

AIRFRANCE **KLM**

Rapport annuel
2009-10



2009-10



Sommaire

Message du Président	3
Interview du Directeur général	4
Face à la crise, l'offensive	8
Activités	11
Activité passage	14
Activité cargo	24
Activité maintenance	32
Gouvernance et actionnaires	41
Comptes consolidés simplifiés	53

Profil

Né du rapprochement des compagnies Air France et KLM en 2004, le groupe Air France-KLM construit son développement sur leur complémentarité dans leurs trois métiers principaux : le transport de passagers, le transport de fret et les services de maintenance et d'entretien aéronautique. Sur chacun de ses métiers, le groupe occupe des positions de premier plan.

Air France-KLM est un leader européen du transport de passagers, qui représente environ 80 % de son chiffre d'affaires.

Le groupe occupe le premier rang mondial pour le transport de fret, son deuxième métier avec 12 % de son chiffre d'affaires.

Sur le marché de l'entretien aéronautique (5 % du chiffre d'affaires), Air France-KLM est numéro deux mondial, parmi les acteurs multiproduits.

Présent sur tous les continents, le groupe emploie plus de 100 000 salariés.

Message du Président



Chers actionnaires,

Air France-KLM sort d'un exercice 2009-10 très difficile dans un contexte marqué par l'une des plus graves crises économiques de l'histoire mondiale.

Comme nos résultats au 31 mars 2010 en témoignent, celle-ci a particulièrement affecté le secteur du transport aérien. Votre groupe a répondu avec une grande réactivité et le courage qui fait partie de sa culture. Il a démontré ses capacités d'adaptation en mobilisant des leviers opérationnels multiples tout en continuant à développer des relais de croissance. Ainsi, le produit moyen-courrier a été profondément réformé et l'activité cargo a été restructurée. Ces évolutions stratégiques se sont accompagnées d'une bonne maîtrise des coûts au travers des plans d'économies et de l'adaptation, dans un cadre consensuel, des effectifs au niveau de l'activité.

Avec ces initiatives, Air France-KLM se donne tous les moyens de construire un avenir durable dans un environnement certes changé avec une banalisation du transport aérien et avec des clients plus attentifs au rapport prix / prestation, mais où le transport aérien reste un élément clé des échanges mondiaux. L'économie mondiale reprend de la vigueur, tirée principalement par les grands pays émergents et par les États-Unis. En ayant construit des positions de leader sur ces marchés, votre groupe va pouvoir bénéficier du dynamisme de ces pays.

Nous venons de commémorer le premier anniversaire de la disparition du vol AF447 qui nous a tous profondément meurtris. L'absence de raisons clairement identifiées a amené Air France à réfléchir sur son organisation. Je voudrais ici réaffirmer tout le soutien du Conseil d'administration à la direction du groupe et à ses salariés dans leur exigence de progrès continu en matière de sécurité des vols.

Je voudrais aussi vous remercier pour nous avoir accordé et renouvelé votre confiance et votre soutien au cours de toutes ces années.



Jean-Cyril Spinetta

Président du Conseil d'administration

Interview de Pierre-Henri Gourgeon, Directeur général d'Air France-KLM



La sécurité, préoccupation primordiale d'Air France

L'accident du vol AF447, survenu le 1^{er} juin 2009, reste douloureusement ancré dans nos mémoires. La sécurité aérienne constitue la priorité de toute compagnie aérienne et elle est la préoccupation primordiale de notre groupe. Sans préjuger des causes de cette tragédie qui restent à ce jour inconnues, Air France a engagé de nouvelles initiatives afin de maintenir au plus haut le niveau de sécurité de ses vols : le programme "Trajectoire" animé par des pilotes de la compagnie, la mission externe d'experts internationaux et le comité mixte de propositions regroupant la direction et l'ensemble des organisations professionnelles de pilotes. Ces trois piliers constituent le moteur de l'amélioration continue et de la modernisation de la sécurité des vols d'Air France.

Quel regard portez-vous sur les résultats du groupe Air France-KLM pour l'exercice 2009-10 ?

Pierre-Henri Gourgeon : Nous avons vécu une crise extrême qui a fait plonger l'activité du transport aérien comme jamais auparavant. La reprise, qui se dessine aujourd'hui mais à partir d'une situation très dégradée, s'est longtemps fait attendre : ce n'est qu'à partir de février 2010 que nous avons connu un redémarrage significatif. Nos résultats reflètent cet *annus horribilis*, avec un chiffre d'affaires en baisse de 15 % à 21 milliards d'euros, une perte opérationnelle de 1,28 milliard d'euros après 637 millions de pertes de couverture carburant et une perte nette de 1,56 milliard d'euros. Deux éléments de satisfaction cependant : nous avons réussi à conserver notre trésorerie au niveau du 31 mars 2009 et notre situation de bilan est saine, avec un ratio d'endettement de 0,9 après la prise en compte de la cession de titres Amadeus.



Comment la crise vous a-t-elle impactés ?

P.-H. G. : Nous avons été doublement affectés. La demande mondiale de transport aérien est liée à la croissance mondiale avec un effet multiplicateur entre 1,5 et 2. Cela joue aussi bien lorsque l'économie est en croissance qu'en décroissance. À cette baisse "naturelle" du trafic se sont ajoutées les politiques de voyage mises en place par les entreprises qui ont soit restreint le nombre de voyages soit fait passer leurs salariés de la classe affaires à la classe économique. La recette unitaire et donc la rentabilité des vols s'en sont durement ressenties. Par ailleurs, la crise a accentué des évolutions en cours, notamment dans le moyen-courrier où le passager devient de plus en plus sensible au prix et à l'équilibre entre ce prix et le service offert.

Quel a été l'effet de la baisse des prix du pétrole ? Ne regrettez-vous pas votre stratégie de couverture ?

P.-H. G. : La stratégie de couverture des prix du pétrole nous a fait épargner 2,7 milliards d'euros entre 2004 et 2009. En revanche, elle nous a empêchés de profiter à plein de la baisse des cours en 2009-10, ce qui grève notre résultat d'exploitation de 637 millions d'euros. Le bilan demeure donc largement positif. Face à un marché pétrolier très volatil, nous avons adapté cette couverture en la faisant porter sur des volumes plus faibles avec un horizon plus court.

Quelles ont été vos priorités dans cette période difficile ?

P.-H. G. : Nous avons réagi très vite. Face à la chute des recettes, notre priorité première a été de sauvegarder la trésorerie du groupe, en intensifiant notre politique de baisse de coûts et en réduisant nos investissements. Au total, nous avons diminué nos charges de 2,6 milliards d'euros. Notre seconde priorité a été de garantir l'avenir en améliorant notre offre et en préservant, voire, en étoffant notre réseau.

Quelles mesures concrètes avez-vous prises ?

P.-H. G. : D'abord nous avons réduit nos capacités dans nos activités passage et cargo. Ensuite, nous avons entrepris des adaptations profondes en modernisant notre offre long-courrier, en transformant notre modèle moyen-courrier et en restructurant l'activité cargo : en un mot, nous nous sommes adaptés à la demande de nos clients. Enfin, nous avons adapté notre base de coûts sur notre niveau de l'activité. Dans un climat de consensus social de grande qualité, nous avons réduit nos effectifs de 7 % en 18 mois, en gelant les embauches et le recours à l'intérim. Nous avons encouragé la mobilité interne et lancé un plan de départs volontaires sur près de 1 700 postes. Nos collaborateurs se sont aussi mobilisés pour dépasser l'objectif du plan d'économies "Challenge" en le portant à 718 millions d'euros d'économies. Nous avons aussi limité nos investissements pour protéger notre trésorerie.

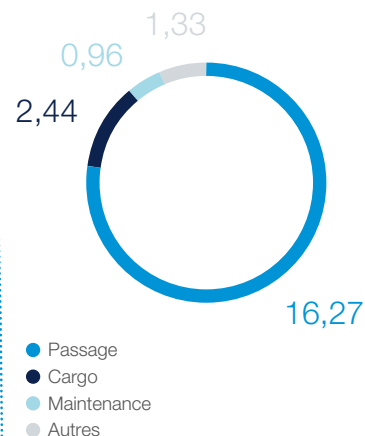
Comment avez-vous fait pour préserver, voire développer votre réseau ?

P.-H. G. : Nous avons le premier réseau reliant l'Europe au reste du monde, ce qui rend notre position solide, avec un dispositif organisé autour de notre double *hub* entre Paris et Amsterdam complété par notre partenariat avec Alitalia. L'accord de *joint venture* avec Delta renforce notre offre sur l'Atlantique Nord. Avec notre partenaire américain, nous avons une part de marché de 25 % du premier marché mondial de transport aérien. Nous bénéficions aussi de l'alliance SkyTeam qui rassemble neuf compagnies pour desservir plus de 850 destinations dans le monde.

Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)



Répartition du chiffre d'affaires par métier (en milliards d'euros)



Résultat net (en milliards d'euros)



Plan d'économies "Challenge"

718
millions d'euros

Trois questions à Peter Hartman, CEO de KLM



Comment le groupe a-t-il adapté son offre long-courrier en cette période de crise ?

Malgré la crise, le long-courrier reste une activité solide et de croissance. Pour nous adapter à la baisse de la demande, nous avons réduit nos capacités en agissant en priorité sur les fréquences quand cela était possible afin de préserver la qualité de notre réseau. Quelques exemples : L'arrivée de l'Airbus A380 nous a permis de réduire le nombre de fréquences vers New York ou Johannesburg tout en offrant le même nombre de sièges. Un autre exemple est l'ouverture de nouveaux services comme Amsterdam-Denpasar, Amsterdam-Hangzhou et Paris-Abu Dhabi. Afin d'adapter l'activité aux besoins du marché, on a également proposé une offre intermédiaire entre la classe Affaires et la classe Voyageurs, avec *Premium Voyageur* à Air France et *Economy Comfort* chez KLM. Ces offres rencontrent un grand succès et les recettes augmentent mieux que prévu.

Quelle a été votre politique court et moyen-courrier ?

Le réseau moyen-courrier est essentiel dans notre stratégie de *hub* car il alimente nos vols long-courriers tout en servant le marché local. Ainsi, 65 % des passagers de notre réseau moyen-courrier à Amsterdam et 50 % à Paris sont des passagers en correspondance. Puisque le trafic en Europe a souffert plus que le trafic long-courrier, nous avons réduit l'offre sur le réseau européen de 5 à 7 %. Nous avons revu notre stratégie moyen-courrier en réduisant les capacités et en offrant un service plus simple à un prix compétitif. C'est ainsi qu'Air France a lancé en avril dernier une nouvelle offre moyen-courrier qui rencontre beaucoup de succès et que KLM devrait présenter la sienne dans les mois à venir.

Et pour l'activité cargo ?

Notre activité cargo a été restructurée. Encore plus que par le passé, nous donnons la priorité au remplissage des soutes des avions passagers et des avions "combi", une spécificité de KLM, qui offrent une grande flexibilité. L'activité des avions tout cargo a ainsi baissé de 40 % et leur flotte est passée de 25 à 14. Nous optimisons l'interchangeabilité des *hubs* de Paris-CDG et d'Amsterdam-Schiphol et nous avons amélioré notre organisation commerciale, via une équipe unique rassemblant les forces d'Air France, de KLM et de Martinair. La reprise du trafic depuis la fin 2009, l'amélioration sensible des recettes unitaires combinées aux mesures de restructuration nous rendent confiants dans notre capacité à améliorer significativement les résultats.

Voyez-vous les premiers résultats de ces efforts et de ces adaptations ?

P.-H. G. : Oui. Les nombreuses initiatives que nous avons prises portent leurs fruits. Nos charges d'exploitation ont baissé de plus de 10 % par rapport à l'exercice précédent et nos coûts unitaires de 1,4 %, ce qui est appréciable dans une industrie de coûts fixes. C'est dans l'activité cargo que les premiers résultats sont déjà très visibles. La restructuration lancée à la fin de 2009 a commencé à produire ses effets dès le dernier trimestre de l'exercice 2009-10. Et toutes nos nouvelles offres rencontrent beaucoup de succès auprès de nos clients.

Comment voyez-vous les années à venir ? La crise aura-t-elle été une parenthèse ou infléchit-elle durablement le profil de votre activité ?

P.-H. G. : Le monde sort de la crise et cela commence à se ressentir dans le redémarrage de l'activité. La reprise de la demande de transport est significative, sans pour autant retrouver les niveaux d'avant-crise. Le transport aérien demeurera un élément central d'une économie mondialisée, mais le temps où il paraissait un luxe est révolu. Notre capacité à adapter notre modèle économique à ce nouvel environnement, c'est-à-dire à offrir des prestations de qualité à des conditions attractives, va se révéler déterminant.

Quel est l'impact de l'épisode du nuage de cendres sur votre exercice 2010-11 ?

P.-H. G. : Face à cet épisode naturel, les autorités ont pris la précaution de fermer le trafic et nous avons subi un arrêt quasi-total de l'exploitation entre le 16 et le 19 avril. Les vols tests que nous avons effectués puis les vols réels ont démontré que ces précautions étaient disproportionnées. La perte de notre revenu s'élève à 260 millions d'euros et l'impact sur notre résultat d'exploitation s'estime à 160 millions d'euros. Nous négocions avec les autorités pour obtenir une compensation de ces pertes. Nous collaborons aussi activement avec elles pour définir une nouvelle approche de tels phénomènes, davantage fondée sur des mesures scientifiques, dont il convient de renforcer le dispositif.

Quelle est votre feuille de route pour le prochain exercice ?

P.-H. G. : Nous tablons sur une reprise modérée que nous accompagnons d'une quasi stabilité de notre offre, tout en conservant des capacités de rebond. Nous limiterons encore cette année nos investissements. Nous entendons aussi continuer à réduire nos coûts unitaires. Nous allons bénéficier de l'effet de l'adaptation de notre offre *Premium Voyageur* en long-courrier, de la transformation du moyen-courrier, de la restructuration de l'activité cargo. Nos partenariats et alliances seront aussi de puissants leviers de développement. Nous devrions ainsi revenir à l'équilibre opérationnel hors impact des couvertures antérieures à 2009 et évidemment sous réserve du coût final du nuage de cendres.



Quel sera l'effet de vos accords internationaux ?

P.-H. G. : Ils nous relient aux zones les plus dynamiques du monde. La *joint venture* transatlantique avec Delta est un outil très efficace. Notre objectif initial d'amélioration de la performance économique de ce réseau de 150 millions d'euros se confirme. Cette année, cet accord nous a rapporté 50 millions d'euros. Quant à l'alliance SkyTeam, elle se développe en Asie, la zone la plus dynamique du monde, avec l'entrée de China Southern, puis de China Eastern et de Vietnam Airlines, trois compagnies avec lesquelles nous établissons des partenariats stratégiques. Air France-KLM est ainsi le premier groupe européen vers la Chine, l'Asie du Sud-Est, le Japon et la Corée du Sud. C'est un atout déterminant. De même, nous allons pleinement bénéficier de nos accords de partage de code avec Aeroflot pour la Russie et GOL pour le Brésil.

Quels sont les forces, les atouts du groupe qui vous donnent confiance en son avenir ?

P.-H. G. : Avant tout ses collaborateurs dont le professionnalisme est reconnu partout dans le monde et qui ont montré, à chaque moment difficile du groupe, leur esprit de responsabilité et leur engagement. Air France-KLM est un leader mondial qui va sortir de cette crise avec une flotte jeune, une offre commerciale renouvelée pour répondre aux besoins nouveaux de nos clients, un réseau de premier plan entre l'Europe et le reste du monde articulé autour du double *hub* de Roissy - Schiphol, et une situation financière préservée.

Face à la crise, l'offensive



Des prévisions pour 2010 optimistes mais prudentes

Les prévisions de croissance du PIB mondial s'établissent à 3,2 % pour l'année 2010.

L'Asie, les États-Unis et l'Amérique latine vont tirer la croissance alors que la zone euro devrait rester en retrait avec un taux de croissance limité à 0,9 % s'expliquant en partie par un taux de chômage élevé qui pèse sur la consommation des ménages et par les difficultés de certains pays.

Un contexte exceptionnellement difficile

Une crise économique sans précédent

La récession mondiale de 2009, avec un PIB en chute de 2 % sur l'année et de 3,5 % entre le deuxième trimestre 2008 et le deuxième trimestre 2009, a été la plus sévère des 60 dernières années.

Ses conséquences sur l'activité aérienne ont été brutales. En volume, le trafic international a diminué de 3,5 %. En valeur, le chiffre d'affaires des compagnies a chuté de 16 %.

La crise a amplifié la tendance des particuliers à rechercher le voyage le moins cher et, surtout, elle a poussé les entreprises à restreindre leurs déplacements ou à les déclasser. Le volume du trafic affaires, le plus touché, a ainsi reculé de 15,8 % dans le monde et de 23,8 % en Europe.

Les compagnies aériennes européennes ont vu leur trafic baisser de 5,8 %. Elles ont réduit leurs capacités de 4,2 %, limitant le recul de leur coefficient d'occupation à 0,3 point (76 %). Le résultat d'exploitation du secteur aérien européen accuse une perte de 3,9 milliards de dollars en 2009.

Autre effet de la récession, le prix du pétrole s'est tassé à 73 dollars le baril. Les couvertures carburant s'en sont trouvées inefficaces, voire coûteuses. Pour Air France-KLM, ce renversement contribue pour 637 millions d'euros à la perte opérationnelle de l'exercice.

Le transport aérien, une activité clé de l'économie mondiale

Généralant près de 8 % de l'économie de la planète, avec 2,5 milliards de passagers et 50 millions de tonnes de fret chaque année, le secteur aérien est un élément clé de la mondialisation. Il facilite les échanges commerciaux et culturels, le développement touristique et la vie des affaires.

Cette industrie est aussi une activité cyclique, très sensible à la conjoncture économique. Elle se caractérise par des marges faibles et d'importants besoins d'investissements. Elle est aussi soumise à de nombreux facteurs externes : réglementations, cours du pétrole, évolutions géopolitiques, voire événements géologiques comme l'éruption volcanique islandaise d'avril 2010. Si la crise économique mondiale l'a gravement affectée, il faut souligner que la demande de transport aérien a toujours retrouvé et même dépassé le niveau atteint avant les crises.

Vers une sortie de crise très différenciée selon les régions du monde

Depuis décembre 2009, une certaine reprise du trafic *Premium* semble se dessiner sur les vols long-courriers : en décembre 2009, il augmentait de 6,2 % entre l'Europe et l'Asie et de 7,7 % entre l'Europe et l'Amérique du Sud. En janvier 2010, il était en hausse de 3,5 % entre l'Europe et l'Amérique du Nord.

L'activité cargo est en phase de reprise notamment en raison de la reconstitution des stocks des entreprises.

Le prix du pétrole reste la grande inconnue. La reprise devrait l'orienter à la hausse. Mais le transport aérien a montré dans le passé sa capacité de croissance en période de forte augmentation des prix des carburants.

Air France-KLM, réactivité et engagement

Le client plus que jamais au centre

Face à la crise, le groupe Air France-KLM a choisi l'offensive et révisé son offre pour répondre aux besoins et aux attentes de ses clients.

Sur les long-courriers, le groupe a adapté son modèle. Il a ajusté ses capacités et a enrichi son offre. Air France a ainsi lancé la nouvelle classe *Premium Voyageur*, intermédiaire entre la classe *Affaires* et la classe *Voyageur*, et KLM a créé l'espace *Economy Comfort*.

L'offre moyen-courrier, essentielle pour alimenter les *hubs*, a été profondément transformée pour répondre à sa mutation, avec un repositionnement du produit et des tarifs, des gains de productivité et des ajustements de réseaux.

L'activité cargo, qui reste une activité de croissance, a été restructurée. Le groupe a donné la priorité au remplissage des soutes des avions passage.

Des capacités adaptées

Par deux fois, en avril puis en novembre 2009, le groupe a adapté ses capacités au niveau de la demande avec des baisses respectivement de 4,5 % et de 3 % dans l'activité passage et de 11 % et de 5 % dans l'activité cargo. Ces baisses se sont réalisées essentiellement par une diminution des fréquences dans le passage et par la sortie d'exploitation d'avions cargo.

Le levier des partenariats

Air France-KLM et Delta ont lancé au 1^{er} avril 2009 une *joint venture* avec un partage à parts égales des coûts et des revenus.

Cette entreprise commune, créée au bénéfice des clients des deux groupes, est, avec une part de marché de 25 %, le principal opérateur sur l'Atlantique Nord, premier marché mondial de transport aérien. Plus de 200 vols quotidiens relient les six *hubs* : Paris, Amsterdam, Atlanta, Detroit, Minneapolis et New York.

L'adaptation des effectifs et le plan d'économies

Menée depuis 2008, la politique d'adaptation des effectifs s'est intensifiée : blocage des embauches, aides au départ en retraite, encouragement à la mobilité géographique et professionnelle, nouvelles facilités offertes pour les congés personnels et le travail à temps partiel. Ces mesures ont abouti à une baisse annuelle des effectifs de 4,4 % au 31 mars 2010. Un plan de départ volontaire a été lancé au début de 2010 pour près de 2 000 salariés au sol.

Par ailleurs, le plan d'économies a été renforcé. Au total, le groupe a réalisé 718 millions d'euros d'économies.

La protection de la trésorerie

L'ensemble de ces mesures ainsi que la réduction des investissements ont permis de préserver la trésorerie qui s'élève à 4,3 milliards d'euros au 31 mars 2010.

Des atouts dans la crise et pour la reprise

Durant la crise, le groupe s'est appuyé sur les atouts qui font sa solidité :

- les *hubs* coordonnés de Roissy-Charles de Gaulle en France et de Schiphol aux Pays-Bas qui offrent plus de 33 000 correspondances hebdomadaires en moins de 2 heures ;
- le premier réseau entre l'Europe et le reste du monde avec 111 destinations soit 62 % des destinations offertes par l'ensemble des compagnies de l'*Association of European Airlines* ;
- une alliance mondiale avec plus de 13 100 vols quotidiens vers 859 destinations dans 169 pays ;
- une flotte jeune et moderne pour un meilleur confort et un respect des engagements de développement durable ;
- une base de clientèle équilibrée (56 % en correspondance et 44 % en vol direct) et fidèle (53 % du chiffre d'affaires assurée par la politique de fidélisation) ;
- un niveau élevé de ressources financières, dont 1,1 milliard d'euros de lignes de crédit disponibles.

Ces éléments, qui l'ont aidé à résister à la crise, contribueront à accélérer sa dynamique dans un contexte de reprise.



F-GFKF CO-AP



Activités

Des métiers
mobilisés
au service
du client.



Pour ses clients dans le monde, le groupe Air France-KLM exerce les grands métiers du transport aérien : des passagers au fret, de la maintenance des appareils et des moteurs au catering.

L'activité en bref

Rationalisation des offres et des process, dynamisme commercial, innovation ont été au rendez-vous dans toutes les activités pour répondre à la crise.

L'activité passage, avec **16,28 milliards d'euros** de chiffre d'affaires, fait du groupe le leader mondial du transport de passagers, en long et moyen-courrier. Elle représente près de **80 %** de son chiffre d'affaires. Les évolutions dans les long et moyen-courriers sont très différenciées. **Le long-courrier est une activité de croissance qui a été impactée par la crise, alors que le moyen-courrier connaît un changement structurel dû à la concurrence du TGV et des compagnies à bas coût, ainsi qu'au souhait des voyageurs professionnels de s'orienter vers des produits moins chers.** Le groupe a réagi à ces deux évolutions. Dans le long-courrier, il a adapté son offre et ses capacités. Dans le moyen-courrier, il a engagé une transformation profonde, révisant ses produits, ses prix et ses réseaux. Au 31 mars 2010, le résultat d'exploitation de l'activité passage est négatif de 918 millions d'euros.

L'activité cargo réalise **2,44 milliards d'euros** de chiffre d'affaires, soit **12 %** des revenus du groupe. Le cargo est un service clé dans une économie mondialisée où la compétitivité des entreprises passe par leur aptitude à maîtriser leurs stocks et à mettre des produits sur le marché dans des fenêtres de temps très étroites, notamment les produits frais et les produits de haute technologie. [Le groupe Air France KLM en est le leader mondial.](#) Cette activité s'est révélée très sensible à la conjoncture dont elle amplifie les effets. Le fret aérien international a chuté de 25 % en valeur. Air France-KLM a revu sa stratégie en donnant la priorité aux soutes des avions passage, ramenant la flotte cargo de 24 à 14 appareils. Sur l'exercice 2009-10, la perte d'exploitation atteint 436 millions d'euros.

L'activité maintenance est le troisième métier du groupe. Avec un chiffre d'affaires de **2,95 milliards d'euros**, dont 956 millions d'euros réalisés avec des clients externes, elle représente 5 % de l'activité du groupe. L'évolution du marché de la maintenance a été aussi touchée par la crise qui a conduit les compagnies aériennes à réduire leurs programmes, fermer des lignes ou retirer de l'exploitation les avions les plus anciens. Toutefois, la maintenance du groupe a bien résisté. Elle a bénéficié de son positionnement sur des prestations à valeur ajoutée, notamment les moteurs et les composants, effectuées par des techniciens très qualifiés. [Elle a fait preuve d'un grand dynamisme commercial et engrangé de nombreux contrats.](#) Sur l'ensemble de l'exercice, son résultat d'exploitation est positif de 81 millions d'euros.

Activité passage

Des évolutions au plus près des clients





Le transport aérien tend à amplifier les évolutions économiques à la hausse et à la baisse. Une récession mondiale de 2,0 % s'est ainsi traduite par une baisse du trafic international de 3,5 %.

80 %

du chiffre d'affaires du groupe

71,4

millions de voyageurs

16,28

milliards d'euros de chiffres d'affaires

Synthèse de l'année

Les effets de la crise économique sur le transport aérien ont été amplifiés par les politiques de voyage très restrictives mises en place par les entreprises qui ont fortement affecté le segment du voyage professionnel. La crise a également amené un changement dans le comportement des passagers voyageant en Europe.

Des résultats traduisant l'ampleur de la crise

Pendant un premier semestre difficile, le groupe a transporté 38,4 millions de passagers (-5,3 % en un an). Face à la baisse du trafic de 4,5 %, qui a affecté tous les réseaux, il a réduit ses capacités de 4,6 %, maintenant son coefficient d'occupation à 81,7 %. Compte tenu de la chute des recettes unitaires, le chiffre d'affaires recule de 17,9 % pour s'établir à 8,36 milliards d'euros. Le résultat d'exploitation est négatif de 353 millions d'euros.

Au cours du deuxième semestre qui a été marqué par les débuts d'une reprise, 33 millions de passagers (-2,6 %) ont voyagé sur le réseau du groupe. Le trafic s'est légèrement amélioré, surtout à partir du quatrième trimestre (+0,9 %), enregistrant ainsi une baisse limitée de 1,7 %, alors que le groupe a continué à baisser ses capacités (-4,1 %). Le coefficient d'occupation a ainsi gagné 1,9 point pour s'établir à 79,5 %. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 8,36 milliards d'euros, (-8,4%) et une perte d'exploitation de 565 millions d'euros.

Au total, le trafic de l'activité passage d'Air France-KLM a baissé de 3,2 %. Le groupe a réduit ses capacités de 4,3 % améliorant son coefficient d'occupation de 1,0 point pour le porter à 80,7 %. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 16,27 milliards d'euros (-13,6% en un an) dont 15,49 milliards d'euros de chiffre d'affaires passage régulier et 778 millions de recettes annexes. La perte d'exploitation s'élève à 918 millions d'euros, dont 530 millions d'euros imputables aux couvertures pétrole antérieures à 2009.

Les hubs, un atout dans la crise

Cette année encore, le système de double hub a joué un rôle d'amortisseur de la crise. En effet, les hubs permettent de limiter la baisse du trafic en rassemblant des petits flux en provenance et à destination de toutes les régions du monde, qui ne sont pas toutes exposées de la même façon à la crise. Le trafic en correspondance à Roissy a ainsi été nettement moins impacté par la crise que le trafic de point à point.

Véritable système de covoiturage, le hub donne aux petits marchés un plein accès à l'ensemble du monde. Avec plus de 33 000 opportunités de correspondances par semaine, le double hub de Paris et d'Amsterdam se place loin devant ses concurrents. Ce système permet également d'optimiser la flotte, d'utiliser des avions plus gros limitant ainsi les nuisances et les émissions de CO₂.

Le réseau long-courrier

Adapter les capacités à la demande

- Le groupe a adapté ses capacités pour répondre à la demande et diminuer les coûts variables.

De nouveaux moyens

- Réceptionné en novembre 2009, l'A380 peut transporter 538 passagers sur 13 000 km. Il est le plus silencieux, le plus économe en carburant et le plus propre des avions modernes. À terme, la flotte d'Air France comprendra douze A380.
- Initialement prévu pour assurer de la croissance, l'A380 est utilisé comme un outil de rationalisation. Sa capacité, totalisant celles d'un Boeing B777-200 et d'un Airbus A340-300 pour un coût au siège inférieur de 22 %, permet de regrouper des vols sur des lignes à fort taux de fréquence. Le nombre de vols quotidiens passe ainsi de cinq à quatre entre Paris et New-York, et de trois à deux sur Johannesburg.

Renforcement de SkyTeam

- SkyTeam accueille Vietnam Airlines et Tarom, compagnie roumaine, qui rejoignent l'alliance en juin 2010. China Eastern a également annoncé sa décision de rejoindre l'alliance.
- À Heathrow (Londres), l'alliance SkyTeam regroupe ses membres au terminal 4 et inaugure le salon SkyTeam qui offre un accueil et un niveau de prestation exceptionnels. Les compagnies partagent aussi les bornes libre-service.

Dynamisme commercial

- Lancée en octobre 2009, la nouvelle classe *Premium Voyageur* sur les vols long-courriers d'Air France propose une solution intermédiaire entre les classes *Affaires* et *Voyageur*.
- KLM lance également des sièges *Economy Comfort* (34 à 40 sièges selon le type d'avion) dans une zone à l'avant de la cabine *Voyageur*.
- Air France améliore la *Première*. Le client a droit à un accompagnement personnalisé au sol depuis son arrivée jusqu'à l'avion où il est conduit en voiture. Il dispose d'un espace dédié fait pour le travail et la détente et d'une restauration très soignée.

- Sur les destinations loisirs, le groupe répond à l'évolution de la demande en augmentant la proportion des sièges *Voyageur*.

- Le design intérieur des avions est amélioré selon le projet Harmonie 2010.

- Le groupe mène un effort commercial intense : e-commerce avec nouveaux services sur internet pour les particuliers, politique en direction des entreprises pour offrir des prix en baisse et des conditions assouplies.

- Depuis janvier 2010, la carte AF KLM American Express Platinum offre au client ayant un compte en France un large éventail de prestations : service de conciergerie partout dans le monde, miles, assurances, etc.

- Les sites web d'Air France et de KLM convergent pour offrir les mêmes fonctionnalités (choix de la place dans l'avion, possibilité de modifier une réservation Flying Blue ou de se désenregistrer).

- Le groupe développe les services commissionnés : vente en ligne d'assurance, de location de véhicule, de réservation d'hôtel.

- Après les États-Unis et la Chine, le programme de formation Phoenix aux différences culturelles de la clientèle internationale se déploie en Russie et en Ukraine.

160

avions en exploitation

22,9

millions de passagers

121

destinations (été 2009) dans 69 pays

9,76

milliards d'euros de chiffre d'affaires

60 %

du chiffre d'affaires passage

SkyTeam se développe en Asie

Après China Southern, membre de SkyTeam depuis 2007, China Eastern va rejoindre l'alliance. À partir de Canton pour China Southern et de Shangai pour China Eastern, ces deux compagnies chinoises représentent 40 % du trafic domestique et international chinois et offrent 121 destinations domestiques aux clients de l'alliance. SkyTeam devient ainsi la première alliance en Chine. Vietnam Airlines vient encore enrichir l'offre de l'alliance en Asie, avec ses 290 vols quotidiens vers 46 destinations, dont 26 internationales, effectués par une flotte jeune de 70 avions modernes.

Faits marquants des réseaux

Réseau Amérique du Nord-Amérique latine
9 millions de passagers, 34 destinations vers 10 pays, 23 % du chiffre d'affaires passage, 33 % du trafic et 31 % des capacités du groupe

- Lancée en avril 2009, la *joint venture* avec Delta optimise l'offre transatlantique. Les vols sont réalloués entre les trois partenaires et une équipe unique de *revenue management* est mise en place.
- 1^{er} mai 2009 : un accord avec la compagnie brésilienne GOL, qui détient aussi la marque VARIG, permet aux clients Flying Blue d'accumuler des miles sur tous les vols GOL et VARIG et réciproquement. L'accord prévoit aussi des vols en partage de code.
- Un accord commercial avec Westjet, compagnie à bas coût canadienne desservant 66 villes en Amérique du Nord et dans les Caraïbes permet aux passagers d'Air France-KLM allant en Amérique du Nord d'emprunter les vols domestiques de Westjet avec le même billet.
- 23 novembre 2009 : l'A380 effectue son premier vol vers New York. Les billets ont été mis aux enchères et le bénéfice des ventes est reversé à des projets humanitaires.
- Les fréquences sont réduites sur Rio, Sao Paulo et Mexico.
- Sur l'exercice, le trafic a baissé de 3,7 %, les capacités de 6,3 %, d'où un coefficient d'occupation amélioré de 2,3 points à 86 %.

Faits marquants des réseaux

Réseau Asie-Pacifique

5,4 millions de passagers, 22 destinations vers 11 pays, 15,4 % du chiffre d'affaires passage, 23 % du trafic et 22 % des capacités du groupe

•• Air France-KLM est le premier groupe européen vers toutes les régions d'Asie. Il offre ainsi dix vols quotidiens au Japon et en Corée du sud vers trois destinations, 12 vols quotidiens en Chine vers sept destinations et neuf vols quotidiens en Asie du Sud-Est vers huit destinations. Aux vols opérés directement par le groupe s'ajoutent ceux de ses partenaires ou des membres de l'alliance SkyTeam.

•• Air France-KLM conforte sa position de leader européen en Chine avec 72 vols par semaine vers Pékin, Shanghai, Hong Kong, Canton (à partir de Paris), Chengdu et Taipei (à partir d'Amsterdam).

•• En Inde, le groupe a supprimé deux destinations, Hyderabad opéré par KLM et Madras opéré par Air France.

•• Sur l'exercice, le trafic a baissé de 4 %, les capacités de 4,7 %, d'où un coefficient d'occupation amélioré de 0,7 point à 85,2 %.

Réseau Afrique-Moyen-Orient

5,5 millions de passagers, 50 destinations vers 40 pays, 15,3 % du chiffre d'affaires passage, 14 % du trafic et des capacités du groupe

•• Vers l'Afrique, le trafic continue d'être dynamique. Le groupe ajoute des fréquences vers Cotonou, Brazzaville et Luanda.

•• Le vol direct quotidien vers Port Harcourt au Nigeria par A319 est remplacé par un vol en Boeing B777-300 via Lagos pour améliorer le taux de remplissage.

•• Johannesburg devient la deuxième destination desservie par l'A380, qui remplace deux vols par un seul. La fréquence des vols vers l'Afrique du Sud au départ de Roissy et Amsterdam passe de 24 à 19 par semaine. Toutefois, pendant la coupe du monde de football, le groupe prévoit trois fréquences supplémentaires en Boeing B777. 1 500 sièges sont mis en ligne pour la finale.

•• Sur l'exercice, le trafic a augmenté de 0,3 %, les capacités de 1 %, d'où un coefficient d'occupation en retrait de 0,5 point à 78,6 %.

Réseau Caraïbes-Océan Indien

3 millions de passagers, 15 destinations vers 5 pays, 7,6 % du chiffre d'affaires passage, 11 % du trafic et des capacités du groupe

•• Le trafic vers les Caraïbes continue sa croissance.

•• 1^{er} février 2010 : KLM reprend la desserte d'Aruba, interrompue depuis mars 2009.

•• Les fréquences passent de sept vols à neuf vers La Havane et de cinq à six vers Punta Cana pendant la pointe de l'hiver, avec neuf appareils Boeing B777.

•• Sur l'exercice, le trafic a baissé de 1,6 %, les capacités de 2,1 %, d'où un coefficient d'occupation amélioré de 0,4 point à 80,6 %.

Le réseau moyen-courrier, la transformation

Un nouveau modèle pour la compétitivité

Stratégique pour Air France-KLM, le réseau moyen-courrier représente plus du tiers des recettes passage et alimente les correspondances vers les vols long-courriers. Pourtant ce réseau connaît une crise de forte ampleur avec une très forte baisse (-30 %) du trafic affaires au premier semestre 2009-10.

Face à cette situation, le groupe a restructuré son offre en lançant en fin d'exercice un projet qui s'appuie sur trois piliers : la refonte de l'offre commerciale, des économies de coûts notamment les coûts logistiques et un réaménagement des programmes de vols.

Un service simple et lisible

- Depuis mars 2010, Air France propose deux offres clairement différenciées : la cabine *Voyageur* et la cabine *Premium*.

- *Voyageur* propose l'essentiel d'Air France à des tarifs attractifs : bagage gratuit jusqu'à 23 kg en soute, choix du siège à l'enregistrement, collation à bord, journaux, comptoirs dédiés au sol.

- La Classe *Premium*, plutôt destinée aux clients qui voyagent pour des raisons professionnelles, les fait bénéficier d'une flexibilité accrue, de services plus nombreux et plus efficaces et d'un appréciable gain de temps à des prix plus abordables, avec une offre déclinée en *Premium Eco* et *Premium Affaires*.

Un programme de vols optimisé

- À Roissy-Charles de Gaulle, sur les dessertes les plus denses, le groupe optimise l'équilibre entre fréquence des vols et taille des avions en utilisant des modules plus gros pour baisser les coûts unitaires tout en conservant une offre attractive pour les passages haute contribution.

- Via sa filiale Transavia, le groupe développe une offre *low-cost*. Transavia prend pied dans les régions françaises, avec l'ouverture de destinations loisirs au départ de Nantes vers la Tunisie, le Maroc et la Grèce. Parallèlement, Transavia Pays-Bas a développé son offre à partir du Danemark vers 16 destinations au soleil ou à la neige en vols charter.

La refonte de l'offre sur le réseau domestique France

- Air France installe sur tous ses avions court-courriers le siège le plus léger et le plus confortable du marché. À la fin de 2010, toute la flotte sera équipée, économisant ainsi 1 700 tonnes de carburant par an, soit la consommation de 650 vols Paris-Marseille.

- L'offre commerciale s'enrichit de plusieurs nouveautés de la nouvelle offre européenne : réservation en ligne avec délai de réflexion, préférence entre couloir et hublot, carte d'embarquement par e-mail.

- La structure tarifaire, les offres d'abonnement, les réductions sont améliorées.

Sur l'exercice, le trafic court et moyen-courrier a baissé de 4,5 %, les capacités de 5,5 %, d'où un coefficient d'occupation amélioré de 0,7 point à 70,0 %. Le chiffre d'affaires baisse de 15,2 % pour s'établir à 6,50 milliards d'euros.

376

avions en exploitation, dont 184 avions régionaux

48,5

millions de passagers

123

destinations (été 2009) vers 36 pays

6,50

milliards d'euros de chiffre d'affaires

40 %

du chiffre d'affaires passage

Les faits marquants du développement durable

	Les chiffres	Les faits	Le plus
Premier vol optimisé	<p>Un vol d'une durée de 9h30</p> <p>—</p> <p>3 tonnes de carburant économisées</p> <p>—</p> <p>6 à 9 tonnes de CO₂ évitées</p>	<p>06 avril 2010 Entre Roissy et Miami Air France a réalisé, avec un Boeing 747-400ER, le premier vol transatlantique optimisé de bout en bout pour réduire les émissions gazeuses et sonores. À chaque phase de vol ont été appliquées des procédures optimales : diminution des temps de roulage au sol, montée et descente en continu, choix optimum de l'altitude et de la vitesse en croisière.</p>	<p>Au départ et à l'arrivée, la diminution des émissions sonores est allée jusqu'à 7db, une performance notable quand on sait qu'une réduction de 3db correspond à la division par deux du niveau sonore.</p>
Premier vol au biocarburant	<p>Un vol d'une durée de 1h30</p> <p>—</p> <p>50 % de biokérosène</p> <p>—</p> <p>40 personnes</p>	<p>23 novembre 2010 KLM a effectué le premier vol passagers au biocarburant. Transportant une quarantaine de personnes, un Boeing 747 a survolé les Pays-Bas pendant une heure et demie avec un de ses quatre réacteurs alimenté à 50 % par biokérosène, produit à partir d'une plante, la cameline.</p>	<p>KLM s'est assuré que la production de ce biokérosène ne menaçait ni la chaîne alimentaire ni la forêt et qu'elle n'entraînait pas une consommation d'eau excessive.</p>
De nouveaux sièges plus légers	<p>6 000 sièges pesant 5,4 kg de moins</p> <p>—</p> <p>1 700 tonnes/an de carburant économisées</p> <p>—</p> <p>5 200 tonnes/an de CO₂ évitées</p>	<p>Du 30 janvier à la fin de l'année 2010 Air France équipe toute sa flotte domestique avec de nouveaux sièges moins encombrants, pesant 9,1 kg au lieu des 14 kg du modèle précédent.</p>	<p>Conçu avec des ergonomes et testé par des clients, ce siège est plus confortable. Il offre plus d'espace pour les jambes et est doté d'un repose-tête intégré et d'un accoudoir totalement escamotable, ce qui améliore l'accès aux personnes à mobilité réduite.</p>
Marianne d'Or 2009		<p>Décembre 2009 Air France a reçu la Marianne d'Or 2009 du développement durable en récompense de ses engagements et de ses bonnes pratiques.</p>	

Entretien avec Bruno Matheu et Erik Varwijk

Quels ont été les impacts de la crise sur votre activité ?

Bruno Matheu : Nous avons, comme toute l'industrie, subi les effets d'une crise sans précédent. Le réseau long-courrier a été confronté à une baisse de la demande et donc des recettes. Mais, même si des évolutions sont nécessaires (et beaucoup a été fait), cela ne remet pas en cause notre modèle économique fondé sur la croissance de la demande de transport international. Nous avons d'ailleurs la satisfaction de constater depuis plusieurs semaines de réels premiers signes de reprise. À l'inverse, sur le réseau moyen-courrier, la crise a encore amplifié une tendance constatée depuis plusieurs années : la désertion de la classe *Affaires* par les voyageurs à motif professionnel. Nous avons donc dû revoir en profondeur le produit et le modèle économique de cette activité.

Quels changements avez-vous observés chez vos clients ?

Erik Varwijk : Sur le long-courrier, pour des raisons budgétaires, les entreprises ont mis en place des politiques de voyage plus restrictives, en réduisant le nombre de voyages ou en faisant voyager leurs salariés en classe économique. Nous avons donc fait face à un fort recul des recettes de la classe *Affaires*, mais nous constatons un retour des passagers à l'avant de l'appareil depuis quelques semaines.

Sur le moyen-courrier, les voyageurs à motif professionnel s'orientent vers des produits moins chers depuis plusieurs années. Ainsi, ce segment de clientèle ne représente plus que 9 % en 2007 au lieu de 34 % en 1996. C'est donc un changement structurel et nous avons fait évoluer notre produit.

Comment avez-vous fait évoluer vos produits ?

B. M. : En long-courrier, nous avons significativement enrichi notre produit (sièges, restauration, service au sol...). Pour Air France, l'élément le plus spectaculaire est certainement le lancement de la classe *Premium Voyageur* qui comble un vide entre la classe *Affaires* et la classe *Voyageur* en offrant un très bon rapport qualité/prix. KLM offre (sous forme d'option) des sièges *Economy Comfort* en classe économique. Sur le moyen-courrier, Air France a revu son offre commerciale pour proposer un produit plus simple, moins cher répondant aux nouveaux besoins des clients. Dans les mois à venir, KLM présentera aussi une évolution de son produit moyen-courrier.

E. V. : Ces nouvelles offres sont très attractives tant pour les voyageurs à motif personnel que pour les entreprises. Ces dernières ont très bien réagi quand nous leur avons présenté le nouveau produit moyen-courrier d'Air France et les retours que nous avons sont très encourageants. Ces offres sont très adaptées aux besoins de petites et moyennes entreprises avec lesquelles nous souhaitons développer des relations de long terme à travers notre nouveau programme Bluebiz.

Quels sont vos enjeux pour les prochaines années ?

B. M. : Plus que jamais, gagner la préférence de nos clients est notre objectif majeur. Notre capacité à comprendre, à répondre, à anticiper les attentes nouvelles de nos clients est un facteur clé de notre redressement. Par exemple, nous venons de lancer le projet *Recovery* pour aider et informer au mieux nos passagers en cas d'aléas. Nous voulons transformer ces dysfonctionnements en une occasion de renforcer nos liens avec eux. Nous adaptons aussi nos produits à la grande variété culturelle de nos clients.

E. V. : Nous avons aussi lancé le projet *E-power* pour développer nos activités internet avec de nouvelles applications mobiles et l'utilisation des média sociaux comme *Facebook* et *Twitter*. Il s'agit de trouver de nouvelles voies pour entrer en contact et dialoguer avec nos clients, en attirer de nouveaux, développer l'attachement aux marques du groupe et faciliter le ré-achat.

B. M. : Tous ces développements se font dans le cadre d'une politique commerciale responsable. Nous associons nos clients à notre démarche de réduction des émissions de CO₂ par l'intermédiaire de programmes de compensation qui s'ajoutent aux actions du groupe pour soutenir le développement d'énergies renouvelables. Nous avons conscience qu'à long terme, la justesse de notre comportement dans ce domaine sera un élément essentiel vis-à-vis de la société civile pour continuer à croître.



Bruno Matheu

Directeur général délégué Commercial d'Air France et Directeur général adjoint Marketing, Revenu Management et Réseaux du groupe Air France-KLM



Erik Varwijk

Directeur général adjoint Commercial International de KLM et du groupe Air France-KLM



Des innovations pour le bien-être des voyageurs

Passagers en classe *Premium Voyageur*, à bord d'un Boeing B777-300 >>>



KLM renouvelle la garde-robe de ses personnels navigants pour un accueil élégant <<<

Un nouveau siège de grand confort en long-courrier

Lancée en octobre 2009, la classe *Premium Voyageur* offre plus d'espace que la classe *Voyageur* : 20 % de plus pour les jambes et 20 % de plus en largeur. Le passager dispose d'un siège grand confort à coque fixe, spécialement conçu pour cette classe, dont le dossier s'incline sans empiéter sur l'espace arrière, un apanage jusque là des meilleures classes Affaires. Au sol, la franchise des bagages et les zones d'enregistrement sont les mêmes que pour les clients Affaires. Un produit particulièrement adapté aux clients soucieux de leur budget et de leur confort, aux PME-PMI et aux entreprises tentées de faire passer leurs cadres de la classe Affaires à la classe *Voyageur*. *Premium Voyageur* est déjà un succès : 70 % des clients déclarent qu'ils la recommanderont à leurs proches et qu'ils la choisiront à nouveau. Ils placent en tête de ses atouts le confort à bord et le rapport prix/prestation.

Harmonie 2010 : les nouvelles cabines aux couleurs d'Air France offrent à tous l'ambiance raffinée du voyage à la française >>>





Première mondiale : la Smartboarding expérimentée

En 2009, des clients Flying Blue voyageant régulièrement entre Paris et Amsterdam ont testé le système d'embarquement automatique Smartboarding. Cette carte combine biométrie, impression thermique et *Radio Frequency Identification*. À son arrivée à l'aéroport, le passager insère sa *Smartboarding* où l'empreinte de son index a été encodée, dans une borne dédiée. Il obtient alors ses informations d'accès à bord ainsi que son numéro de siège thermo-imprimé sur sa carte. Il passe ensuite le filtre de sécurité et joint la porte d'embarquement où un portail automatique reconnaît son empreinte digitale pour lui permettre de monter à bord en toute autonomie.

Un salon accueillant pour les clients de SkyTeam à Heathrow

Les clients Affaires, Première et Elite Plus des neuf compagnies membres de SkyTeam disposent depuis 2009 d'un salon de grande classe au Terminal 4 de l'aéroport de Londres Heathrow. Ouvert de 5h30 jusqu'au dernier vol en soirée, il leur offre un environnement chaleureux où tout a été pensé pour leur confort : réception, comptoir de services, rangements pour les bagages, espaces de travail équipés de PC, jeux vidéo, restauration, bar à vins proposant les meilleurs crus, espace de détente avec fauteuils de massage... Des prestations de très haut niveau qu'aucune des compagnies ne pourrait offrir seule. Un concept appelé à essaimer.



Le siège court-courrier le plus léger et le plus confortable du marché

Prix de l'innovation au salon *Aircraft Interiors* de Hambourg 2009, un nouveau siège, lancé le 30 janvier 2010, équipe progressivement la flotte court-courrier d'Air France. Il sera à terme disponible sur les Airbus A319, A320 et A321 du réseau domestique de la compagnie. À la fois plus mince et plus confortable grâce à un travail d'ergonomie poussé sur les mousses de son assise et sur sa structure, il offre plus d'espace au passager pour ses jambes et permet aussi de densifier l'occupation de l'espace : la capacité des cabines augmente de six places au moins. Plus léger de 40 % qu'un siège classique, il allie économie et écologie : à raison de 11 millions de passagers transportés par an, 731 vols par jour, il permettra d'économiser 1 700 tonnes de carburant et d'éviter l'émission de 5 200 tonnes de CO₂.

Activité cargo

Réactivité et révision stratégique





Les échanges mondiaux ont connu un repli d'une ampleur historique entre 2008 et 2009 (- 12 %).

Synthèse de l'année

Un marché durement touché par la crise

Sous les effets de la crise, le trafic a connu des baisses spectaculaires sur la première moitié de l'année 2009. En revanche, il a augmenté au deuxième semestre, poussé par les compagnies de l'Asie et du Golfe qui bénéficient de la reprise de leurs marchés.

Au total en 2009, le chiffre d'affaires cargo des compagnies aériennes a baissé de 23 %.

Des résultats en ligne avec le contexte

•• Le premier semestre, par rapport à un premier semestre 2008-09 peu touché par la crise, a vu le trafic du groupe baisser de 19,3 % (34,1 % pour les avions tout cargo). Le groupe a réduit ses capacités de 17,3 % (33,1 % en tout cargo), mettant au sol six avions cargos et limitant la baisse de son coefficient de remplissage (63,9 %) à 1,6 point. Le chiffre d'affaires a chuté de 41 % pour s'établir à 1,11 milliard d'euros. Le résultat d'exploitation est en perte de 344 millions d'euros.

•• Le deuxième semestre, comparé à une période déjà impactée par la crise et enregistrant les premiers résultats des actions engagées, paraît moins brutal. Limitée à 7,4 %, la baisse du trafic intègre une réduction de 26,5 % en cargo et une hausse de 9,3 % en soutes. Le groupe ayant encore réduit ses capacités de 15,6 %, le coefficient de remplissage s'améliore de 6,2 points pour s'établir à 69,4 %. Le chiffre d'affaires recule de 11 % pour atteindre 1,32 milliard d'euros. Le résultat d'exploitation s'améliore avec une perte de 92 millions d'euros au lieu de 247 millions d'euros au deuxième semestre précédent.

•• Sur l'ensemble de l'exercice, le trafic a baissé de 13,7 % (-30,6 % en cargo et +1,7 % en soutes). Le groupe ayant diminué ses capacités de 16,5 %, le coefficient de remplissage progresse de 2,2 points à 66,5 %. Le chiffre d'affaires de l'activité cargo s'établit à 2,44 milliards d'euros (-27,8 %) et le résultat d'exploitation est négatif de 436 millions d'euros (-221 millions d'euros en 2008-09).

1,46

million de tonnes transportées

350

destinations dans 175 pays

N°1

mondial

Atouts stratégiques

Air France-KLM Cargo apporte à ses clients l'accès à ses deux puissants *hubs* : Roissy, le premier *hub* de fret européen, et Schiphol, le troisième. Son organisation intégrée leur propose un contact, un contrat et un réseau uniques, ainsi que la possibilité de combiner ces deux *hubs*, ou de choisir entre deux systèmes opérationnels, via Paris-Charles de Gaulle ou via Amsterdam Schiphol. Le groupe fait bénéficier ses clients d'une flotte moderne et d'un accès au premier réseau mondial présent sur toutes les grandes routes de fret. Un réseau encore étendu par l'alliance SkyTeam Cargo, qui regroupe Air France-KLM Cargo, AeroMexico Cargo, CSA Cargo, Delta Air Logistics fusionné avec Northwest Cargo, Korean Air Cargo, pour desservir 728 destinations.

2,44

milliards d'euros de chiffre d'affaires

Évolutions marquantes

Un leadership confirmé

Le groupe Air France-KLM a confirmé sa position de leader européen et mondial du fret aérien (hors intégrateurs) avec des parts de marché respectivement de 32,7 % et 8,4 %. Au cours de l'exercice, il a transporté 1,46 million de tonnes de fret, dont 65 % dans les soutes des avions passagers et 35 % dans la flotte tout cargo, vers 350 destinations dans 175 pays.

La réactivité pour répondre à la crise

- L'intégration de Martinair, opérateur cargo dont KLM a pris le contrôle au début de l'année 2009, se réalise rapidement et efficacement.
- Eté 2009, la nouvelle stratégie inverse les priorités, qui vont désormais aux soutes des avions passage, les avions tout cargo proposant une offre complémentaire sur des routes très fréquentées et pour des colis spécifiques. Cette offre bénéficie du réseau exceptionnel du groupe et de ses partenaires et s'appuie sur la montée en puissance des avions passagers Boeing B777 dont les soutes présentent des capacités inégalées.
- Dès l'été 2009, Air France-KLM réduit son offre totale de 17,4 % et son offre tout cargo de 33,6 % par rapport à l'été 2008.
- À l'hiver 2009, ces réductions atteignent respectivement 15,1 % et 32 %. Le nombre d'avions cargos est passé de 25 à l'été 2008 (incluant Martinair) à 14 à l'hiver 2009.
- Le programme cargo optimise l'ensemble du réseau Air France-KLM en répartissant les réductions de capacités entre les *hubs* de Roissy et de Schiphol. Les *hubs* se spécialisent sur plusieurs destinations pour éviter la desserte en tout cargo par plusieurs compagnies du groupe et le trafic est transféré sur les soutes des avions passage chaque fois que possible. 70 % des destinations tout cargo sont ainsi desservies par un seul opérateur au lieu de 40 % avant l'intégration de Martinair début 2009.
- Les tarifs sont réévalués, jusqu'à 30 % selon les marchés, à partir d'octobre 2009.
- Le groupe réduit ses coûts d'environ 14 % par rapport à 2008-09 et diminue ses effectifs de 7,5 %, notamment par des mobilités volontaires.
- Air France-KLM tire parti de ses partenariats. En octobre 2009, Alitalia confie à Air France Cargo toutes ses ventes de fret au Japon. Les clients du groupe ont désormais accès à 63 vols / semaine entre le Japon et plusieurs grands *hubs* européens : Roissy, Amsterdam, Rome et Milan, auxquels s'ajoutent les dessertes de Papeete et Nouméa avec leurs connexions nord-américaines et australiennes. Air France devient ensuite agent général pour la commercialisation des soutes d'Alitalia dans le monde entier.
- La *joint venture* avec Delta inclut le transport de fret dans les soutes des avions passage. Elle apporte aux trois compagnies 25 % de l'offre transatlantique totale et se traduit par une coordination étroite des politiques commerciales.

Le traçage des colis

Air France-KLM Cargo fait partie des premières compagnies aériennes à développer des solutions "sans papier" pour le fret grâce aux e-services. Ceux-ci s'appliquent particulièrement bien au suivi des colis, via le système *Track and Trace*, qui permet aux commanditaires de vérifier le parcours de leur fret. Ceux-ci peuvent à tout moment ouvrir une fenêtre spécifique sur le site d'Air France-KLM Cargo qui leur offre une procédure très simple pour vérifier où en sont leurs colis et les positionner dans le processus de transport. Ce système est étendu aux 728 destinations de l'alliance SkyTeam Cargo.

Des évolutions différenciées selon les réseaux

Réseau Asie

529 000 tonnes, 36 % du chiffre d'affaires, 35 % du trafic et 41 % des capacités du groupe

- Ce réseau a beaucoup souffert de la crise en début d'exercice avant de se redresser. Face à la baisse de trafic de 21,1 %, les capacités ont été réduites de 29,6 %, entraînant une amélioration du coefficient de remplissage de 8,3 points à 77,2 %. Son chiffre d'affaires, de 840 millions d'euros, recule de 33,2 %.

Réseau Amérique du Nord - Amérique Latine

527 000 tonnes, 34 % du chiffre d'affaires, 38 % du trafic et des capacités du groupe

- Ce réseau talonne désormais le réseau Asie. Avec un trafic de 9,3 % et par des capacités réduites de 10,3 %, son coefficient de remplissage s'améliore de 0,8 point à 66,5 %. Son chiffre d'affaires baisse de 25,8 % pour s'établir à 798 millions d'euros.

Réseau Afrique - Moyen-Orient

288 000 tonnes, 21 % du chiffre d'affaires, 13 % du trafic et des capacités du groupe

- Ce réseau reste relativement dynamique, avec une baisse du trafic limitée à 1,7 %. Le groupe ayant augmenté ses capacités de 1,3 %, le coefficient de remplissage a perdu 1,9 point à 62,6 %. Son chiffre d'affaires de 476 millions d'euros baisse de 15,6 %.

Réseau Caraïbes - Océan Indien

154 000 tonnes, 7 % du chiffre d'affaires, 6 % de l'offre et 4 % du trafic

- Ce réseau voit son coefficient de remplissage se détériorer de 3 points à 42,7 %, avec une baisse de trafic de 13,1 % et des capacités en diminution de 7,2 %. Le chiffre d'affaires a baissé de 18,1 % à 151 millions d'euros.

Développement durable et solidarité

	Les chiffres	Les faits	Le plus
L'environnement : une préoccupation majeure	- 18 % de CO₂	2009-2010 Le groupe a poursuivi la modernisation de sa flotte avec l'arrivée du Boeing B777 F qui réduit de 18 % les émissions de CO ₂ à la tonne-kilomètre transportée et se présente comme l'avion le moins bruyant de sa catégorie. Air France-KLM Cargo informe ses clients des émissions de CO ₂ liées à leurs colis et leur indique les moyens de les compenser, notamment via le financement de projets de production d'énergie sans émissions de CO ₂ (éolienne, solaire, etc.).	Le groupe a pris plusieurs initiatives responsables pour la préservation de la planète : développement des transactions électroniques qui économisent le papier, recyclage des batteries des conteneurs réfrigérés ou achat de matériels embarqués plus légers.
La solidarité avec les sinistrés d'Haïti	4 vols United Nations World Program — 4 vols UNICEF — 1 vol SDV	Entre le 24 janvier et le 10 février 2010 Face à la catastrophe qui a touché le peuple haïtien, le groupe a mobilisé ses moyens cargo. Quatre vols en Boeing B777, affrétés par <i>United Nations World Program</i> , ont apporté du lait en poudre, des compléments alimentaires et un véhicule de secours. Quatre autres vols ont été affrétés par l'UNICEF et un autre par le groupe logistique SDV.	

Entretien avec Michael Wisbrun et Florence Parly

Pourquoi les impacts de la crise ont-ils été plus sévères pour votre activité que pour l'activité passage ?

Michael Wisbrun : Il y a plusieurs raisons. La principale est la chute de 12 % des échanges internationaux en 2009. À cela se sont ajoutées la surcapacité structurelle du fret aérien et la concurrence très vive du transport maritime. C'est pourquoi notre industrie a vu son chiffre d'affaires baisser de 25 % en 2009. Comme ses concurrents, Air France-KLM Cargo a été durement frappé.

Florence Parly : La crise a aussi révélé la spécificité de l'exploitation d'appareils tout cargo. Pour être rentables, ces appareils doivent embarquer plus de 70 tonnes de fret à un niveau de recette unitaire couvrant tous leurs coûts de fonctionnement. Cette exploitation est donc très sensible aux fluctuations du marché et est en concurrence avec des opérateurs passage, pour qui le cargo ne constitue qu'une recette de complément.

Quelle est l'évolution prévisible de votre industrie ?

F. P. : Le cargo a de l'avenir. Dans de nombreux secteurs économiques, notamment la haute technologie et la mode, le "juste à temps" représente

un atout compétitif majeur. De plus, sur les produits à haute valeur ajoutée, le transport représente moins de 5 % du coût de production du produit. Nous estimons donc que, comme par le passé, le marché du cargo aérien devrait suivre la croissance mondiale.

M. W. : Les pressions environnementales peuvent entraîner un risque de substitution au bénéfice du transport maritime mais seulement pour une partie du fret aérien. En effet, les marchandises transportées par avion le sont pour éviter des ruptures dans les chaînes logistiques. Le segment le plus en risque est celui des périssables. Les produits frais locaux peuvent remplacer les produits importés, mais cela ne représente que 15 % du fret aérien.

Comment se situe aujourd'hui Air France-KLM Cargo et quels sont vos enjeux pour les prochaines années ?

F. P. : L'activité cargo d'Air France-KLM est en cours de redressement. Nous avons réduit la flotte d'avions tout cargo et donc les capacités, rationalisé et spécialisé le réseau, réduit les coûts, et mis en œuvre de nombreuses actions d'amélioration de la performance. Ces actions commencent à porter leurs fruits, grâce à la forte mobilisation de l'ensemble des équipes commerciales et opérationnelles.

En parallèle de ces mesures, nous avons redéfini notre stratégie et nous avons choisi de privilégier les soutes des avions passage et les avions combi. Nous gardons 14 avions cargo pour transporter du fret qui ne peut pas voyager dans les avions passage, et pour nous positionner sur les gros marchés cargo à partir de Shanghai et de Hong-Kong et sur les marchés de niche comme les fleurs coupées. Nous devenons un transporteur mixte à dominante soute.

M. W. : Notre enjeu principal est d'être rentable. Les mesures qui ont été prises, combinées à la reprise économique actuelle nous rendent confiants dans la possibilité de diviser par trois la perte de l'an dernier au terme de l'exercice 2010-11 et d'être rentable dès l'exercice suivant. Mais le déséquilibre des flux entre les marchés, la forte saisonnalité et le pouvoir des transitaires rendent l'évolution du marché du fret aérien toujours incertaine. Cependant, notre présence sur tous les principaux flux de et vers l'Europe, la qualité de nos hubs et de notre réseau, la diversité de notre portefeuille clients constituent autant d'atouts pour nous développer. Et pour compléter ce dispositif, nous avons des opportunités de partenariats à exploiter, en Chine par exemple. Nous avons su préserver notre position de leader européen et mondial pendant la crise, nous allons profiter de la reprise pour la conforter.



Michael Wisbrun
Directeur général adjoint
d'Air France-KLM Cargo



Florence Parly
Directeur général adjointe
d'Air France Cargo





La mode n'attend pas :
quand des robes
prennent l'avion

J-4

En Espagne, un grossiste de vêtements veut approvisionner rapidement ses revendeurs à Mexico. Il communique un tableau de tonnage par e-mail à Air-France-KLM, qui vérifie l'adéquation entre ce tableau et la capacité dans l'avion. L'expédition est réservée par le transitaire via messagerie sécurisée. Un code VIP lui est affecté. Après vérification du nombre de palettes nécessaires, celles-ci sont commandées au fabricant. Les camions sont réservés pour l'acheminement jusqu'à l'aéroport.





Jour J

Les camions arrivent à l'aéroport 5 à 8 heures avant le départ programmé de l'avion. L'équipe en charge de l'expédition met tout en œuvre pour que le programme se déroule comme prévu. Les palettes sont acheminées des camions vers l'avion. L'avion se pose à Mexico après 12 heures de vol. Un agent de douane dédié vérifie les colis. Ceux-ci sont triés, chacun portant un numéro qui l'affecte à un magasin, puis répartis dans les différents magasins.

J-2

L'allocation de capacité est réajustée en fonction du nombre réel de palettes. Les colis sont chargés dans les camions en Espagne.

J-1

Le service de gestion de l'expédition la visionne sur son outil de contrôle grâce au code VIP inséré lors de la réservation.



J+1/J+2

Les robes sont réceptionnées et exposées par les magasins.



Activité Maintenance

La dynamique industrielle et commerciale





Estimé à 42,6 milliards de dollars en 2009, le marché mondial de l'entretien aéronautique a reculé de 3,2 % par rapport à 2008. Une évolution en rapport avec celle des flottes en activité.

Synthèse de l'année

Deux missions

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe. Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M) assure une double mission : entretenir de manière performante les flottes du groupe et contribuer au résultat d'Air France-KLM en étant un acteur de premier plan sur le marché mondial de l'entretien aéronautique, ou MRO (*Maintenance, Repair & Overhaul*). Un tiers de son activité est ainsi réalisé auprès de clients externes, pour un chiffre d'affaires qui représente près de 5 % des revenus du groupe.

Une compétition accrue

Avec la crise, le marché MRO est devenu encore plus compétitif. Entre janvier 2008 et janvier 2010, la flotte mondiale, en très légère croissance de 2 %, s'est considérablement modernisée, avec la mise au sol de nombreux avions anciens et une augmentation significative d'avions de génération récente, plus performants, plus économiques et demandant moins de temps d'entretien : Airbus A320, A330, A340, Boeing B737NG et B777.

De plus, les constructeurs, motoristes et équipementiers deviennent eux aussi des concurrents en proposant des services après-vente et des prestations de maintenance intégrées.

Un niveau d'activité préservé

Dans cet environnement disputé, où les opérateurs intervenant sur les avions anciens ont particulièrement souffert, AFI KLM E&M bénéficie de son très bon positionnement sur le marché de l'entretien des avions modernes. Compensant en grande partie la baisse conjoncturelle de l'activité de ses clients par l'augmentation de son portefeuille, liée à une dynamique commerciale offensive, le groupe a réussi à se maintenir au deuxième rang mondial des acteurs multi-produits. Il a réalisé un chiffre d'affaires externe de 956 millions d'euros, en baisse de 4 %, et un bénéfice d'exploitation de 81 millions d'euros (98 millions d'euros en 2008-09).

Une stratégie de performance et de développement

AFI KLM E&M conduit sa stratégie selon deux axes : d'une part améliorer sa performance économique et industrielle, d'autre part développer son portefeuille de clients sur des produits et services à valeur ajoutée, notamment dans l'entretien des moteurs et la logistique de proximité. Pour ce faire, il poursuit le développement partagé de ses capacités industrielles, issues d'Air France Industrie et de KLM Engineering & Maintenance, il adapte ses prestations pour répondre aux attentes de ses clients et développe son réseau mondial.

Atouts stratégiques

Les clients d'AFI KLM E&M savent qu'il leur apporte tous les avantages d'un prestataire appartenant lui-même à un groupe aérien de première grandeur : le retour d'expérience de l'exploitant, le stock considérable de pièces détachées et plus globalement l'effet d'échelle des flottes entretenues, totalisant celles du groupe et les leurs. AFI KLM E&M s'appuie sur des équipes de techniciens de haute qualification pour des services à valeur ajoutée, notamment sur l'entretien des moteurs. Il conduit une politique de qualité totale qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Du support à l'exploitation en ligne, jusqu'au support équipements et à la révision moteurs, en passant par la modification cabine, AFI KLM E&M couvre l'ensemble des besoins, en capitalisant sur sa large expérience.

956

millions d'euros de chiffre d'affaire externe

+81

millions d'euros de résultat d'exploitation

N°2

mondial de la maintenance aéronautique multi-produits

1 260

avions sous maintenance

Évolutions marquantes

Renforcement partagé des capacités industrielles

- AFI KLM E&M a lancé un Plan de Développement Industriel (PDI) pour accroître ses activités de manière harmonieuse entre ses différentes composantes et en exploiter toutes les synergies.
- Pour la révision des moteurs de grande puissance (VBE : *Very big engines*), comme le GE90 et GP7200 (le propulseur des A380), le groupe construit 9 500 m² d'ateliers en 2010, doublant sa capacité de traitement pour la porter jusqu'à 100 moteurs par an.
- Le projet de modernisation des infrastructures industrielles d'Orly engagé en 2007 pour traiter les avions de nouvelle génération Boeing B777 et Airbus A320 se poursuit avec la réception du bâtiment logistique : un stockage automatisé de 32 000 références.
- L'activité cellules continue de s'adapter à la baisse des temps d'entretien des avions modernes et optimise ses coûts. Implantée en France pour Air France et aux Pays-Bas pour KLM, elle se rapproche de ses clients externes. AFI KLM E&M crée ainsi avec Royal Air Maroc en juin 2009 Aerotechnic Industries, co-entreprise basée à Casablanca, pour le grand entretien des Airbus A320 de la région.

Développement du réseau mondial

Pour saisir les opportunités géographiques, AFI KLM E&M développe des entités locales de support de proximité s'appuyant sur les bases techniques et logistiques du groupe.

- Dans la région du Golfe, AFI et Aircelle Safran Group créent la *joint venture* AMES (*Aerostructures Middle East Services*) pour la maintenance et la réparation des nacelles de moteurs des appareils évoluant dans la région. Cette création garantit une prestation réactive et de qualité au plus près des clients. En mars 2010, AMES a inauguré son nouvel atelier basé à Dubaï.
- La *joint venture* entre Air France Industrie et Lufthansa Technik pour le support équipements des A380 monte en charge, avec, dans son portefeuille, les deux premiers A380 d'Air France, les six A380 de Qantas, et les trois premiers de Lufthansa. Des stocks sont implantés à Johannesburg, Los Angeles, Melbourne, Munich, New York, Paris et Singapour.
- Basée à Amsterdam, EPCOR, filiale du groupe, s'est, en dix ans d'existence, recentrée sur la maintenance des unités d'énergie auxiliaire des Boeing B737NG, B777, Airbus A318-A321, A330 et A340, la réparation et l'entretien des équipements pneumatiques principalement utilisés par les flottes mondiales.
- Le réseau mondial composé des filiales de maintenance du groupe et des *joint ventures* affiche sa cohésion avec une signature commune "AFI KLM E&M Network" et son logotype associé.

Dynamisme industriel et commercial

- Entretien : la compagnie réunionnaise Air-Austral a sélectionné le groupe sur appel d'offres pour la maintenance de ses cinq appareils Boeing B777 et de leurs moteurs pendant six ans. De même la compagnie régionale Airliner lui a confié pour cinq ans l'entretien complet de ses 25 avions ATR et l'Armée de l'Air française la mise à niveau de l'avionique de ses C135.
- Support équipement : la compagnie *low-cost* malaisienne Air Asia X a choisi AFI KLM E&M pour ses 25 Airbus A330, en tablant sur la qualité de service d'un partenaire de classe mondiale. Eagle Aviation Europe a confié ses Boeing B747-400 à AFI KLM E&M pour sa réactivité et pour accéder à un pool en Europe.
- Moteurs CFM56-5 : AFI KLM E&M entretient près de 400 de ces moteurs, la plus grande flotte du monde. Thomas Cook lui a confié la maintenance de ses 23 CFM56-5B et Moskovia Airlines l'a choisi pour les moteurs de ses Boeing B737NG.

Le Support Équipements : activité de services par excellence

Le Support Équipements couvre la réparation d'un large éventail d'équipements pour les avions, la gestion du standard technique et de la fiabilité des appareils, et surtout la gestion des flux physiques en direction ou en provenance des bases d'exploitation du client. Les opportunités de développement de cette prestation se situent sur des marchés éloignés, où les clients souhaitent des services intégrés avec un accès proche aux pièces de rechanges. Pour les satisfaire, le groupe déploie dans le monde des relais logistiques de proximité.

- Moteurs CF6-80E1 : AFI KLM E&M assure la maintenance de plus de 20 % de ces moteurs de forte poussée dans le monde. Vladivostok Air l'a choisi pour la maintenance complète de ses moteurs.
- Filiale d'AFI KLM E&M, CRMA est choisi par General Electric pour devenir le réparateur en première source des chambres de combustion et des modules interturbines du moteur GP7200, destiné à équiper les A380. CRMA confirme ainsi son leadership sur le marché de la réparation de pièces et modules de parties chaudes pour une large gamme de moteurs.
- Depuis mars 2010, AFI KLM E&M est le seul MRO Européen certifié par le Groupe Magellan pour la réparation des tuyères d'éjection de CF6-80C2.

Au service du groupe

- AFI KLM E&M a activement préparé l'arrivée de l'A380 via un cycle de rencontres avec les fournisseurs de l'avion et en confiant la formation de 40 techniciens au constructeur. Trois objectifs ont été poursuivis : s'approprier les technologies de l'avion ; s'adapter à la nouvelle interface maintenance ; assimiler le nouveau système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (Maintenix).
- Les ateliers se sont mobilisés pour installer les nouveaux sièges de la classe *Premium Voyageur* sur les long-courriers.
- À Toulouse, les équipes sont mobilisées pour harmoniser les cabines de la famille A320 et installer les nouveaux sièges. En dix mois, les 38 appareils seront tous modifiés.

Développement durable

	Normes	Les faits	Le plus
Démarche de qualité environnementale	ISO 14001 — OHSAS 18001 — ISO 15489	Depuis 2007 Le système de management par la qualité d'AFI KLM E&M intègre les principes du développement durable : toutes ses activités sont labellisées ISO 14001. Il est le seul au monde à voir tout le périmètre de ses opérations couvert par la certification unique et globale incluant la norme ISO 14001 ainsi que sept autres normes, dont les standards OHSAS 18001 pour la santé au travail et ISO 15489 pour la gestion documentaire. Une certification confirmée en juin 2009.	
Contributions significatives à l'environnement	Engine Water Wash — HQE	<p>Engine Water Wash, procédé de lavage à l'eau des moteurs, allie économie et écologie : il prolonge la durée de vie des moteurs, diminue leur consommation de carburant et réduit donc leurs émissions de CO₂.</p> <p>KLM E&M a développé un procédé de peinture avion plus écologique, avec des peintures sans chrome contenant moins de solvants nocifs.</p> <p>Les normes Haute Qualité Environnementale sont intégrées aux projets du groupe. En témoignent à Orly le bâtiment logistique réceptionné en 2009 et le bâtiment moteurs opérationnel en 2010.</p> <p>Le groupe fait de plus en plus appel à des matériels, véhicules et engins de piste électriques.</p> <p>Depuis 2008 AFI KLM E&M développe la récupération et le recyclage des matériels en fin de vie.</p>	<p>L'eau est récupérée et recyclée.</p> <p>L'application de couches de peinture plus fines entraîne également une réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO₂.</p> <p>Tous les bâtiments présentant une toiture adaptée sont équipés de panneaux solaires.</p> <p>Le groupe a créé TAC, une filiale pour le démantèlement des moteurs et le reconditionnement de leurs pièces.</p>

Entretien avec Franck Ternier et Peter de Swert

Quelles sont les opérations ou initiatives de l'exercice qui vous paraissent les plus porteuses d'avenir ?

Franck Ternier : Avant tout, c'est la réactivité d'AFI KLM E&M face à la crise. Nous nous sommes rapidement adaptés à la baisse des heures de vol de nos clients et en même temps nous avons entrepris d'en gagner de nouveaux, avec un positionnement fort sur les avions de nouvelle génération.

Peter de Swert : Quand la reprise viendra, ce sera un atout, puisque nous repartirons sur une base de clientèle plus étendue, avec un temps d'avance sur les mutations technologiques, sachant bien sûr que nos concurrents ne restent pas inactifs et que nous sommes sur un marché très compétitif.

F. T. : Le second point marquant, c'est la poursuite du développement de notre réseau industriel de maintenance. Durant l'exercice, nous l'avons étoffé de deux nouvelles *joint ventures* : AMES avec le constructeur Aircele à Dubaï pour la réparation des nacelles de clients basés dans la région du Golfe avec un démarrage opérationnel en février 2010 et dans le même temps la création d'Aerotechnics Industries, avec Royal Air Maroc, basée à Casablanca pour assurer l'activité grand entretien cellule sur les A320 de la région. Ce partenariat consolide en outre notre coopération de longue date avec Royal Air Maroc.

P. S. : Le réseau a également vu le démarrage opérationnel, aux États-Unis, de notre filiale TSI, une unité de démantèlement des moteurs. Cette activité prometteuse nous permet de récupérer et de reconditionner des pièces coûteuses, ce qui évite l'achat de pièces neuves.

Quelles sont vos grandes priorités ?

P. S. : Nous avons trois priorités. La première est de capitaliser sur les capacités industrielles d'AFI KLM E&M, en nous appuyant sur nos plans de développement industriel, pour partager au mieux nos compétences et nos actifs, optimiser les coûts, non seulement sur l'existant mais sur les prestations nouvelles et les développements.

F. T. : Notre deuxième priorité est d'adapter les produits et services sur les différents segments MRO. Dans l'équipement, nous passons de la réparation à l'intégration et à l'*asset management*, avec tout ce que cela implique de disponibilité d'équipements, de capacités logistiques, de proximité et de financement. L'enjeu est clair : asseoir et affirmer de plus en plus notre dimension mondiale. Pour l'activité Moteurs, nous continuons notre effort de maîtrise des coûts matières, notamment en développant la réparation. Les gros moteurs GE90 arrivent à maturité et nous devons monter en puissance, d'où nos investissements pour doubler nos capacités de maintenance.

P. S. : Pour le grand entretien des cellules d'avion, nous devons adapter notre outil industriel aux visites plus légères des avions modernes et continuer à nouer des partenariats dans les pays à bas coût pour gérer l'équation coût/qualité. Notre troisième priorité est, bien sûr, de continuer à étendre le réseau AFI KLM E&M en le structurant et en le développant dans les zones où le marché est porteur. Les partenariats, l'implantation des activités au plus près des zones de croissance, l'appui d'une ossature logistique groupe unique sont des leviers clés de notre performance.

Des progrès restent-ils à accomplir dans l'intégration et les synergies ?

F. T. : Les grandes structures communes se mettent en place. Nous avons une stratégie, un marketing, une communication, une force de vente et un *Business Development* communs. Ces équipes sont mixtes, basées à Paris et Amsterdam ou sur nos autres pôles dans le monde. Parallèlement au développement du réseau, nous en renforçons le management. Nous bénéficions donc de bases solides que nous consolidons.

P. S. : À cet égard, nos projets partagés, comme la construction d'un système logistique mondial, sont des ciments puissants. Nos Plans de Développement Industriel visent à bien répartir les tâches pour partager la croissance entre AFI, KLM E&M et nos filiales. Notre politique d'achat commune, l'organisation de la réparation des pièces moteurs entre Paris et Amsterdam sont des exemples de notre capacité à bénéficier d'effets d'échelle dans une coopération gagnante pour tous.



Franck Ternier
Directeur Général Air France Industries



Peter de Swert
Directeur Général KLM E&M



L'A380, un avion
bien préparé et
bien entouré

Six ans de préparation

C'est en 2002 qu'une équipe projet A380 se constitue. D'abord embryonnaire, elle va s'étoffer jusqu'à comprendre 70 experts pour intégrer toutes les dimensions techniques nécessaires à la réception et à l'exploitation de l'avion. Elle participe au développement de l'avion avec Airbus, met au point le processus de maintenance avec Airbus et la DGAC, met en œuvre Maintenix, nouveau système de maintenance. Le groupe construira aussi un hangar de 11 000 m² pour accueillir le géant des airs, créera avec Lufthansa la *joint venture* Spairliners pour le support équipements, développera la coopération industrielle avec Engine Alliance pour la maintenance des moteurs. En 2009, les équipes d'entretien dédiées à l'A380 sont constituées. 5 000 jours de formation auront été consacrés à leur préparation.

L'A380 dans
le hangar H6
qui lui est dédié
à Roissy >>>





Quatre moteurs GP7000 équipent l'A380 <<<

Suivi opérationnel et maintenance

À Roissy, 365 jours par an et 24 h sur 24, une équipe assure une veille technique opérationnelle de l'A380. Formée sur les prototypes de l'appareil à Toulouse, elle suit le déroulement des vols et réalise le programme d'entretien dans le hangar H6.

Quant à l'équipe de maintenance, elle a participé dès le départ à la conception des outillages, suivi une qualification à Toulouse, effectué un stage de dépose et repose des moteurs aux États-Unis, puis accompli un entraînement à Châteauroux pour une première mise en main de cet appareil hors normes.

Des moteurs toujours prêts

Après avoir suivi le développement du moteur GP7000 avec son constructeur Engine Alliance, l'équipe moteur a préparé la réception du premier exemplaire de rechange, le GP7200. 15 techniciens ont suivi une formation sur ce nouveau moteur, avec une partie théorique sur son fonctionnement et une partie pratique de démontage et réassemblage. Dès octobre, ils travaillaient à l'assemblage du GP7200.



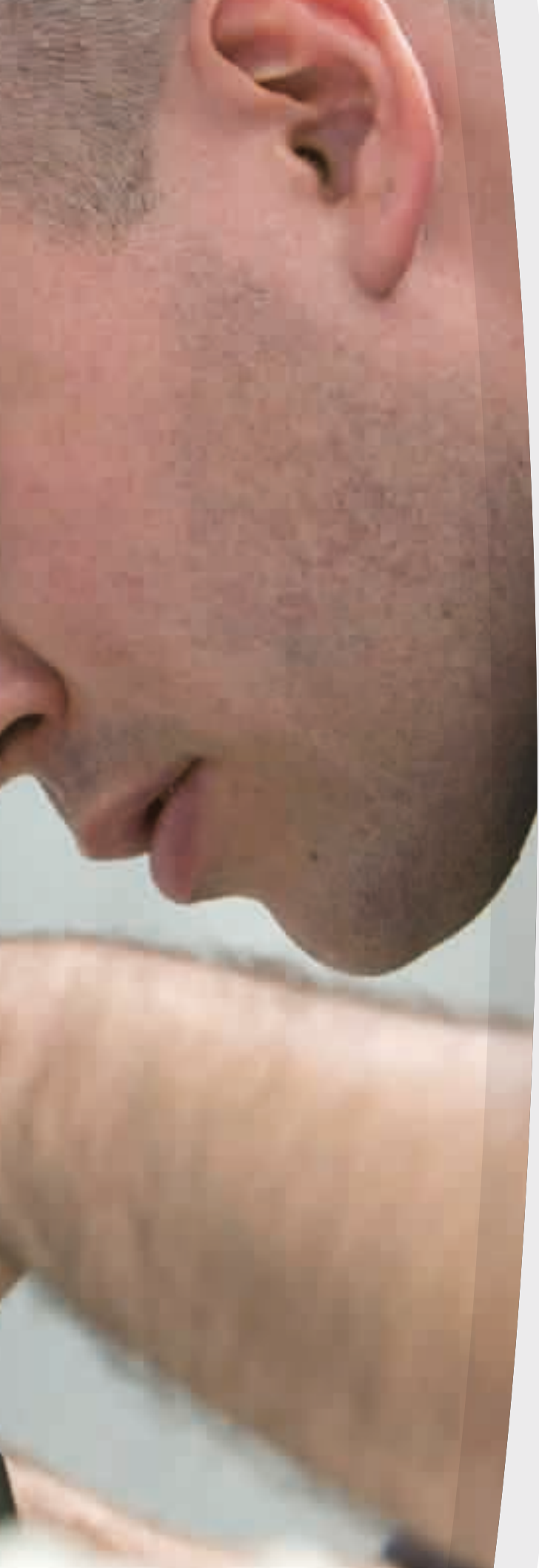
Un magasin au plus près de l'avion

Opérant tout le long des 80 mètres du hangar H6, une équipe de six personnes a veillé à la mise en place et à l'organisation du magasin. Pour que pièces et outils soient répertoriés, classés, stockés et aisément accessibles. Des éléments à la taille de l'avion.

Dans le hangar H6, le magasin de pièces et d'outillages <<<







Gouvernance et relations avec les actionnaires

La solidité et
la transparence.



La gouvernance du groupe est assurée par son Conseil d'administration présidé par Jean-Cyril Spinetta et par son comité exécutif conduit par Pierre-Henri Gourgeon, Directeur général du groupe. Le comité exécutif réalise la stratégie approuvée par le Conseil d'administration.

En cette période très difficile pour le transport aérien, le groupe s'est attaché à la plus grande transparence vis à vis de ses actionnaires, avec lesquels il entretient un dialogue permanent.

Le Comité exécutif groupe



Le Comité exécutif groupe définit les principales orientations du groupe dans le cadre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration. Il se réunit toutes les deux semaines, en alternance à Amsterdam et à Paris. Ses membres, outre leur responsabilité au niveau du groupe Air France-KLM, conservent leurs fonctions dans leur compagnie.



1

Pierre-Henri Gourgeon

Directeur général d'Air France-KLM
et Directeur général d'Air France

2

Peter Hartman

Président du directoire de KLM

3

Alain Bassil

Directeur général délégué Opérations d'Air France
et Directeur général adjoint maintenance
du groupe Air France-KLM

4

Christian Boireau

Directeur général adjoint Commercial France
d'Air France

5

Philippe Calavia

Directeur général délégué Finance d'Air France
et Directeur général adjoint Finance
du groupe Air France-KLM

6

Frédéric Gagey

Directeur général délégué Finance KLM
et Directeur général adjoint Flotte et Achats
du groupe Air France-KLM

7

Bertrand Lebel

Secrétaire du comité exécutif en charge
de la planification stratégique
du groupe Air France-KLM

8

Edouard Odier

Directeur général adjoint Systèmes d'information
d'Air France et du groupe Air France-KLM

9

Bruno Matheu

Directeur général délégué Commercial d'Air France
et directeur général adjoint Marketing, Revenue
Management et Réseaux du groupe Air France-KLM

10

Frank de Reij

Directeur général adjoint Achats
du groupe Air France-KLM

11

Erik Varwijk

Directeur général adjoint Commerce International
et Pays-Bas de KLM et du groupe Air France-KLM

12

Michael Wisbrun

Directeur général d'Air France-KLM Cargo



Le Conseil d'administration d'Air France-KLM peut comprendre 18 membres, nommés pour une durée de quatre ans.

Au 31 mars 2010, il se compose de 15 membres, dont dix administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, deux représentants des actionnaires salariés également nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et trois représentants de l'État français nommés par arrêté.

Fonctionnement et organisation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité du groupe et veille à leur mise en œuvre. Dans la limite de ses attributions, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de l'entreprise et règle, par ses délibérations, les affaires qui le concernent. Au cours de l'exercice 2009-10 il s'est réuni à neuf reprises.

Mode de gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'administration fonctionne selon les principes de gouvernement d'entreprise en vigueur en France, énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF mis à jour en 2008. Depuis le 1^{er} janvier 2009, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont dissociées.

Le Conseil d'administration a adopté, le 17 juin 2004, un règlement intérieur inspiré des rapports Bouton et Vienot. Outre l'encadrement des pouvoirs du Directeur général, ce règlement précise les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil, fixe les droits et devoirs des administrateurs en matière d'information, de communication des dossiers, de confidentialité et de conflit d'intérêts et détermine également les attributions des comités spécialisés institués au sein du Conseil.

Ce règlement intérieur est régulièrement mis à jour.

Indépendance des administrateurs

Compte tenu des règles particulières qui régissent le mode de désignation des administrateurs représentant l'Etat français et les actionnaires salariés, Air France-KLM ne peut se conformer totalement aux recommandations du code AFEP-EDEF quant à la proportion d'administrateurs indépendants dans son Conseil d'administration et son comité d'audit. Après examen de la situation de chaque administrateur, le Conseil d'administration, dans sa séance du 31 mars 2010, a confirmé que sept administrateurs peuvent être considérés comme indépendants. Il a, en revanche, estimé que tous les administrateurs, considérés comme indépendants ou non disposaient des compétences et d'une expérience professionnelle utiles à la société.

Déontologie et éthique

Le Conseil d'administration a adopté un code de déontologie et un code d'éthique financier. Le code de déontologie impose aux mandataires sociaux, aux dirigeants de la société et à certains collaborateurs en position sensible de s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la société pendant le mois précédant l'annonce des résultats annuels et pendant les vingt-et-un jours précédant l'annonce des résultats trimestriels et semestriels.

Le code d'éthique financier détermine les principes auxquels doivent se conformer les principaux dirigeants de la société et certains de ses collaborateurs en position sensible en matière d'informations financières.

Les membres du Conseil d'administration au 31 mars 2010

Jean-Cyril Spinetta

Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM et d'Air France

Pierre-Henri Gourgeon

Directeur général d'Air France-KLM et d'Air France

Leo M. van Wijk

Vice-président du Conseil d'administration d'Air France-KLM

Patricia Barbizet^{*(3)}

Directeur général et Administrateur d'Artémis

Bruno Bézard⁽¹⁾

Directeur général de l'Agence des Participations de l'Etat

Frits Bolkestein*

Membre du Conseil de Surveillance de Nederlandsche Bank

Jean-François Dehecq^{*(1)(3)}

Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis

Jean-Marc Espalioux^{*(2)(3)}

Président de Financière Agache Private Equity

Claude Gressier⁽¹⁾

Ingénieur général des Ponts et Chaussées honoraire et administrateur de la SNCF

Philippe Josse

Directeur du Budget

Didier Le Chaton⁽¹⁾

Commandant de bord, représentant les personnels navigants techniques

Cornelis J.A van Lede^{*(2)}

Président du Conseil de surveillance de Heineken

Christian Magne⁽¹⁾

Cadre financier, représentant les personnels au sol et navigant commercial

Floris A. Maljers^{*(1)}

Président du Conseil d'administration de l'Ecole de Management de Rotterdam

Pierre Richard^{*(1)(2)}

Administrateur de Generali France Holding, Expert auprès de la Banque Européenne d'Investissement

* Administrateur considéré comme indépendant

(1) Membre du comité d'audit

(2) Membre du comité de rémunération

(3) Membre du comité de nomination

Les comités du conseil d'administration

Le comité d'audit

Composé de sept administrateurs et présidé par Pierre Richard, ce comité examine les comptes consolidés intermédiaires et annuels afin d'éclairer le Conseil d'administration sur leur contenu et de veiller à l'exhaustivité, la fiabilité et la qualité des informations, y compris prévisionnelles, fournies aux actionnaires et au marché. Dans le même esprit, il évalue la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne et examine les risques significatifs. Les principaux responsables des questions comptables, juridiques, financières, du contrôle et de l'audit internes d'Air France-KLM et des filiales Air France et KLM assistent à ses réunions. Au cours de l'exercice 2009-10, le comité d'audit s'est réuni quatre fois.

Le comité de rémunération

Composé de trois administrateurs et présidé par Jean-Marc Espalioux, le comité de rémunération est notamment chargé de formuler des propositions quant au montant et à l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il peut être saisi pour donner un avis sur la rémunération des cadres dirigeants du groupe, ainsi que sur une éventuelle politique de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux sont disponibles sur le site internet de la société conformément aux recommandations AFEP-MEDEF. Au cours de l'exercice 2009-10, le comité de rémunération s'est réuni une fois.

Le comité de nomination

Composé de trois administrateurs et présidé par Jean-Marc Espalioux, le comité de nomination est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration pour la nomination d'administrateurs ainsi que pour la succession des dirigeants mandataires sociaux, notamment en cas de vacance imprévisible. Il s'est réuni en mars et en mai 2010 pour soumettre au Conseil d'administration des propositions relatives à sa composition et à l'organisation de l'échéance des mandats, afin d'assurer un renouvellement harmonieux du Conseil d'administration.

Il est ainsi proposé à l'Assemblée générale du 8 juillet 2010 de renouveler le mandat de sept administrateurs et d'en nommer trois nouveaux :

- M^{me} Maryse Aulagnon, Président-directeur général du groupe Affine spécialisé en immobilier d'entreprise, qu'elle a fondé après une carrière dans la haute administration et l'industrie,
- M. Peter Hartman qui, après une longue carrière chez KLM, en est devenu le Président en avril 2007,
- M. Bernard Pédamon, commandant de bord, représentant les personnels navigants techniques.

Composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale du 8 juillet 2010

Sous réserve de l'adoption des résolutions soumises à l'Assemblée générale.

Administrateur	Renouvellement/ nomination	Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾	Expérience professionnelle	Principale fonction actuelle
Jean-Cyril Spinetta	Renouvellement pour 4 ans	Exercice clos le 31 mars 2014	Service Public Transport aérien (Air Inter et Air France)	Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM et d'Air France
Pierre-Henri Gourgeon	—	Exercice clos le 31 mars 2011	Aéronautique et transport aérien	Directeur général d'Air France-KLM et d'Air France
Leo van Wijk	Renouvellement pour 2 ans	Exercice clos le 31 mars 2012	Transport aérien (KLM)	Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM
Maryse Aulagnon*	Nomination pour 3 ans	Exercice clos le 31 mars 2013	Service Public Industrie Secteur immobilier	Président-directeur général d'Affine
Patricia Barbizet*	Renouvellement pour 4 ans	Exercice clos le 31 mars 2014	Industrie (Renault, groupe Pinault)	Directeur général et Administrateur d'Artémis
Bruno Bézard	—	Exercice clos le 31 mars 2013	Service Public	Directeur général de l'Agence des Participations de l'État
Frits Bolkestein*	—	Exercice clos le 31 mars 2011	Industrie (Shell) Administration (Parlement néerlandais et Commission européenne)	Membre du Conseil de surveillance de Nederlandsche Bank
Jean-François Dehecq*	Renouvellement pour 2 ans	Exercice clos le 31 mars 2012	Industrie (SNPA et Sanofi)	Président d'honneur de Sanofi-Aventis
Jean-Marc Espalioux*	Renouvellement pour 3 ans	Exercice clos le 31 mars 2013	Services (CGE, Accor)	Président de Financière Agache Private Equity
Claude Gressier	—	Exercice clos le 31 mars 2014**	Service Public	Ingénieur Général des Ponts et Chaussées honoraire Administrateur de la SNCF
Peter Hartman	Nomination pour 3 ans	Exercice clos le 31 mars 2013	Transport aérien (KLM)	Président du directoire de KLM
Philippe Josse	—	Exercice clos le 31 mars 2012	Service Public	Directeur du Budget
Cornelis van Lede*	Renouvellement pour 2 ans	Exercice clos le 31 mars 2012	Industrie (Shell, Akzo, Fédération des industries des Pays-Bas) Conseil (McKinsey & Company)	Président du Conseil de surveillance de Heineken
Christian Magne	Renouvellement pour 4 ans	Exercice clos le 31 mars 2014	Transport aérien (Air France)	Cadre financier
Bernard Pédamon	Nomination pour 4 ans	Exercice clos le 31 mars 2014	Transport aérien (Air France)	Commandant de bord

* Administrateurs indépendants.

** Administrateur représentant l'Etat. En attente de la publication de l'arrêté.

(1) Date d'échéance : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes des exercices mentionnés dans le tableau.

Relations avec les actionnaires

La transparence et l'ouverture au dialogue

Les actionnaires d'Air France-KLM

Les entreprises françaises de transport aérien sont tenues de suivre et de contrôler leur actionnariat. Pour répondre à cette obligation, Air France-KLM procède à l'identification de ses actionnaires à un rythme trimestriel.

Les actionnaires individuels

L'actionnariat d'Air France-KLM se caractérise par une base large et stable ainsi que par son attachement au groupe et à son histoire. Sur les 400 000 actionnaires individuels que comptait le groupe au 31 mars 2010, plus de 92 000 détenaient plus de 50 titres.

Les actionnaires d'Air France-KLM habitent majoritairement en région parisienne (34 %) et en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (16 %).

Le dialogue permanent avec les actionnaires

À la rencontre de la communauté financière

Les analystes financiers et les investisseurs institutionnels ont un interlocuteur permanent : le service Relations avec les investisseurs.

Des conférences téléphoniques et des réunions d'information leur sont dédiées au moment des résultats.

Les dirigeants du groupe vont régulièrement à leur rencontre via des roadshows en Europe et aux États-Unis. Pendant l'exercice 2009-10, six roadshows ont ainsi été organisés.

Chaque année, la Journée Investisseurs offre une occasion de rencontrer les dirigeants opérationnels du groupe. Pour l'exercice 2009-10, elle a eu lieu en novembre 2009.

Un comité de réflexion et de proposition pour les actionnaires individuels

Composé de 13 membres représentatifs, le Comité consultatif représentatif des actionnaires individuels (CCRAI) constitue depuis 2000 un lieu de réflexion et de propositions sur la communication d'Air France-KLM en direction de ses actionnaires individuels.

Au cours de réunions trimestrielles, ses membres expriment leurs interrogations, leurs suggestions et leurs demandes, suivies par Air France-KLM sous forme de recommandations et d'études thématiques.

En 2009-10, les travaux du CCRAI, en formation plénière ou en sous-groupes, ont notamment porté sur l'Assemblée générale, la lettre du Club et le rapport annuel.

Les membres du Comité assurent aussi le lien entre les actionnaires individuels et le groupe. Ils accompagnent régulièrement les équipes de communication financière lors de réunions d'information, du salon Actionaria ou encore de l'Assemblée générale.

Les membres du CCRAI

Prénom et nom	Age et activité	Région
Membres depuis juin 2006		
Gérard Audran	52 ans - Chargé d'études SG	PACA
Henri Deportes	64 ans - Retraité	Rhône-Alpes
Claude Samuel	67 ans - Retraité	Centre
Membres depuis juin 2008		
Jean-Louis Dervin	58 ans - Ingénieur	Basse-Normandie
Michel Guerillot	62 ans - Consultant	Île-de-France
Huguette Rollet	80 ans - Retraîtée	Île-de-France
René Chateauneuf	52 ans - Maçon	Languedoc-Roussillon
Membres depuis septembre 2009		
Anne Somborn	58 ans - Retraîtée	Île-de-France
Michel Martin	59 ans - Juriste	Île-de-France
Gilbert Le Dain	60 ans - Retraité	Île-de-France
Christian Samson	39 ans - Designer	Île-de-France
Fabrice Lelong	39 ans - Responsable comptable	Île-de-France
Philippe Millet	49 ans - Chef d'entreprise	Île-de-France

Les membres du CCRAI peuvent être contactés par courrier électronique à l'adresse du club : mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr



Air France-KLM a choisi de dialoguer avec ses actionnaires de façon régulière, sur la base d'une information précise et transparente.

Un espace actionnaires interactif sur le site financier du groupe

Le site financier du groupe propose des contenus interactifs dédiés aux actionnaires :

- le document de référence, le rapport annuel, et le mémento de l'actionnaire
- les cours de bourse
- les documents relatifs à l'Assemblée générale
- la lettre aux actionnaires
- une présentation du CCRAI
- un formulaire pour adresser des suggestions
- le calendrier financier.

Les actionnaires peuvent également consulter sur le site tous les communiqués et les présentations aux analystes et aux investisseurs.

Un système d'alerte par e-mail informe chaque actionnaire de la mise en ligne des communiqués et lui adresse un rappel lors de la tenue d'un événement financier défini dans l'agenda.

Un site simplifié est également accessible en version PDA (assistant personnel) et à partir d'un téléphone portable à l'adresse www.airfranceklm-finance.mobi.

Depuis novembre 2008, Air France-KLM offre un lieu d'échange et de partage de l'information financière dans l'univers de *Second Life*, à travers l'espace *Une île dans le ciel*.

Au service direct des actionnaires

Le service Relations avec les actionnaires s'attache à leur procurer une information régulière et transparente. Il accueille les actionnaires actuels et futurs et les renseigne sur l'actualité financière du groupe ou sur la fiscalité des titres, par exemple. Sur simple demande, il envoie par courrier toutes les publications, sachant qu'elles sont aussi disponibles sur le site internet.

Le service de la communication financière répond aux questions des actionnaires, du lundi au vendredi de 10h30 à 12h30 et de 14h30 à 17h30, sur simple appel au numéro de téléphone 01 41 56 56 56. En dehors de ces périodes, un serveur vocal communique les cours d'ouverture et de clôture du titre.

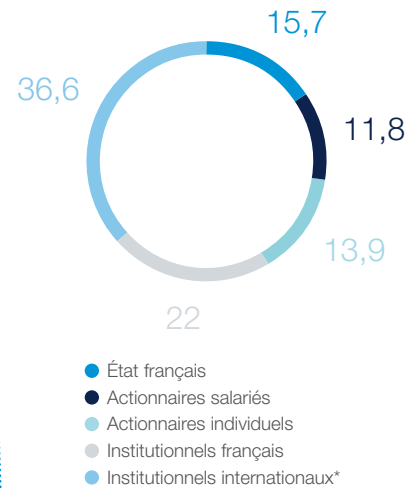
En outre, les actionnaires peuvent envoyer un message par courrier électronique à l'adresse : mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr.

Des réunions d'information

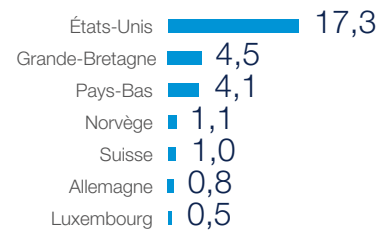
En partenariat avec la presse économique, Air France-KLM tient régulièrement des réunions d'information en province auxquelles il invite ses actionnaires.

Les dates et lieux de ces réunions sont annoncés dans la lettre *Correspondances*, sur le site internet et dans les médias partenaires. Pendant l'exercice, le groupe est allé à la rencontre de ses actionnaires dans quatre régions pour présenter sa stratégie, ses résultats et les problématiques du secteur.

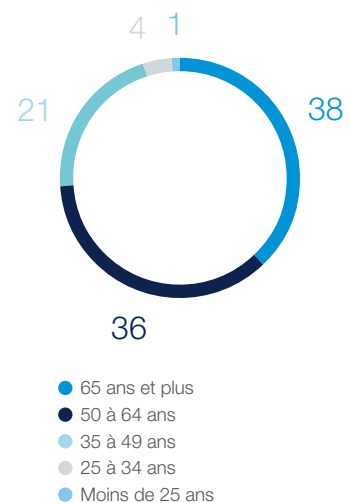
Répartition du capital (en %)



*Actionnaires institutionnels internationaux (en %)



Répartition des actionnaires détenant plus de 50 titres par tranche d'âge (en %)





L'action Air France-KLM

Capital social : proposition de réduction du nominal

Les autorisations financières approuvées par l'Assemblée générale ne peuvent être mises en œuvre dès lors que le cours de bourse est inférieur au nominal. En conséquence et compte tenu de la forte volatilité de son cours de bourse, le groupe a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 8 juillet 2010 la réduction du nominal de 8,5 à 1 euro. La réduction du capital qui en résultera sera affectée en réserve. Le nombre de titres restera inchangé, soit 300 219 278 actions.

En juin 2009, Air France-KLM a émis 56 016 949 obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles ou existantes pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 11,80 euros. Le coupon annuel est de 4,97 %. Le ratio d'attribution est d'une action pour une obligation. Les obligations sont remboursables au pair le 1^{er} avril 2015.

L'action en bourse

La valeur du titre a suivi, en les amplifiant bien souvent, les évolutions à la hausse et à la baisse des cours boursiers et reflète l'impact de la crise économique mondiale sur la valorisation du secteur aérien en général et d'Air France-KLM en particulier.

Un Club des actionnaires

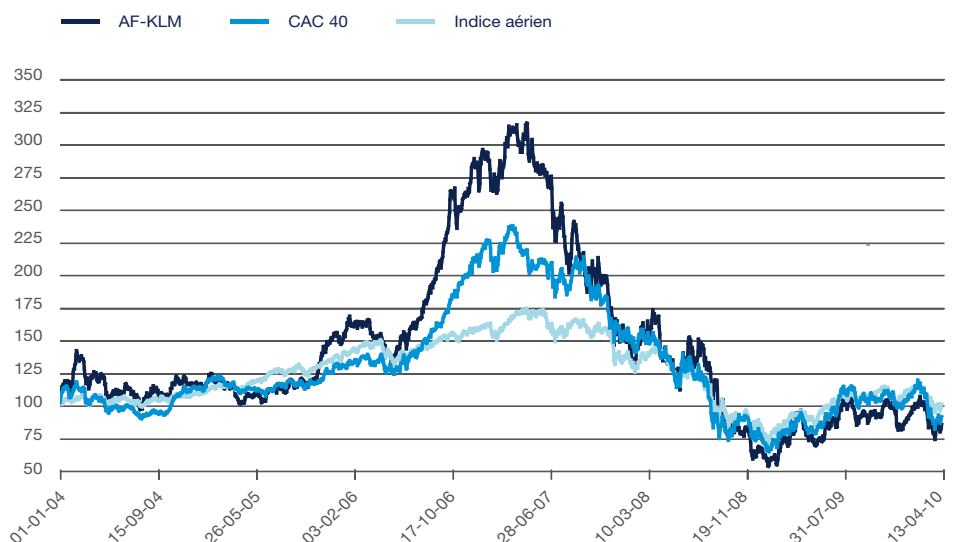
Poursuivre un dialogue constructif et régulier est l'objectif du Club des actionnaires. Fort de ses 7 000 membres, il est ouvert à tout actionnaire d'Air France-KLM détenant au moins 50 titres au porteur ou au nominatif. Les membres du Club bénéficient :

- de la lettre trimestrielle *Correspondances* qui fait le point sur les résultats et la vie du groupe. Adressée par mail ou par courrier, cette lettre est également disponible dans l'espace Actionnaires du site ;
- d'un accès privilégié à l'entreprise, via des invitations pour des visites de sites. En 2009 –10, une vingtaine de visites leur ont donné l'occasion de rencontrer des professionnels des activités passage, fret et maintenance et d'entrer ainsi dans les coulisses du groupe ;
- d'invitations aux réunions organisées dans leur région.

Titres donnant accès au capital

En avril 2005, la compagnie Air France a émis 21 951 219 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes à échéance 15 ans, le 1^{er} avril 2020, pour un montant de 450 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 20,5 euros. Le coupon annuel, de 2,75 %, est payable à terme échu le 1^{er} avril de chaque année. La période de conversion de ces obligations s'étend du 1^{er} juin 2005 au 23 mars 2020. Le ratio d'attribution est de 1,03 action pour une obligation 2,75 % 2005-20.

Évolution du titre Air France-KLM (Base 100 au 1^{er} janvier 2004)



Quelques repères

Lieux de cotation

- Euronext Paris et Amsterdam
- OTC Market à New York sous forme d'ADR

Codes et symboles

Marché : Eurolist Compartiment A
ISIN : FR0000031122
OTC Market : AFLYY
Reuters : AIRF.PA et AIRF. AS
Bloomberg : AF FP

Présence dans les principaux indices

Indices : CAC Next 20, Euronext 100, SBF 120 et 250

Indices de développement durable :
DJSI World et DJSI STOXX
(Super Sector Leader), ASPI Eurozone,
Ethibel Sustainability Index Excellence
Global, FTSE4Good Index.

Autre indice : Euronext FAS IAS

Être actionnaire

Droit de vote

À chaque action est attaché un droit de vote. Il n'existe pas d'autres droits particuliers attachés aux actions.

Mode de détention des titres

Les actions peuvent être détenues au porteur ou au nominatif, au choix de l'actionnaire.

Nominatif pur

Air France-KLM a mandaté la Société Générale pour gérer les titres au nominatif pur.

Posséder des titres au nominatif pur comporte trois avantages essentiels pour l'actionnaire :

- gratuité des droits de garde, ceux-ci étant pris en charge par le groupe ;
- possibilité de consulter son compte titres, d'être informé des mouvements opérés et de passer des ordres de bourse directement par téléphone via le serveur vocal ou sur le site Internet dédié de la Société Générale ;
- réception du matériel de vote et de l'avis de convocation à l'Assemblée générale sans en faire la demande.

Comment transférer ses titres au nominatif pur

Tout actionnaire, indépendamment du nombre de titres qu'il détient, peut transférer ses titres Air France-KLM au nominatif pur. Il lui suffit de compléter un formulaire disponible sur demande auprès de la Société Générale et de le retourner à son intermédiaire financier. De même, tout acquéreur de titres Air France-KLM peut réaliser son premier achat au nominatif pur. Pour ce faire, il lui suffit d'en faire la demande par courrier à la Société Générale. Dès réception de ce courrier, cette banque adresse un dossier à lui renvoyer complété et accompagné des éléments demandés. Il peut également envoyer un ordre sur papier libre accompagné d'un chèque d'acompte.

Le service Relations avec les actionnaires peut apporter toutes informations complémentaires par téléphone au 01 41 56 56 56.

Actionnaires au nominatif administré

Tout actionnaire peut également transférer ses titres au nominatif administré, notamment dans le cadre d'un PEA. La gestion de ces titres reste assimilée à celle des titres au porteur. L'actionnaire ne bénéficie donc pas de la gratuité des droits de garde. Qu'ils détiennent des titres au nominatif pur ou au nominatif administré, tous les actionnaires reçoivent une convocation à l'Assemblée générale.

Politique de dividende

L'objectif du groupe demeure d'avoir une politique de dividende soutenue, fonction de la croissance des résultats hors éléments exceptionnels. Compte tenu du contexte difficile auquel le groupe est confronté pour le deuxième exercice consécutif, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer le paiement d'un dividende au titre de l'exercice 2009-10.

Informations pratiques

En France

Société Générale
Division de la clientèle Émetteurs
GSSI/GIS/NPO
32, rue du Champ-de-Tir
BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3
Serveur vocal Nomilia :
0825 820 000 (+33 2 51 85 67 89)
Site Internet :
www.nominet.socgen.com

Aux Pays-Bas

ABNAMRO Effecten Postbus 3200
4800 DE Breda
Tél. +31 76 579 94 55

Aux États-Unis

Citibank Shareholders Services
250 Royal Street
Canton, MA 02021
Tél. +1 877 CITI ADR (877 248 42 37)
E-mail :
Citibank@shareholders-online.com





Comptes consolidés simplifiés

Pour maintenir
le cap, un modèle
toujours plus
souple et équilibré.



Les résultats consolidés du groupe reflètent l'impact de la crise sur l'ensemble de ses activités. Dans ce contexte, le groupe a engagé une politique vigoureuse de réduction des coûts et a préservé sa situation financière.

Entretien avec Philippe Calavia et Frédéric Gagey

Question : Vous révisiez régulièrement votre plan d'investissement à la baisse. Rencontrez-vous des difficultés pour financer vos avions à cause de la crise du système bancaire ?

Philippe Calavia : La révision de notre plan de flotte a été décidée en réponse à la crise que traverse notre industrie. Cette révision s'explique ainsi par la baisse de la demande dans les activités passage et cargo et par notre politique de maintien d'une trésorerie élevée dans ce contexte de crise. Toutefois, ces ajustements apportés à notre plan de flotte ne nous ont pas empêchés de continuer à la moderniser en recevant de nouveaux avions. Même si certaines banques sont sorties de l'activité de financement d'avions nous n'avons pas rencontré de difficultés majeures pour financer nos avions. Toutefois les conditions sont devenues plus exigeantes et les prix plus élevés qu'avant la crise. Enfin, en dépit de la crise des marchés financiers, Air France-KLM a lancé avec succès en 2009 deux opérations de marché pour un montant de 1,4 milliard d'euros.

Après cette année difficile, quels sont vos enjeux pour l'exercice qui vient de commencer ?

Frédéric Gagey : Nos deux grands enjeux pour 2010-11 sont la réduction de nos coûts unitaires et la stabilité de la dette nette. Lors de l'exercice écoulé, la réduction de 2,6 milliards d'euros de nos coûts nous a permis de limiter l'impact de la baisse de 3,7 milliards du chiffre d'affaires. Si nous attendons une amélioration du chiffre d'affaires au 31 mars 2011, en revanche notre facture carburant va augmenter et nous devons

donc être très vigilants en matière de coûts. C'est pourquoi notre plan d'économies a été renforcé avec un objectif de 510 millions d'euros, notamment par la réduction des effectifs et les actions lancées l'an dernier pour adapter ou restructurer nos activités. Notre deuxième enjeu est la stabilité de la dette nette. Il est vrai que notre ratio d'endettement s'est dégradé avec la crise, mais notre situation financière au 31 mars 2010 reste bonne.

P.C. : De plus, l'opération de mise sur le marché d'Amadeus en avril dernier renforce notre structure financière. À cette occasion, nous avons dégagé un milliard d'euros de plus-value qui, sur la base de notre bilan au 31 mars 2010, ramène le ratio d'endettement de 1,1 à 0,9. Notre objectif est de revenir à un ratio entre 0,7 et 0,8 le plus rapidement possible.

Vous faites souvent référence aux couvertures carburant antérieures à 2009 qui ont aggravé le résultat de l'exercice 2009-10 et vont continuer à peser sur les prochains exercices. Pourriez-vous nous expliquer à quoi cela correspond ?

F.G. : Air France-KLM a toujours eu une politique de couverture carburant. Initiée quand la volatilité du prix du pétrole était très limitée, elle a, jusqu'à l'automne 2008 protégé le groupe contre sa hausse continue. Je rappelle que le cours du baril est passé en quatre ans de 40 dollars à 140 dollars. Les experts expliquaient à l'été 2008 qu'il serait à 200 dollars à la fin de l'année. Nous avons donc continué à prendre des contrats de couverture pour limiter les conséquences de cette hausse sur notre rentabilité, mais évidemment à des prix élevés comparés à ceux d'aujourd'hui. Avec la crise bancaire de septembre 2008, le baril a mis seulement quatre mois pour revenir à 40 dollars !

Nous avons dénoué une partie de notre portefeuille de couvertures au début de 2009 mais certains contrats à des prix élevés sont arrivés à échéance, ce qui explique les pertes de couverture enregistrées au cours de l'exercice. Cela étant dit, une politique de couvertures doit être appréciée dans le moyen terme et je peux vous confirmer que sur la période 2004-10 la politique de couverture pétrolière a permis tout à la fois de réduire notre facture pétrolière de 2,7 milliards d'euros et d'en limiter la volatilité.

Vous êtes dans une industrie très concurrentielle. Comment qualifieriez-vous la performance de votre groupe parmi les compagnies européennes ?

F.G. : Si nous nous comparons à Lufthansa pour cet exercice, il est clair que les marges du groupe allemand sont supérieures pour deux raisons essentielles : les couvertures carburant qui représentent la moitié de notre perte d'exploitation et une meilleure rentabilité de leurs activités maintenance et catering qui sont beaucoup plus importantes que les nôtres. Dans nos activités principales, le passage et le cargo, les marges sont relativement comparables. La performance de British Airways est assez proche de la nôtre. En revanche, son ratio d'endettement est beaucoup plus dégradé que celui d'Air France-KLM et British Airways a aussi à gérer la question du déficit de ses fonds de pension. On voit par là que tout le secteur a été touché par la crise. Mais nous avons pris beaucoup de mesures pour faire évoluer nos activités et protéger notre situation financière. Nous devons poursuivre nos efforts pour retrouver une rentabilité qui nous permettra de reprendre notre marche en avant.



Philippe Calavia
Directeur général adjoint
finance d'Air France-KLM



Frédéric Gagey
Directeur général
délégué finance KLM

Les chiffres clés 2009-10

Les résultats annuels reflètent la détérioration de l'environnement.



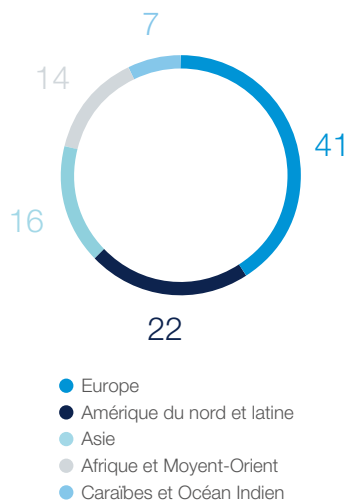
KLM a pris le contrôle de la compagnie Martinair au 1^{er} janvier 2009. Cette compagnie est principalement un opérateur cargo avec de petites activités de loisirs et de maintenance. L'exercice 2008-09 pro forma consolide Martinair sur 12 mois pour faciliter les comparaisons.

Le chiffre d'affaires



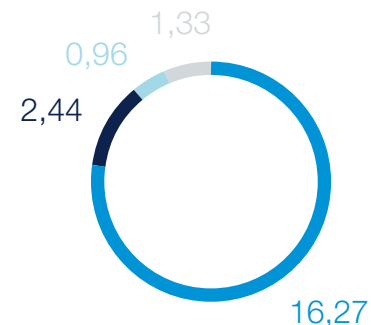
Le chiffre d'affaires de l'exercice est en baisse de 15,0 % à 21 milliards d'euros sous l'effet de la baisse du trafic et des recettes unitaires dans les activités passage et cargo. Le trafic a reculé de 13,6 % dans l'activité passage et de 27,8 % dans l'activité cargo. La baisse des recettes unitaires est respectivement de 9,7 % et de 13,3 %.

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique (en %)



Cette répartition géographique confirme l'internationalisation du groupe Air France-KLM.

Répartition du chiffre d'affaires par métier (en milliards d'euros)

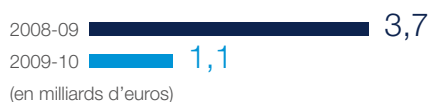


- Passage
- Cargo
- Maintenance
- Autres

Les autres activités comprennent principalement l'activité loisirs et l'activité catering. L'activité loisirs, organisée autour de la *low-cost* Transavia, a réalisé un chiffre d'affaires de 918 millions d'euros ; l'activité catering, organisée autour de Servair, a réalisé un chiffre d'affaires externe de 347 millions d'euros.

Les chiffres clés 2009-10 (suite)

EBITDAR



Ce solde mesure la performance de la gestion. Il correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation hors les loyers opérationnels, amortissements et provisions. Il permet de comparer les compagnies aériennes entre elles, quel que soit le mode de financement de leur flotte.

Le résultat d'exploitation courant

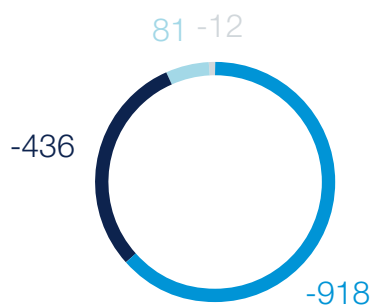


La perte d'exploitation courante de 1,28 milliard d'euros au 31 mars 2010 se décompose en une perte opérationnelle de 648 millions d'euros qui traduit les effets de la crise et une perte de 637 millions d'euros liée aux couvertures pétrole antérieures à 2009.

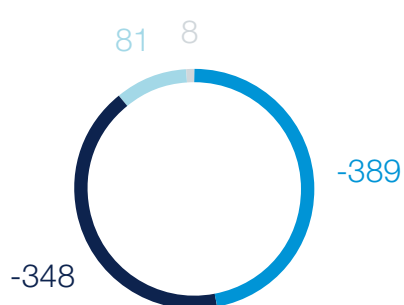
Résultat d'exploitation courant par métier

(en millions d'euros)

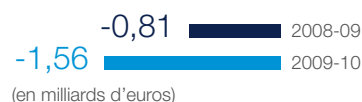
Après impact des couvertures pétrole antérieures à 2009



Hors impact des couvertures pétrole antérieures à 2009



Le résultat net part du groupe



Par action, il ressort à -5,30 euros contre -2,75 euros au 31 mars 2009.

Les investissements bruts



Le cash flow opérationnel négatif de 798 millions d'euros et les cessions aéronautiques de 1,05 milliard d'euros n'ont pas permis d'autofinancer la totalité des investissements incorporels et corporels.

L'endettement



L'endettement financier net ressort au 31 mars 2010 à 6,2 milliards d'euros, en augmentation de 1,8 milliard d'euros. Le ratio d'endettement s'établit à 115 % des fonds propres. Au mois d'avril 2010, le groupe a participé à la cotation d'Amadeus en cédant, à cette occasion, près d'un tiers de sa participation. Il a réalisé une plus-value de 1,03 milliard d'euros dont 195 millions d'euros de trésorerie. Sur la base du bilan au 31 mars 2010, cette opération Amadeus fait passer le ratio d'endettement de 1,15 à 0,95.

La trésorerie



Le groupe dispose au 31 mars 2010 d'une trésorerie de 4,3 milliards d'euros et de lignes de crédit disponibles de 1,2 milliard d'euros (1,1 milliard d'euros depuis le mois d'avril 2010).

Le retour sur capitaux employés



Ce ratio mesure la rentabilité des capitaux investis en rapportant le résultat d'exploitation ajusté d'une partie des loyers opérationnels aux capitaux employés moyens. La comparaison de ce ratio avec le coût du capital permet de déterminer si le groupe crée de la valeur pour ses actionnaires. Le coût moyen pondéré du capital ressort à 7 % au 31 mars 2010 comme au 31 mars 2009.

États financiers consolidés simplifiés

Exercice clos le 31 mars 2010

Bilan consolidé

En millions d'euros

Actif	31 mars 2010	31 mars 2009
Goodwill	401	400
Immobilisations incorporelles	612	559
Immobilisations aéronautiques	11 349	12 125
Autres immobilisations corporelles	2 252	2 313
Titres mis en équivalence	446	446
Actifs de pension	2 733	2 499
Impôts différés	840	938
Autres débiteurs	1 122	1 440
Actif non courant	19 755	20 720
Actifs détenus en vue de la vente	93	93
Autres actifs financiers	517	580
Stocks et en-cours	537	527
Créances clients	2 142	2 038
Créances d'impôt société	1	2
Autres débiteurs	979	1 065
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 751	3 748
Actif courant	8 020	8 053
Total actif	27 775	28 773

En millions d'euros

Passif et capitaux propres	31 mars 2010	31 mars 2009
Capital	2 552	2 552
Primes d'émission et de fusion	719	765
Actions d'autocontrôle	(106)	(124)
Réserves et résultat	2 198	2 429
Capitaux propres (part du groupe)	5 363	5 622
Intérêts minoritaires	55	54
Capitaux propres	5 418	5 676
Provisions et avantages du personnel	1 432	1 334
Dettes financières	9 222	7 864
Impôts différés	418	339
Autres créiteurs	818	2 170
Passif non courant	4 890	11 707
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	10	7
Provisions	696	480
Dettes financières	1 825	1 353
Dettes fournisseurs	2 032	1 887
Titres de transport émis et non utilisés	2 340	2 131
Programme de fidélisation	840	917
Dettes d'impôt société	11	11
Autres créiteurs	2 597	4 322
Concours bancaires	116	282
Passif courant	10 467	11 390
Total passif et capitaux propres	27 775	28 773

Compte de résultat consolidé

En millions d'euros

Période du 1 ^{er} avril au 31 mars	31 mars 2010	31 mars 2009
Chiffre d'affaires	20 994	23 970
Autres produits de l'activité	5	5
Produits des activités ordinaires	20 999	23 975
Charges externes	(13 243)	(14 930)
Frais de personnel	(7 388)	(7 317)
Impôts et taxes	(216)	(250)
Amortissements	(1 640)	(1 604)
Dépréciations et provisions	(35)	(115)
Autres produits et charges	238	112
Résultat d'exploitation courant	(1 285)	(129)
Cessions de matériels aéronautiques	(21)	5
Écarts d'acquisition négatifs	-	17
Autres produits et charges non courants	(326)	(86)
Résultat des activités opérationnelles	(1 632)	(193)
Coût de l'endettement financier brut	(410)	(368)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie	106	268
Coût de l'endettement financier net	(304)	(100)
Autres produits et charges financiers	(193)	(911)
Résultat avant impôts des entreprises intégrées	(2 129)	(1 204)
Impôts	586	439
Résultat net des entreprises intégrées	(1 543)	(765)
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	(17)	(42)
Résultat net des activités poursuivies	(1 560)	(807)
Résultat net		
- Part du groupe	(1 559)	(814)
- Intérêts minoritaires	(1)	7
Résultat net – part du groupe par action (en euros)		
- de base	(5,30)	(2,76)
- dilué	(5,30)	(2,76)

Tableaux des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros

Période du 1^{er} avril au 31 mars

31 mars 2010

31 mars 2009

Résultat net – Part du groupe	(1 559)	(814)
Intérêts minoritaires	(1)	7
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	1 675	1 719
Dotations nettes aux provisions financières	7	14
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels	61	(22)
Résultat sur cessions de filiales et participations	-	(13)
Reprise de la provision pour enquête cargo	-	(225)
Résultats non monétaires sur instruments financiers	(8)	333
Écart de change non réalisé	13	6
Écarts d'acquisition négatifs	-	(17)
Résultats des sociétés mises en équivalence	17	42
Impôts différés	(591)	(340)
Autres éléments non monétaires	143	(188)
Sous-total	(243)	502
(Augmentation)/diminution des stocks	(28)	8
(Augmentation)/diminution des créances clients	(89)	676
Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs	126	(401)
Variation des autres débiteurs et créditeurs	(564)	13
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	(798)	798
Acquisitions de filiales et participations	(18)	(348)
Investissements corporels et incorporels	(2 097)	(2 043)
Cessions de filiales et participations	3	16
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 053	141
Dividendes reçus	5	6
Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an	87	(246)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements	(967)	(2 474)
Augmentation de capital	-	1
Émission de nouveaux emprunts	2 704	1 899
Remboursement d'emprunts	(326)	(312)
Remboursements de dettes résultant de contrats de location-financement	(522)	(573)
Nouveaux prêts	(73)	(58)
Remboursement des prêts	151	149
Dividendes distribués	(3)	(177)
Réduction des capitaux propres	-	(10)
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement	1931	929
Effet des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants	3	4
Variation de la trésorerie nette	169	(743)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	3 466	4 209
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	3 635	3 466
Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursés (flux provenant de l'exploitation)	(3)	89
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)	(357)	(372)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)	79	224

Glossaire du transport aérien

AEA

Association of European Airlines ou Association des Compagnies Aériennes Européennes. Créée en 1952, notamment par Air France et KLM, l'AEA représente les intérêts de ses membres auprès des institutions de l'Union européenne, de la Conférence Européenne de l'Aviation Civile et d'autres organisations ou associations.

Aéroport coordonné

Aéroport pour lequel l'attribution des créneaux horaires est effectuée par un coordinateur selon des règles établies à l'avance. Tous les grands aéroports de l'Union européenne sont coordonnés.

Billet électronique

Ensemble des informations du voyage d'un ou plusieurs passagers qui, au lieu d'être imprimées, sont mémorisées dans une base de données informatiques d'une compagnie aérienne, une fois la réservation et le paiement effectués. Un billet électronique remplace un billet papier traditionnel.

Biométrie

Technique permettant de contrôler l'identité d'une personne, lors d'un passage aux frontières par exemple, par la reconnaissance automatique de certaines de ses caractéristiques physiques enregistrées préalablement.

Borne libre-service (BLS)

Borne présente dans les halls de départ des aéroports et permettant aux passagers de s'enregistrer et d'obtenir leur carte d'embarquement en toute autonomie, sans passer par un comptoir d'enregistrement.

Cabotage

Transport commercial entre deux points d'un même État effectué par une compagnie aérienne d'un État tiers.

Capacité

Les capacités sont mesurées en siège-kilomètre offert.

Catering

Activité de restauration aérienne correspondant à l'élaboration, la confection et l'agencement de plateaux-repas destinés à être servis à bord d'un avion.

Combi

Avion dont le pont principal est équipé à la fois pour transporter des passagers et du fret. Le fret est logé à l'arrière de l'appareil et est accessible par une porte cargo spécialement aménagée.

Combinaison tarifaire

Système qui permet, pour les destinations desservies à la fois par Air France et par KLM, de choisir entre un trajet avec correspondance au *hub* de KLM à Schiphol et un trajet avec correspondance au *hub* d'Air France à Roissy-Charles de Gaulle. Les clients bénéficient ainsi de davantage de choix de fréquences, via l'un ou l'autre des deux *hubs*, à l'aller comme au retour. La tarification se fait sur la base de deux demi-aller et retour.

Couverture pétrolière

Mécanisme financier visant à protéger Air France-KLM face au risque de hausse du prix du carburant. Il consiste à acheter une certaine quantité de carburant à une certaine date et à un prix fixé à l'avance. Deux types de produits financiers, les options et les swaps, sont utilisés dans ce type de mécanisme.

Créneau

Un créneau correspond à l'autorisation pour un transporteur d'atterrir ou de décoller sur un aéroport à une heure et à un jour donnés.

DGAC

Direction générale de l'aviation civile. Placée sous l'autorité du ministre des Transports français, la DGAC est garante de la sûreté et de la sécurité du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aérodromes français.

DGTL

Directoraat-General Transport en Luchtvaart. Direction générale du transport et de l'aérien. Placée sous l'autorité du Minister van Verkeer en Waterstaat, ministre de la Circulation et des travaux publics aux Pays-Bas, la DGTL est notamment responsable de la sécurité du transport aérien et de l'espace aérien néerlandais.

E-services

Gamme de services au sol, proposés par Air France et KLM à leurs passagers, s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information. Les e-services permettent notamment l'enregistrement sur des bornes libre-service ou via les sites internet des deux compagnies ainsi que l'utilisation du billet électronique.

Exercice IATA

Exercice social de nombreux groupes de transport aérien, dont Air France-KLM, débutant le 1^{er} avril et s'achevant le 31 mars de l'année suivante. Ces exercices permettent de mieux suivre l'évolution de l'activité en fonction des « saisons » définies par l'International Air Transport Association (IATA), à savoir une saison d'hiver et une saison d'été.

EASA

European Aviation Safety Agency ou agence européenne de la sécurité aérienne. L'EASA développe un savoir-faire pour tout ce qui touche à la sécurité de l'aviation civile, en vue d'aider les institutions européennes à élaborer la législation et les mesures d'exécution relatives au contrôle de la sécurité des produits aéronautiques, des organisations et des personnes associées à leur utilisation.

Équivalent siège-kilomètre offert ou ESKO

Mesure globale de la production du groupe Air France-KLM après conversion des tonnes cargo en équivalent siège offert.

Équivalent passager-kilomètre transporté ou EPKT

Mesure globale du trafic du groupe Air France-KLM après conversion des tonnes cargo en équivalent passager transporté.

FAA

Federal Aviation Administration. Cet organisme est responsable de la sécurité de l'aviation civile aux États-Unis.

Handling

Activité correspondant à l'armement de l'avion, c'est-à-dire son chargement et déchargement, ainsi qu'à la logistique l'entourant : gestion et stockage des produits hôteliers, etc.

Haute contribution

Classes tarifaires correspondant aux classes affaires ou première classe.

Hub

Plate-forme de correspondances où les départs et les arrivées sont programmés pour réduire au minimum le temps de transit. Air France-KLM dispose de deux des quatre premiers *hubs* européens : Roissy-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol. Les *hubs* d'Air France et de KLM sont organisés en plusieurs vagues successives d'arrivées et de départs par jour, afin de multiplier les possibilités de correspondance pour les clients.

IATA

International Air Transport Association. Créée en 1945, l'IATA a pour mission d'établir une réglementation professionnelle et de fournir à ses membres un cadre servant à la fixation et au respect de l'application des tarifs, ainsi que divers services d'aide commerciale ou financière.

Joint venture

Organisation commune à deux partenaires, souvent répartie à parts égales 50/50. Ce type d'organisation permet notamment la mise en place d'alliances technologiques ou industrielles afin de réaliser des projets particuliers communs aux entreprises partenaires.

Multi-hub

Système reliant plusieurs *hubs* entre eux, permettant aux clients d'accéder aux réseaux développés depuis chacun des *hubs*, en multipliant les possibilités d'acheminement de et vers le monde entier.

OACI ou Organisation de l'aviation civile internationale

Institution spécialisée des Nations unies, l'OACI a pour objectif de promouvoir le développement sûr et ordonné de l'aviation civile internationale dans le monde. Elle établit les normes et les règles nécessaires à la sécurité, à la sûreté, à l'efficacité et à la régularité de l'aviation ainsi qu'à la protection de l'environnement.

Partage de code

Accord de partage de code (code share) consistant, pour deux compagnies aériennes, à commercialiser le même avion, chacune sous sa marque, sous son code IATA et sous son propre numéro de vol. Le partage de code peut être fait de deux façons. Dans le premier cas, les deux compagnies s'achètent et se vendent des sièges à un prix convenu. La compagnie qui a acheté les sièges les commercialise ensuite sous sa marque et ses tarifs. Dans le deuxième cas, le système appelé « free flow » permet aux deux compagnies de mettre en vente la totalité des sièges des vols concernés. Chaque compagnie conserve le chiffre d'affaires réalisé sur le vol qu'elle opère et rétribue l'autre compagnie à la hauteur du nombre de sièges que celle-ci a vendus sur son avion.

Passager-kilomètre transporté (PKT)

Unité de compte correspondant au nombre total de passagers transportés multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

Recette par passager au kilomètre

Recette pour un passager payant transporté sur un kilomètre.

Recette par tonne au kilomètre

Recette pour une tonne de fret transportée sur un kilomètre.

Recette unitaire

Dans l'activité passage, correspond à la recette pour un siège offert ou pour un passager payant transporté sur un kilomètre. Dans l'activité cargo, correspond à la recette pour une tonne offerte ou transportée au kilomètre.

Revenue management

Technique d'optimisation de la recette des vols, basée sur la recherche permanente du meilleur équilibre entre le coefficient de remplissage et les tarifs proposés.

Saison été

Période déterminée par IATA. Elle commence le premier dimanche de mars et se termine le dernier samedi d'octobre. À la saison d'été correspond un programme de vols d'été sur sept mois.

Saison hiver

Définie par IATA comme la période allant du premier dimanche qui suit le dernier samedi d'octobre au vendredi précédant le dernier samedi de mars. À la saison d'hiver correspond un programme de vols d'hiver sur cinq mois.

Sécurité et sûreté aériennes

La sécurité aérienne correspond à l'ensemble des mesures mises en œuvre par les professionnels du transport aérien en vue de fiabiliser l'exploitation et l'entretien des appareils.

La sûreté aérienne intègre les mesures mises en œuvre par les professionnels du transport aérien pour prévenir tout acte illicite ou de malveillance. Le transport aérien est en effet particulièrement exposé aux actes de terrorisme du fait de l'impact médiatique considérable offert par ce type d'activité. La sûreté aérienne comprend notamment le contrôle des bagages, le questionnement des passagers.

Siège-kilomètre offert (SKO)

Nombre total de sièges disponibles pour le transport de passagers multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

Surréservation ou surbooking

La surréservation consiste à enregistrer un nombre de réservations supérieur aux sièges disponibles. Cette pratique, utilisée par toutes les compagnies aériennes, est légale aux termes de la législation européenne et permet chaque année à un nombre très important de passagers de trouver une place à bord des avions en dégageant des sièges supplémentaires. Elle s'accompagne généralement d'une politique de compensation financière et de dédommagement appliquée par les compagnies aériennes.

Sous-flotte

Ensemble des appareils d'un même type ayant exactement les mêmes caractéristiques techniques et commerciales (moteurs, configuration de la cabine...).

Taux d'occupation ou Coefficient d'occupation

Le taux d'occupation est le rapport entre le trafic mesuré en passagers-kilomètres transportés (PKT) et l'offre mesurée en sièges kilomètres offerts (SKO).

Taux de remplissage ou Coefficient de remplissage

Le taux de remplissage est le rapport entre le trafic mesuré en tonnes-kilomètres transportées (TKT) et l'offre mesurée en tonnes-kilomètres offertes (TKO).

Tonne-kilomètre offerte (TKO)

Nombre total de tonnes disponibles pour le transport de fret multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

Tonne-kilomètre transportée (TKT)

Nombre total de tonnes transportées multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

Trafic

Le trafic est mesuré en passager par kilomètre transporté.

Trafic point à point

Trafic entre deux aéroports, à l'exclusion des passagers prolongeant leur voyage par une correspondance.

Tronçon

Section d'un vol entre deux destinations. Le nombre de passagers est calculé par tronçon parcouru.

Destinations Air France-KLM

DESTINATIONS AIR FRANCE
DESTINATIONS KLM
DESTINATIONS AIR FRANCE-KLM

AFRIQUE

AFRIQUE DU SUD

JOHANNESBURG
LE CAP

ALGÉRIE

ALGER

ANGOLA

LUANDA

BÉNIN

COTONOU

BURKINA-FASO

OUAGADOUGOU

CAMEROUN

DOUALA

YAOUNDÉ

CONGO

BRAZZAVILLE

POINTE-NOIRE

CÔTE D'IVOIRE

ABIDJAN

DJIBOUTI

DJIBOUTI

EGYPTE

LE CAIRE

ETHIOPIE

ADDIS ABEBBA

GABON

LIBREVILLE

GHANA

ACCRA

GUINÉE

CONAKRY

GUINÉE EQUATORIALE

MALABO

KENYA

NAIROBI

LIBYE

TRIPOLI

MALI

BAMAKO

MAROC

CASABLANCA

MARRAKECH

RABAT

MAURITANIE

NOUAKCHOTT

NIGER

NIAMEY

NIGÉRIA

ABUJA

KANO

LAGOS

PORT HARCOURT

OUGANDA

ENTEBBE

RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

BANGUI

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

KINSHASA

SÉNÉGAL

DAKAR

SOUDAN

KHARTOUM

TANZANIE

DAR ES SALAAM

KILIMANJARO

TCHAD

NDJAMENA

TOGO

LOME

TUNISIE

TUNIS

AMÉRIQUE DU NORD

ÉTATS-UNIS

ATLANTA

BOSTON

CHICAGO

CINCINNATI

DETROIT

HARTFORD

HOUSTON

LOS ANGELES

MEMPHIS

MIAMI

MINNEAPOLIS

NEW YORK

PHILADELPHIE

SAN FRANCISCO

SEATTLE

WASHINGTON

CANADA

MONTREAL

TORONTO

VANCOUVER

AMÉRIQUE DU SUD

ARGENTINE

BUENOS AIRES

BRESIL

RIO DE JANEIRO

SAO PAULO

CHILI

SANTIAGO

COLOMBIE

BOGOTA

EQUATEUR

GUAYAQUIL

QUITO

MEXIQUE

MEXICO

PÉROU

LIMA

VENEZUELA

CARACAS

ASIE

CHINE

CANTON

(GUANGZHOU)

CHENGDU

HONG KONG

PÉKIN

SHANGHAI

CORÉE DU SUD

SEOUL

INDE

BANGALORE

CHENNAI

DELHI

HYDERABAD

MUMBAI

INDONÉSIE

JAKARTA

JAPON

NAGOYA

OSAKA

TOKYO

MALAISIE

KUALA LUMPUR

PHILIPPINES

MANILLE

SINGAPOUR

SINGAPOUR

TAIWAN

TAIPEI

THAÏLANDE

BANGKOK

VIETNAM

HANOI

HO CHI MINH VILLE

CARAÏBES OCEAN INDIEN

ANTILLES

BONNAIRE

CURAÇAO

FORT DE FRANCE

POINTE À PITRE

SAINT MARTIN

ARUBA

ARUBA

CUBA

LA HAVANE

GUYANE

CAYENNE

HAÏTI

PORT AU PRINCE

ILE MAURICE

MAURICE

MADAGASCAR

ANTANANARIVO

RÉPUBLIQUE DOMINICAINE

PUNTA CANA

ST DOMINGUE

RÉUNION

ST DENIS DE LA RÉUNION

SEYCHELLES

SEYCHELLES

SURINAM

PARAMARIBO

EUROPE

ALLEMAGNE

BERLIN

BRÈME

COLOGNE

DÜSSELDORF

FRANCFORT

HAMBOURG

HANOVRE

LEIPZIG

MUNICH

MUNSTER

NUREMBERG

STUTTGART

ARMÉNIE

EREVAN

AUTRICHE

VIENNE

BELGIQUE

BRUXELLES

ANVERS

BULGARIE

SOFIA

CHYPRE

LARNACA

PAPHOS

CROATIE

ZAGREB

DANEMARK

BILLUND

COPENHAGUE

ESPAGNE

ALICANTE

BARCELONE

BILBAO

MADRID

MALAGA

PALMA

SÉVILLE

VALENCE

VALLADOLID

VIGO

ESTONIE

TALLIN

FINLANDE

HELSINKI

FRANCE

AJACCIO

ANNÉCY

AVIGNON

BASTIA

BIARRITZ

BORDEAUX

BREST

CAEN

CALVI

CLERMONT-

FERRAND

FIGARI

LANNION

LE HAVRE

LILLE

LIMOGES

LORIENT

LOURDES

LYON

MARSEILLE

MONTPELLIER

MULHOUSE

NANTES

NICE

PARIS

PAU

PERPIGNAN

QUIMPER

RENNES

RODEZ

ROUEN

STRASBOURG

TOULON

TOULOUSE

GRÈCE

ATHENES

HONGRIE

BUDAPEST

IRLANDE

CORK

DUBLIN

ITALIE

BOLOGNE

FLORENCE

GÈNES

MILAN

NAPLES

PISE

ROME

TURIN

VENISE

VÉRONE

LETTONIE

RIGA

LITHUANIE

KLEIPEDA

VILNIUS

LUXEMBOURG

LUXEMBOURG

NORVÈGE

BERGEN

KRISTIANSAND

OSLO

STAVANGER

TRONDHEIM

PAYS-BAS

AMSTERDAM

EINDHOVEN

MAASTRICHT

ROTTERDAM

POLOGNE

KATOWICE

VARSOVIE

PORTUGAL

**Document édité par la communication
financière d'Air France-KLM**

Conception et réalisation :

HARRISON & WOLF

Comité de rédaction : communication financière
d'Air France-KLM

Conseil en rédaction : Patrick Dousot

Crédit photos : Photothèque Air France-KLM,
Laurent Rabatel – G. Korganow/La Company –
Getty Images – Gilles Rolle/Rea.

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

Pour obtenir plus d'informations
sur le groupe Air France-KLM,
le document de référence 2009-10
est à votre disposition sur le site Internet
www.airfranceklm-finance.com ou
sur simple demande auprès du service
de communication financière
d'Air France-KLM, 45 rue de Paris,
95747 Roissy-CDG cedex

