



## Services

**MONTÉE EN GAMME, C'EST PARTI !**

Amorcée en 2013, la dynamique de montée en gamme des produits et services du Groupe se concrétise plus que jamais en 2014.

Nouvelles cabines de voyage, services de haute qualité, Air France et KLM innovent avec un seul objectif : revenir en un temps record au meilleur niveau mondial du transport aérien. La stratégie de montée en gamme du Groupe est à retrouver p. 20.



[1] Hors CityJet et VLM airlines





## Synergies

### AIR FRANCE-KLM CHOISIT LE MOTEUR GENX-1B

Air France-KLM a finalisé un accord pour le choix du moteur GENx-1B avec General Electric afin d'équiper sa flotte de Boeing 787-9. Le premier appareil sera livré à KLM en octobre 2015 et en janvier 2017 à Air France. Le choix commun de ce moteur pour tous les Boeing 787-9 d'Air France et de KLM permet au Groupe de bénéficier d'importantes

synergies. L'accord comprend également la signature d'un partenariat entre General Electric et Air France Industries KLM Engineering & Maintenance portant sur la maintenance du moteur GENx.



## Nouvelles lignes

### CAP VERS DE NOUVEAUX HORIZONS

Pour la saison été 2014, Air France-KLM exploite cinq nouvelles lignes long-courrier : Brasilia (Brésil), Jakarta<sup>[2]</sup> (Indonésie), Panama City (Panama) et Tokyo-Haneda (Japon) au départ de Paris et Santiago du Chili au départ d'Amsterdam. Sur son réseau moyen-courrier, Air France inaugure à l'été 2014 la ville pétrolière de Stavanger (Norvège). De son côté, après avoir ouvert Florence en hiver 2013, KLM propose des vols vers Bilbao (Espagne), Turin et Zagreb (Croatie) cet été. La stratégie du Groupe en matière de réseau est à retrouver p. 30.



## Récompense

### AIR FRANCE-KLM DISTINGUÉ PAR LE « CLIMATE PERFORMANCE LEADER 2013 »

Le 26 novembre 2013, Air France-KLM a reçu le prix « Climate Performance Leader 2013 », décerné à la suite de l'analyse annuelle du « Carbon Disclosure Project », organisme mondial d'évaluation de l'engagement des entreprises dans la prise en compte des enjeux climatiques dans leurs activités. Cette récompense souligne la performance des actions mises en place par le Groupe pour la réduction de son empreinte carbone, sa capacité d'adaptation aux évolutions liées au changement climatique et la transparence dont il fait preuve. Air France-KLM rejoint ainsi le cercle des neuf leaders français distingués parmi les 250 premières capitalisations boursières françaises.



[2] Sous réserve de finalisation des négociations



*France is in the air*

## DE NOUVELLES CAMPAGNES, DE PUBLICITÉ

### UNE PREMIÈRE POUR AIR FRANCE-KLM

Pour la première fois depuis leur fusion en 2004, Air France et KLM ont mis en place une campagne publicitaire commune. Celle-ci met en avant les multiples destinations que le groupe franco-néerlandais propose grâce à un ballet de lumière en « Light painting ». Représentant la diversité des offres et la force du groupe, cette campagne publicitaire est diffusée depuis le mois de décembre 2013 et se décline en version digitale et papier.

Depuis le 2 avril 2014, Air France propose une nouvelle campagne de publicité, ainsi qu'une nouvelle signature. « France is in the air » joue la carte de l'audace et du renouvellement pour porter les ambitions du plan Transform 2015. Cette campagne se compose de six visuels décrivant les services proposés par la Compagnie : le confort de l'A380, les nouvelles suites La Première, la nouvelle Business, la gastronomie, le réseau et SkyPriority. Elle est complétée par douze visuels illustrant des destinations emblématiques desservies par la Compagnie. Avec sa nouvelle signature « France is in the air », la Compagnie dit la France de manière ouverte et internationale, et revendique les valeurs universelles positives associées à la France : l'art de vivre, un certain esprit français, les marques de luxe ou les chefs étoilés qui ont le vent en poupe dans et hors des frontières de l'hexagone.

◇◇◇◇◇



## Gourmand

### OPÉRATIONS « CHEFS À BORD »

Fin novembre 2013, Air France a inauguré de nouveaux rendez-vous gourmands, se poursuivant tout au long de l'année 2014. Une fois par semaine, un Chef de Servair, filiale d'Air France leader dans le domaine de la restauration aérienne, embarque sur un vol long-courrier de la Compagnie et accueille les clients La Première et Business. Pendant le voyage, le Chef leur fait découvrir les menus proposés à la carte. Lorsque de nouveaux menus sont proposés en Premium Economy et Economy, le Chef les présente aux voyageurs. Il échange avec les passagers, recueille leurs avis et explique comment chaque jour, l'entreprise s'adapte aux contraintes de la restauration aérienne pour conserver l'âme et la saveur originale des plats proposés à bord. Par ailleurs, il met au service des personnels de bord son expertise et son savoir-faire pour contribuer à la mise en valeur des plats proposés, et toujours viser l'excellence du service.



## Développement

### EN FRANCE, TRANSAVIA.COM POURSUIT SON DÉVELOPPEMENT

Air France-KLM poursuit le développement de sa filiale transavia.com. En France, la compagnie low-cost du Groupe a accueilli en 2013 trois nouveaux Boeing 737-800 de dernière génération dans sa flotte. En 2014, elle reçoit également trois appareils de même type. Cette augmentation de sa flotte s'accompagne de celle de son réseau. Pour l'été 2014, transavia.com en France ouvre 18 nouvelles lignes au départ de cinq aéroports français (Paris-Orly Sud, Nantes, Lille, Lyon et Strasbourg). Par ailleurs, depuis le 31 mars 2014, les membres du programme de fidélité Flying Blue d'Air France-KLM pourront utiliser leur Miles<sup>[1]</sup> sur l'ensemble du réseau de transavia.com au départ de la France.



[1] la réservation d'un billet aller-retour grâce aux Miles du programme Flying Blue sur le réseau Transavia France s'entend hors taxes et hors bagage.



## Destinations

### SKYTEAM ACCUEILLE GARUDA INDONESIA

SkyTeam, l'alliance mondiale de compagnies aériennes, vient d'accueillir Garuda Indonesia, son 20<sup>e</sup> membre et sa deuxième compagnie aérienne en Asie du Sud-Est. La compagnie apporte également 40 nouvelles destinations au réseau mondial de SkyTeam desservi exclusivement par l'alliance. Avec plus de 15 500 vols quotidiens, l'alliance SkyTeam propose plus de 1000 destinations dans 178 pays.

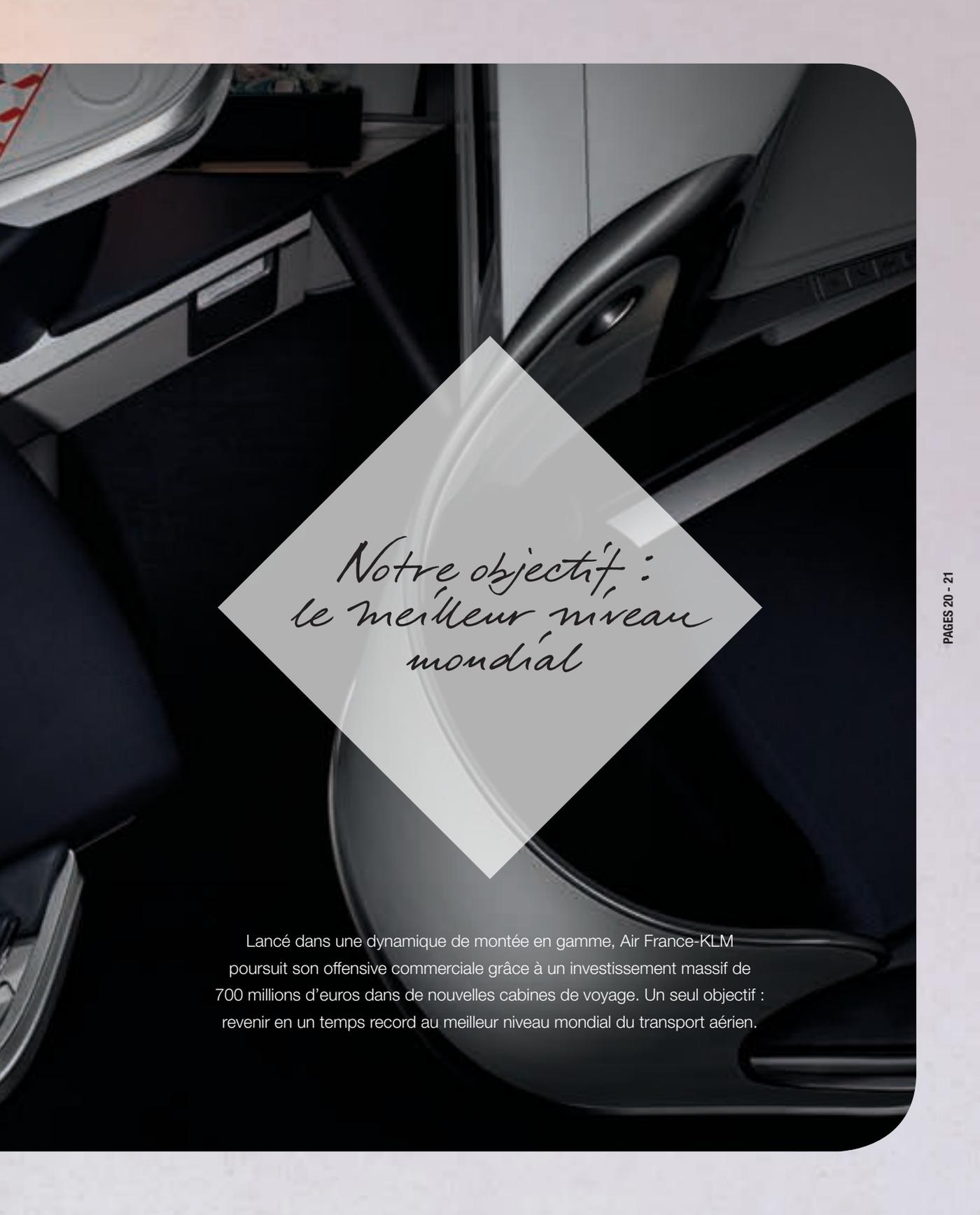


## HOP! EN PISTE DEPUIS UN AN

Lancée en mars 2013, la compagnie filiale régionale d'Air France propose 510 vols quotidiens sur 129 lignes. HOP! est une pièce majeure de la nouvelle stratégie court et moyen-courrier d'Air France. Sa double mission est d'alimenter le hub de Paris-Charles de Gaulle et de proposer une offre régionale répondant aux attentes des clients voyageant aussi bien pour des motifs affaires que loisirs. Avec un taux de remplissage en progression de 2,2 points par rapport à l'année dernière, HOP! écrit avec succès la première page de son histoire.





A black and white photograph of an airplane cabin interior, showing rows of seats and overhead storage bins. A large, light-colored diamond shape is superimposed over the center of the image, containing text.

*Notre objectif :  
le meilleur niveau  
mondial*

Lancé dans une dynamique de montée en gamme, Air France-KLM poursuit son offensive commerciale grâce à un investissement massif de 700 millions d'euros dans de nouvelles cabines de voyage. Un seul objectif : revenir en un temps record au meilleur niveau mondial du transport aérien.

# LA MONTÉE EN GAMME POUR TOUS

---





▲ L'offre Premium Economy d'Air France

Plus de confort, de liberté et de plaisir, immersion dans les tout derniers espaces de voyage du Groupe.

### Encore plus de confort à un prix accessible

En septembre 2013, Air France a révélé son nouveau siège Economy long-courrier. Celui-ci a été retravaillé avec un seul mot d'ordre : le confort optimal pour chacun. Il offre plus d'espace pour les jambes, de nouvelles mousses d'assise, des têtes moelleuses et une tablette agrandie. De nouvelles fonctionnalités apparaissent également comme des prises électriques ou un accroche casque. Côté divertissement, de larges écrans tactiles de 9 pouces dotés d'une image Haute Définition sont proposés, avec bientôt plus de 1 000 heures de programmation à la demande.

Sur les appareils long-courriers, Air France a également retravaillé son siège Premium Economy. Dans cette cabine intermédiaire entre la Business et l'Economy, des assises plus confortables et un repose-pied multipositions viennent encore améliorer le fauteuil, doté d'un nouvel écran tactile de 12 pouces.

Depuis avril 2014, Air France propose sur ses vols court et moyen-courriers l'option « Siège Plus ». Ce service, déjà disponible sur les vols long-courriers, offre la garantie de voyager sur un fauteuil situé aux issues de l'avion, pour plus d'espace pour les jambes.



◀ Le nouveau siège Economy d'Air France



▲ Economy Comfort de KLM

## Plus d'espace et plus de fonctionnalités

### **Economy Comfort, un nouveau standard de voyage**

Chez KLM, Economy Comfort s'impose comme un nouveau standard de voyage. Placé à l'avant de la cabine Economy, cet espace propose jusqu'à dix centimètres en plus pour les jambes par rapport aux sièges arrières.

Nouveauté en 2013, KLM étend cette zone à sa flotte régionale intra-européenne (Embraer 190 et Fokker 70), après l'avoir rendue disponible sur ses vols intercontinentaux et ses Boeing 737 moyen-courrier.

Les sièges Economy Comfort situés dans cette zone permettent aux clients d'être parmi les premiers à descendre de l'avion à l'arrivée du vol, idéal pour les voyageurs pressés.

KLM inaugure également de nouveaux sièges à bord de ses Fokker 70. Désormais ultrafins et inclinables, ils permettent un gain d'espace supplémentaire pour les jambes dans chaque cabine. Près de huit centimètres sont ainsi gagnés en Business Class et quatre en Economy.

Produits et conçus par l'équipementier britannique Accro Aircraft seating en collaboration avec Fokker Services et la designer néerlandaise Hella Jongerius, ces fauteuils ont également été pensés dans le respect de l'environnement. Les 80 sièges de l'appareil sont désormais plus légers. Ils permettent une économie de 140 kilos par avion, réduisant ainsi les émissions de CO<sub>2</sub> grâce à une consommation plus faible en carburant ♦

De nouveaux sièges ultrafins pour KLM ►





▲ World Business Class de KLM

### En cabine Business, la révolution

Mars 2013, KLM marque des points dans la bataille des cabines Business en dévoilant en exclusivité sa nouvelle World Business Class. Totalement inclinable et mesurant plus de deux mètres, le fauteuil Business « full-flat » de KLM est tout simplement l'un des plus longs du ciel. Le siège, de la gamme Diamond® fabriqué par B/E Aerospace, offre un confort absolu et permet de s'endormir dans un véritable lit totalement plat. La compagnie a travaillé en collaboration avec Hella Jongerius

pour créer, au-delà du siège, toute une atmosphère dans une cabine sur-mesure et chaleureuse, renforçant l'impression d'être comme chez soi. Le célèbre bleu de KLM se décline désormais de la housse des sièges, conçue dans la plus belle laine de mouton, à la moquette tissée à partir de matériaux recyclés de haute qualité. Pour plus d'intimité, chacun dispose d'une paroi de séparation. Large écran de 17 pouces, prise électrique personnelle, vaste tablette, le siège procure tous les éléments indispensables pour faire du voyage un moment agréable et serein.



▲ Fauteuil Business d'Air France

## *C'est si bon de s'endormir dans les nuages*

Février 2014, c'est au tour d'Air France de révéler son nouveau fauteuil, véritable cocon en plein ciel. La Compagnie a modelé ce siège dans les moindres détails, lui procurant un design unique. Le siège, tout en courbes gracieuses, enveloppe les clients instantanément. Élégant, il s'habille de couleurs douces et promet un sommeil irréprochable. Couette chaude, oreiller en duvet et plumes au format XXL, nombreux produits de confort, tout a été imaginé à bord pour s'endormir dans les nuages.

Ce nouveau fauteuil Business a été développé en collaboration avec Zodiac Aerospace, autour du concept des 3 « F » :

- Full flat, le fauteuil devient un lit totalement horizontal de près de deux mètres pour traverser les fuseaux horaires sans fatigue ;
- Full Aisle Access, un accès direct à l'allée, quel que soit l'emplacement du siège dans la cabine ;
- Full Privacy, un espace préservé grâce aux courbes du siège enveloppantes, une véritable bulle privée en plein ciel.

Les nouvelles cabines comptent quatre sièges seulement par rangée, ce qui permet d'augmenter considérablement l'espace disponible pour chaque voyageur. Système de divertissement de dernière génération doté d'un large écran tactile de 16 pouces, nombreux rangements et produits de confort viennent compléter ce nouveau siège totalement exclusif ♦

### Agenda

- ♦ La World Business Class de KLM équipera l'ensemble des Boeing 747 à l'été 2014 et les Boeing 777 à l'été 2015.
- ♦ 44 Boeing 777 d'Air France seront progressivement équipés des nouvelles cabines Economy, Premium Economy et Business entre juin 2014 et juin 2016.



## *Composer un voyage au gré de ses envies*

### **La Première d'Air France, une suite haute couture**

Début mai 2014, à l'occasion d'un événement exceptionnel à Shanghai, Air France a levé le voile sur sa nouvelle suite La Première. Conçue pour la Compagnie par B/E Aerospace et dessinée par le designer Priestmangoode, celle-ci entend faire de la Compagnie une référence mondiale en matière de voyage de luxe.

La nouvelle cabine La Première, véritable écrin, est la plus raffinée jamais proposée par Air France. Totalement réinventée, elle accueille quatre suites uniques à bord des Boeing 777-300 long-courriers. Chacune s'habille de couleurs douces et harmonieuses, subtile déclinaison allant du bleu glacier au gris très clair. Cuir de haute qualité, épais tissu tramé façon tweed ou encore rangements capitonnés de suède apportent un véritable cachet à cet espace feutré.

Le vaste fauteuil moelleux invite immédiatement à la détente et au repos. En un instant, il se décline en un véritable lit, totalement horizontal et long de

plus de deux mètres. La suite devient également un espace de projection en plein ciel, grâce à un écran de 24 pouces.

Dans La Première, chaque client compose son voyage totalement sur-mesure, jusqu'à choisir l'agencement de son espace personnel. Air France habille chacune de ses suites de rideaux épais. Concept unique et audacieux, ils permettent de s'isoler totalement ou partiellement, selon son envie. Une fois les rideaux complètement fermés, la cabine La Première devient un vaste espace totalement privé de 3 m<sup>2</sup>.

Service d'excellence, confort, luxe et raffinement, telles sont les promesses de La Première ♦

### **19 avions**

seront progressivement équipés de ces nouvelles cabines d'exception. Les premiers vols auront lieu en septembre 2014.







*Nos  
destinations*

Des fjords de Stavanger aux grands espaces de Santiago,  
cap sur les nouvelles destinations d'Air France-KLM !





# SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

Aujourd'hui, le Groupe propose à ses clients le premier réseau long-courrier au départ de l'Europe, des partenariats stratégiques à travers le monde entier et une offre moyen-courrier optimisée.

## Cinq nouvelles lignes long-courriers

Depuis 2012 et la mise en place de son plan Transform 2015, Air France-KLM a fait le choix d'un contrôle strict de ses capacités afin de maîtriser ses coûts unitaires, tout en se développant sur les marchés en croissance. Ce réseau, le premier au départ de l'Europe et l'un des principaux atouts du Groupe, fait l'objet d'une stratégie de croissance raisonnée et rigoureuse. Celle-ci a jusqu'à présent porté ses fruits puisque tous réseaux confondus, la recette unitaire du Groupe a augmenté de 0,8%<sup>[1]</sup> sur l'année 2013 et est en progression constante, conformément aux objectifs du plan Transform 2015. Ces dernières années, Air France-KLM s'est

beaucoup développé en Afrique et en Asie, avec l'ouverture de nouvelles destinations et la consolidation de partenariats et de joint-ventures. Le Groupe profite également du dynamisme actuel de l'Amérique latine pour y concentrer sa croissance. Avec le déploiement de nouvelles capacités à l'été 2014, Air France-KLM est désormais un leader sur ce marché au départ de l'Europe (voir le focus p. 36). L'un des atouts majeurs du réseau est d'être bien équilibré, ce qui offre une couverture naturelle au risque, puisqu'il n'est pas lié à un marché en particulier. Il permet aussi de profiter des opportunités de croissance, grâce à des équipes techniques et commerciales déjà en place partout dans le monde. Au total, Air France-KLM exploitera cinq nouvelles lignes long-courrier à l'été 2014 : Brasilia (Brésil), Jakarta<sup>[2]</sup> (Indonésie), Panama City (Panama) et Tokyo-Haneda (Japon) au départ de Paris et Santiago du Chili au départ d'Amsterdam.

[1] Variation de recette au siège-kilomètre offert, hors change

[2] Sous réserve de finalisation des négociations



### Des partenariats solides et stratégiques

Cette croissance organique sur le long-courrier, Air France-KLM la complète par des partenariats stratégiques avec d'autres compagnies aériennes. Par le jeu d'accords de partages de codes, le Groupe accroît son réseau en permettant à ses clients de voler sur des compagnies partenaires. Dans chaque zone du monde, le Groupe coopère ainsi de façon privilégiée avec des opérateurs majeurs et accroît son exposition aux marchés en croissance.

Cette logique de coopération s'illustre notamment grâce à la joint-venture transatlantique, opérée avec les compagnies Delta et Alitalia.

Avec près de 250 vols quotidiens, cette co-entreprise exploite 23 % des capacités totales sur les vols transatlantiques et a généré 12,5 milliards de dollars de recettes en 2013.

En 2013, Air France-KLM a étendu son accord de coopération avec la compagnie émirienne Etihad, avec laquelle elle exploite 44 destinations en partage de codes et annoncé un élargissement de l'accord avec Kenya Airways, qui devrait encore renforcer sa présence en Afrique.

En 2014, la signature d'un partenariat stratégique de long terme avec la compagnie brésilienne GOL participe à la croissance du Groupe en Amérique latine en lui donnant un accès exclusif au réseau domestique d'un des principaux opérateurs de la région.

### Des hubs puissants et performants

Air France exploite à Paris-Charles de Gaulle le hub le plus puissant d'Europe en termes de correspondances entre le long et le moyen-courrier. Obtenir des connexions fluides et optimisées est également fondamental pour KLM, 70 % de ses clients effectuant une correspondance au hub

d'Amsterdam-Schiphol. Le programme des vols du Groupe est ainsi organisé en six à sept plages de rendez-vous étalées tout au long de la journée, permettant un maximum de correspondances depuis ces hubs dans un délai le plus court possible. À eux deux, les hubs de Paris-Charles de Gaulle et d'Amsterdam-Schiphol offrent près de 28 000 opportunités de correspondance entre le long-courrier et le moyen-courrier, ou vice-versa, en moins de deux heures.

### La rationalisation de l'activité moyen-courrier

Alors que le climat économique européen reste morose, le Groupe met en œuvre une politique volontaire de gains de productivité sur son réseau moyen-courrier. Parmi les mesures opérationnelles figurent une réduction du temps de demi-tour avion et une optimisation de l'utilisation de la flotte.

Le Groupe procède également à une adaptation de son activité point-à-point ainsi qu'à la cession de la filiale CityJet.

L'ensemble de ces mesures permet une réduction des coûts unitaires et un redéploiement de l'offre au départ des hubs. Air France inaugure à l'été 2014 la ville pétrolière de Stavanger (Norvège). De son côté, après avoir inauguré Florence (Italie) en hiver 2013, KLM ouvre Bilbao (Espagne), Turin (Italie) et Zagreb (Croatie) cet été.

Outre le redéploiement plus ciblé de la flotte, la révision en profondeur des structures tarifaires, avec l'introduction des « Prix Mini » chez Air France et du premier bagage payant chez KLM, participe à une nouvelle dynamique de recettes. Le lancement réussi de la compagnie régionale HOP! et la montée en puissance de la filiale Transavia France, spécialisée dans les destinations loisirs, complètent l'offre du Groupe en s'adressant à chaque segment de clientèle avec une offre adaptée ♦



*Stavanger*



*Montevideo*

## FOCUS

### AIR FRANCE-KLM, UN LEADER EN AMÉRIQUE LATINE

L'Amérique latine a le vent en poupe. Hôte de la Coupe du monde de football 2014 et des Jeux Olympiques d'été 2016, le Brésil participe largement au dynamisme de la zone. C'est donc tout naturellement qu'Air France-KLM a fait de cette région du monde un axe prioritaire de croissance et y a multiplié les leviers de développement.

Le Groupe dessert 25 destinations<sup>[1]</sup> en Amérique centrale et du sud et dans les Caraïbes à partir de ses deux hubs de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol. Après l'ouverture de Montevideo, en 2013, les nouvelles dessertes de Brasilia (Brésil) et Panama City (Panama) par Air France ainsi que celle de Santiago (Chili) effectuée par KLM en continuation de Buenos Aires, confirment la place d'Air France-KLM comme premier opérateur entre l'Europe et cette zone. Par ailleurs, la position du Groupe dans la région est soutenue par la présence d'un partenaire SkyTeam : la compagnie argentine Aerolíneas Argentinas, membre de l'alliance depuis 2012.

Ces ouvertures de lignes sont consolidées par des partenariats dans la région. Grâce aux accords de partenariats avec Copa, compagnie basée sur

le hub de Panama, les clients d'Air France et KLM peuvent accéder à plus de 20 destinations en Amérique centrale.

Début 2014, le Groupe a également officialisé la signature d'un accord stratégique de long terme avec la compagnie brésilienne GOL. Avec près de 40% du marché intérieur, GOL est un acteur majeur au Brésil et un partenaire privilégié pour renforcer Air France-KLM dans sa position de leader dans cette région. Cet accord dépasse d'ailleurs les accords classiques de partages de codes en posant les bases d'une coopération renforcée : coordination du réseau, des forces de vente en Europe et au Brésil, accès exclusif au réseau domestique, accords de maintenance. Ce partenariat est renforcé par une prise de participation du Groupe de 1,5% dans la compagnie brésilienne.

À partir de la saison été 2014, Air France et KLM augmentent leur offre de vols vers le Brésil en proposant 43 fréquences hebdomadaires depuis leurs hubs de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol, ce qui permettra aux clients de voyager en correspondance sur le réseau GOL vers près de 30 destinations ♦

[1] Incluant le Mexique



*Brasília*

# Développer le savoir-faire et l'expertise du Groupe

## CARGO : DES IDÉES PLEIN LES SOUTES

L'activité de transport de fret poursuit sa réorganisation en profondeur afin de retrouver le chemin de la rentabilité. Le cargo, deuxième métier du groupe Air France-KLM en chiffre d'affaires (2,82 milliards d'euros), se trouve aujourd'hui confronté à de nombreux défis d'ordre structurel : les capacités mondiales, déjà supérieures à la demande, n'ont cessé de croître ces dernières années tandis que le transport aérien de fret reste un marché de niche et concerne principalement certains biens à haute valeur ajoutée.

### Mutualisation des moyens

Le transport de fret est une activité nécessaire à l'économie long-courrier. Air France-KLM Cargo a entrepris de réformer son modèle pour renforcer sa place sur ce marché hautement concurrentiel. En 2013, l'un des importants leviers est celui de la gestion unifiée des capacités et des recettes entre les opérateurs du Groupe - Air France, KLM et Martinair. Grâce à des outils de réservation communs, les équipes commerciales seront en mesure d'optimiser la répartition des marchandises dans les soutes de tous les avions du Groupe.

### Optimisation, valorisation et rentabilisation

Par ailleurs, afin d'être plus flexible et de diminuer ses coûts unitaires, le Groupe met l'accent sur les capacités offertes par les soutes de ses avions passagers, tirant parti de son vaste réseau mondial. Aujourd'hui, 80 % du fret est chargé dans les soutes des avions passagers. Ces capacités sont complétées par celles des avions tout cargo qui permettent de soutenir l'expertise reconnue du Groupe dans le transport exceptionnel de

marchandises et de desservir des escales complémentaires. Le Groupe vise également l'amélioration de ses recettes en développant les frets à forte valeur ajoutée, tels que le fret express et la poste, en pleine expansion avec l'e-commerce ou encore le secteur pharmaceutique et l'aérospatiale. Côté réduction des coûts, les efforts se poursuivent avec le retrait, en début d'année 2015, des deux Boeing 747 Cargo de la flotte Air France, assurant 10 % de l'activité et totalisant 30 % des pertes.

### Plus de partenariats

Afin de consolider sa présence mondiale, Air France-KLM a également décidé de jouer la carte des partenariats. Comme dans le transport de passagers, des accords avec d'autres compagnies permettent d'optimiser les ressources et de faire des économies d'échelle. En 2013, le Groupe a ainsi étendu sa coopération avec Delta sur les routes transatlantiques et réalisé d'importantes synergies techniques et commerciales ♦

### Les atouts du Cargo :

- ◆ Les soutes des avions passagers transportant 80 % du fret du Groupe
- ◆ 255 escales, dont certaines uniquement desservies par des avions tout cargo
- ◆ Un portefeuille de clients grands comptes
- ◆ L'expertise et le professionnalisme des équipes



1



2



3



4

1. Chargement des chevaux du théâtre de Zingaro à Paris-Charles de Gaulle en partance pour Mexico.
2. Chargement d'un avion tout cargo KLM à Amsterdam-Schiphol.
3. Palettes de fleurs transportées par Air France-KLM-Martinair Cargo.
4. Convoiage d'un satellite de Toulouse à Cayenne.

# UNE MAINTENANCE DE HAUT VOL

Avec un chiffre d'affaires externe total de 1,22 milliard d'euros, la maintenance aéronautique, troisième activité du Groupe, est en pleine croissance. Les nombreux nouveaux contrats signés cette année ont permis de confirmer sa position d'acteur majeur du secteur, tandis que ses résultats financiers consolident son rôle de levier dans la poursuite du redressement du Groupe.

## S'imposer comme une référence

Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M) offre des capacités étendues de support technique aux opérateurs aériens. La maîtrise des contraintes inhérentes à l'aéronautique, en termes de sécurité, de certifications et de délais, ainsi que des compétences techniques pointues, permettent à Air France-KLM de proposer à ses compagnies clientes des solutions adaptées et sur mesure. Riche de ces atouts, le Groupe a reçu la distinction de « MRO of the year », en janvier 2014.

## Cap sur les marchés d'avenir

Dans un contexte particulièrement concurrentiel, AFI KLM E&M a l'ambition de se développer sur les segments d'activité à haute valeur ajoutée. Le Groupe investit en permanence sur ses sites européens. Après le développement d'une nouvelle activité de démantèlement et de recyclage d'avions en fin de vie, il va se doter en 2015 d'une nouvelle unité dédiée à l'entretien d'aérostructures.

AFI KLM E&M s'impose également dans le domaine du support équipement des avions de demain, tels que le Boeing 787. Quatre compagnies ont d'ores et déjà confié au Groupe le support équipement de cette flotte d'avenir et d'autres contrats sont à venir.

Pour équiper sa propre flotte de Boeing 787, Air France-KLM a finalisé en mars 2014 un accord avec General Electric pour le choix et la maintenance du moteur GEnx-1B. Le Groupe confirme son positionnement comme un acteur majeur de la maintenance des moteurs de nouvelle génération.

## Une ambition mondiale

Dans le même temps, le Groupe se développe sur les marchés en croissance. Pour répondre au développement de l'activité en Chine, le Groupe a ouvert en décembre 2013 un nouvel atelier de révision d'équipements aéronautiques à Shanghai. En mars 2014, AFI KLM E&M a annoncé l'acquisition de la société Barfield, spécialiste américain du support équipements. Cette opération vient compléter et renforcer la présence d'AFI KLM E&M sur le premier marché aéronautique au monde, une région stratégique en raison de son dynamisme et de son potentiel de croissance ♦

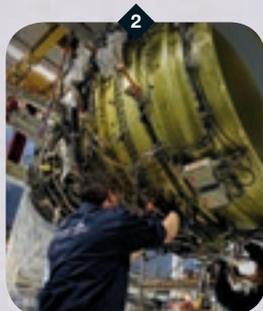




*Un outil industriel  
d'exception*



1



2



3

1. Partout dans le monde, plus de 14 000 personnes contribuent à l'excellence de l'activité maintenance.  
2. En 2014, près de 1 300 avions appartenant à 150 compagnies domestiques ou internationales ont été traités.  
3. Le Groupe s'est doté des moyens technologiques les plus modernes et dispose d'outils industriels d'exception.





# *Mon voyage*

À l'aéroport, pendant le vol et jusqu'à mon arrivée à destination,  
Air France et KLM m'accompagnent grâce à mille et une attentions.  
Extraits choisis de mon expérience de voyage avec le Groupe.

## *Les réseaux sociaux m'ouvrent les portes du ciel*

Sur Facebook et Twitter, Air France et KLM me répondent à tout moment, quelle que soit la question relative à mon voyage. Les deux compagnies me proposent une assistance 7j/7 dans de nombreuses langues et m'accompagnent 24h/24. Lors de la réservation de mon billet, j'ai testé le nouveau service exclusif proposé par KLM : le paiement directement sur Facebook ou Twitter, grâce à un lien sécurisé envoyé par la compagnie. Le voyage est imminent !

**@KLM\_localeyes, l'un de mes comptes Twitter préféré !** Chaque semaine, de nouveaux bons plans donnés par un vrai local : culture, gastronomie, sites d'exception... ou tout simplement où trouver un bon café !



## *Air France Press, mon actualité toujours disponible*

Grâce à l'application Air France Press, je peux désormais télécharger gratuitement sur ma tablette des magazines et titres de la presse quotidienne française et internationale, 24 heures avant mon vol, jusqu'à mon heure de départ. En plus de l'offre de presse papier disponible dans les salons, en salle d'embarquement et à bord, ce nouveau service est le meilleur moyen pour moi d'avoir une information fraîche et disponible, d'où que je parte. Cette application est déjà disponible sur tablette iOS, Android, Windows 8/RT et le sera bientôt sur smartphone.



## *SkyPriority, mon accès privilégié à l'aéroport*

Grâce au service SkyPriority, Air France et KLM me permettent d'être prioritaire lors de mon passage à l'aéroport. Étant passager éligible<sup>[1]</sup>, je dispose gratuitement de la priorité à l'enregistrement, d'un accès plus rapide aux contrôles de sûreté ainsi qu'aux formalités de douane et d'un accès privilégié à l'embarquement. À mon arrivée à destination, mes bagages enregistrés sont livrés prioritairement.

[1] SkyPriority est disponible pour les clients La Première, Business, Premium Economy et pour les membres SkyTeam Elite Plus



*Amsterdam - Schiphol*



*Paris - Charles de Gaulle*

## *Mes salons préférés*

À travers le monde entier, Air France et KLM mettent à la disposition de leurs clients Business et La Première plus de 40 salons exclusifs. Gastronomie variée, larges espaces de détente et nombreux services sont au rendez-vous. Mes préférés ?

À Paris-Charles de Gaulle, le salon Business d'Air France situé au Hall M et conçu par le célèbre Noé Duchaufour Lawrance m'offre plus de 3 000 m<sup>2</sup> dédiés au bien-être. Le salon La Première, conçu par Didier Lefort, me propose une restauration élaborée par le Chef Alain Ducasse ainsi qu'un espace de soins Biologique Recherche. À Amsterdam-Schiphol, l'Europe Crown Lounge vient de rouvrir en mars 2014. Idéal pour se ressourcer loin du tumulte de l'aéroport, il est à redécouvrir d'urgence !

## Gastronomie en plein ciel

À bord des cabines Business long-courriers du Groupe, j'ai testé les délicieux plats concoctés par les chefs étoilés Sergio Herman sur KLM et Régis Marcon sur Air France. Les deux compagnies collaborent depuis plusieurs années avec de grands noms de la cuisine française et internationale, en classes Business et La Première, pour inviter tous les sens au voyage. Ces créations exclusives et savoureuses sont renouvelées régulièrement pour que le plaisir des voyageurs fréquents reste intact. De la gastronomie en plein ciel !

En route vers la Chine, j'ai pu savourer au départ d'Amsterdam-Schiphol des repas chinois d'exception, conçus par les chefs du restaurant Oriental City. KLM est en effet associé à cette maison réputée d'Amsterdam pour offrir le meilleur de la gastronomie chinoise en cabine World Business Class et Economy Class. Sur les vols en provenance et à destination de la Chine, Air France me propose également une gastronomie sur-mesure en offrant le choix d'un repas chinois dans toutes les cabines de voyage<sup>[1]</sup>.

Envie de choisir mon menu « à la carte » ? En classes Economy et Premium Economy long-courriers, Air France et KLM m'offrent la possibilité de choisir jusqu'à la veille de mon départ un autre repas que celui proposé gratuitement à bord. Je peux ainsi découvrir de nouvelles recettes et m'offrir une escapade au cœur des saveurs du monde. « Choix du commandant de bord » ou « Délice au champagne » chez KLM, Menus « Tradition » ou « Une Sélection LENÔTRE » chez Air France, autant d'intitulés gourmands qui proposent des mets fins à découvrir dès maintenant. Depuis avril 2014, lorsque je voyage en cabine La Première ou Business, Air France me propose de commander gratuitement un plat parmi une sélection de six repas<sup>[2]</sup>.

[1] Offre disponible dans toutes les cabines au départ de Chine, et en cabines Business, Premium Economy et Economy au départ de Paris.

[2] Offre disponible sur les vols au départ de Paris vers New York-JFK, Los Angeles, Tokyo-Narita, Singapour, Shanghai et Séoul.



Sergio Herman



Régis Marcon





### *Une offre plus gourmande*

Depuis septembre 2013, Air France me propose en Economy et Premium Economy long-courrier une nouvelle offre de restauration<sup>[3]</sup>. Un choix entre deux plats chauds m'est offert, accompagné d'une nouvelle boîte fraîcheur renfermant fruit, fromage et beurre. Sur les vols de plus de 8h30, je profite désormais d'une seconde prestation chaude. Nouveau moment gourmand pendant le voyage, je peux également savourer une glace, distribuée en cabine dès 10h30 de vol.

[3] Offre disponible sur la quasi-totalité des vols long-courriers et partiellement disponible sur les vols à destination de Bangkok, Cancun, Montréal, les Caraïbes et l'Océan Indien.

### *Toujours plus de distractions à bord*

À bord des vols long-courriers d'Air France ou de KLM, mes films, séries, musiques et bien d'autres programmes sont disponibles dans de nombreuses langues, dès mon installation à bord et jusqu'à mon arrivée à destination. Au total, près de 1 000 heures de programmation seront bientôt disponibles. Dans quelques mois, à bord des nouvelles cabines d'Air France et de KLM, ce sera depuis des écrans tactiles encore plus larges et dotés d'interfaces graphiques totalement revues que je profiterai de mes programmes préférés, quelle que soit ma cabine de voyage.



*World Business Class*



*Des troussees  
de confort pensées  
comme de véritables  
cadeaux*

En cabine Business long-courrier, les troussees de confort qui me sont offertes chez Air France comme chez KLM sont de véritables objets de mode. KLM me propose des troussees élaborées par la maison Viktor & Rolf, déclinées en version féminine et masculine. De son côté, Air France embrasse la tendance vintage et m'offrira dès juin 2014 une trousse remettant à l'honneur un modèle en forme portefeuille distribué à bord du mythique Concorde. En cabine Premium Economy, je recevrai également une trousse de confort inspirée de la cabine Business.

Secret dévoilé début mai 2014, les futures troussees La Première d'Air France sont signées Givenchy... Un concentré d'élégance parisienne à découvrir prochainement à bord.



*KLM Wannagives, un nouveau  
service exclusif*

À bord de mon vol KLM, j'ai eu la surprise de recevoir un cadeau d'un ami, remis directement par un membre d'équipage. « KLM Wannagives », le nouveau concept exclusif de KLM, permet à chacun de surprendre ses proches pendant le vol. Coupe de champagne, bonbons, flacon de parfum, je peux choisir le cadeau idéal depuis la boutique en ligne accessible sur [klm.com/wannagives](http://klm.com/wannagives). Réglables même avec mes Miles Flying Blue, ces petites attentions offertes à 30 000 pieds sauront rendre mes voyages inoubliables.



## *Où que je sois, Air France et KLM m'accompagnent*

Avant mon départ, mais également une fois arrivé à destination, je garde toujours le contact avec Air France et KLM. Aux moindres aléas ou modifications dans le cadre de mon voyage, les services exclusifs «AF Connect» ou «KLM Connect» me préviennent pro-activement et m'accompagnent par mail ou téléphone.



## *Flying Blue, mon programme de fidélité leader en Europe*

En devenant membre Flying Blue, je suis l'un des voyageurs privilégiés d'Air France-KLM et accède à tous les avantages d'un grand réseau international.

Plus je voyage sur les lignes Air France, KLM et compagnies partenaires, plus ma fidélité est récompensée. Je présente simplement ma carte Flying Blue, cumule des Miles et accède aux nombreux services spécialement conçus pour rendre mes voyages encore plus agréables.

Créé par Air France et KLM, Flying Blue est également le programme de fidélité des partenaires Air Europa, Kenya Airways, TAROM, Aircalin et HOP!

Avec plus de 1000 destinations, 18 000 vols quotidiens et 135 partenaires dans le monde, il est facile de gagner des Miles ! Crédités sur mon compte, ils me permettent d'acquies un billet prime pour la destination de mon choix ou de profiter de nombreux produits et services tels que des séjours hôteliers, locations de voitures ou autres activités de loisir.

Flying Blue est aujourd'hui leader en Europe, avec plus de 21 millions d'adhérents. Un atout de plus pour le Groupe !



EMPLOYEE OF  
THE MONTH

# It was too hard to choose

Our team recently won the 'Best Airline Staff in Europe Award'. That's because everyone from the mechanics to the stewardesses do everything they can to ensure your journey runs as smoothly as possible. So fly with us if you're after that human touch that makes all the difference. Visit [klm.com](http://klm.com) for more information.



*Notre  
engagement*



## UN DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABLE

L'engagement sociétal et environnemental est au cœur de la stratégie du Groupe, pour concilier croissance, progrès social et respect de l'environnement. Air France-KLM se mobilise sur quatre enjeux principaux : réduire son empreinte environnementale, intégrer le développement durable dans ses produits et services, promouvoir une politique de ressources humaines responsable et contribuer au développement des territoires où le Groupe est implanté.

### Les biocarburants, une énergie d'avenir

Très engagées dans l'utilisation de biocarburants, les compagnies Air France et KLM se mobilisent grâce à de nombreux projets pour promouvoir cette énergie durable. Parmi les initiatives innovantes

engagées récemment, KLM a participé activement au projet « BioPort Holland Project ». Ce partenariat public-privé a pour but de fiabiliser une filière d'approvisionnement en biocarburants durables à des prix compétitifs. En juin 2013, Air France, Airbus, Safran, Total et la DGAC ont organisé le vol « Joining our Energies – Biofuel Initiative France » afin d'illustrer la capacité technique de l'industrie française à intégrer les biocarburants aéronautiques. Durant ce vol, l'Airbus A321 d'Air France a utilisé du biocarburant fabriqué grâce à une technologie innovante de transformation de sucre.

### Une vaisselle éco-conçue

Air France s'est engagée dans l'éco-conception afin de mieux maîtriser l'impact de ses produits et services sur l'environnement. Cette démarche, aujourd'hui développée sur la vaisselle et les plateaux-repas en cabine Economy et Premium Economy long-courrier, a permis de diminuer d'un tiers le poids des matériaux et de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> associées.

Pour les 14 millions de plateaux servis à bord chaque année, Air France réduit ainsi ses émissions de CO<sub>2</sub> de 2 742 tonnes, soit l'équivalent de 2 565 vols Paris-New-York aller-retour (calculé par client).



### Des vols optimisés

KLM a inauguré le 8 mars 2013 une série de 26 vols entièrement optimisés entre Amsterdam et New York. Ces vols, approvisionnés en biocarburants durables, ont pour but de mettre en place les procédures les plus adaptées à chaque étape du vol pour réduire la consommation de kérosène et les émissions de CO<sub>2</sub>. Cette initiative permet d'économiser 5 % de carburant par rapport à un vol standard. Par ailleurs, KLM propose depuis 2012 aux entreprises de participer à un projet innovant : devenir partenaire du programme BioFuel et réaliser des voyages sur des vols approvisionnés en biocarburant. 14 entreprises ont déjà adhéré à ce partenariat, démontrant qu'il existe un réel marché pour ce type de vols.

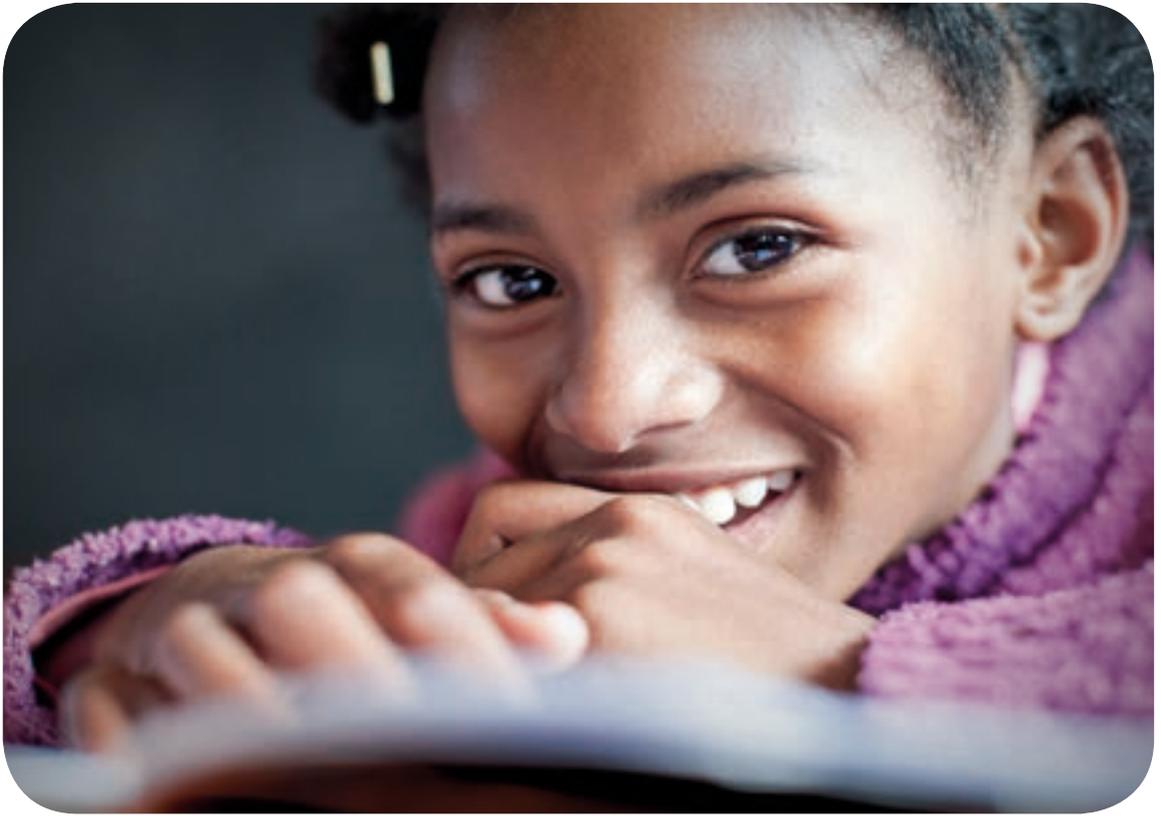


Pour la 9<sup>e</sup> année consécutive en 2013, le Dow Jones Sustainability index (DJSI) classe Air France-KLM leader du transport aérien. Le Groupe se place également pour la cinquième année en tête du secteur élargi « Transports ». Cette distinction consacre les 24 entreprises les plus responsables au monde, chacune dans leur secteur d'activité.

### Un roulage plus vert

En 2013, entre autres actions, Air France a participé au projet « l'Electric Green Taxiing System », en partenariat avec Honeywell et Safran. Ce système vise à réduire significativement l'utilisation des moteurs ainsi que le recours à des véhicules pour le déplacement des avions au sol. Il représente un avantage économique décisif tout en réduisant les émissions gazeuses et sonores. Air France a par ailleurs poursuivi ses investissements pour alléger le poids de ses appareils et réduire ainsi son impact sur l'environnement, en équipant notamment ses avions long-courriers de conteneurs à bagages plus légers.

Pour en savoir plus sur le développement durable au sein du groupe Air France-KLM, retrouvez le rapport développement durable 2013 sur [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com).



# UN ENGAGEMENT POUR AGIR CONCRÈTEMENT

---

En tant que leader du transport aérien, Air France-KLM a conscience de ses responsabilités dans la construction d'un monde plus responsable. Le Groupe s'engage aux côtés d'associations et d'ONG et apporte son soutien à de nombreux projets de développement pour agir concrètement partout où il est présent. Ses contributions sont multiples : dons en espèces, transport gratuit, mécénat de compétence ou encore campagnes de sensibilisation. Un engagement qui peut être partagé avec ses clients par le don de Miles.

## **Au service des enfants**

Pionnière dans le monde des fondations d'entreprise, la Fondation Air France soutient des projets d'aide aux enfants et aux jeunes malades, handicapés ou en grande difficulté, en France et dans les pays où la Compagnie est présente. La démarche de la Fondation est basée sur la conviction que l'accès à l'éducation, à la formation, aux loisirs et à la culture constitue le meilleur bagage pour se construire.

# 97 PROJETS

financés en 2013-2014  
par la Fondation Air France

## 73

en faveur des enfants en difficulté

## 14

en faveur des enfants malades

## 10

en faveur des enfants handicapés

Depuis 1999, KLM AirCares apporte un soutien humanitaire à des associations partout dans le monde. AirCares s'engage particulièrement aux côtés des enfants, en leur donnant accès à des soins et à des programmes d'éducation, en partenariat avec des ONG comme Doctor2Doctor, Close the Gap ou Wings of Support. KLM s'est également engagée aux côtés de l'UNICEF dans le projet Droits de l'Enfant et Principes Commerciaux, qui donne aux entreprises des grands principes à respecter pour soutenir et promouvoir cette cause à tous les niveaux : contribuer à l'élimination du travail des enfants, assurer leur protection et leur sécurité ou encore protéger les enfants touchés par des situations d'urgence. En participant à cette démarche, KLM s'engage à prendre des mesures en ce sens mais entend également inciter d'autres entreprises du secteur à la rejoindre.

### Tous mobilisés !

La Fondation Air France, en partenariat avec Air France Cargo, a organisé fin janvier 2014 une grande collecte auprès de ses collaborateurs au profit des enfants de Madagascar. La collecte a permis de faire don de toutes sortes de jouets, jeux, matériel scolaire et de puériculture, vêtements d'enfants... Au total, ce sont plus de 240 cartons qui ont pu être acheminés par Air France Cargo vers Antananarivo et distribués sur place à cinq associations.



Parce que les grandes actions passent par de petits gestes, le groupe Air France-KLM propose à ses voyageurs fréquents de s'associer à son engagement humanitaire en donnant des Miles Flying Blue.

Grâce à la générosité des clients envers le programme AirCares de KLM ou les associations partenaires d'Air France, ce sont encore plus de projets qui sont ainsi financés.

Rendez-vous sur [www.flyingblue.com](http://www.flyingblue.com), rubrique « Utilisez des Miles ».



# UNE FLOTTE RATIONNELLE

## FLOTTE LONG-COURRIER

La flotte d'Air France-KLM se compose, au 31 décembre 2013, de 552 appareils en exploitation. D'un âge moyen de 10,2 ans, elle est l'une des plus modernes et des plus rationnelles du secteur.



### **BOEING 747-400**

NOMBRE : 7  
SIÈGES : 432  
VITESSE : M 0,85  
LONGUEUR : 70,66 M  
ENVERGURE : 64,44 M



### **AIRBUS A330-200**

NOMBRE : 15  
SIÈGES : 208  
VITESSE : M 0,82  
LONGUEUR : 59 M  
ENVERGURE : 60,30 M



### **BOEING 777-200 / 300**

NOMBRE : 25 / 37  
SIÈGES : 247-309 / 303-468  
VITESSE : M 0,84  
LONGUEUR : 63,70 M / 73,86 M  
ENVERGURE : 60,90 M / 64,80 M



### **BOEING 747-400 PASSAGERS / COMBI**

NOMBRE : 22  
SIÈGES : 415 / 276  
POIDS TRANSPORTÉ : 35 TONNES (COMBI)  
VITESSE : M 0,85  
LONGUEUR : 70,67 M  
ENVERGURE : 64,44 M



### **BOEING 777-200 CARGO**

NOMBRE : 2  
POIDS TRANSPORTÉ : 103 TONNES  
VITESSE : M 0,84  
LONGUEUR : 63,70 M  
ENVERGURE : 60,90 M



### **BOEING 747-400 CARGO**

NOMBRE : 2  
POIDS TRANSPORTÉ : 105 TONNES  
VITESSE : M 0,85  
LONGUEUR : 70,67 M  
ENVERGURE : 64,44 M



**AIRBUS A380-800**

NOMBRE : 9  
SIÈGES : 516  
VITESSE : M 0,85  
LONGUEUR : 73 M  
ENVERGURE : 79,80 M



**AIRBUS A340-300**

NOMBRE : 13  
SIÈGES : 275  
VITESSE : M 0,82  
LONGUEUR : 63,60 M  
ENVERGURE : 60,30 M



**AIRBUS A330-200 / 300**

NOMBRE : 12 / 4  
SIÈGES : 243 / 292  
VITESSE : M 0,82  
LONGUEUR : 58,37 M / 63,69 M  
ENVERGURE : 60,30 M



**BOEING 747-400 CARGO**

NOMBRE : 4  
POIDS TRANSPORTÉ : 112 TONNES  
VITESSE : M 0,85  
LONGUEUR : 70,67 M  
ENVERGURE : 64,44 M



**BOEING 777-200 / 300**

NOMBRE : 15 / 8  
SIÈGES : 318 / 425  
VITESSE : M 0,85  
LONGUEUR : 63,80 M / 73,86 M  
ENVERGURE : 60,90 M / 64,80 M



**MC DONNELL DOUGLAS MD 11 PASSAGERS / CARGO**

NOMBRE : 4 / 6  
SIÈGES : 285  
POIDS TRANSPORTÉ : 82 TONNES (CARGO)  
VITESSE : M 0,85  
LONGUEUR : 61,21 M  
ENVERGURE : 51,96 M

GRÂCE À  
UNE FLOTTE JEUNE,  
AIR FRANCE-KLM RÉALISE  
D'IMPORTANTES ÉCONOMIES  
DE CARBURANT ET LIMITE  
SES ÉMISSIONS  
POLLUANTES.

## FLOTTE MOYEN-COURRIER



### BOEING 737-700 / 800 / 900

NOMBRE : 18 / 24 / 5  
SIÈGES : 132 / 174 / 189  
VITESSE : M 0,78  
LONGUEUR : 33,62 M / 39,47 M / 42,12 M  
ENVERGURE : 35,80 M



### AIRBUS A318 / A319

NOMBRE : 18 / 41  
SIÈGES : 131 / 142  
VITESSE : M 0,78  
LONGUEUR : 31,44 M / 33,84 M  
ENVERGURE : 34,10 M



### AIRBUS A320 / A321

NOMBRE : 44 / 25  
SIÈGES : 178 / 212  
VITESSE : M 0,78  
LONGUEUR : 37,57 M / 44,51 M  
ENVERGURE : 34,10 M



### BOEING 737-700 / 800

NOMBRE : 9 / 32  
SIÈGES : 149 / 186  
VITESSE : M 0,78  
LONGUEUR : 33,62 / 39,47 M  
ENVERGURE : 35,80 M

EN FRANCE,  
LA FLOTTE DE  
TRANSAVIA.COM  
EN PLEIN DÉVELOPPEMENT  
AVEC 3 NOUVEAUX  
BOEING 737-800  
EN 2014

# FLOTTE RÉGIONALE<sup>[1]</sup>



## **EMBRAER 135 / 145 / 170 / 190**

NOMBRE : 2 / 18 / 16 / 10  
SIÈGES : 37 / 50 / 76 / 100  
VITESSE : M 0,77 / M 0,82  
LONGUEUR : 26,33 M / 29,87 M / 29,90 M / 36,24 M  
ENVERGURE : 20,04 M / 20,04 M / 26 M / 28,72 M



## **CANADAIR REGIONAL**

### **JET 100 / 700 / 1000**

NOMBRE : 7 / 13 / 13  
SIÈGES : 50 / 70 / 100  
VITESSE : M 0,78  
LONGUEUR : 27,77 M / 32,51 M / 39,10 M  
ENVERGURE : 21,21 M / 23,35 M / 26,20 M

DEPUIS  
MARS 2013,  
LA FLOTTE RÉGIONALE  
D'AIR FRANCE EST RÉUNIE  
SOUS LA BANNIÈRE  
DE HOP!



## **ATR 42 / 72**

NOMBRE : 13 / 9  
SIÈGES : 48 / 70  
VITESSE : M 0,45  
LONGUEUR : 22,67 M / 27,17 M  
ENVERGURE : 24,57 M / 27,05 M



## **FOKKER 70**

NOMBRE : 26  
SIÈGES : 80  
VITESSE : M 0,74  
LONGUEUR : 30,91 M  
ENVERGURE : 28,08 M



## **EMBRAER 190**

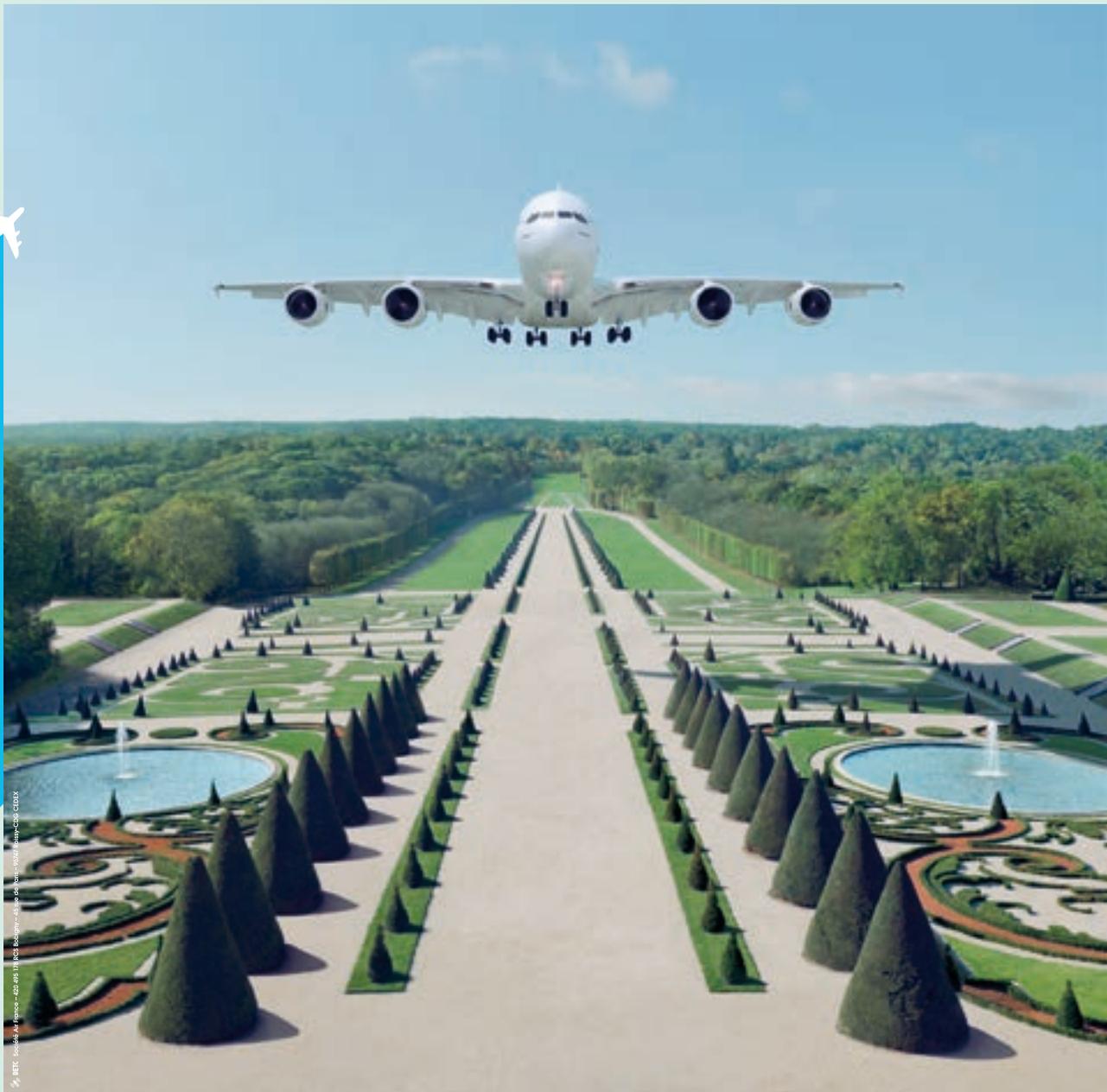
NOMBRE : 24  
SIÈGES : 100  
VITESSE : M 0,78  
LONGUEUR : 36,25 M  
ENVERGURE : 28,72 M

Retrouvez la flotte interactive  
sur [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)

[1] Hors CityJet et VLM airlines

Flotte au 31/12/2013

# AIRFRANCE



© 2014 Air France - KLM Group. All rights reserved. AIRFRANCE - KLM - SKYTEAM - AIRFRANCE.COM - AIRFRANCE.FR - AIRFRANCE.KLM.COM

## FRANCE IS IN THE AIR

AIRFRANCE KLM

France is in the air : La France est dans l'air.

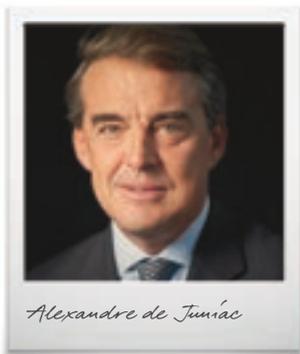
AIRFRANCE.FR

*Cahiers  
de la  
gouvernance*

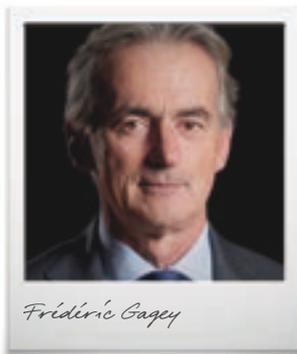


# LE COMITÉ EXÉCUTIF

DU GROUPE AU 31 MARS 2014



Président-directeur général  
d'Air France-KLM



Président-directeur général  
d'Air France



Président-directeur général  
de KLM



Directeur général délégué  
Opérations d'Air France



Directeur général délégué  
Opérations de KLM



Directeur général adjoint  
Commercial passage



*Pieter Bootsma*

---

Directeur général adjoint  
délégué Commercial passage



*Bram Gräber*

---

Directeur général adjoint  
Stratégie passage



*Wim Korfman*

---

Directeur général adjoint  
Ressources Humaines



*Jean-Christophe Lalanne*

---

Directeur général adjoint  
Systèmes d'information



*Jacques Le Pape*

---

Secrétaire général



*Pierre-François Riolacci*

---

Directeur général adjoint  
Economie et Finances



*Franck Ternier*

---

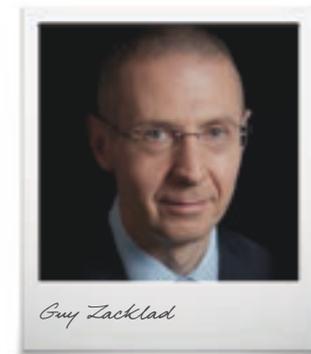
Directeur général adjoint  
Engineering & Maintenance



*Erik Varwijk*

---

Directeur général adjoint Cargo



*Guy Zacklad*

---

Secrétaire du comité exécutif

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires. Il détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Au 31 décembre 2013, le Conseil d'administration comprenait 14 membres, dont 11 administrateurs nommés par l'Assemblée générale (parmi lesquels deux représentants des salariés actionnaires) et trois représentants de l'État nommés par arrêté ministériel.

## *Déterminer les orientations du Groupe*

### ◆ Alexandre de Juniac

Président-directeur général  
d'Air France-KLM

### ◆ Peter Hartman

Vice-Président du Conseil  
d'administration

### ◆ Maryse Aulagnon

Président-directeur général d'Affine

### ◆ Patricia Barbizet<sup>[1]</sup>

Directeur général et administrateur  
d'Artémis

### ◆ Isabelle Bouillot

Présidente de China Equity Links

### ◆ Régine Bréhier

Directrice des Affaires Maritimes

### ◆ Jean-Dominique Comolli

Administrateur civil honoraire

### ◆ Jean-François Dehecq

Vice-Président du Conseil National  
de l'Industrie

### ◆ Jaap de Hoop Scheffer

Professeur à l'Université de Leyde  
(Pays Bas)

### ◆ Cornelis J. A. van Lede

Administrateur de sociétés

### ◆ Solenne Lepage

Sous-directrice « Transports  
et Audiovisuel » à l'Agence  
des Participations de l'État

### ◆ Christian Magne

Cadre, représentant les salariés  
Personnel au sol et Personnel  
navigant commercial actionnaires

### ◆ Bernard Pédamon

Commandant de bord sur  
Boeing 777, représentant les pilotes  
de ligne actionnaires

### ◆ Leo M. van Wijk

Président de SkyTeam

[1] A démissionné le 31 décembre 2013. Remplacé le 27 mars 2014 par Isabelle Parize, Présidente du directoire de Nocibé.



# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2013

## BILAN CONSOLIDÉ

### ACTIF

En millions d'euros

	31/12/2013	31/12/2012 retraité*
Goodwill	237	252
Immobilisations incorporelles	896	842
Immobilisations aéronautiques	9 391	10 048
Autres immobilisations corporelles	1 819	1 932
Titres mis en équivalence	177	381
Actifs de pension	2 454	2 477
Autres actifs financiers	1 963	1 665
Impôts différés	436	1 392
Autres débiteurs	113	152
<b>ACTIF NON COURANT</b>	<b>17 486</b>	<b>19 141</b>
Actifs détenus en vue de la vente	91	7
Autres actifs financiers	1 031	933
Stocks et en-cours	511	521
Créances clients	1 775	1 859
Créances d'impôt société	23	11
Autres débiteurs	822	828
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 684	3 420
<b>ACTIF COURANT</b>	<b>7 937</b>	<b>7 579</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>25 423</b>	<b>26 720</b>

\* Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie

## PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros

31/12/2013

31/12/2012  
retraité\*

Capital	300	300
Primes d'émission	2 971	2 971
Actions d'auto-contrôle	(85)	(85)
Réserves et résultat	(944)	403
<b>CAPITAUX PROPRES (PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE)</b>	<b>2 242</b>	<b>3 589</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	48	48
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 290</b>	<b>3 637</b>
Provisions et avantages du personnel	3 102	3 158
Dettes financières	8 596	9 565
Impôts différés	178	149
Autres créditeurs	397	384
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>12 273</b>	<b>13 256</b>
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	58	-
Provisions	670	555
Dettes financières	2 137	1 434
Dettes fournisseurs	2 369	2 219
Titres de transport émis et non utilisés	2 371	2 115
Programme de fidélisation	755	770
Dettes d'impôt société	2	3
Autres créditeurs	2 332	2 474
Concours bancaires	166	257
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>10 860</b>	<b>9 827</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>23 133</b>	<b>23 083</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>25 423</b>	<b>26 720</b>

**COMPTE DE RÉSULTAT**En millions d'euros, période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

	2013	2012 retraité*
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>25 520</b>	<b>25 423</b>
Autres produits de l'activité	10	16
<b>Charges externes</b>	<b>(15 997)</b>	<b>(16 272)</b>
<i>Carburant avions</i>	(6 897)	(7 278)
<i>Affrètements aéronautiques</i>	(455)	(551)
<i>Locations opérationnelles</i>	(913)	(949)
<i>Redevances aéronautiques</i>	(1 839)	(1 832)
<i>Commissariat</i>	(589)	(591)
<i>Achats de prestations en escale</i>	(1 405)	(1 368)
<i>Achat et consommation d'entretien aéronautique</i>	(1 303)	(1 131)
<i>Frais commerciaux et de distribution</i>	(852)	(866)
<i>Autres frais</i>	(1 744)	(1 706)
Frais de personnel	(7 482)	(7 662)
Impôts et taxes	(186)	(184)
Amortissements	(1 566)	(1 576)
Dépréciations et provisions	(159)	(154)
Autres produits et charges	(10)	73
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>130</b>	<b>(336)</b>
Cessions de matériel aéronautique	(12)	8
Cessions de filiales et participations	7	97
Autres produits et charges non récurrents	(352)	(500)
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>(227)</b>	<b>(731)</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(404)</b>	<b>(353)</b>
<i>Produits de la trésorerie</i>	77	83
<i>Coût de l'endettement financier brut</i>	(481)	(436)
Résultat de change	74	64
Variation de juste valeur des actifs et passifs financiers	57	63
Autres produits et charges financiers	(28)	17
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS DES ENTREPRISES INTÉGRÉES</b>	<b>(528)</b>	<b>(940)</b>
Impôts sur les résultats	(957)	(17)
<b>RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES</b>	<b>(1 485)</b>	<b>(957)</b>
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(211)	(66)
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>(1 696)</b>	<b>(1 023)</b>
Résultat net des activités non poursuivies	(122)	(197)
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>(1 818)</b>	<b>(1 220)</b>
Intérêts minoritaires	(9)	(5)
<b>RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE</b>	<b>(1 827)</b>	<b>(1 225)</b>

\* Retraité IAS19 révisée, City Jet reclassée en activité non poursuivie

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

En millions d'euros, période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

	2013	2012 retraité*
Résultat net des activités poursuivies	(1 696)	(1 023)
Résultat net des activités non poursuivies	(122)	(197)
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	1 735	1 748
Dotations nettes aux provisions financières	28	(15)
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels	12	(24)
Résultat sur cessions de filiales et participations	(6)	(97)
Résultats non monétaires sur instruments financiers	(61)	(86)
Écart de change non réalisé	(114)	(94)
Résultats des sociétés mises en équivalence	211	66
Impôts différés	916	(21)
Pertes de valeur	79	173
Autres éléments non monétaires	127	372
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1 109</b>	<b>802</b>
<i>Dont activités non poursuivies</i>	<i>(19)</i>	<i>(5)</i>
(Augmentation) / diminution des stocks	1	65
(Augmentation) / diminution des créances clients	59	(142)
Augmentation / (diminution) des dettes fournisseurs	55	(299)
Variation des autres débiteurs et créditeurs	228	416
Variation du besoin en fond de roulement des activités non poursuivies	27	9
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>1 479</b>	<b>851</b>
Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées	(27)	(39)
Investissements corporels et incorporels	(1 186)	(1 465)
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées	27	467
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	245	742
Dividendes reçus	17	24
Diminution / (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an	5	30
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements des activités non poursuivies	(5)	(4)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>(924)</b>	<b>(245)</b>
Augmentation de capital	6	-
Cession de participations minoritaires, d'actions propres	-	7
Émission de nouveaux emprunts	1 887	1 780
Remboursement d'emprunts	(1 480)	(847)
Remboursements de dettes résultant de contrats de location-financement	(588)	(514)
Nouveaux prêts	(136)	(90)
Remboursement des prêts	157	100
Dividendes distribués	(4)	(2)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>(158)</b>	<b>434</b>
Effet des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants	(36)	(1)
Effet des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants des activités non poursuivies	1	(2)
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>362</b>	<b>1 037</b>
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	3 160	2 121
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	3 518	3 160
Variation de la trésorerie nette des activités non poursuivies	4	(2)

*Flasher ce code...*

... et retrouvez sur [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com),  
le rapport annuel, le rapport développement durable  
et le document de référence,  
tous les chiffres clés, l'actualité du Groupe ainsi que  
la carte du réseau et la flotte interactive.



[www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)



**Rapport annuel 2013 d'Air France-KLM  
réalisé par la direction de l'Information  
et des Contenus d'Air France**

**Conception et réalisation :**  Harrison & Wolf

**Crédits photos :** couverture © Nicolas Petteau, Photothèque Air France-KLM, vues 3D fauteuil Business Air France © Style & Design, fauteuil Business Air France © Martien Mulder © Walter Schupfer Management, fauteuil La Première Air France © Philippe Lacombe, Carole Gregoris, Santiago du Chili © Adrien Dirand, Brasilia © Jérôme Bonnet, Florence © Thomas Humery, Stavanger © Tadzio, Panama © Roberto Frankenberg.

**Illustrations :** © Matthieu Appriou

Ce document est imprimé par Print Alliance sur papier 100% recyclé FSC

Le rapport annuel, le document de référence et le rapport développement durable 2013 d'Air France-KLM sont disponibles sur le site Internet [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)

**AIRFRANCE KLM**

[www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)