

ensemble

O U V E R T E T E N G A G É



1	<p>Informations financières sélectionnées 2</p>	
2	<p>Gouvernement d'entreprise 5</p> <p>1.1 Le Conseil d'administration 6</p> <p>1.2 Le Comité exécutif groupe 28</p> <p>1.3 Bourse et actionariat 29</p> <p>Activité 31</p> <p>2.1 Les faits marquants de l'exercice 2010-11 32</p> <p>2.2 Le marché et l'environnement 33</p> <p>2.3 La stratégie 36</p> <p>2.4 L'activité passage 39</p> <p>2.5 L'activité cargo 47</p> <p>2.6 L'activité maintenance 51</p> <p>2.7 Les autres activités 56</p> <p>2.8 Les faits marquants du début de l'exercice 2011-12 58</p> <p>2.9 La flotte 59</p>	
3	<p>Risques et gestion des risques 67</p> <p>3.1 Processus de management des risques 68</p> <p>3.2 Facteurs de risques et management des risques 69</p> <p>3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché 75</p> <p>3.4 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques pour l'exercice 2010-11 80</p> <p>3.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration 88</p>	
4	<p>Données sociales et environnementales 89</p> <p>4.1 Les données sociales 90</p> <p>4.2 Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs sociaux 98</p> <p>4.3 Indicateurs sociaux du groupe 102</p> <p>4.4 Les données environnementales 108</p> <p>4.5 Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs environnementaux 113</p> <p>4.6 Indicateurs environnementaux du groupe 116</p> <p>4.7 Rapport d'examen d'un des Commissaires aux comptes sur certains indicateurs environnementaux et sociaux du groupe Air France-KLM pour l'année civile 2010 120</p>	
		<p style="font-size: 48px; font-weight: bold;">5</p> <p>Rapport financier 123</p> <p>5.1 Investissements et financements 124</p> <p>5.2 Propriétés immobilières et équipements 126</p> <p>5.3 Commentaires sur les comptes 129</p> <p>5.4 Indicateurs financiers 133</p> <p>5.5 États financiers consolidés 138</p> <p>5.6 Notes aux états financiers consolidés 145</p> <p>5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 224</p> <p>5.8 Comptes sociaux 226</p> <p>5.9 Annexe 228</p> <p>5.10 Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices 239</p> <p>5.11 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 240</p> <p>5.12 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 241</p>
		<p style="font-size: 48px; font-weight: bold;">6</p> <p>Autres informations 245</p> <p>6.1 Historique 246</p> <p>6.2 Renseignements à caractère général 248</p> <p>6.3 Renseignements relatifs au capital 249</p> <p>6.4 Renseignements sur le marché du titre 255</p> <p>6.5 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM 258</p> <p>6.6 Renseignements relatifs aux accords conclus avec Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI) 261</p> <p>6.7 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien 263</p> <p>6.8 Information et contrôle 267</p>
		<p>Glossaires 269</p> <p>Tables de concordance 274</p>

Document de référence 2010-11

Air France-KLM

Le présent Document de référence comprend le rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 juin 2011, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Informations financières sélectionnées

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 en date du 29 avril 2004, l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 mars 2010 figurant aux pages 2 et 3 du document de référence 2009-10 ainsi que l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 mars 2009 figurant aux pages 2 et 3 du document de référence 2008-09, sont incorporés par référence dans le présent document (*Voir également section 5 – Indicateurs financiers, page 133*).

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

Chiffre d'affaires

(en milliards d'euros)

2010-11	2009-10	2008-09	
		Pro forma Martinair	Publié
23,62	20,99	24,69	23,97

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2010-11 augmente de 2,6 milliards d'euros (+12,5%) par rapport à l'année précédente.

Résultat d'exploitation courant

(en milliards d'euros)

2010-11	2009-10	2008-09	
		Pro forma Martinair	Publié
0,12	(1,29)	(0,19)	(0,13)

Le résultat d'exploitation s'améliore de 1,41 milliard d'euros au cours de l'exercice 2010-11 grâce à la reprise économique et aux actions stratégiques engagées depuis 2009 dans les activités passage et cargo.

Informations par métier

	2010-11		2009-10		2008-09 Pro forma Martinair	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation
	En milliards €	En millions €	En milliards €	En millions €	En milliards €	En millions €
Passage	18,10	(44)	16,27	(918)	18,83	(21)
Cargo	3,16	69	2,44	(436)	3,38	(221)
Maintenance	1,03	143	0,96	81	1,0	98
Autres	1,32	(46)	1,33	(12)	1,49	(42)

En dépit des nombreux événements exceptionnels qui ont eu lieu au cours de l'exercice, les principales activités du groupe ont fortement amélioré leurs performances : +874 millions d'euros d'amélioration pour le passage et +505 millions d'euros pour l'activité cargo.

Résultat net part du groupe

(en milliards d'euros)

2010-11	2009-10	2008-09	
		Pro forma Martinair	Publié
0,61	(1,56)	(0,81)	(0,81)

Le résultat net part du groupe est positif de 613 millions d'euros après un profit de 1,03 milliard réalisé à l'occasion de l'introduction sur la bourse de Madrid d'Amadeus dont le groupe conserve 15,2%.

Structure financière

(en milliards d'euros)

	2010-11	2009-10	2008-09
Dettes nettes	5,89	6,22	4,44
Situation nette consolidée	6,91	5,42	5,68
Ratio d'endettement	0,85	1,15	0,78

Investissements et financements

(en milliards d'euros)

	2010-11	2009-10	2008-09
Investissements corporels et incorporels bruts	2,12	2,10	2,04
Financement	2,52	0,26	0,94
Cash flow disponible	0,40	(1,84)	(1,10)

Le financement correspond au flux net de trésorerie provenant de l'exploitation, aux produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles et, pour l'exercice 2010-11 à la trésorerie de 193 millions dégagée sur Amadeus.



Cette page est laissée en blanc volontairement

Gouvernement d'entreprise

1

1.1	Le Conseil d'administration	6
1.2	Le Comité exécutif groupe	28
1.3	Bourse et actionariat	29

1.1 Le Conseil d'administration

Afin de se conformer aux principes de gouvernement d'entreprise prévus par le Code AFEP-MEDEF et de suivre les conclusions des travaux d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, l'Assemblée générale du 10 juillet 2008 a décidé de réduire la durée du mandat des administrateurs de six à quatre ans et a introduit dans les statuts la possibilité d'organiser l'échelonnement des renouvellements de mandats.

Ainsi, l'Assemblée générale du 8 juillet 2010 a fixé la durée du mandat des administrateurs nouveaux ou renouvelés à deux, trois ou quatre ans de façon à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil d'administration. À cette occasion, l'Assemblée a décidé de :

- ◆ renouveler le mandat d'administrateur de M. Jean-François Dehecq, M. Cornelis van Lede et M. Leo van Wijk pour une durée de deux ans ;
- ◆ renouveler le mandat d'administrateur de M. Jean-Marc Espalioux pour une durée de trois ans ;
- ◆ renouveler le mandat d'administrateur de Mme Patricia Barbizet et M. Spinetta pour une durée de quatre ans ;
- ◆ nommer Mme Maryse Aulagnon et M. Peter Hartman en qualité d'administrateurs pour une durée de trois ans, M. Pierre Richard et M. Floris Maljers n'ayant pas souhaité solliciter le renouvellement de leur mandat.

Le mandat des deux représentants des salariés actionnaires est également arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 8 juillet 2010. Conformément aux statuts, les deux candidats proposés à l'Assemblée générale des actionnaires ont été sélectionnés à l'issue d'un vote des salariés actionnaires qui s'est déroulé en mars 2010. Les candidats désignés par les salariés actionnaires à la majorité absolue des suffrages exprimés puis nommés par l'Assemblée générale ont ainsi été M. Christian Magne et M. Bernard Pédamon (en remplacement de M. Le Chaton qui n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat).

Enfin, M. Jean-Dominique Comolli, représentant de l'État, a été nommé administrateur en remplacement de M. Bruno Bézard par un arrêté de la Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie en date du 14 décembre 2010.

Afin de faciliter leur intégration et l'exercice de leur mandat, les administrateurs nouvellement nommés ont pu effectuer des visites de sites, rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise et bénéficier de formations proposées et organisées par la société et à la charge de celle-ci. Ils ont en outre reçu, dès leur nomination, un dossier comportant notamment les statuts de la société, le règlement intérieur du Conseil, le document de référence et les derniers communiqués de presse diffusés par la société.

1.1.1 Composition du Conseil d'administration

Au 31 mars 2011, le Conseil d'administration comprenait 15 membres dont :

- ◆ 12 administrateurs nommés par l'Assemblée (dont deux représentants des salariés actionnaires) ;
- ◆ 3 représentants de l'État nommés par arrêté.

Le Conseil d'administration compte deux femmes parmi les administrateurs, soit une proportion de 13,3%. Dans la perspective des échéances de mandat d'administrateurs devant intervenir en 2012 et 2013, le Comité de nomination fera des propositions tendant au renforcement de la présence des femmes au sein du Conseil afin de se conformer à la recommandation AFEP-MEDEF du 19 avril 2010 et aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les Conseils d'administration.

Les fonctions exercées par les membres du Conseil d'administration au sein des comités spécialisés sont détaillées à la section « Les comités du Conseil d'administration ».

■ Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Jean-Cyril Spinetta

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

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
23 septembre 1997.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2014**.

Nombre d'actions détenues dans la société : 65 349 actions.

□ Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- ◆ Président du Conseil d'administration de société Air France ;
- ◆ Président du Conseil de surveillance d'Areva * ;
- ◆ Administrateur de Saint-Gobain * ;
- ◆ Administrateur d'Alcatel-Lucent *.

Société étrangère

- ◆ Administrateur d'Alitalia CAI (Italie).

Autres

- ◆ Membre du *Board of Governors* de IATA (Association internationale du transport aérien) (Canada) ;
- ◆ Membre du Conseil d'orientation de Paris Europlace.

□ Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Sociétés françaises et établissements publics

- ◆ Administrateur (représentant l'État) de GDF Suez * jusqu'en avril 2009 ;
- ◆ Président-directeur général d'Air France-KLM * jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Président-directeur général de société Air France jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Administrateur (représentant l'État) de La Poste jusqu'en avril 2009.

Sociétés étrangères

- ◆ Administrateur d'Unilever * (Royaume-Uni) jusqu'en juillet 2007 ;
- ◆ Administrateur d'Alitalia (Italie) jusqu'en janvier 2007.

Né le 4 octobre 1943, Monsieur Spinetta est diplômé de l'Institut des Sciences Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Pierre-Henri Gourgeon

Directeur général d'Air France-KLM *

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
20 janvier 2005.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2011.

Nombre d'actions détenues dans la société : 44 097 actions.

□ Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- ◆ Directeur général de société Air France et Représentant permanent d'Air France-KLM au Conseil d'administration de société Air France ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Steria *.

Société étrangère

- ◆ Vice-Président du Conseil d'administration d'Amadeus IT Group* (Espagne).

□ Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Sociétés françaises

- ◆ Directeur général délégué d'Air France-KLM * jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Directeur général délégué de société Air France jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Administrateur d'Autoroutes du Sud de la France jusqu'en mars 2006.

Né le 28 avril 1946, Monsieur Gourgeon est ancien élève de l'École Polytechnique ainsi que de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique. Il est également diplômé de l'Institut de technologie de Californie.

* Société cotée.

** Ou le 31 décembre de l'année précédente en cas d'adoption par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011 de la 13^{ème} résolution relative au changement de date de clôture de l'exercice social.

Leo M. van Wijk

*Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM **

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 24 juin 2004.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2012**.

Nombre d'actions détenues dans la société : 3 565 actions.

□ **Autres mandats et fonctions en cours**

Sociétés étrangères

- ◆ Membre du Conseil de surveillance d'Aegon * N.V. (Pays-Bas) ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Randstad Holding N.V. (Pays-Bas).

□ **Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

Sociétés étrangères

- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Martinair (Pays-Bas) jusqu'en mars 2008 ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Kennemer Gasthuis (Pays-Bas) jusqu'en décembre 2007 ;
- ◆ Membre du Comité consultatif d'ABN AMRO Holding (Pays-Bas) jusqu'en décembre 2007 ;
- ◆ Président du Directoire de KLM (Pays-Bas) jusqu'en juillet 2007 ;
- ◆ Administrateur de Northwest Airlines (États-Unis) jusqu'en mai 2007.

Né le 18 octobre 1946, Monsieur van Wijk, de nationalité néerlandaise, est titulaire d'un master en sciences économiques.

Maryse Aulagnon

*Président-directeur général d'Affine S.A. **

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 8 juillet 2010.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2013**.

Nombre d'actions détenues dans la société : 1 500 actions.

□ **Autres mandats et fonctions en cours**

Sociétés françaises

- ◆ Au sein du groupe Affine : Administrateur d'Affiparis SA*, Présidente de Mab-Finances SAS, Présidente de Promaffine SAS, Gérante de ATIT (SC), Gérante de Transaffine SAS, Membre du Comité de direction de Concerto development SAS, représentante d'Affine, de Mab Finances et de Promaffine au sein des organes sociaux de différentes entités du groupe Affine ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance du Groupe B.P.C.E. (Banques Populaires Caisses d'Épargne) depuis décembre 2010.

Sociétés étrangères

- ◆ Au sein du groupe Affine : Présidente de Banimmo (Belgique), Gérante d'Affinvestor GmbH (Allemagne), Administrateur de Holdaffine BV (Pays-Bas).

□ **Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

Sociétés françaises

- ◆ Au sein du groupe Affine : Membre du Comité de direction de Business Facility International SAS de 2005 à février 2010, Administrateur de Abcd de 2006 à février 2008.

Société étrangère

- ◆ Au sein du groupe Affine : Présidente de GPBeta Holding (Luxembourg) de février 2006 à mars 2007.

Née le 19 avril 1949, Madame Maryse Aulagnon est titulaire d'un DESS en sciences économiques et diplômée de l'Institut des Sciences Politiques et de l'École Nationale d'Administration.

* Société cotée.

** Ou le 31 décembre de l'année précédente en cas d'adoption par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011 de la 13^{ème} résolution relative au changement de date de clôture de l'exercice social.

Patricia Barbizet

Directeur général et administrateur d'Artémis

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 3 janvier 2003.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2014** .

Nombre d'actions détenues dans la société : 2 270 actions.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- ♦ Au sein d'Artémis/groupe PPR : Membre du Conseil de surveillance et Directeur général non-mandataire social de Financière Pinault, administrateur et Directeur général de la Société nouvelle du théâtre Marigny, Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration de Sebdo Le point et de l'Agefi, Membre du Conseil de gérance de Château Latour, Vice-Président du Conseil d'administration de Pinault-Printemps-Redoute *, administrateur de la FNAC, Membre du Conseil de surveillance d'Yves Saint-Laurent ;
- ♦ Au sein du groupe Bouygues : administrateur de Bouygues * et de TF1 * ;
- ♦ Administrateur de Total * ;
- ♦ Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement et Présidente du Comité d'Investissement du Fonds.

Sociétés étrangères

- ♦ Administrateur « délégué » de Palazzo Grassi (Italie) ;
- ♦ Président et administrateur de Christie's International Plc (Royaume-Uni) ;
- ♦ Administrateur non exécutif de TAWA * (Royaume-Uni) ;
- ♦ Membre du Conseil de surveillance de Gucci (Pays-Bas).

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Sociétés françaises

- ♦ Président du Conseil d'administration de Tallandier Éditions jusqu'en 2010 ;
- ♦ Gérante de Misarte jusqu'en 2009 ;
- ♦ Représentant d'Artémis au Conseil d'administration de Top Tickets jusqu'en 2009 ;
- ♦ Administrateur de Piasa jusqu'en décembre 2008 ;
- ♦ Président du Conseil d'administration de Piasa jusqu'en mai 2008 ;
- ♦ Président-directeur général de Piasa jusqu'en avril 2007.

Société étrangère

- ♦ Administrateur d'AFIPA (Suisse) jusqu'en octobre 2006.

Née le 17 avril 1955, Madame Barbizet est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris.

* Société cotée.

** Ou le 31 décembre de l'année précédente en cas d'adoption par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011 de la 13^{ème} résolution relative au changement de date de clôture de l'exercice social.

Frits Bolkestein

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 22 novembre 2005.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2011.

Nombre d'actions détenues dans la société : 10 actions.

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

- ♦ Membre du Conseil de surveillance de Nederlandsche Bank (Pays-Bas).

Autre

- ♦ Président de Telders Foundation (Pays-Bas).

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Société étrangère

- ♦ Conseil auprès de PricewaterhouseCoopers (Pays-Bas) jusqu'en décembre 2007.

Né le 4 avril 1933, Monsieur Bolkestein, de nationalité néerlandaise, a été Membre de la Commission européenne de 1999 à 2004.

Jean-François Dehecq*Président d'honneur de Sanofi-Aventis ****Date de première nomination en qualité d'administrateur :**
25 janvier 1995.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2012**.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 523 actions.**Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés françaises*

- ◆ Administrateur de Veolia Environnement * ;
- ◆ Président du Comité d'orientation du Fonds Stratégique d'Investissement ;
- ◆ Administrateur de Balmain depuis mai 2010 ;
- ◆ Administrateur de Pierre Balmain S.A. depuis avril 2011.

Autres

- ◆ Président du Comité National des États Généraux de l'Industrie depuis novembre 2009 ;
- ◆ Président de l'ENSAM (École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers) ;
- ◆ Président de la Fondation Sanofi Espoir ;
- ◆ Membre de la Fondation Française pour la Recherche sur l'Épilepsie.

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés*Sociétés françaises*

- ◆ Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis jusqu'en mai 2010 ;
- ◆ Administrateur de la Société Financière des Laboratoires de Cosmétologie Yves Rocher jusqu'en juin 2007 ;
- ◆ Président-directeur général de Sanofi-Aventis * jusqu'en décembre 2006.

Sociétés étrangères

- ◆ Président et administrateur de Sanofi-Synthelabo Daiichi Pharmaceuticals Co. (Japon) jusqu'en 2006.

Autres

- ◆ Administrateur de l'Agence Nationale de Recherche jusqu'en 2009 ;
- ◆ Président de l'Association Nationale de la Recherche Technique jusqu'en 2009 ;
- ◆ Vice-Président de l'EFPIA (European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations) (Belgique) jusqu'en juin 2008 ;

- ◆ Gouverneur au Conseil de l'Hôpital Américain de Paris jusqu'en novembre 2008 ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de l'Agence de l'Innovation Industrielle jusqu'en décembre 2007 ;
- ◆ Administrateur d'UNIFEM, Finance Management jusqu'en septembre 2006.

Né le 1^{er} janvier 1940, Monsieur Dehecq est diplômé de l'École Nationale des Arts et Métiers.**Jean-Marc Espalioux***Président de Financière Agache Private Equity***Date de première nomination en qualité d'administrateur :**
14 septembre 2001.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2013**.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 601 actions.**Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés françaises*

- ◆ Membre du Conseil de surveillance du groupe Flo * ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Homair Vacances ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Paprec SAS.

Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés*Sociétés françaises*

- ◆ Membre du Comité de surveillance de Lyparis SAS jusqu'en juillet 2010 ;
- ◆ Administrateur de Véolia Environnement * jusqu'en mai 2010 ;
- ◆ Censeur au Conseil de surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne jusqu'en juillet 2009 ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance du Club Méditerranée jusqu'en janvier 2006 ;
- ◆ Représentant permanent d'Accor au Conseil de surveillance du groupe Lucien Barrière jusqu'en janvier 2006.

Société étrangère

- ◆ Président d'Accor UK jusqu'en janvier 2006.

Né le 18 mars 1952, Monsieur Espalioux est diplômé de l'Institut des Sciences Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

* Société cotée.

** Ou le 31 décembre de l'année précédente en cas d'adoption par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011 de la 13^{ème} résolution relative au changement de date de clôture de l'exercice social.

Peter Hartman

Président du Directoire de KLM

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 8 juillet 2010.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2013**.

Nombre d'actions détenues dans la société : 2 960 actions.

□ **Autres mandats et fonctions en cours**

Sociétés étrangères

- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Storck B.V. (Pays-Bas) ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance du groupe Kenya Airways (Kenya) ;
- ◆ Administrateur d'Alitalia CAI (Italie) ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Delta Lloyd N.V. (Pays-Bas) ;
- ◆ Membre du Conseil d'administration de l'École de Management de Rotterdam (Pays-Bas).

□ **Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

Sociétés étrangères

- ◆ Membre du Conseil de surveillance d'Amsterdam RAI B.V. (Pays-Bas) jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de transavia.com (Pays-Bas) jusqu'en mars 2008.

Autre

- ◆ Membre du Conseil de surveillance du Netherlands Board of Tourism and Conventions (Pays-Bas) jusqu'en juin 2010.

Né le 3 avril 1949, Monsieur Peter Hartman, de nationalité néerlandaise, est diplômé de l'Institut de Technologie d'Amsterdam (ingénierie mécanique).

Cornelis J.A. van Lede

*Président du Conseil de surveillance de Heineken * (Pays-Bas)*

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 24 juin 2004.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2012**.

Nombre d'actions détenues dans la société : 1 000 actions.

□ **Autres mandats et fonctions en cours**

Société française

- ◆ Administrateur d'Air Liquide *.

Sociétés étrangères

- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Philips Electronics (Pays-Bas) ;
- ◆ Administrateur de Sara Lee Corporation* (États-Unis).

□ **Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

Sociétés étrangères

- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Stork (Pays-Bas) jusqu'en janvier 2008 ;
- ◆ Administrateur de Reed Elsevier (Royaume-Uni/Pays-Bas) jusqu'en mai 2007 ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Akzo Nobel N.V. (Pays-Bas) jusqu'en mai 2007.

Autres

- ◆ Membre du Conseil d'administration de l'INSEAD (*Institute of Business Administration*) (France) jusqu'en 2010 ;
- ◆ Président du Conseil d'administration de l'INSEAD jusqu'en janvier 2009.

Né le 21 novembre 1942, Monsieur van Lede, de nationalité néerlandaise, a été Président du Directoire d'Akzo Nobel de 1994 à 2003 et Président de Dutch Federation of Industries de 1984 à 1991.

* Société cotée.

** Ou le 31 décembre de l'année précédente en cas d'adoption par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011 de la 13^{ème} résolution relative au changement de date de clôture de l'exercice social.

■ Administrateurs représentant l'État

Conformément à l'article 2 du décret-loi du 30 octobre 1935 modifié par la loi du 15 mai 2001, et dans la mesure où l'État détient plus de 10% du capital d'Air France-KLM, des sièges sont réservés à l'État au sein du Conseil d'administration, proportionnellement à sa participation dans le capital.

Ces administrateurs représentant l'État sont nommés par arrêté.

Jean-Dominique Comolli

Commissaire aux Participations de l'État

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 14 décembre 2010.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2013**.

□ Autres mandats et fonctions en cours en tant que représentant de l'État

Sociétés françaises et établissements publics

- ◆ Administrateur de la SNCF ;
- ◆ Administrateur d'EDF * ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance d'Areva ;
- ◆ Administrateur de France Telecom * ;
- ◆ Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement ;
- ◆ Administrateur de l'Établissement de l'Opéra Comique.

□ Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Sociétés françaises et établissements publics

- ◆ Président du Conseil d'administration de la SEITA jusqu'en septembre 2010 ;
- ◆ Administrateur de Casino * jusqu'en septembre 2010 ;
- ◆ Administrateur de Pernod Ricard * jusqu'en septembre 2010 ;
- ◆ Administrateur de Crédit Agricole Corporate & Investment Bank jusqu'en août 2010.

Sociétés étrangères

- ◆ Président du Conseil d'administration d'Altadis (Espagne) jusqu'en septembre 2010 ;
- ◆ Président du Conseil de surveillance d'Altadis Maroc (Maroc) jusqu'en septembre 2010 ;
- ◆ Vice-Président du Conseil d'administration d'Imperial Tobacco * (Grande-Bretagne) jusqu'en septembre 2010 ;
- ◆ Administrateur de Logista (Espagne) jusqu'en octobre 2008 ;
- ◆ Administrateur d'Aldeasa (Espagne) jusqu'en avril 2008.

Né le 25 avril 1948, Monsieur Jean-Dominique Comolli est titulaire d'une maîtrise en sciences économiques et diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration.

* Société cotée.

** Ou le 31 décembre de l'année précédente en cas d'adoption par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011 de la 13^{ème} résolution relative au changement de date de clôture de l'exercice social.

Claude Gressier

Ingénieur Général des Ponts et Chaussées honoraire, chargé de mission auprès du Directeur général des infrastructures, des transports et de la mer au Ministère de l'Écologie, du développement durable, des transports et du logement

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 24 juin 2004.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2014**.

□ Autres mandats et fonctions en cours en tant que représentant de l'État

Établissement public.

- ◆ Administrateur de la SNCF.

□ Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Établissement public

- ◆ Représentant du Conseil général des Ponts et Chaussées au Conseil d'administration de l'Établissement des Autoroutes de France jusqu'en décembre 2008.

Né le 2 juillet 1943, Monsieur Gressier est diplômé de l'École Polytechnique, Ingénieur Général des Ponts et Chaussées et ancien élève de l'Institut des Sciences Politiques de Paris.

Philippe Josse

Directeur du Budget, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 16 mai 2006.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2012**.

□ Autres mandats et fonctions en cours en tant que représentant de l'État

Sociétés françaises et établissements publics

- ◆ Administrateur d'EDF * ;
- ◆ Administrateur de la SNCF.

Né le 23 septembre 1960, Monsieur Josse est titulaire d'un DEA de droit, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

■ Administrateurs représentant les salariés actionnaires

Conformément aux articles L. 6411-9 du Code des transports et 17 des statuts, et dans la mesure où les salariés des filiales d'Air France-KLM détiennent plus de 2% du capital d'Air France-KLM, deux représentants des salariés actionnaires siègent au Conseil d'administration :

- ◆ un représentant appartenant à la catégorie des personnels navigants techniques ;
- ◆ un représentant appartenant à la catégorie des autres personnels.

Ces administrateurs représentant les salariés actionnaires sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Bernard Pédamon

Représentant le personnel navigant technique

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 8 juillet 2010.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2014**.

Nombre d'actions détenues dans la société : 4 235 actions et 6 497 parts de FCPE.

Né le 10 juillet 1961, Monsieur Bernard Pédamon, Commandant de bord sur Boeing 777, est diplômé de la Faculté des Sciences de Paris Orsay et titulaire du Master II (ex DESS) Transports Internationaux de l'Université de Paris I.

Christian Magne

Représentant les personnels au sol et navigant commercial

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 14 septembre 2001.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2014**.

Nombre d'actions détenues dans la société : 56 actions et 252 parts de FCPE.

Né le 20 août 1952, Monsieur Magne est cadre financier.

■ Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2010-11

Bruno Bézard

Bureau du Chef de service économique régional en Chine

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 14 mars 2007.

Date de fin de mandat : 14 décembre 2010.

□ Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Sociétés françaises et établissements publics

- ◆ Administrateur de La Poste jusqu'en octobre 2010 ;
- ◆ Administrateur de la SNCF jusqu'en septembre 2010 ;
- ◆ Administrateur d'EDF * jusqu'en septembre 2010 ;
- ◆ Administrateur d'Areva jusqu'en septembre 2010 ;
- ◆ Administrateur de France Telecom * jusqu'en septembre 2010 ;
- ◆ Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement jusqu'en septembre 2010 ;
- ◆ Administrateur du Grand Port Maritime de Marseille jusqu'en février 2010 ;
- ◆ Administrateur de Thalès * jusqu'en septembre 2009 ;
- ◆ Administrateur de France Télévisions jusqu'en avril 2007.

Société étrangère

- ◆ Administrateur de Dexia * (Belgique) jusqu'en novembre 2009.

Né le 19 mai 1963, Monsieur Bézard est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration.

Didier Le Chaton

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 26 janvier 2006.

Date de fin de mandat : 8 juillet 2010.

Né le 3 février 1951, Monsieur Le Chaton est diplômé de l'École Nationale de l'Aviation Civile et Commandant de Bord sur Boeing 747-400.

* Société cotée.

** Ou le 31 décembre de l'année précédente en cas d'adoption par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011 de la 13^{ème} résolution relative au changement de date de clôture de l'exercice social.

Floris Maljers

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
24 juin 2004.

Date de fin de mandat : 8 juillet 2010.

▢ **Autres mandats et fonctions en cours**

Société étrangère

- ◆ Président de Roompot Recreatie B.V. (Pays-Bas).

Autre

- ◆ Président du Conseil d'administration de l'École de Management de Rotterdam (Pays-Bas).

▢ **Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

Sociétés étrangères

- ◆ Administrateur de Het Concertgebouw N.V. (Belgique) jusqu'en juin 2005 ;
- ◆ Administrateur de SHV Holdings N.V. (Pays-Bas) jusqu'en mai 2005 ;
- ◆ Administrateur de BP Plc * (Royaume-Uni) jusqu'en mars 2005.

Autre

- ◆ Administrateur de Rand Europe jusqu'en juillet 2007.

Né le 12 août 1933, Monsieur Maljers, de nationalité néerlandaise, a été Président d'Unilever N.V. de 1984 à 1994.

Pierre Richard

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
20 octobre 1997.

Date de fin de mandat : 8 juillet 2010.

▢ **Autres mandats et fonctions en cours**

Sociétés françaises

- ◆ Administrateur de Generali France Holding ;
- ◆ Administrateur de EDF Energies Nouvelles * ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance et administrateur du groupe Le Monde, de Société Éditrice du Monde et Le Monde Investisseurs.

Société étrangère

- ◆ Expert auprès du Conseil d'administration de la Banque Européenne d'Investissement (Luxembourg).

Autre

- ◆ Membre du Conseil d'Orientation de l'Institut de l'Entreprise.

* Société cotée.

▢ **Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

Sociétés françaises

- ◆ Président du Conseil d'administration de Dexia Crédit Local jusqu'en septembre 2008 ;
- ◆ Administrateur du Crédit du Nord jusqu'en février 2007.

Sociétés étrangères

- ◆ Président du Conseil d'administration de Dexia * (Belgique) jusqu'en septembre 2008 ;
- ◆ Vice-Président du Conseil d'administration de Dexia Banque (Belgique) jusqu'en septembre 2008 ;
- ◆ Administrateur de Dexia Banque International (Luxembourg) jusqu'en septembre 2008 ;
- ◆ Administrateur de FSA (États-Unis) jusqu'en février 2006.

Né le 9 mars 1941, Monsieur Richard est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

Secrétaire du Conseil**Jean-Marc Bardy**

Directeur juridique

Expérience des membres du Conseil d'administration

Administrateur	Expérience au sein du Conseil d'administration			Expérience professionnelle	
	Âge au 31/03/2011	Date de première nomination dans le groupe	Date d'entrée au Conseil Air France-KLM	Secteur	Principale fonction actuelle
Jean-Cyril Spinetta	67 ans	23/09/1997	15/09/2004	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	64 ans	20/01/2005	20/01/2005	Aéronautique et transport aérien	Directeur général d'Air France-KLM et d'Air France
Leo van Wijk	64 ans	24/06/2004	15/09/2004	Transport aérien (KLM)	Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM
Maryse Aulagnon*	61 ans	08/07/2010	08/07/2010	Industrie (CGE) Immobilier et Finance (Groupe Affine)	Président-directeur général d'Affine
Patricia Barbizet*	55 ans	03/01/2003	15/09/2004	Industrie (Renault, groupe Pinault)	Directeur général et administrateur d'Artémis
Frits Bolkestein*	77 ans	22/11/2005	22/11/2005	Industrie (Shell)/ Administration (Parlement néerlandais et Commission européenne)	Membre du Conseil de surveillance de Nederlandsche Bank
Jean-Dominique Comolli**	62 ans	14/12/2010	14/12/2010	Industrie (Seita, Altadis) Service Public	Commissaire aux Participations de l'État
Jean-François Dehecq*	71 ans	25/01/1995	15/09/2004	Industrie (SNPA et Sanofi)	Président d'honneur de Sanofi-Aventis
Jean-Marc Espalioux*	59 ans	14/09/2001	15/09/2004	Services (CGE, Accor)	Président de Financière Agache Private Equity
Claude Gressier	67 ans	24/06/2004	15/09/2004	Service Public	Ingénieur Général des Ponts et Chaussées honoraire administrateur de la SNCF
Peter Hartman	61 ans	08/07/2010	08/07/2010	Transport aérien (KLM)	Président du Directoire de KLM
Philippe Josse	50 ans	16/05/2006	16/05/2006	Service Public	Directeur du Budget
Cornelis van Lede*	68 ans	24/06/2004	15/09/2004	Industrie (Shell, Akzo, Fédération des industries des Pays-Bas) Conseil (McKinsey & Company)	Président du Conseil de surveillance de Heineken
Christian Magne	58 ans	14/09/2001	15/09/2004	Transport aérien (Air France)	Cadre financier
Bernard Pédamon	49 ans	08/07/2010	08/07/2010	Transport aérien (Air France)	Commandant de bord Boeing 777

* Administrateurs considérés comme indépendants.

** Nommé par arrêté le 14 décembre 2010 en remplacement de M. Bruno Bézard.

1.1.2 Missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Dans la limite de ses attributions, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle, par ses délibérations, les affaires qui la concernent. En outre, il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil délibère sur toute question relevant de ses attributions légales ou réglementaires. En outre, le Conseil approuve :

- ♦ les orientations stratégiques du groupe et les examine dans leur ensemble au moins une fois par an ;
- ♦ les projets d'investissement significatifs du groupe ;
- ♦ les opérations significatives susceptibles d'affecter la stratégie du groupe ou de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité ; l'appréciation du caractère significatif est faite par le Directeur général sous sa responsabilité.

1.1.3 Organisation du Conseil d'administration

■ Dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

Sur proposition du Comité de nomination, le Conseil d'administration du 25 septembre 2008 a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général avec effet au 1^{er} janvier 2009. Depuis cette date, Jean-Cyril Spinetta (qui était jusqu'alors Président-directeur général) continue d'occuper les fonctions de Président du Conseil d'administration et Pierre-Henri Gourgeon (qui était jusqu'alors Directeur général délégué) occupe les fonctions de Directeur général.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes sociaux dans le respect des principes de bonne gouvernance et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il s'assure en outre que le Conseil consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du groupe, et tout particulièrement à sa stratégie.

Le Président du Conseil d'administration n'exerce aucune responsabilité exécutive ; il peut néanmoins représenter le groupe dans ses relations de haut niveau, notamment auprès des pouvoirs publics, des grands clients et partenaires, tant sur le plan national que sur le plan international, en étroite collaboration avec le Directeur général. Il consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toutes circonstances les valeurs et l'image du groupe.

Le Directeur général est nommé par le Conseil d'administration ; il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société à l'exception des limitations résultant des dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration qui énoncent que le Directeur général doit obtenir son approbation

préalable pour effectuer les opérations suivantes lorsque leur montant excède 150 millions d'euros :

- ♦ prendre ou céder toutes participations dans toutes sociétés créées ou à créer, participer à la création de toutes sociétés, groupements ou organismes, souscrire à toutes émissions d'actions, de parts sociales ou d'obligations ; et
- ♦ consentir tous échanges avec ou sans soulte portant sur les biens, titres ou valeurs de la société.

■ Règlement intérieur du Conseil d'administration

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

Le règlement intérieur est régulièrement mis à jour ; il a en particulier été modifié par le Conseil d'administration le 26 mars 2009 afin, notamment, de préciser le rôle et les attributions du Président et du Directeur général à la suite de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général intervenue le 1^{er} janvier 2009. Le Conseil d'administration a également mis à jour son règlement intérieur le 8 juillet 2010 pour refléter les modifications intervenues dans la composition du Comité de nomination.

Le règlement intérieur est disponible sur le site internet à l'adresse <http://www.airfranceklm-finance.com> (rubrique Gouvernement d'entreprise).

■ Régime de gouvernement d'entreprise et indépendance des administrateurs

Le Conseil d'administration fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise en vigueur en France tels que présentés dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF mis à jour en 2010 et disponible sur le site du MEDEF (www.medef.fr, rubrique gouvernement d'entreprise). Toutefois, compte tenu notamment de la répartition de son capital (notamment État et salariés) et des règles particulières qui régissent le mode de désignation d'une partie de ses administrateurs, Air France-KLM ne se conforme pas entièrement aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en ce qui concerne la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et du Comité d'audit.

En effet, après avoir examiné la situation de chaque administrateur au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration réuni le 23 mars 2011 a adopté la position suivante :

- ♦ neuf administrateurs sur quinze sont soit des représentants de l'État, soit des représentants des salariés actionnaires, soit des dirigeants et anciens dirigeants d'Air France-KLM et de KLM et, à ce titre, ne peuvent être considérés comme indépendants ;

- ◆ les six autres administrateurs (Mme Aulagnon, Mme Barbizet, M. Bolkestein, M. Dehecq, M. Espalioux, M. van Lede) peuvent être considérés comme indépendants dans la mesure où :
 - ◆ aucun de ces six administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires n'entretient de relation avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (indépendamment du fait que la candidature de certains d'entre eux ait été proposée à l'Assemblée générale soit par KLM soit par le gouvernement néerlandais en application des accords conclus en octobre 2003),
 - ◆ l'ancienneté du mandat de M. Dehecq s'apprécie à compter de l'année 2004, lorsque Air France-KLM a modifié son objet social pour devenir société holding du groupe ;
- ◆ compte tenu de ce qui précède, peuvent être considérés comme indépendants :
 - ◆ trois des six membres du Comité d'audit,
 - ◆ l'ensemble des membres du Comité de nomination et deux des trois membres du Comité de rémunération.

Le Conseil a considéré que tous les administrateurs disposaient des compétences ainsi que d'une expérience professionnelle utiles à la société, qu'ils soient ou non considérés comme indépendants au regard des critères AFEP-MEDEF.

■ Déontologie et éthique

Le Conseil d'administration a adopté un code de déontologie boursière et un code d'éthique financier. Le code de déontologie adopté par le Conseil d'administration le 25 mars 2004 et modifié le 22 novembre 2005, 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 qui précède l'annonce des résultats annuels et pendant une période de 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 en matière d'informations financières.

Au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la société, aucun administrateur n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation ou n'a, enfin, été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

■ Situation de conflit d'intérêt

Il n'existe pas, à la connaissance de la société, de lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration ni de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la société et leurs intérêts privés ou autres devoirs. Il est précisé toutefois qu'au 31 mars 2011, l'État français détient 15,7% du capital

d'Air France-KLM et 52,4% du capital d'Aéroports de Paris. En outre, la SNCF, qui est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique, est une entreprise publique.

À l'exception des accords conclus en octobre 2003 entre Air France et KLM et le gouvernement néerlandais, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autre, en vertu duquel un membre du Conseil d'administration a été sélectionné.

Il n'existe pas de contrat de service liant un membre du Conseil d'administration à Air France-KLM ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme du contrat.

Les administrateurs n'ont pas accepté de restriction concernant la cession de leur participation dans le capital d'Air France-KLM.

1.1.4 Fonctionnement du Conseil d'administration

Le nombre minimum de réunions du Conseil d'administration est fixé à cinq réunions par an. Les réunions du Conseil sont précédées de l'envoi d'un dossier comportant l'ordre du jour et les points qui nécessitent une analyse particulière et une réflexion préalable, des notes de synthèse et/ou une documentation complète. Les questions évoquées en séance donnent généralement lieu à des présentations, suivies par des débats.

La langue de travail du Conseil est le français ; toutefois, chaque administrateur peut s'exprimer en français ou en anglais avec interprétation simultanée.

Le secrétariat du Conseil est assuré par le Directeur juridique.

■ Activité du Conseil au cours de l'exercice 2010-11

Au cours de l'exercice 2010-11, le Conseil d'administration s'est réuni à neuf reprises (neuf réunions en 2009-10). La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de plus de deux heures et demie. Le taux moyen de présence des administrateurs a été de 88,15% (89,6% en 2009-10) ; hors réunions extraordinaires (au nombre de deux au cours de l'exercice), ce taux moyen a été de 92,38%.

Au cours de ces réunions, les sujets suivants ont notamment été abordés :

- ◆ comptes intermédiaires et annuels ;
- ◆ point régulier sur l'activité et la situation économique du groupe ;
- ◆ prévisions budgétaires ;
- ◆ conséquences de la fermeture de l'espace aérien européen suite à une éruption volcanique (avril 2010) et des épisodes neigeux (décembre 2010) ;
- ◆ politique de couverture en matière de carburant ;
- ◆ consolidation en Europe ;
- ◆ point sur la dette ;

- ◆ sécurité aérienne et conclusions de la Mission Externe (« Independent Safety Review Team ») ;
- ◆ mesures de prévention mises en place en matière de pratiques anti-concurrentielles ;
- ◆ *joint-venture* transatlantique avec Delta ;
- ◆ suivi de la situation d'Amadeus ;
- ◆ rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- ◆ qualification d'administrateur indépendant ;
- ◆ mise à jour de la composition des Comités du Conseil.

Comme c'est le cas depuis 2006, le Conseil d'administration a tenu en octobre 2010 sa réunion annuelle dédiée à la stratégie du groupe dans ses différents métiers (passage, cargo, maintenance). Il avait également consacré, en avril 2010, une réunion spécifique à la stratégie cargo.

■ Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2010-11, les membres du Conseil d'administration ont procédé à une auto-évaluation de son fonctionnement.

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette évaluation :

- ◆ l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration ;
- ◆ l'efficacité du Conseil d'administration ;
- ◆ les principales évolutions et pistes d'amélioration.

Les entretiens avec les administrateurs ont fait l'objet d'une restitution anonyme et ont donné lieu à une présentation et un débat lors du Conseil d'administration du 23 mars 2011.

D'une manière générale, l'auto-évaluation a fait apparaître une évolution positive du fonctionnement du Conseil depuis la dernière évaluation réalisée par un cabinet indépendant en 2010 : les débats sont bien ciblés, les réunions bien conduites, les échanges sont directs et les discussions sont libres. Certaines améliorations complémentaires ont également été suggérées : plus de prospective, plus de temps aux discussions et moins aux présentations ou encore préciser par avance le temps imparti à chaque sujet. En outre, l'auto-évaluation a été l'occasion pour les administrateurs de suggérer des thèmes qui pourraient être débattus par le Conseil lors de prochaines réunions (ex : environnement concurrentiel, évolution du modèle économique et industriel, alliances...).

■ Conventions et engagements réglementés

Aucune convention réglementée n'a été autorisée au cours de l'exercice 2010-11.

Les engagements et conventions autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2010-11 sont décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

1.1.5 Les comités du Conseil d'administration

Compte tenu des évolutions intervenues dans la composition du Conseil d'administration suite aux décisions de l'Assemblée générale du 8 juillet 2010, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité de nomination, de faire évoluer la composition de ses comités.

■ Le Comité d'audit

□ Composition

Depuis le 8 juillet 2010, le Comité d'audit est composé des six membres suivants : Maryse Aulagnon (Présidente du comité), Jean-François Dehecq, Claude Gressier, Cornelis van Lede, Christian Magne et Bernard Pédamon.

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 aux réunions à titre consultatif.

Les Commissaires aux comptes ont été présents à toutes les réunions du Comité d'audit tenues au cours de l'exercice. À la demande de sa Présidente, ils ont pu s'entretenir avec les membres du Comité hors la présence des responsables du groupe.

□ Missions

Le comité a pour principales attributions d'examiner 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.

Il évalue la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne et examine les risques significatifs afin de garantir la qualité de l'information financière fournie par la société.

Il procède à la sélection des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants et propose les cabinets sélectionnés au Conseil d'administration avant leur nomination par l'Assemblée générale. Il contrôle l'indépendance et la qualité de leurs travaux, approuve le montant des honoraires des Commissaires aux comptes et donne son approbation préalable à la réalisation de certaines de leurs prestations.

Le comité doit également veiller à la qualité des procédures permettant le respect des réglementations boursières.

Le Comité d'audit examine les comptes consolidés intermédiaires et annuels avant qu'ils soient soumis au Conseil d'administration et plus précisément :

- ◆ le périmètre de consolidation ;
- ◆ la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes ;
- ◆ les principales estimations effectuées par la Direction ;

- ◆ les principaux risques financiers et les engagements hors bilan significatifs ;
- ◆ les commentaires et les recommandations des Commissaires aux comptes et, le cas échéant, les ajustements significatifs résultant des travaux d'audit.

Le Comité d'audit dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission ; il peut notamment se faire assister de personnes extérieures à la société.

□ **Activité**

Au cours de l'exercice 2010-11, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois (quatre fois en 2009-10) avec un taux de présence de ses membres de 79% (75% en 2009-10). La durée des séances a été en moyenne de 2h30.

Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2010-11.

Examen des comptes

Le comité a examiné les comptes trimestriels, semestriels et annuels avant leur présentation au Conseil d'administration. Il a procédé à une revue détaillée des états de synthèse des Commissaires aux comptes sur les comptes semestriels et annuels ainsi que les points d'audit significatifs.

Contrôle interne et audit interne

Lors de chacune de ses réunions, le comité a fait un point sur le contrôle interne et l'audit interne. Même si la société n'est plus soumise aux obligations prévues par la loi Sarbanes-Oxley, elle continue à appliquer des standards élevés de *reporting* financier et de gouvernement d'entreprise et maintient un niveau de contrôle interne rigoureux dans l'ensemble du groupe.

Examen des risques

Le Comité d'audit a également passé en revue les sujets suivants :

- ◆ évolution de la situation financière des fonds de pension de KLM ;
- ◆ structure financière ;
- ◆ enquêtes en matière de pratiques anti-concurrentielles ;
- ◆ dette *Flying Blue* ;
- ◆ dommages avions.

■ **Le Comité de rémunération**

□ **Composition**

Depuis le 8 juillet 2010, le Comité de rémunération est composé des trois membres suivants : Jean-Marc Espalioux (Président du Comité), Patricia Barbizet et Leo van Wijk.

□ **Missions**

Le Comité de rémunération est chargé notamment 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 l'éventuelle politique menée en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions.

□ **Activité**

Le Comité de rémunération s'est réuni une fois en mai 2010 (une réunion en 2009-10) avec un taux de présence de ses membres de 100%, comme en 2009-10.

Le Comité de rémunération a présenté au Conseil d'administration, qui les a adoptées, des propositions relatives aux principes et aux montants des rémunérations fixes et variables des dirigeants mandataires sociaux (cf. section « Rémunérations des mandataires sociaux » ci-après).

■ **Le Comité de nomination**

□ **Composition**

Depuis le 8 juillet 2010, le Comité de nomination est composé des quatre membres suivants : Jean-François Dehecq (Président du Comité), Patricia Barbizet, Jean-Marc Espalioux et Cornelis van Lede.

□ **Missions**

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.

□ **Activité**

Au cours de l'exercice 2010-11, le Comité de nomination s'est réuni quatre fois (avec un taux de présence de ses membres de 100%), notamment pour soumettre au Conseil d'administration des propositions relatives à sa composition et à l'organisation de l'échelonnement des échéances de mandats afin d'éviter un « renouvellement en bloc » du Conseil d'administration. En effet, le mandat de onze administrateurs sur quinze a expiré à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le 8 juillet 2010. Conformément aux statuts, cette Assemblée générale a exceptionnellement décidé de fixer la durée du mandat des administrateurs à deux, trois ou quatre ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats.

1.1.6 **Les rémunérations des mandataires sociaux**

■ **La rémunération des administrateurs**

□ **Modalités d'attribution des jetons de présence**

Les administrateurs reçoivent au titre de leur mandat des jetons de présence dont le montant maximum a été fixé à 800 000 euros par l'Assemblée générale du 24 juin 2004. Sur proposition du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 27 juin 2007, d'adopter les modalités d'attribution des jetons de présence aux administrateurs suivantes :

- ◆ 20 000 euros de partie fixe ;
- ◆ 20 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées générales des actionnaires ;

- ◆ 7 000 euros de jetons supplémentaires pour chaque administrateur non-résident.

Les membres des Comités perçoivent des jetons de présence complémentaires :

- ◆ pour le Comité d'audit, le Président et les membres reçoivent respectivement 12 000 euros et 8 000 euros ;
- ◆ pour les autres comités, le Président et les membres reçoivent respectivement 7 500 euros et 5 000 euros.

Dans les sociétés privatisées, les représentants de l'État sont éligibles aux jetons de présence qui sont versés directement au Trésor Public.

□ Montants des rémunérations attribuées aux administrateurs autres que les dirigeants mandataires sociaux

Les montants des jetons de présence et autres rémunérations versés au titre des exercices 2010-11 et 2009-10 ont été les suivants, étant précisé qu'à l'exception de M. Hartman, aucun administrateur n'a perçu de rémunérations autres que des jetons de présence :

(En euros)	Exercice 2010-11	Exercice 2009-10
Maryse Aulagnon ⁽¹⁾	26 000	N/A
Patricia Barbizet	41 000	43 000
Bruno Bézard ⁽²⁾	32 000 ⁽³⁾	44 000 ⁽³⁾
Frits Bolkestein	43 000	45 000
Jean-Dominique Comolli ⁽⁴⁾	8 000 ⁽³⁾	N/A
Jean-François Dehecq	52 250	47 000
Jean-Marc Espalioux	53 750	53 000
Claude Gressier	42 000 ⁽³⁾	44 000 ⁽³⁾
Peter Hartman ⁽¹⁾	1 376 906	N/A
Jetons de présence	27 000 ⁽⁶⁾	N/A
Autres rémunérations	1 349 906 ⁽⁷⁾	N/A
Philippe Josse	32 000 ⁽³⁾	38 000 ⁽³⁾
Didier Le Chaton ⁽⁵⁾	24 000	48 000
Cornelis J.A. van Lede	54 500	50 000
Christian Magne	48 000	48 000
Floris Maljers	27 500	51 000
Bernard Pédamon ⁽¹⁾	24 000	N/A
Pierre Richard ⁽⁵⁾	31 000	57 000
Leo van Wijk	47 000	45 000
Total	1 962 906	613 000
dont jetons de présence	613 000	613 000
dont autres rémunérations	1 349 906	0

(1) Administrateur depuis le 8 juillet 2010.

(2) Administrateur jusqu'au 14 décembre 2010.

(3) Montant versé au Trésor Public.

(4) Administrateur depuis le 14 décembre 2010.

(5) Administrateur jusqu'au 8 juillet 2010.

(6) Montant versé à KLM.

(7) En sa qualité de Président du Directoire de KLM, M. Hartman a perçu une rémunération d'un montant total de 1 349 906 euros correspondant à une part fixe de 674 953 euros et une part variable de 674 953 euros au titre de l'exercice 2010-11.

■ La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Lors de sa réunion du 19 novembre 2008, le Conseil d'administration a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Il a alors considéré que ces recommandations s'inscrivaient dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société et confirmé que le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF ainsi complété continuerait à être le code de référence d'Air France-KLM pour l'élaboration du rapport du Président.

□ Règles et principes arrêtés par le Conseil pour déterminer les rémunérations accordées aux dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux recommandations du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé, pour la période ouverte à compter du 1^{er} janvier 2009 :

- ◆ d'allouer au Président du Conseil d'administration une rémunération fixe, sans l'assortir d'une part variable ;
- ◆ d'allouer au Directeur général une rémunération composée d'une part fixe (tenant compte notamment de l'absence de plans à long terme tels que des stock-options ou des actions gratuites) et d'une part variable (dont la valeur cible s'élève à 100% de la rémunération fixe et la valeur maximale à 130% de cette même rémunération). Cette part variable est déterminée sur la base de trois composantes dont la pondération est fixée comme suit :
 - ◆ à parts égales (soit 35%, pouvant le cas échéant être portés à 50%) entre les deux composantes quantitatives, à savoir la performance absolue (évaluée sur la base du résultat d'exploitation ajusté dont la cible est fixée annuellement au vu du budget) et la performance relative d'Air France-KLM (comparée à ses principaux concurrents européens sur la base d'un ratio « *cash flow* opérationnel/chiffre d'affaires »),
 - ◆ plafonnée à 30% pour la composante qualitative (évaluée sur la base de différents critères tels que, par exemple, la conciliation des objectifs à court et long termes ou encore la réactivité du management eu égard au contexte économique) ;
- ◆ que le Président et le Directeur général ne percevraient plus de jetons de présence en sus de leur rémunération.

Il est rappelé que les dirigeants mandataires sociaux d'Air France-KLM ne perçoivent pas d'autres rémunérations au titre de leurs fonctions au sein d'Air France.

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux d'Air France-KLM font l'objet d'une facturation à Air France à hauteur de la quote-part d'activité qu'ils consacrent à Air France, conformément à la convention réglementée approuvée par le Conseil d'administration du 23 novembre 2004 et confirmée le 19 novembre 2008.

Depuis le 1^{er} janvier 2009, cette quote-part s'élève à 50% de la rémunération du Président et 30% de celle du Directeur général.

□ Rémunération de M. Spinetta en sa qualité de Président du Conseil d'administration

Rémunération au titre de l'exercice 2010-11

À la demande du Président, qui avait souhaité prendre en compte les effets de la conjoncture économique sur la situation de l'entreprise, le Conseil d'administration avait décidé le 19 mai 2009 de ramener la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration de 500 000 euros à 200 000 euros avec effet au 1^{er} avril 2009.

Lors de sa réunion du 19 mai 2010, le Conseil d'administration a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration à 200 000 euros.

□ Récapitulatif de la rémunération de M. Spinetta au titre de l'exercice 2010-11

Au titre de l'exercice 2010-11, la rémunération globale de M. Spinetta, s'est donc élevée à 200 000 euros.

M. Spinetta a souscrit en avril 2005 à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » proposée par l'État aux salariés d'Air France lors de la cession d'une partie de ses titres. **Compte tenu de sa participation à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » pour 65 240 actions, sa rémunération fixe a été de 50 240 euros.**

► Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à Jean-Cyril Spinetta

(En euros)	Exercice 2010-11		Exercice 2009-10	
	avant ESA *	après ESA *	avant ESA *	après ESA *
Rémunérations dues au titre de l'exercice	200 000	50 240	200 000	50 240
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	200 000	50 240	200 000	50 240

* « Échange salaire-actions Air France-KLM ».

► Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à Jean-Cyril Spinetta

(En euros)	Rémunération fixe		Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽¹⁾	Avantages en nature	Total
	avant ESA *	après ESA *					
Montants dus au titre de l'exercice 2010-11	200 000	50 240	0	0	0	0	50 240
(Rappel 2009-10)	(200 000)	(50 240)	(0)	(0)	(0)	(0)	(50 240)

* « Échange salaire-actions Air France-KLM ».

(1) M. Spinetta ne perçoit plus de jetons de présence depuis le 1^{er} janvier 2009.

Conformément à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers du 22 décembre 2008, le tableau ci-dessous fait apparaître les sommes versées pendant l'exercice, la rémunération variable et les jetons de présence étant dus au titre de l'exercice précédent.

► Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à Jean-Cyril Spinetta

(En euros)	Rémunération fixe ⁽¹⁾	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽²⁾	Avantages en nature	Total ⁽¹⁾
Montants versés au cours de l'exercice 2010-11	50 240	0	0	0	0	50 240
(Rappel 2009-10)	(50 240)	(225 000) au titre de 2008-09	(0)	(29 091 ⁽³⁾) au titre de 2008-09	(0)	(304 331)

(1) Montant après « échange salaire-actions Air France-KLM ».

(2) M. Spinetta ne perçoit plus de jetons de présence depuis le 1^{er} janvier 2009.

(3) M. Spinetta a renoncé aux jetons de présence au titre de son mandat au Conseil d'administration de la société Air France.

□ Rémunération au titre de l'exercice 2011-12

Le Président a une nouvelle fois considéré que dans le contexte actuel, il ne souhaitait pas que sa rémunération retrouve le niveau initialement préconisé.

Lors de sa réunion du 18 mai 2011, le Conseil d'administration a donc décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration à 200 000 euros.

Cette rémunération fixe n'est assortie ni d'une part variable ni de jetons de présence.

□ Rémunération de M. Gourgeon en sa qualité de Directeur général

Rémunération au titre de l'exercice 2010-11

Lors de sa réunion du 19 mai 2010, le Conseil d'administration a décidé de maintenir à 750 000 euros la rémunération fixe annuelle du Directeur général. Les critères de fixation de sa rémunération variable restent ceux arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 novembre 2008, à savoir une part variable (dont le versement est conditionné à la réalisation des critères d'attribution décrits plus haut) pouvant représenter jusqu'à 100% de sa rémunération fixe (valeur cible) voire 130% de cette rémunération (valeur maximum).

S'appuyant sur les travaux du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé, lors de la réunion du 18 mai 2011, de fixer la part variable de la rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2010-11 à 562 500 euros.

Ce montant correspond à :

- ♦ 50% de la rémunération fixe au titre de la performance absolue, le Conseil d'administration ayant constaté que le résultat d'exploitation ajusté était très supérieur au budget ;
- ♦ 25% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative, appréciée au regard de la qualité et de la réactivité du management

tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur, dans un environnement particulièrement difficile.

Au titre de l'exercice 2009-10, la part variable avait été fixée à 150 000 euros au titre de la seule part qualitative, les critères retenus pour déterminer la part quantitative n'ayant pas été remplis compte tenu des résultats de l'exercice.

□ Récapitulatif de la rémunération de M. Gourgeon au titre de l'exercice 2010-11

Au titre de l'exercice 2010-11, la rémunération globale de M. Gourgeon, s'est donc élevée à 1 312 500 euros (750 000 euros de part fixe et 562 500 euros de part variable).

M. Gourgeon a souscrit en avril 2005 à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » proposée par l'État aux salariés d'Air France lors de la cession d'une partie de ses titres. Compte tenu de sa participation à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » pour 44 769 actions, sa rémunération fixe a été réduite de 750 000 euros à 649 200 euros. En conséquence, **M. Gourgeon a perçu une rémunération totale de 1 211 700 euros au titre de l'exercice 2010-11.**

► Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à Pierre-Henri Gourgeon

(En euros)	Exercice 2010-11		Exercice 2009-10	
	avant ESA *	après ESA *	avant ESA *	après ESA *
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 312 500	1 211 700	900 000	799 200
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	1 312 500	1 211 700	900 000	799 200

* « Échange salaire-actions Air France-KLM ».

► Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à Pierre-Henri Gourgeon

(En euros)	Rémunération fixe		Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽¹⁾	Avantages en nature	Total
	avant ESA *	après ESA *					
Montants dus au titre de l'exercice 2010-11	750 000	649 200	562 500	0	0	0	1 211 700 ⁽²⁾
(Rappel 2009-10)	(750 000)	(649 200)	(150 000)	(0)	(0)	(0)	(799 200) ⁽³⁾

* « Échange salaire-actions Air France-KLM ».

(1) M. Gourgeon ne perçoit plus de jetons de présence depuis le 1^{er} janvier 2009.

(2) Avant « échange salaire-actions Air France-KLM », le montant total des rémunérations dues au titre de l'exercice 2010-11 s'élève à 1 312 500 euros.

(3) Avant « échange salaire-actions Air France-KLM », le montant total des rémunérations dues au titre de l'exercice 2009-10 s'élève à 900 000 euros.

Conformément à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers du 22 décembre 2008, le tableau ci-dessous fait apparaître les sommes versées pendant l'exercice, la rémunération variable et les jetons de présence étant dus au titre de l'exercice précédent.

► **Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à Pierre-Henri Gourgeon**

(En euros)	Rémunération fixe ⁽¹⁾	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽²⁾	Avantages en nature	Total ⁽¹⁾
Montants versés au cours de l'exercice 2010-11	649 200	150 000 au titre de 2009-10	0	0	0	799 200
(Rappel 2009-10)	(649 200)	(220 000) au titre de 2008-09	(0)	(29 091) au titre de 2008-09	(0)	(898 291)

(1) Montant après « échange salaire-actions Air France-KLM ».

(2) M. Gourgeon ne perçoit plus de jetons de présence depuis le 1^{er} janvier 2009.

▣ **Rémunération au titre de l'exercice 2011-12**

La rémunération fixe annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2011-12 a été maintenue à 750 000 euros pour la troisième année consécutive ; elle n'est pas assortie de jetons de présence.

Pour l'appréciation de la part variable au titre de l'exercice 2011-12, le Conseil d'administration du 18 mai 2011 a souhaité introduire un

nouveau critère de performance quantitative relatif à l'évolution de la dette nette du groupe en cohérence avec les orientations fixées par le Conseil d'administration, et notamment le budget.

Par conséquent, les critères de détermination de la part variable de la rémunération du Directeur général se décomposent désormais de la manière suivante :

(En %)	Cible	Maximum
Performance absolue (Résultat d'exploitation ajusté par rapport au budget)	25	35
Performance absolue (Évolution de la dette nette)	15	25
Performance relative (Comparaison du ratio « cash flow » opérationnel / chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents européens)	30	40
Performance qualitative	30	30
Total	100	130

Autres engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

En ce qui concerne « les engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux », il est rappelé que, par délibération en date du 15 janvier 2004, le Conseil d'administration a décidé la mise en place d'un régime collectif de retraite différentielle en faveur des cadres dirigeants de la société Air France dont le Président du Conseil d'administration et le Directeur général.

Ce régime de retraite a pour objet de garantir à ces cadres*, dès lors qu'ils réunissent des conditions particulières d'éligibilité (en particulier la condition d'ancienneté de 7 ans au sein d'Air France), un niveau de retraite annuelle compris entre 35 et 40% de leur rémunération moyenne annuelle durant les trois dernières années d'exercice de leurs fonctions sans que le montant puisse excéder en toute hypothèse 40% de la rémunération moyenne des trois dernières années.

L'Assemblée générale des actionnaires en date du 9 juillet 2009 a approuvé la confirmation du bénéfice de ce régime collectif de retraite supplémentaire au profit de M. Gourgeon, en sa nouvelle qualité de Directeur général à compter du 1^{er} janvier 2009, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné. (Voir Note 36.1 aux comptes consolidés, page 214, avantages postérieurs à l'emploi au 31 mars 2011).

M. Spinetta, qui bénéficie également de ce régime collectif de retraite supplémentaire, a décidé de liquider ses droits à la retraite à compter du 1^{er} janvier 2009.

Il n'existe pas d'indemnités de non-concurrence ni d'autres indemnités spécifiques en cas de départ du Président du Conseil d'administration et du Directeur général.

Tableau récapitulatif de la situation des dirigeants mandataires sociaux en fonction au 31 mars 2011

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire (cf. supra)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Cyril Spinetta		X	X			X		X
Pierre-Henri Gourgeon		X	X			X		X

Prêts et garanties consentis en faveur des mandataires sociaux de la société

Néant.

* À titre indicatif 33 cadres dirigeants éligibles au 31 mars 2011.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux d'Air France-KLM

La société Air France-KLM n'a pas mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de ses mandataires sociaux.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux d'Air France-KLM et aux salariés du groupe Air France-KLM par les filiales *

	KLM ⁽¹⁾		
Date d'autorisation		17/05/2005 ⁽²⁾	
Date d'attribution	26/07/2005	26/07/2006	27/07/2007
Nombre total d'options attribuées	390 609	411 105	428 850
dont nombre attribué à M. Hartman	25 000	25 000	25 000
dont nombre attribué à M. van Wijk	25 000	25 000	25 000
Première date possible d'exercice des options	28/07/08	27/07/09	27/07/10
Date limite d'exercice des options	16/07/10	26/07/11	25/07/12
Prix d'achat par action	13,11 €	17,83 €	34,21 €
Nombre d'actions achetées au 31 mars 2011	3 500	0	0
dont nombre acheté par M. Hartman	0	0	0
dont nombre acheté par M. van Wijk	0	0	0
Nombre d'options annulées ou caduques au 31 mars 2011	387 109	33 406	38 333
Nombre d'options restant à exercer au 31 mars 2011	0	377 699	390 517
dont nombre restant à exercer par M. Hartman	0	25 000	25 000
dont nombre restant à exercer par M. van Wijk	0	25 000	25 000

* La société Air France-KLM n'a pas mis en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de ses salariés et/ou mandataires sociaux.

(1) Plans KLM au bénéfice de ses dirigeants et mandataires sociaux. Les nombres d'options et prix d'acquisition mentionnés tiennent compte des ajustements liés à la fusion entre Air France et KLM en 2004.

(2) Les conditions d'acquisition des options attribuées par KLM en 2005, 2006 et 2007 prévoient l'acquisition d'un tiers des options à la date d'attribution, d'un second tiers à la fin de la première année suivant la date d'attribution et du dernier tiers à la fin de la seconde année ; l'acquisition de ces options est subordonnée à la réalisation de critères de performance prédéterminés ne dépendant pas du marché.

Information sur les options de souscription ou d'achat d'actions consenties à des salariés du groupe Air France-KLM et levées par eux au cours de l'exercice

Néant.

Depuis l'exercice 2008-09, KLM a mis en place des *Shares Appreciation Rights* (SARs ou droits à appréciation d'actions) qui constituent des plans fondés sur des actions et réglés en trésorerie. Ce dispositif se substitue, à compter de 2008, aux plans d'options, étant précisé que ceux attribués jusqu'en 2007 poursuivent leurs effets (aucune option n'ayant été exercée en 2010-11). 145 450 SARs, 136 569 SARs et 153 080 SARs ont respectivement été octroyés par KLM le 1^{er} juillet 2010, le 1^{er} juillet 2009 et le 1^{er} juillet 2008 (Voir Note 28.4 aux comptes consolidés, page 180).

Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux d'Air France-KLM

La société Air France-KLM et ses filiales n'ont pas mis en place de plan d'actions de performance au bénéfice de mandataires sociaux d'Air France-KLM.

□ **État récapitulatif des opérations sur les titres de la société Air France-KLM réalisées au cours de l'exercice**
(art. 223-26 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers)

Personne concernée	Date de l'opération	Nature de l'opération	Prix unitaire (En euros)	Montant de l'opération (En euros)	Type d'instrument financier	Lieu de l'opération
Édouard Odier Directeur général adjoint Systèmes d'Information d'Air France et du groupe Air France-KLM	5 octobre 2010	Cession	10,99	8 879,92	Actions	Euronext Paris
Pierre-Henri Gourgeon Directeur général d'Air France-KLM	15 décembre 2010	Cession	14,04	23 868,00	Actions	Euronext Paris

1.2 Le Comité exécutif groupe

Le Comité exécutif groupe, composé de 12 membres, se réunit chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris pour définir les principales orientations du groupe dans le cadre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration.

Les membres du Comité exécutif groupe, tout en assurant une responsabilité au niveau du groupe Air France-KLM, conservent leurs fonctions au sein de chaque entité. Ils sont ainsi rémunérés par la société à laquelle ils appartiennent.

Membres	Âge au 31/03/2011	Expérience professionnelle	
		Secteur	Expérience
Pierre-Henri Gourgeon Directeur général d'Air France-KLM et Directeur général d'Air France	64 ans	Aéronautique et transport aérien	40 ans
Peter Hartman Président du Directoire de KLM	61 ans	Transport aérien (KLM)	38 ans
Philippe Calavia Directeur général adjoint Finance d'Air France-KLM et Directeur général délégué Finance d'Air France	62 ans	Banque Transport aérien (Air France)	7 ans 13 ans
Alain Bassil Directeur général adjoint Maintenance du groupe Air France-KLM et Directeur général délégué Opérations d'Air France	55 ans	Transport aérien (Air France)	31 ans
Christian Boireau Directeur général adjoint commercial France d'Air France	60 ans	DDE Transport aérien (Air Inter et Air France)	6 ans 30 ans
Frédéric Gagey Directeur général adjoint Flotte du groupe Air France-KLM et Directeur général délégué Finance KLM	54 ans	Transport aérien (Air Inter, Air France et KLM)	17 ans
Bertrand Lebel Secrétaire du Comité exécutif en charge de la planification stratégique du groupe Air France-KLM	58 ans	Consultant Transport aérien (Air France)	16 ans 13 ans
Bruno Matheu Directeur général adjoint Marketing, Revenu Management et Réseaux du groupe Air France-KLM et Directeur général délégué commercial d'Air France	47 ans	Transport aérien (UTA et Air France)	25 ans
Édouard Odier Directeur général adjoint Systèmes d'Information du groupe Air France-KLM et d'Air France	58 ans	Transport aérien (Air France et Amadeus)	34 ans
Frank de Reij Directeur général adjoint Achats du groupe Air France-KLM	51 ans	Transport international Transport aérien (KLM)	10 ans 13 ans
Erik Varwijk Directeur général adjoint Commerce international et Pays-Bas du groupe Air France-KLM et Directeur général délégué de KLM	49 ans	Transport aérien (KLM)	22 ans
Michael Wisbrun Directeur général adjoint d'Air France-KLM Cargo	59 ans	Transport aérien (KLM)	33 ans

Au 1^{er} avril 2011, Messieurs Camiel Eurlings, Directeur général adjoint d'Air France-KLM Cargo et Directeur général délégué de KLM et Wim Kooijman, Directeur général adjoint du Développement du management d'Air France-KLM font leur entrée au Comité exécutif groupe en remplacement de Messieurs Frank de Reij et Michael Wisbrun qui devient Directeur général de l'alliance SkyTeam.

1.3 Bourse et actionariat

1.3.1 L'action Air France-KLM en bourse

L'action Air France-KLM est cotée à la bourse de Paris et d'Amsterdam (Euronext Paris et Amsterdam) sous le code ISIN FR0000031122. Elle figure, par ailleurs, dans les indices CAC Next20, Euronext 100 et DJ Eurostoxx 300. Le titre est également dans les indices sectoriels FTSE Cyclical Services, FTSE Airlines et Transports. Air France-KLM est la seule compagnie aérienne à figurer dans les deux principaux indices

de développement durable, le FTSE4Good et le DJSI Stoxx 2006. Enfin, le titre est également dans l'indice de l'actionariat salarié (IAS).

Depuis février 2008, le programme d'ADR (*American Deposit Receipt*) est sur le marché hors cote OTC Market (OTCQX) de New York où il apparaît sous le code AFLYY.

Le code Reuters du titre est AIRF.PA ou AIRF.AS et le code Bloomberg est AF PA (*Voir également section 6 – Renseignements sur le marché du titre, page 255*).

	Exercice 2010-11	Exercice 2009-10	Exercice 2008-09
Cours le plus haut (en euros)	15,300	13,080	21,150
Cours le plus bas (en euros)	8,610	6,485	6,215
Nombre de titres en circulation	300 219 278	300 219 278	300 219 278
Capitalisation boursière au 31 mars (en milliards d'euros)	3,5	3,5	2,0

■ Politique de dividende

Au cours des derniers exercices, Air France-KLM a distribué les dividendes suivants :

Exercice	Résultat net par action (En euros)	Dividende versé (En euros)
2007-08	2,63	0,58
2008-09	(2,76)	-
2009-10	(5,30)	-

L'objectif du groupe est d'avoir une politique de dividende soutenue, fonction de la croissance des résultats hors éléments exceptionnels. La mise en paiement du dividende intervient le cinquième jour ouvré après l'Assemblée générale qui approuve le dividende.

Compte tenu du contexte difficile de ces deux dernières années, le Conseil d'administration a choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende au titre des exercices 2008-09 et 2009-10. Au titre de l'exercice 2010-11, le Conseil d'administration a choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende, privilégiant la poursuite de la réduction de la dette.

■ Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs

Le groupe Air France-KLM informe le marché mensuellement sur son activité à travers les chiffres du trafic et trimestriellement de l'évolution de ses résultats et de ses orientations stratégiques. Si le groupe adapte sa communication au profil de ses actionnaires et investisseurs, l'ensemble des informations est disponible sur le site internet financier en français et en anglais.

■ Relations avec les investisseurs

Le service Relations Investisseurs est à l'écoute des analystes financiers et des investisseurs institutionnels. Au-delà des conférences téléphoniques ou des réunions d'information organisées au moment des résultats, les dirigeants du groupe partent régulièrement à la rencontre des investisseurs institutionnels et analystes financiers lors de roadshows, de conférences sur le transport en Europe et aux États-Unis. Par ailleurs, la Journée Investisseurs permet à ceux-ci de rencontrer les dirigeants opérationnels du groupe.

■ Relations avec les actionnaires individuels

Le service Relations avec les Actionnaires Individuels a une politique active envers les actionnaires privés. Chaque trimestre, un avis financier reprenant les résultats est publié dans un large plan média papier et internet en France. Tous les trois mois, la lettre ACTION'air, qui fait le point sur l'activité du groupe et du secteur, est envoyée par e-mail ou par poste aux 7 000 membres du Club d'actionnaires. Cette lettre est également disponible en anglais sur le site internet.

Air France-KLM publie aussi un mémento de l'actionnaire individuel reprenant l'ensemble des informations pratiques liées au titre et aux différents modes de détention en France et aux Pays-Bas. Édité en français et en anglais, ce document est disponible dans sa version interactive sur le site internet et peut être obtenu sur simple demande.

Le groupe participe régulièrement, en partenariat avec la presse économique, à des réunions d'information réservées à ses actionnaires individuels en province. Celles-ci constituent une occasion de faire le point sur la stratégie, les résultats et les problématiques du secteur et de répondre aux préoccupations des actionnaires. Le groupe est ainsi allé à la rencontre de ses actionnaires au cours de ces douze derniers mois à Biarritz, Clermont-Ferrand, La Rochelle, Metz et Reims. Des visites de site sont également organisées pour les membres du club.

Le service Relations Actionnaires est à l'écoute des actionnaires grâce au numéro dédié (33 1 41 56 56 56). Il peut être également joint par courrier électronique.

Enfin, le Comité Consultatif Représentatif des Actionnaires Individuels (CCRAI) constituée, depuis 2000, un lieu de travail, de réflexion et de propositions sur la communication d'Air France-KLM en direction des actionnaires individuels.

■ Un nouveau site internet dédié

Une nouvelle version du site www.airfranceklm-finance.com sera mise en ligne au mois de juillet 2011. L'accessibilité et la lisibilité ont été privilégiées sur ce nouveau site afin d'accéder à l'ensemble des informations diffusées par le groupe. Les documents comme le document de référence, le rapport annuel et le guide de l'actionnaire y seront disponibles en format interactif, facilitant ainsi la recherche ciblée d'informations. Ce nouveau site bénéficie des dernières technologies du web, le rendant compatible avec la plupart des solutions mobiles. Les internautes découvriront une ergonomie à la fois innovante et pratique dont la navigation a été améliorée avec un langage graphique « tout en image » dans chaque rubrique. Les internautes pourront continuer à visiter « une île dans le ciel » dans l'univers Second Life (<http://airfranceklm-sl.com/teleport>). Cette île permet de mieux connaître Air France-KLM à travers des espaces dédiés dans lesquels les visiteurs trouvent les dernières publications du groupe, le cours de bourse en 3D, un espace développement durable, un auditorium, des films institutionnels et le Musée Air France.

■ Une communication financière récompensée

Le groupe a été récompensé en 2010 avec le troisième prix de l'Innovation dans la pratique des Relations Investisseurs décerné par la SFAF, Opinion Way, IR Intelligence et le Forum des Relations Investisseurs. En 2009, le groupe avait été récompensé pour ses efforts d'information en matière de développement durable.

Activité

2

2.1	Les faits marquants de l'exercice 2010-11	32
2.2	Le marché et l'environnement	33
2.3	La stratégie	36
2.4	L'activité passage	39
2.5	L'activité cargo	47
2.6	L'activité maintenance	51
2.7	Les autres activités	56
2.8	Les faits marquants du début de l'exercice 2011-12	58
2.9	La flotte	59

2.1 Les faits marquants de l'exercice 2010-11

Avril 2010

- ◆ L'éruption du volcan islandais Eyjafjallajökull le 15 avril 2010 a cloué au sol une grande partie des compagnies aériennes européennes pour une durée de six jours en moyenne. Le groupe Air France-KLM a évalué à 268 millions d'euros la perte de chiffre d'affaires et à 158 millions d'euros l'impact négatif sur le résultat d'exploitation.
- ◆ Le 1^{er} avril, Air France a lancé son nouveau produit moyen-courrier qui rencontre l'adhésion de ses clients.
- ◆ Le 29 avril 2010, la société WAM a été introduite à la bourse de Madrid sous le nom d'Amadeus. Le groupe a réalisé à cette occasion un profit de 1,03 milliard d'euros correspondant à la cession d'un tiers de sa participation et à la revalorisation de la participation qu'il conserve, soit 15,2%. Cette opération s'est également traduite par un encaissement en trésorerie de 193 millions d'euros.

Mai 2010

- ◆ Le plan de départs volontaires mis en œuvre chez Air France a été clôturé sur la base de 1 900 départs.

Juin 2010

- ◆ Vietnam Airlines et Tarom rejoignent l'alliance SkyTeam qui fête ses 10 ans.

Juillet 2010

- ◆ La compagnie italienne Alitalia rejoint Air France-KLM et Delta dans la *joint-venture* sur l'Atlantique nord, avec effet rétroactif au 1^{er} avril.

Septembre 2010

- ◆ Le Conseil d'administration d'Air France annonce la création d'un Comité de sécurité des vols.
- ◆ Air France et China Southern signent un accord de *joint-venture* qui complète l'accord déjà signé entre la compagnie chinoise et KLM.
- ◆ La compagnie taiwanaise China Airlines annonce son adhésion à l'alliance SkyTeam.
- ◆ Air France-KLM est confirmé « leader » du transport aérien dans le domaine du développement durable pour l'année 2010 et est maintenu dans les deux indices Dow Jones Sustainability Index – DJSI World and DJSI Europe pour la sixième année consécutive.

Novembre 2010

- ◆ Les compagnies Aerolíneas Argentinas et Garuda Indonesia annoncent leur adhésion à l'alliance SkyTeam.
- ◆ La Commission européenne a imposé à 14 opérateurs de fret dont Air France, KLM et Martinair des amendes pour des pratiques anticoncurrentielles dans le secteur du fret aérien principalement entre le mois de mai 2004 et le mois de février 2006. Le montant total des amendes imposées aux sociétés du groupe Air France-KLM est de 339,6 millions d'euros. Le groupe jugeant ce montant disproportionné, a déposé un recours contre la décision auprès du Tribunal de l'Union européenne.

Décembre 2010

- ◆ Des épisodes neigeux records perturbent fortement le trafic en Europe et particulièrement à Paris CDG et à Amsterdam.
- ◆ Air France signe un accord de partage de code avec Saudi Arabian Airlines qui a demandé à rejoindre SkyTeam.

Février 2011

- ◆ Les crises politiques au Moyen-Orient et en Afrique pèsent sur le trafic du groupe Air France-KLM.
- ◆ Middle East Airlines annonce son adhésion à SkyTeam.

Mars 2011

- ◆ Le tremblement de terre suivi d'un tsunami et d'une crise nucléaire au Japon amène le groupe à réorganiser ses vols sur Tokyo. Le groupe assure la desserte de Tokyo à partir de Séoul mais, dès début avril, reprend ses vols directs. Cet événement a eu également un impact négatif sur le trafic du groupe et continue de peser sur cette destination.
- ◆ Un exercice bénéficiaire avec un résultat d'exploitation en amélioration de 1,4 milliard d'euros à 122 millions d'euros sous l'effet des actions stratégiques engagées en 2009-10 soutenues par la reprise économique et malgré un environnement perturbé par de nombreux événements exceptionnels.

Avril 2011

- ◆ Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 7 juillet 2011 d'adopter une date de clôture d'exercice au 31 décembre, comme la majorité des compagnies aériennes. En conséquence, l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2011 aura une durée de neuf mois sous réserve de l'adoption de cette résolution.

2.2 Le marché et l'environnement

Le transport aérien est une industrie innovante qui constitue un vecteur de progrès économiques et sociaux. Il met en relation les individus, les économies et les cultures du monde entier, facilite l'accès aux marchés mondiaux et stimule le développement du commerce et du tourisme. Avec 2,5 milliards de passagers et 43 millions de tonnes transportés, le transport aérien représente plus de 9% de l'économie mondiale dont il est également un moteur de croissance en jouant un rôle majeur dans la performance des autres industries. Il génère plus de 32 millions d'emplois directs, indirects, induits et catalytiques (*Source : 1*). De plus, il contribue à améliorer la qualité de vie des populations en ce qu'il aide au développement des communautés isolées et permet le déploiement d'une aide humanitaire.

Cette industrie est cependant très cyclique car très sensible aux évolutions macro-économiques. De plus, elle demeure encore fragmentée, même si la consolidation du secteur est engagée, et se caractérise par une intensité capitalistique, un taux de main-d'œuvre important, une faible marge et donc une rentabilité économique (ROCE) limitant la création de valeur. Ainsi, la marge nette moyenne attendue pour 2010 est de 2,9% (*Source : 2*).

La rentabilité de l'industrie est également influencée par des facteurs extérieurs non maîtrisables tels les crises géopolitiques survenues cette année en Tunisie, au Proche-Orient et en Afrique ou encore les phénomènes géophysiques comme l'éruption du volcan islandais en avril 2010, ou le séisme et tsunami survenus au Japon en mars 2011. Néanmoins, au-delà des aléas conjoncturels, l'industrie du transport aérien peut s'appuyer sur une croissance structurelle de l'ordre de 4 à 5% par an, tendance qui s'est vérifiée au cours des trente dernières années et qui devrait se maintenir sur les vingt années à venir, soutenue par la globalisation de l'économie (*Source : Boeing Current market outlook 2010 ; Airbus global market forecast 2010-2029 Décembre 2010*).

2.2.1 L'environnement économique

■ Le retour de la croissance en 2010

Dès le troisième trimestre 2009, les plus grandes régions du monde étaient sorties de la récession entamée en 2008. En 2010, si l'économie globale a connu une croissance annuelle de 3,9%, de nombreuses différences régionales concernant le niveau comme la rapidité de la sortie de crise ont été constatées. Les pays émergents

(en particulier le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine), ont mené la croissance économique. En 2010, les pays asiatiques ont bénéficié de fortes croissances du PIB s'élevant à 7,3% en moyenne alors que les pays développés ont vu leur croissance s'établir à +2,8% en moyenne. En Europe, l'Allemagne et la France ont été les moteurs de la croissance économique alors que les économies périphériques ont pesé sur la performance de l'Eurozone (*Source : 3*). Aux États-Unis, après une forte reprise dans la seconde moitié de l'année 2009 et au début de l'année 2010, la croissance du PIB a diminué à partir de l'été 2010 principalement en raison de l'importance du déficit budgétaire, d'un marché de l'immobilier déprimé et d'une consommation prudente des ménages, accentuée par un taux de chômage élevé (*Source : 4*).

La reprise du transport aérien, étroitement liée aux développements de la croissance économique, a été forte en 2010. Avec 2,5 milliards de passagers transportés (+6,3% par rapport à 2009) au niveau mondial et un chiffre d'affaires de 552 milliards de dollars (+14,4% par rapport à 2009), l'industrie du transport aérien devrait dégager un résultat net de 16 milliards de dollars en 2010 (-9,9 milliards de dollars en 2009). En effet, le trafic international a augmenté de 8,2% (-3,5% en 2009) pour des capacités en croissance de 4,4% (-3% en 2009). Le taux de remplissage a gagné 2,7 points pour s'établir au niveau record de 78,4% grâce à une gestion prudente des capacités à l'été 2010 (*Source : 5*). L'ampleur de la reprise a cependant varié en fonction des marchés : soutenus par la croissance de leur marché domestique, les pays émergents ont dépassé les niveaux d'avant-crise (ex-Chine, Inde) tandis que les économies développées restent en deçà. (*Source : IATA Premium traffic monitor décembre 2010*). Les compagnies aériennes européennes, particulièrement impactées, non seulement par le ralentissement économique de 2009 mais aussi par la fermeture de l'espace aérien consécutive à l'éruption du volcan islandais en avril 2010, ont vu leur trafic augmenter de 2,6% en 2010 (-5,8% en 2009) pour des capacités stables permettant une augmentation de 1,9 point du coefficient d'occupation à 77,9% et une amélioration sensible de leur rentabilité (+0,5 milliard d'euros de résultat d'exploitation contre -3,5 milliards d'euros en 2009) (*Source : AEA European airline members février et mars 2011*).

Le segment des clients premium (trafic Affaires et Première) a été le plus touché par la crise. Malgré une tendance positive en 2010, tirée par le dynamisme du commerce mondial, la baisse du trafic et des recettes consécutive à la crise, n'a toujours pas été comblée : au niveau de l'industrie, le volume de trafic premium, en augmentation de 9,1% en 2010 reste inférieur de 10% à son niveau pré-crise et les recettes premium sont inférieures de 9%.

Sources : 1) ATAG *The economic and social benefits of air transport 2008 Oxford Economics* ; IATA *Industry financial forecast mars 2011* ; *Global Insight février 2011*.
2) *Financial outlook announcement Giovanni Bisignani Mars 2011* ; IATA *Industry financial forecast mars 2011* ; 3) *Consensus Forecasts and Global Insight septembre, novembre 2010 et Global Insight février 2011* ; 4) *Consensus et Global Insight mai et juillet 2010* ; *Consensus Forecasts et Global Insight mars 2011* ; 5) *IATA Financial forecast mars 2011* ; *IATA air transport market analysis décembre 2010* ; *ICA communiqué du 23 décembre 2010*.

■ Des facteurs d'incertitudes en 2011

□ Le contexte géopolitique

Les prévisions de croissance du PIB mondial en 2011 s'établissent à +3,5% (+3,2% en 2010) et les différences géographiques devraient perdurer. Les prévisions de croissance du PIB aux États-Unis sont de +3,1% alors que la croissance de la zone Asie/Pacifique est estimée à +5,4%, menée par la Chine et l'Inde respectivement à +9,5% et +8,3%. Les prévisions de croissance de PIB sont également largement positives en Amérique latine (+4,6%) en particulier au Brésil (+4,9%). La zone Euro devrait connaître une croissance limitée à 1,5% en raison des taux de chômage pesant sur la consommation des ménages et des difficultés actuelles des économies périphériques (*Source : Global Insight Mars 2011, Consensus Forecasts Mars 2011*). Les récents événements géopolitiques et géophysiques pourraient avoir des conséquences macro-économiques non structurelles en 2011, et constituent à ce jour un facteur d'incertitudes.

□ Le pétrole

L'une des plus grandes inconnues de 2011 reste l'évolution du prix du pétrole qui a commencé à croître fortement fin 2010. Sur la base d'un prix moyen de 76,8 dollars le baril en 2010 (*Source 1*), la facture carburant s'est élevée à 139 milliards de dollars pour l'industrie, ce qui représente 26% des coûts opérationnels totaux contre 24% en 2009 (*Source 2*). Cette hausse s'accélère depuis le début 2011 sous l'effet de la spéculation autour des événements au Moyen-Orient et au Japon. En 2011, IATA prévoit pour l'industrie une hausse de 10 milliards de dollars de la facture pétrolière, soit un montant total de 166 milliards de dollars ou 29% des charges d'exploitation, soit trois points de plus qu'en 2010. Toujours selon IATA, une hausse d'un dollar du prix du baril entraînerait une hausse de 1,6 milliard de dollars de la facture pétrolière. (*Source 3*). La principale question posée est la capacité des compagnies aériennes à transférer, en totalité ou en partie, ces augmentations aux passagers. Depuis le début de l'année 2011, les compagnies ont appliqué plusieurs surcharges carburant. Malgré cela, IATA a revu à la baisse ses prévisions pour l'année en ramenant l'objectif de marge opérationnelle de 2,9% en 2010 à 1,4% en 2011.

2.2.2 Le contexte concurrentiel

■ L'industrie restaure son niveau d'offre

Pour l'année 2011, le programme connu à ce jour des compagnies aériennes met en évidence une croissance des capacités de 6% au niveau mondial par rapport à l'année passée dont 5% liés à l'arrivée de 1 400 nouveaux avions et 1% à l'augmentation du taux d'utilisation de la flotte long-courrier existante. (*Source : IATA press release 2 mars 2011*).

Sur les routes long-courrier au départ de l'Europe, les capacités mises en ligne pour l'été 2011 sont encore en cours d'ajustement du fait du contexte international fortement évolutif. À ce jour, la croissance des capacités long-courrier, principalement des transporteurs européens, est de l'ordre de 7% et permet de se rapprocher des niveaux d'avant-crise. Néanmoins, on observe des disparités selon les régions :

- ◆ l'axe Europe-Amérique Latine présente la plus forte croissance (+18%), excédant largement les niveaux d'avant crise ;
- ◆ l'axe Europe-Asie/Pacifique connaît une croissance de capacité de 11% toujours menée par les compagnies européennes ;
- ◆ l'offre sur l'axe Europe-Moyen-Orient continue de croître (+7%) sous l'influence des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui cherchent à capter les trafics de correspondance entre l'Europe et l'Asie ;
- ◆ l'axe Europe-Amérique du Nord connaît une capacité inférieure aux niveaux d'avant crise en dépit d'une augmentation des capacités de 6% ;
- ◆ enfin, après une forte croissance, l'offre sur l'axe Afrique-Europe se stabilise (-1% par rapport à l'année précédente) impactée notamment par une forte réduction des capacités vers l'Afrique du Sud (-8,3% par rapport à l'année précédente).

Sur le moyen-courrier, dans un contexte concurrentiel marqué par le développement continu du TGV en Europe et des compagnies *low-cost*, les compagnies classiques limitent la croissance de leur offre. Sur le marché domestique français, d'ores et déjà dominé par le TGV avec une part de marché de l'ordre de 82%, de nouvelles lignes à grande vitesse vont ouvrir ou être prolongées d'ici à 2020 (liaison Rhin-Rhône, prolongement du TGV Est jusqu'à Strasbourg, ouverture de lignes : Brest, Bordeaux, Montpellier, Biarritz, Toulouse). Sur l'Europe, le TGV gagne du terrain, notamment en Italie avec la mise en service de la ligne Turin-Milan-Rome et en Espagne avec une croissance extrêmement dynamique du réseau à grande vitesse qui a atteint 2 000 kms de voies en 2010, supérieur au réseau français auquel il devrait progressivement être raccordé à partir de fin 2012. Quant aux compagnies *low-cost*, on observe une modération du rythme de leur croissance par rapport aux années précédentes. Cette modération est liée, d'une part, à un recentrage sur une croissance plus qualitative pour easyJet alors que, d'autre part, pour Ryanair, elle est plutôt liée à une volonté de se positionner comme valeur de rendement et à l'arrêt de subventions locales conduisant à la fermeture de plusieurs lignes.

Sources : 1) Reuters Brent et WTI janvier à décembre 2010. 2) IATA Industry financial forecast mars 2011. 3) IATA press release 2 mars 2011 ; Financial outlook announcement Giovanni Bisignani Mars 2011.

■ Évolution du comportement client : une plus forte sensibilité à la composante prix

Dans un monde de plus en plus ouvert et de plus en plus « connecté », le client cherche l'efficacité, l'autonomie de décision et la transparence de l'information pour faire ses choix. Il devient de plus en plus sensible à la valeur du service proposé, et le critère service/prix prend une dimension plus importante dans son acte d'achat. Ce changement est particulièrement visible sur le moyen-courrier et particulièrement au niveau des passagers voyageant pour des motifs professionnels. En effet, sur les marchés intra-Europe ou intra-Amérique, le trafic premium n'est pas revenu au niveau d'avant-crise. Cette évolution semble structurelle pour les marchés matures alors qu'en intra-Asie, la progression de ce segment de trafic a été de 21% en 2010.

En revanche, sur le long-courrier, le trafic premium a retrouvé son niveau d'avant-crise en novembre 2010. À titre d'exemple, le segment premium a augmenté sur les axes Europe-Asie et Europe-Amérique du Sud respectivement de 12% et de 8,3% par rapport aux niveaux de 2009 et le nombre de passagers premium sur l'axe Europe-Atlantique Nord a augmenté de 5% en 2010. (Source : IATA Premium monitor décembre 2010, janvier et février 2011).

■ Une évolution des modèles opérationnels sur le moyen-courrier

Les compagnies aériennes font face à un environnement incertain avec des défis qui rendent délicate la gestion de la croissance et de la marge. Dans ce contexte, on assiste à l'émergence de nouveaux modèles qui tendent à briser les frontières classiques observées dans le passé : en Europe, les compagnies *low-cost* tendent à intégrer progressivement des éléments de service additionnels et les compagnies classiques travaillent d'une part sans relâche sur l'amélioration de la compétitivité de leurs coûts de production, et d'autre part sur le développement des recettes nouvelles à travers des options payantes. easyJet a ainsi commencé à mettre en œuvre une stratégie ciblant les clients voyageant pour motifs affaires et l'arrêt des subventions locales conduit Ryanair à fermer plusieurs lignes. Dans ce contexte d'émergence des « transmodèles », Iberia a développé une forte coopération avec la compagnie *low-cost* Vueling participant à l'alimentation du *hub* de Madrid. Un autre exemple : Japan Airlines a décidé dans son plan de sauvetage de lancer une compagnie *low-cost* avec une stratégie de bi-marque.

■ La consolidation se poursuit

En 2010, la consolidation a été un facteur clé d'amélioration de la marge de l'industrie du transport aérien qui reste très concurrentielle. Le paysage de l'aérien a été principalement redessiné par le biais de coopérations renforcées : fusions encore limitées compte tenu des contraintes réglementaires du transport aérien, développement des alliances et *joint-ventures*.

En 2010, des fusions ont eu lieu en Amérique Latine entre Avianca et TACA, ainsi qu'en Asie entre China Eastern et Shanghai Airlines, et aux

États-Unis entre United Airlines et Continental Airlines. En janvier 2011, British Airways et Iberia ont donné naissance à un nouveau groupe appelé IAG. D'autres fusions sont attendues en 2011 et 2012 entre LAN et TAM en Amérique Latine et Southwest et Air Tran aux États-Unis.

La consolidation prend aussi la forme de nouveaux partenariats au sein des trois grandes alliances. Sept nouveaux membres implantés en Asie, en Amérique latine ou au Moyen-Orient ont ou vont rejoindre l'alliance SkyTeam entre 2010 et 2012 (Voir également section *Activité*, page 43). TAM et Aegean Airlines ont rejoint Star Alliance en 2010. Elles devraient probablement être suivies par Air India, Ethiopian, les compagnies fusionnées Avianca-TACA ainsi que par Copa Airlines en 2011. En 2010, S7 Airlines a intégré l'alliance Oneworld, et Kingfisher Airlines et Air Berlin devraient les rejoindre respectivement en 2011 et 2012.

Les *joint-ventures* se sont également développées sur les routes transatlantiques et transpacifiques grâce aux accords de ciel ouvert. L'axe transatlantique est ainsi structuré par trois *joint-ventures* organisées autour des trois majors européennes Air France-KLM, Lufthansa et IAG, selon les regroupements suivants : Air France-KLM avec Delta Airlines et Alitalia, Lufthansa avec United Airlines (fusionnée avec Continental Airlines) et Air Canada et depuis 2010, IAG et American Airlines ont mis en place une coopération commerciale. En 2011, All Nippon Airways et United Airlines ont également prévu de mettre en œuvre une *joint-venture* transpacifique dès l'obtention de l'accord du Département de Transport américain.

■ Conclusion

Le transport aérien a su faire face à la crise économique et financière. Pour autant, les événements récents ont accru les incertitudes qui pèsent sur le contexte opérationnel de toute l'industrie. La fragile reprise est menacée par de nouveaux développements qui vont mettre à « l'épreuve » les fondamentaux. L'incertitude économique globale, l'évolution des modèles opérationnels, la consolidation et redistribution des forces en compétition décrites ci-dessus peuvent être complétées par les défis suivants pour l'industrie :

- ◆ la restructuration des bilans des compagnies aériennes dont le niveau d'endettement a fortement augmenté pendant la crise ;
- ◆ la pression croissante due à la mise en place de nouvelles taxes et mesures réglementaires avec par exemple l'entrée de l'industrie dans le système des ETS (permis d'émission) d'ici 2012, toujours entourée de nombreuses incertitudes quant au périmètre d'application et au risque de distorsion de concurrence au détriment des compagnies européennes ;
- ◆ l'évolution et la volatilité des prix du pétrole et des taux de change des principales monnaies.

Les fondamentaux de la croissance sont bien présents mais le succès dépendra fortement de la capacité d'adaptation de l'industrie, confrontée à un contexte économique instable et en mutation.

2.3 La stratégie

Le transport aérien a profondément évolué. La nouvelle demande des pays à forte croissance, le renforcement de la concurrence sur les marchés matures, l'émergence du modèle « atypique » des compagnies du Golfe ainsi que la modification du comportement des consommateurs déterminent la stratégie. L'instabilité de l'environnement demande également une très forte réactivité. Par ailleurs, la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux de l'activité devient un enjeu majeur.

C'est dans ce monde en train de changer que le groupe Air France-KLM a pour ambition d'être un leader du transport aérien globalisé.

2.3.1 Des atouts fondamentaux

■ Un réseau puissant et équilibré

Le groupe Air France-KLM dispose du réseau le plus important entre l'Europe et le reste du monde. Ainsi, sur les 180 destinations long-courriers desservies directement par les compagnies membres de l'*Association of European Airlines (AEA)* à l'été 2010, Air France-KLM offre 112 destinations, soit 62% du total contre 50% pour IAG (British Airways + Iberia) et 52% pour le groupe Lufthansa (Lufthansa + Swiss + Austrian Airlines + BMI + Brussels Airlines). De plus, le groupe propose aussi 30 destinations uniques qui ne sont opérées ni par IAG ni par le groupe Lufthansa.

Enfin, présent sur tous les grands marchés, le groupe dispose d'un réseau équilibré, aucun marché ne représentant plus d'un tiers du chiffre d'affaires passage. Par ailleurs, ces marchés ont des comportements différents, permettant au groupe de compenser en partie les effets négatifs des crises.

■ Deux hubs coordonnés sur des plates-formes aéroportuaires en développement

Le réseau du groupe est coordonné autour des deux hubs intercontinentaux de Roissy-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol qui figurent parmi les quatre plus importants en Europe et dont l'efficacité est complétée au sud de l'Europe par les aéroports de Rome et de Milan sur lesquels opère Alitalia, partenaire stratégique du groupe depuis janvier 2009. Par ailleurs, ces hubs organisés en cycles appelés « vagues » combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point à point et sont organisés sur des plates-formes aéroportuaires dont le développement renforce encore le rôle des grands hubs intercontinentaux. Air France bénéficie depuis 2007 de l'ouverture progressive de nouvelles infrastructures aéroportuaires qui accueillent ses passagers dans d'excellentes conditions et font de Roissy-CDG une référence européenne.

Ce système de « co-voiturage » à grande échelle donne aux petits marchés accès au monde. Il optimise la flotte et permet l'utilisation d'avions plus gros, ce qui limite les nuisances et les émissions de CO₂. Ainsi, la deuxième vague au hub de CDG, organisée autour de l'arrivée de 61 vols moyen-courriers et du départ de 28 vols long-courriers, offre 1 797 combinaisons possibles en moins de deux heures avec seulement 89 avions.

Cette combinaison unique de hubs est encore plus importante en cette période de crise où les compagnies aériennes plus petites arrêtent la desserte directe de certaines destinations, obligeant ainsi leurs clients qui veulent se rendre vers ces destinations à rechercher un vol avec correspondance. L'exercice 2009-10 en est un bon exemple : le trafic de correspondance est resté quasiment stable (-0,3%) à Roissy-CDG quand le trafic de point à point baissait de 2,3%.

■ Une base de clientèle équilibrée

La politique du groupe Air France-KLM de satisfaire tous ses clients en termes de réseaux, de produits et de prix lui a permis de bâtir une clientèle équilibrée. En 2010, 42% des passagers ont voyagé pour des raisons professionnelles et 58% pour des raisons personnelles. Le groupe bénéficie également d'une répartition équilibrée entre passagers en correspondance (56%) et passagers en vol direct (44%). De plus, en 2010, 66% du chiffre d'affaires (53% en 2009) a été assuré par la politique de fidélisation du groupe (programme de fidélisation ou contrats avec les entreprises).

■ Une alliance mondiale qui renforce le réseau

L'alliance SkyTeam, deuxième alliance mondiale en parts de marché avec 17% réunit au 31 mars 2011 13 compagnies européennes, américaines et asiatiques. SkyTeam permet au groupe de répondre aux besoins du marché et de faire face à la concurrence tant dans le transport de passagers que dans le transport de fret. Aéroflot, Aeromexico, Air Europa (Espagne), Air France et KLM, Alitalia, China Southern, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, Korean Airways, Tarom et Vietnam Airlines composent l'alliance. Enfin, China Airlines, China Eastern, Aerolíneas Argentinas, Garuda Indonesia, MEA (Liban) et Saudi Arabian Airlines ont rejoint ou vont rejoindre l'alliance en 2011 et 2012. (Voir également section 2 – Activité passage page 43).

■ Des partenariats stratégiques

Air France-KLM et Delta travaillent ensemble depuis avril 2009 dans le cadre d'un accord de *joint-venture* sur l'Atlantique Nord. Le périmètre de cet accord est très large et couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe au travers d'une coordination intégrée et

tous les vols entre l'Amérique du Nord et le Mexique vers et du Bassin méditerranéen, l'Afrique, les pays du Golfe et l'Inde ainsi que les vols de l'Europe vers et de l'Amérique centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur au travers d'une coordination étroite. Ce type d'accord permet le partage des recettes et des coûts. (Voir également section 2 – *Activité passage pages 40 et 44*).

Air France-KLM a choisi de renforcer sa coopération avec Alitalia à travers un accord de partenariat opérationnel et une prise de participation de 25% dans le capital de la compagnie italienne. Cette opération réalisée en janvier 2009 présente des avantages significatifs pour les deux groupes. (Voir également section 2 - *Activité passage page 44*).

■ Une flotte moderne

Le groupe investit de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui une des flottes les plus rationalisées et les plus modernes du secteur. Ces investissements présentent un triple avantage. Le groupe offre ainsi un meilleur confort à ses passagers, réalise de substantielles économies de carburant et respecte ses engagements de développement durable en limitant les émissions sonores pour les riverains et les émissions de gaz à effet de serre. (Voir également section 2 – *Activité-Flotte page 59*).

2.3.2 Notre stratégie

La stratégie du groupe est déclinée dans le projet d'entreprise « Embark » et met le client au cœur de ses actions. Prendre en compte les nouveaux besoins, analyser les comportements des nouvelles clientèles, différencier et personnaliser les offres sont nécessaires pour fidéliser les clients qui sont mieux informés et plus autonomes. L'innovation technologique, l'amélioration des produits, l'harmonisation de l'offre avec nos partenaires, la distribution électronique comme alternative partielle aux modes classiques de distribution sont autant de chantiers autour desquels le groupe se mobilise. (Voir également section 2 - *Activité passage page 42*).

■ Accélérer notre développement

□ Activité passage

La stratégie de développement s'appuie sur les forces du groupe dans chaque région :

- ◆ En Europe, la priorité est donnée au trafic de correspondance dans le cadre d'une activité court et moyen-courrier restructurée, organisée autour de nos *hubs* plus efficaces et attractifs et renforcée par des partenariats européens avec des acteurs forts sur leur marché national.

- ◆ En Amérique du Nord, le développement est assuré au travers de la *joint-venture* avec Delta et Alitalia qui permet une coordination des activités commerciales comme le réseau, la gestion de la recette, les forces de vente et de distribution ou encore le programme de fidélisation.
- ◆ En Amérique latine, le groupe va renforcer sa position en ouvrant de nouvelles destinations, en renforçant certaines fréquences et en signant des partenariats.
- ◆ En Afrique et au Moyen-Orient, ce sont les ouvertures de nouvelles lignes et les accords comme ceux signés avec Saudi Arabian Airlines et MEA qui offrent les opportunités de croissance sur ces régions.
- ◆ En Asie, le groupe se donne trois moyens : l'ouverture de nouvelles lignes, le renforcement des partenariats et le développement de *joint-ventures* sur les marchés clés. Depuis 2010, le groupe accélère son développement en Asie dans le cadre de l'alliance SkyTeam tant en Chine qu'en Asie du sud-est. En parallèle, Air France-KLM a mis ou va mettre en œuvre des *joint-ventures* avec ses partenaires chinois avec pour ambition de créer, d'ici dix ans, une position aussi forte que sur l'Atlantique Nord.

□ Activité cargo

En réponse à la crise économique de 2008 et 2009, le groupe a pris des mesures destinées à réduire son exposition aux retournements de cycle particulièrement violents dans le cargo. L'activité cargo donne désormais la priorité aux soutes des avions passager et combis. L'offre importante du réseau passage est complétée sur certains marchés par une offre plus flexible assurée par les 14 avions tout cargo. Dans le cadre de cette stratégie, l'activité cargo devient un élément clé de la rentabilité du réseau et de son développement. Par ailleurs, le groupe veut renforcer l'alliance SkyTeam Cargo et développer des partenariats.

□ Activité maintenance

Les besoins des compagnies clientes, l'évolution de l'environnement concurrentiel liée à l'offre des constructeurs d'avions ou des équipementiers, le différentiel des coûts de production entre pays incitent le groupe à développer un réseau mondial de maintenance en s'appuyant sur les savoir-faire des équipes en France et aux Pays-Bas.

■ Retrouver un niveau de rentabilité créateur de valeur

Le groupe a pour objectifs financiers à moyen-terme :

- ◆ une croissance des capacités de l'ordre de 4% par an accompagnée d'une hausse annuelle de 2% hors change de la recette unitaire au siège kilomètre offert ;
- ◆ une réduction du coût unitaire de 3% à change et prix du carburant constants ;
- ◆ une réduction significative du ratio d'endettement.

□ Croissance des capacités et des recettes

Le groupe entend augmenter ses capacités d'environ 4% par an avec une croissance supérieure en long-courrier (+5%) particulièrement sur les marchés en forte croissance (+6,5%) et une stabilité des capacités

en moyen-courrier. Cette croissance se partage entre une utilisation d'avions plus gros/plus densifiés, l'ouverture de nouvelles routes et une augmentation du nombre d'heures de vols. Cette croissance est en ligne avec les prévisions des constructeurs d'avions qui tablent sur une demande de transport aérien long-courrier en augmentation annuelle d'environ 5% par an pour les vingt prochaines années. En parallèle, le groupe prévoit une hausse annuelle de la recette unitaire hors change de 2%.

▣ Réduction des coûts unitaires

Le groupe Air France-KLM mène un processus permanent de contrôle des coûts. Outre le plan d'économies Challenge 12 qui permet de limiter la hausse des coûts, le groupe attend une amélioration de la productivité. Après avoir adapté les effectifs au niveau d'activité (-10% de personnel depuis le début de la crise en septembre 2008), le groupe prévoit une croissance des capacités à niveau d'effectif stable. Chacun des métiers contribue à ce processus : utilisation d'avions plus gros en long-courrier, redressement du moyen-courrier et mise en place progressive des bases de province en France dans l'activité passage ; dans l'activité cargo, valorisation des soutes des avions passage et combi pour profiter de leur coût unitaire plus bas ; dans l'activité maintenance, transfert des activités consommatrices de main-d'œuvre vers les partenaires implantés dans les pays à coûts de production moins élevés et développement des activités à forte valeur ajoutée en France et aux Pays-Bas. Par ailleurs, le groupe réorganise les fonctions administratives.

Au cours de l'exercice 2010-11, le groupe a réalisé 595 millions d'euros d'économies dans le cadre du plan Challenge 12 dont l'objectif initial de 510 millions avait été revu à la hausse à 590 millions d'euros. La fonction achats représente 44% des économies dont 114 millions d'euros pour les achats centraux. Les coûts de distribution représentent 3% des économies dont 78 millions réalisés par les services commerciaux. La modernisation de la flotte contribue pour 11% à ces économies. L'amélioration de la productivité et des process s'élève à 250 millions d'euros (42% du total).

▣ Renforcement de la structure financière

Depuis le début de la crise, le groupe Air France-KLM a adapté ses plans d'investissements pour répondre à deux objectifs : limiter l'arrivée de

nouvelles capacités dans un contexte de réduction ou de croissance faible de l'offre et protéger la trésorerie du groupe. S'appuyant sur une flotte jeune et efficace en termes de consommation de fuel et malgré un contexte de reprise, le groupe a décidé de continuer à limiter ses investissements, pour générer du *cash flow* destiné à réduire l'endettement et ramener le ratio d'endettement à 0,5. (Voir également section 5.1 – Investissements et financements, page 124).

■ Être une référence en matière de développement durable

▣ Renouvellement du pacte social

Plus de 100 000 personnes travaillent dans le groupe Air France-KLM, dans le respect de la diversité. Leur compétence, leur savoir-faire et leur engagement dans les différents métiers sont un des atouts majeurs du groupe. Issu de la politique contractuelle et du dialogue social, le pacte social a pour objectif de préserver cet atout tout en s'adaptant aux évolutions de l'environnement. Accroître la productivité, moderniser les règles d'organisation, renforcer la qualification des salariés sont les moteurs du développement du groupe. Enfin, favoriser l'émergence d'une culture d'entreprise groupe est l'objectif du projet d'entreprise "Embark" qui rassemble, dans le respect de la diversité des entreprises qui composent le groupe, les actions à mener pour réaliser son ambition.

▣ Une responsabilité sociale exemplaire

La démarche de développement durable du groupe Air France-KLM est reconnue et récompensée à de très nombreuses occasions. Parmi toutes les distinctions, il est à noter que le groupe a été classé, en 2010, leader du secteur aérien pour les indices DJSI pour la sixième année consécutive. Le groupe entend poursuivre cette démarche : conforter la réputation des marques avec, parmi les objectifs, un très haut niveau de sécurité des opérations ; instaurer un dialogue permanent avec les parties prenantes, clients, fournisseurs, riverains ; contribuer à la lutte contre le changement climatique et enfin appliquer les meilleures principes en matière de gouvernance.

2.4 L'activité passage

Le transport de passagers est la première activité du groupe Air France-KLM. Il représente 77% du chiffre d'affaires 2010-11.

Au cours de l'exercice 2010-11, cette activité a connu un redressement significatif à la faveur d'une amélioration de la conjoncture économique et d'importants efforts en matière de réduction des coûts et d'adaptation stratégique. Le résultat d'exploitation s'est ainsi amélioré de près de 900 millions d'euros par rapport à 2009-10 malgré une succession d'événements extérieurs exceptionnels (fermeture de l'espace aérien européen à la suite de l'éruption d'un volcan islandais, intempéries, crises géopolitiques en Afrique et au Moyen-Orient, tremblement de terre au Japon) et la forte hausse de la facture carburant.

■ Poursuite des actions stratégiques

Si la crise économique a affecté tous les réseaux, pour le long-courrier, elle n'a nécessité que des adaptations limitées du modèle, tandis que sur le moyen-courrier, elle a mis en évidence le besoin de changements structurels. Ces changements ont été mis en œuvre dans le cadre d'un projet de refonte sur deux ans et lancé en avril 2010. Cette stratégie d'adaptation implique des investissements de 100 millions d'euros amortis sur dix ans et devrait générer 250 millions d'euros de chiffre d'affaires complémentaire et 410 millions d'euros d'économies de coût en année pleine, soit en 2011-12. Pour 2010-11, l'objectif portait sur un chiffre d'affaires complémentaire de 130 à 170 millions d'euros et des économies de coûts de 200 à 250 millions d'euros. Ces objectifs ont été atteints retraits des événements exceptionnels qui ont perturbé les opérations au cours du dernier exercice.

■ Long-courrier

La reprise économique actuelle permet d'anticiper une croissance significative de la demande de transport. Le groupe entend en tirer profit en mettant en œuvre une croissance productive et ciblée de ses capacités.

□ Croissance productive

Bénéficiant de deux des plus grands *hubs* du monde, le groupe peut déployer des avions plus gros, tels que des Airbus A380 et des Boeing B777-300 et bénéficier ainsi d'économies d'échelle. Le groupe a ainsi reçu ses cinq premiers Airbus A380 entre novembre 2009 et mai 2011 et attend une livraison supplémentaire d'ici l'été 2011. À Amsterdam, KLM a reçu son cinquième Boeing B777-300 en février 2011 et prévoit de convertir deux Boeing B747 combis en configuration tout passage.

La grande taille de la flotte permet par ailleurs de multiplier les sous-flottes afin de couvrir les différentes typologies de routes du réseau. Par exemple, à l'été 2011, Air France exploite 61 Boeing B777 en 5 versions. La majorité de la flotte reste constituée des deux versions à

dominante « affaires », dotées de premières classes. Neuf B777-300ER sont affectés sur des lignes très « loisirs », avec une configuration très dense à 472 sièges. Deux nouvelles versions intermédiaires sans première classe et avec une classe affaires plus réduite, sont introduites à compter de l'été 2011 soit quatre B777-300ER d'une capacité de 383 passagers et 14 B777-200ER reconfigurés pour offrir 309 sièges.

L'arrivée de ces nouvelles versions des B777-200ER ouvre des perspectives de développement sur des destinations à dominante loisirs, avec une configuration cabine adaptée à ces marchés. À l'été 2011, ces appareils seront progressivement déployés sur Guangzhou, Bangkok, Phnom Penh, Osaka, Santiago du Chili et Lima.

L'utilisation d'avions plus gros combinée à l'introduction des nouvelles configurations des Boeing B777 représente 2,5% sur les 6,5% de croissance prévus par le groupe cet été sur le réseau long-courrier.

□ Renforcement du leadership du réseau

Le groupe entend conserver sa position de leader en termes de réseau long-courrier au départ d'Europe, qu'il s'agisse du nombre de destinations desservies ou de la part d'offre. Ainsi le groupe assure 60% des destinations entre l'Europe et le reste du monde, loin devant ses concurrents directs et détient une part de marché de 13,2% contre 10,6% et 10,1% pour Lufthansa et IAG. (Source : OAG).

La reprise de la croissance du groupe ouvre de nouvelles perspectives de développement du réseau. Outre les développements habituels comme la mise en place d'avions plus gros et l'augmentation du nombre de fréquences pour assurer une desserte quotidienne vers le plus grand nombre de destinations, l'accent est mis sur l'extension du réseau, avec l'ouverture de nouvelles destinations, et la multiplication des destinations desservies à partir des deux *hubs* du groupe. Comparé à l'été 2010, le groupe anticipe ainsi d'opérer pas moins de sept destinations long-courrier supplémentaires. En Afrique, le groupe ajoute trois destinations : Kigali (Rwanda), Freetown (Sierra Leone), Monrovia (Liberia), renforçant ainsi un maillage unique de ce continent sur lequel le groupe et ses partenaires relient pas moins de 43 destinations. En Asie, le groupe accroît son implantation en Chine en ajoutant une 8^e destination, Xiamen, et dessert Phnom Penh au Cambodge grâce à la nouvelle version du Boeing B777-200ER, adaptée à un tel marché. Enfin, la *joint-venture* transatlantique (*Voir ci-dessous*) facilite l'ouverture de deux nouvelles destinations, Orlando et Cancun.

La multiplication des destinations desservies à partir des deux *hubs* est particulièrement visible en Amérique Latine et aux Caraïbes. Plutôt que d'ajouter une deuxième fréquence quotidienne au départ de Paris sur Buenos Aires et, au départ d'Amsterdam sur Lima, le groupe a choisi d'offrir ces points au départ des deux *hubs*, renforçant l'attractivité de l'offre de et vers l'ensemble des marchés du groupe.

▣ **Rapide développement de SkyTeam, en particulier en Asie**

Les partenariats et accords de *joint-venture* permettent de mieux alimenter les vols en bout de ligne et de renforcer la compétitivité du groupe sur les lignes concernées par ces accords. Le fonctionnement de l'alliance et des partenariats est détaillé en page 43.

Le fort développement de SkyTeam est un grand atout pour le groupe. Aux 13 membres actuels de l'alliance, pas moins de sept nouveaux membres devraient s'ajouter d'ici 2012, tous implantés sur les marchés en forte croissance : China Eastern, Shanghai Airlines, China Airlines, Aerolineas Argentinas, Garuda Indonesia, Middle East Airlines et Saudi Arabian Airlines.

L'implantation de l'alliance en Chine est exceptionnelle, puisqu'elle compte quatre compagnies, China Southern, China Eastern, Shanghai Airlines, et China Airlines qui détiennent 40% du marché domestique chinois et des positions fortes non seulement dans les plus grandes villes du pays, mais aussi dans les villes qui sont en forte croissance.

En mettant en place des accords de *joint-venture* avec ses partenaires chinois, le groupe construit un atout majeur pour tirer bénéfice du développement exceptionnel à attendre du marché entre l'Europe et la Chine. Avec China Southern, une *joint-venture* est déjà en place sur les lignes entre Guangzhou et Paris et Amsterdam. Avec China Eastern, les négociations sont en cours, la *joint-venture* sera mise en œuvre après l'entrée en juin 2011 de la compagnie dans SkyTeam.

En outre, le développement de coopérations au sein de SkyTeam est un outil clé dans la compétition avec les compagnies du Golfe persique (Emirates, Etihad et Qatar Airways). Ces coopérations soutiennent en effet les efforts de différenciation du groupe par rapport à ces compagnies en lui permettant d'offrir des vols directs plus fréquents et vers plus de villes, des correspondances facilitées sur de nombreuses destinations secondaires, et en assurant une distribution optimale de ses produits auprès des clientèles locales. C'est pourquoi Air France-KLM recherche activement un partenaire en Inde, marché sur lequel les compagnies du Golfe sont particulièrement bien implantées.

▣ **Intégration toujours plus grande au sein de la joint-venture transatlantique**

Le premier marché stratégique reste l'Atlantique Nord, qui représente pour les compagnies membres de IATA plus du quart des recettes « premium » mondiales. Grâce à sa *joint-venture* (JV) avec Delta, le groupe Air France-KLM s'assure une position stratégique majeure sur ces routes. Bénéficiant de plus de dix ans d'expérience dans le cadre de l'accord entre KLM et Northwest, la JV a été créée en avril 2009 et étendue à Alitalia en avril 2010. La JV est décrite plus en détails page 44.

L'organisation très intégrée, sur le principe d'un partage des recettes et des coûts, étend le champ de coordination à tous les aspects de l'offre. Non seulement les activités de revenue management, de pricing et les forces commerciales sont unifiées et le réseau développé en commun, mais les partenaires travaillent à offrir une expérience produit « sans coutures ». Ainsi, Delta a récemment décidé d'adopter le produit « Economy Comfort » de KLM.

La difficulté d'opérer rentablement les capacités mises en ligne par la *joint-venture* à l'hiver 2010 a renforcé la motivation des partenaires de gérer de façon appropriée les capacités sur les marchés les plus saisonniers. C'est pourquoi la JV a décidé dès mai 2011 de programmer une baisse coordonnée des capacités à l'hiver 2011. Les partenaires prévoient ainsi de baisser collectivement leurs capacités de 7 à 9% sur les liaisons Europe-États-Unis/Canada.

▣ **Amélioration constante de l'offre produit**

L'exercice 2010-11 a vu la fin du déploiement chez Air France de la nouvelle classe « Premium Voyageur » lancée en octobre 2009. KLM a terminé en décembre 2009 le déploiement sur toute sa flotte d'un produit comparable, « Economy Comfort », vendu sous forme d'option. Ces produits visent à répondre aux besoins de la clientèle professionnelle qui voyage en cabine économique traditionnellement ou sous les effets de la crise, et aux besoins de la clientèle voyageant pour des motifs personnels à la recherche d'un confort supplémentaire à un prix inférieur à celui de la classe Affaires.

Les retours clients sur ces produits sont très encourageants. Chez Air France, 71% des passagers voyageant en classe Premium Voyageur disent qu'ils la choisiront certainement à nouveau pour leur prochain voyage. Dans cette première année de déploiement, le remplissage est un peu supérieur à l'objectif tandis que les prix moyens sont légèrement inférieurs à l'objectif. KLM a enregistré une progression des recettes plus rapide que prévue. Ces deux produits devraient générer plus de 450 millions d'euros de recettes sur l'année civile 2011.

Le groupe continue ses investissements dans l'offre produit à bord des avions long-courriers. Un nouveau siège en classe Affaires a ainsi été introduit chez Air France en 2010, et a reçu un très bon accueil de la part de la clientèle. 90% des clients notent son confort en position couchée « bon » ou « très bon ». 64% le considère meilleur que la concurrence. Ce nouveau siège devrait équiper 60% de la flotte à l'été 2012, pour un investissement de 110 millions d'euros sur trois ans.

▣ **Renforcement de la flexibilité et équilibre du réseau**

Les événements exceptionnels de 2010-11 et la hausse de la facture carburant amènent le groupe à développer plus encore que par le passé la flexibilité et l'équilibre de son réseau. En effet, la très grande diversification du réseau est un atout car elle assure une couverture naturelle des aléas, face aux crises géopolitiques comme face aux catastrophes naturelles. En 2010-11, si le groupe a été plus exposé que d'autres aux crises qui ont affecté l'Afrique/Moyen-Orient (Côte d'Ivoire, Sahel, Tunisie, Égypte, Libye...) ou le Japon, cette conjonction d'événements est exceptionnelle. Le groupe a pu, comme à chaque crise, reporter ses capacités sur les destinations plus dynamiques, en raison, soit du report des clients, soit d'une demande plus forte qu'anticipé.

La flexibilité est également une réponse à la hausse du prix du pétrole. En effet, si la réponse immédiate reste la mise en place de surcharges carburant, le groupe est très attentif à la réaction de la clientèle à ces hausses de prix et est prêt à revoir à la baisse la croissance de ses capacités si la demande devait être affectée par ces hausses.

■ La transformation du moyen-courrier

Le réseau moyen-courrier représente plus du tiers des recettes passage d'Air France-KLM. En permettant d'asseoir la présence commerciale du groupe dans toute l'Europe, il joue un rôle fondamental pour assurer la puissance de ses trois outils marketing : le programme de fidélisation *Flying Blue*, les contrats Firmes et les contrats avec les grands réseaux d'agences. Par ailleurs, ce réseau est un outil essentiel de sa stratégie de *hub*. Au départ de Roissy et d'Amsterdam, une large proportion des passagers sur les lignes long-courriers sont des passagers en correspondance.

□ Un projet de transformation vigoureux

Face à la crise qui a particulièrement touché le réseau moyen-courrier, le groupe a décidé en 2009-10 de réagir en lançant un projet de transformation dénommé NEO (*New European Offer*). Ce projet s'est appuyé sur trois piliers : une refonte en profondeur de l'offre commerciale pour proposer un produit plus simple et mieux adapté aux besoins des clients tout en préservant un niveau élevé de recettes, un re-engineering des processus internes, rendu possible par cette nouvelle offre commerciale pour diminuer les coûts et enfin un travail de réaménagement du programme.

Un an après son démarrage, la nouvelle offre commerciale répond clairement aux besoins des clients. La perception par les clients « Affaires » du produit les visant tout particulièrement, la « Premium Eco », est très bonne, en particulier au niveau du rapport qualité/prix. Après une période d'adaptation, l'appréciation du rapport qualité/prix par les clients en « Premium Affaires » et en « Voyageur » qui concentre les plus gros efforts en termes de réduction des coûts, a retrouvé son niveau de l'année dernière. Cette satisfaction s'est surtout matérialisée en termes de trafic et de recettes, avec une hausse du trafic en « Premium Eco » supérieure à 60%. L'objectif principal, faire revenir les meilleurs clients sur ces vols, a donc été atteint.

Le projet visait une amélioration du résultat d'exploitation de 500 millions d'euros en 2011-12, dont 350 millions d'euros en 2010-11. Le bilan du projet montre que cet objectif sur 2010-11 a été dépassé, une fois corrigé des événements exceptionnels d'avril (fermeture de l'espace aérien due à l'éruption d'un volcan islandais) et de décembre (fortes perturbations des opérations dues aux intempéries).

En 2011, le projet de transformation va se poursuivre afin d'atteindre l'objectif initial de 500 millions d'euros. Après avoir restructuré son réseau moyen-courrier en 2010 dans le cadre du projet de transformation, KLM a lancé en avril 2011 la refonte de son offre commerciale à destination de la clientèle « Affaires ». La classe « Affaires » a ainsi été revue pour répondre, comme chez Air France, aux besoins de flexibilité et de confort des clients. Les principales caractéristiques de ce nouveau produit sont la flexibilité des billets, l'amélioration de l'espace personnel disponible, notamment en laissant libre les sièges centraux, une restauration renouvelée ainsi qu'un parcours au sol amélioré (zones d'enregistrement dédiées, files prioritaires, accès salon...).

□ Bases de province : un nouveau modèle

Pour renouer avec la croissance rentable sur le segment point à point du moyen-courrier et particulièrement sur son marché domestique, Air France travaille actuellement sur un projet de « bases de province ». Ce nouveau modèle de production a pour objectif de reconquérir une part importante d'activité au départ des villes de province.

L'objectif de ce nouveau modèle d'activité est d'augmenter l'utilisation des avions à environ 12 heures par jour, grâce à la réduction du temps de demi-tour et un programme optimisé au départ de chaque base.

L'augmentation de la productivité avion devra être accompagnée d'une augmentation de la productivité des équipages et du personnel en escale, et de l'amortissement des coûts fixes sur un socle d'activité plus large. Les simulations actuelles anticipent une baisse de 30% des coûts « manageables », ceux-ci représentant environ 60% des coûts d'opération. La baisse des coûts unitaires serait donc de l'ordre de 15% et permettrait, outre le rétablissement de la rentabilité des lignes existantes, de fortement augmenter l'offre au départ des « bases » concernées.

Sans être terminées, les négociations avec les partenaires sociaux sont bien avancées. Le lancement de la première base est prévu à Marseille en octobre 2011. Les trois autres bases envisagées (Toulouse, Nice et Bordeaux) pourraient être mises en place au printemps 2012. En l'absence de finalisation des négociations et de détermination exacte du périmètre d'activité concerné, le groupe n'est pour le moment pas en mesure de se fixer des objectifs quantitatifs précis sur ce projet.

■ Le client, au centre du projet d'entreprise « Embark »

En plaçant le client au centre du projet d'entreprise, le groupe introduit un véritable changement culturel impliquant tous les salariés ; aller vers le client ne consiste pas seulement à investir dans des prestations à bord. Le groupe veut aussi développer une culture du « service au client ».

□ Être le numéro un dans le traitement des aléas

Le traitement des aléas est emblématique de cette évolution. L'expérience du volcan islandais en avril 2010 et des intempéries de décembre 2010 a mis particulièrement en évidence le fait que le traitement des aléas est un service essentiel qui différencie le groupe de ses concurrents.

Ce traitement des aléas gagnera en robustesse si le groupe peut contacter directement chaque client sur son mobile, et si les clients ont la possibilité de gérer leurs réservations directement sur leurs mobiles. C'est pourquoi le groupe investit dans des moyens techniques pour diffuser l'information (le système Air France et KLM Connect) et dans les applications sur téléphone mobile.

Avec Air France-KLM Connect, Air France et KLM sont les premières compagnies aériennes à offrir, à une aussi grande échelle, un service d'information proactif à leurs passagers sur l'ensemble de leurs réseaux. Concrètement, grâce au numéro de portable et à l'adresse e-mail que le client a indiqués lors de l'achat de son voyage, Air France et KLM pourront l'informer dès 14 jours avant le départ, d'une éventuelle annulation de son vol, voire d'un retard, d'un changement de porte d'embarquement ou, après le décollage, de la livraison différée de ses bagages. Cet outil a été lancé le 1^{er} février 2011.

□ **Leader sur les applications de téléphonie mobile**

Les innovations technologiques ont déjà largement transformé l'expérience du voyage aérien. En mars 2011, plus des deux tiers des clients d'Air France-KLM ont utilisé internet (36%), les bornes libre-service (30%) et le téléphone mobile (1%) pour s'enregistrer. Tirer profit de l'intelligence croissante des téléphones mobiles est la nouvelle étape logique de cette stratégie.

Les nouveaux sites mobiles lancés en septembre 2010 permettent au groupe de donner à ses clients plus d'autonomie dans la préparation et la poursuite de leurs voyages ainsi qu'une information plus fiable pratiquement en temps réel, notamment en cas d'aléas. Les sites permettent de gérer le voyage de A à Z avec un smartphone : acheter un billet ou souscrire une option complémentaire, s'enregistrer, choisir son siège, recevoir sa carte d'embarquement, gérer sa réservation, obtenir de l'information en temps réel sur les horaires des vols et des réponses à chaque question, vérifier son compte *Flying Blue*, etc.

Air France-KLM est notamment le premier groupe à proposer la modification de réservation sur internet mobile : prendre un vol plus tôt ou plus tard, annuler son enregistrement, se ré-enregistrer et ainsi modifier sa réservation. Ce changement de réservation est gratuit ou payant, selon les conditions du tarif initialement acquitté. Le site mobile permet même de se faire rembourser selon les conditions du tarif en vigueur.

L'ambition d'Air France-KLM est de devenir la référence sur ce marché et d'élargir progressivement le périmètre fonctionnel de ses sites et de ses applications mobiles afin de proposer à ses clients un service pertinent tout au long de leur voyage.

□ **Être à l'écoute et animer les réseaux sociaux**

La culture du service au client passe aussi par la présence du groupe sur les réseaux sociaux. Cela montre que le groupe sait adapter ses outils de communication aux attentes des clients et profiter de telles innovations pour mieux les servir. L'investissement sur ce segment s'est ainsi traduit par le fait qu'Air France est la compagnie aérienne européenne qui a aujourd'hui le plus de « fans » (plus de 340 000) sur Facebook.

□ **Un programme de fidélisation *Flying Blue* très attractif**

Ce programme de fidélisation, issu en 2005 de la fusion des programmes d'Air France et de KLM, comprend 19 millions de membres (+72% depuis son lancement) dont 48% sont français ou néerlandais, 30% sont européens hors France et Pays-Bas et 22% proviennent du reste du monde. 10% des adhérents utilisent les deux compagnies.

Les nouvelles adhésions continuent de croître à un rythme élevé (115 000 adhérents supplémentaires par mois) dont 75% s'inscrivent en ligne. Leur répartition, un peu plus forte en Europe (30%) et dans le reste du monde (40%) qu'en France et aux Pays-Bas (30%) montre la force de la combinaison des deux compagnies. L'importance du programme de fidélisation se traduit aussi dans le fait que près de 43% du chiffre d'affaires passage du groupe est réalisé avec des membres de *Flying Blue*.

Le succès de *Flying Blue* repose sur la force du réseau Air France-KLM, les avantages tangibles offerts par le programme, et la facilité d'utilisation du programme car la majorité des opérations sont réalisables sur Internet. Un sondage effectué en novembre 2010 auprès de 4 100 membres *Flying Blue* a confirmé la satisfaction des membres : 75% plébiscitent le programme et 90% le recommanderaient à leur famille ou amis.

■ **Des atouts fondamentaux**

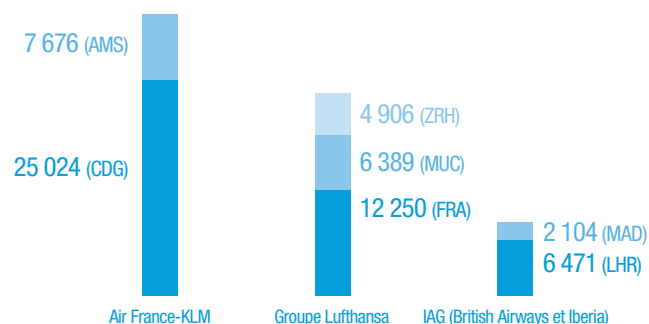
Au-delà des actions stratégiques entreprises en réponse à la crise économique et aux changements de comportement des clients, la stratégie du groupe continue de reposer sur des atouts fondamentaux qui ne cessent de démontrer leur rôle clé dans le développement du groupe.

□ **Les hubs**

Le système de double *hub* conserve sa fonction centrale dans l'activité passage. Puissants et coordonnés, les *hubs* de Paris CDG et d'Amsterdam-Schiphol, reliés par 11 liaisons quotidiennes, offrent un peu moins de 33 000 opportunités de correspondance hebdomadaires en moins de deux heures entre les vols moyen-courriers européens et les vols long-courriers internationaux, soit 40% de plus que le groupe Lufthansa sur ses trois plates-formes principales (Francfort, Munich et Zurich) et cinq fois plus que British Airways à Heathrow. La combinaison des deux *hubs* de CDG et de Schiphol est unique en Europe. Grâce à elle, le groupe Air France-KLM propose un nombre élevé de fréquences par destination et une large gamme d'horaires. Un passager peut ainsi choisir entre onze vols quotidiens vers New York, quatre vols pour Shanghai, trois vols pour Sao Paulo ou quatre pour Montréal. La grande taille des *hubs* du groupe lui permet d'opérer des avions plus gros, B777-300ER et A380, synonymes d'économies d'échelle dont les compagnies opérant à partir de *hubs* plus petits ne peuvent pas bénéficier.

De plus, parce que les *hubs* intercontinentaux de Roissy et de Schiphol fonctionnent en rassemblant de petits flux de trafic en provenance et à destination de toutes les régions du monde, ils limitent les conséquences des réductions de trafic liées à tous les événements extérieurs (instabilité politique, tremblement de terre au Japon, etc.).

Le plus grand nombre d'opportunités de correspondances en Europe



Nombre d'opportunités de correspondances hebdomadaires moyen/long-courrier en moins de deux heures.

L'alliance SkyTeam et les partenariats stratégiques

Pour répondre à l'ensemble des besoins de leurs clients, les compagnies aériennes complètent leur offre par des alliances et des partenariats stratégiques. Les trois grandes alliances, SkyTeam (dont le principal membre en Europe est Air France-KLM), Star Alliance (autour de Lufthansa) et Oneworld (autour de British Airways et Iberia), représentent plus de 65% du trafic mondial. Parmi les 50 plus importantes compagnies aériennes, seules les *low-cost*, les compagnies du Golfe et quelques compagnies de niche ne sont pas membres d'une alliance. Par ailleurs, l'appartenance à une alliance est très engageante compte tenu de l'intégration nécessaire d'une partie des systèmes informatiques ou encore de celle des programmes de fidélisation. Ainsi, seules deux compagnies aériennes ont changé d'alliances alors que celles-ci existent depuis plus d'une dizaine d'années.

Des partenariats avec d'autres compagnies, qui peuvent être parfois membre d'une autre alliance, complètent les offres des compagnies aériennes sur la base de coopération bilatérale en partages de code ou de programmes de fidélisation.

Les alliances et les partenariats sont des outils efficaces pour favoriser le développement des compagnies sans investissements complémentaires dans la flotte et donc sans nouvelles émissions de CO₂. En effet, ces accords permettent de renforcer l'effet fréquence sur les routes principales, de mutualiser les capacités sur des lignes à faible volume et de compléter les offres internationales par des vols opérés par leurs partenaires sur leurs marchés domestiques.

SkyTeam : une alliance mondiale

Créée en 2000, SkyTeam est une alliance mondiale comptant aujourd'hui 13 membres : Aéroflot, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Southern, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, KLM, Korean Air, TAROM et Vietnam Airlines. Les compagnies, tout en conservant leur identité et leur marque, travaillent ensemble pour offrir à leurs clients un réseau et des services globaux.

Pas moins de sept nouveaux membres sont attendus d'ici la fin 2012 : China Eastern et sa filiale Shanghai Airlines (Shanghai), Garuda Indonesia, Aérolíneas Argentinas, China Airlines (Taiwan), MEA Middle East Airlines (Liban) et Saudi Arabian Airlines.

La gouvernance de l'alliance

L'alliance est dirigée par un Conseil de gouvernance et un Comité de pilotage. Le Conseil de gouvernance est composé des Présidents et des Directeurs généraux des compagnies. Il se réunit deux fois par an et définit les grandes orientations stratégiques. Il nomme pour un mandat de deux ans, le Président et le vice-Président du Comité de pilotage qui est composé des Directeurs d'alliances.

Une entité centralisée pour le management de l'alliance a été mise en place en avril 2009. Celle-ci, sous la responsabilité d'un Directeur général, a en charge le marketing, les ventes, les synergies en aéroport, le produit correspondances, le cargo, la publicité et la marque ainsi que la gestion des finances et de l'administration de l'alliance. En liaison avec le Conseil de gouvernance et le Comité de pilotage, il met en œuvre les plans permettant d'assurer le développement de SkyTeam. Le budget de l'alliance est financé par les compagnies aériennes au travers de clés de répartition.

Être membre de l'alliance : des avantages forts

Pour être membre de l'alliance, les compagnies doivent remplir un certain nombre de conditions préalables notamment dans les domaines des opérations, des technologies et des produits. Ainsi, elles doivent être liées par des accords de partages de code, avoir signé des accords concernant leur programme de fidélité et des accords de partage de salon. Elles doivent aussi pouvoir proposer les produits et services spécifiques à l'alliance.

L'appartenance à SkyTeam renforce la notoriété des compagnies aériennes en leur permettant d'étendre leur offre vers toutes les régions du monde, renforçant de cette manière leur présence commerciale. Ainsi Air France-KLM en étant membre de l'alliance SkyTeam accède à un réseau mondial proposant plus de 13 000 vols quotidiens vers 898 destinations dans 169 pays.

En partageant leurs expertises et leurs connaissances et en mettant en commun leurs meilleures pratiques, elles améliorent la qualité de leurs services aux clients. Enfin, l'alliance permet également de dégager des synergies dans le cadre de co-locations en aéroport ou en ville, la coordination d'équipes ou encore la réduction des coûts de traitement

des avions en escale ou une meilleure utilisation des salons. Une étape importante a été faite avec le regroupement des compagnies de SkyTeam au Terminal 4 de Londres-Heathrow où elles partagent les bornes libre-service et un salon aux couleurs de l'alliance.

▣ Être client de l'alliance : de nombreux bénéficiaires

Le réseau de SkyTeam est organisé autour de grands *hubs* permettant à l'alliance d'offrir de très nombreux vols en correspondance et d'assurer à ses 384 millions de passagers annuels des voyages sur une ou plusieurs compagnies membres.

L'alliance a développé des produits spécifiques comme les « Pass » qui permettent de voyager dans la région de destination dans des conditions de prix compétitifs, les contrats globaux réservés aux grandes entreprises ou encore les contrats pour les organisateurs et les participants à des congrès et des événements internationaux.

Les passagers accumulent des miles sur tous les vols SkyTeam qu'ils peuvent utiliser sur plusieurs compagnies de l'alliance au cours d'un même voyage.

■ Des partenariats stratégiques

▣ Alitalia

Air France-KLM a renforcé sa coopération avec Alitalia à travers un accord de partenariat opérationnel et a pris une prise de participation de 25% dans le capital de la compagnie italienne en janvier 2009. Air France-KLM a ainsi accès au marché italien, le 4^e marché européen, grâce à un partenaire restructuré et solide financièrement avec une forte présence sur son marché domestique. Alitalia de son côté a accès au premier réseau reliant l'Europe au reste du monde grâce à un système de double *hub* élargi vers l'Europe du sud par ce partenariat. Les principaux objectifs communs aux deux compagnies sont de renforcer le positionnement d'Alitalia sur le segment de clientèle affaires et de partager les meilleures pratiques.

Les deux partenaires ont évalué à 370 millions d'euros les synergies potentielles dès la deuxième ou la troisième année dont 90 millions d'euros pour Air France-KLM au niveau du résultat d'exploitation. Air France-KLM bénéficiera également, à hauteur de sa participation au capital, des synergies réalisées par Alitalia. Après deux ans de coopération, Air France-KLM confirme cet objectif.

▣ La joint-venture transatlantique avec Delta

La *joint-venture* a été lancée le 1^{er} avril 2009 et étendue à Alitalia en juillet 2010 avec effet au 1^{er} avril 2010. Elle ne se traduit pas par la création d'une société commune, mais par la signature d'un contrat d'une durée initiale de dix ans créant l'équivalent d'une compagnie virtuelle ; en effet, l'accord prévoit un partage des coûts et des recettes, et donc la mise en œuvre de toutes les actions contribuant à une amélioration du résultat d'exploitation de l'activité. La gouvernance est composée d'un Comité exécutif, d'un Comité de direction et de groupes de travail.

Le périmètre de cet ensemble est très large : il couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe au travers d'une coopération intégrée et tous les vols entre l'Amérique du Nord et le Mexique vers et du bassin méditerranéen, l'Afrique, les pays du Golfe et l'Inde ainsi que les vols de l'Europe vers et de l'Amérique centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur au travers d'une coordination étroite.

Avec un chiffre d'affaires de 8,5 milliards d'euros en 2010-11 et une part de marché de 27%, la *joint-venture* est le premier opérateur sur l'Atlantique nord, premier marché mondial de transport aérien. Plus de 260 vols par jour relient les sept *hubs* principaux : Paris, Amsterdam, Rome, Atlanta, Detroit, Minneapolis et New York. Dès octobre 2009, le *pricing* et le *revenue management* ont été centralisés au sein d'une équipe de 60 personnes basée à Amsterdam. Plus récemment, la coordination du réseau s'est traduite par le renforcement des liaisons de *hub* à *hub*, l'optimisation du type d'avion affecté à chaque ligne, le développement du nombre de destinations desservies en direct des deux côtés de l'Atlantique, avec notamment 27 destinations desservies en Amérique du Nord et 33 en Europe. Les forces de vente ont été unifiées dans chaque région.

Lors du lancement de la *joint-venture*, le groupe Air France-KLM attendait 150 millions d'euros d'amélioration du résultat d'exploitation de ce réseau sur trois ans. Même si, sur l'année 2010-11, cette performance a été perturbée par les événements extérieurs et la situation de surcapacité à l'hiver, le groupe maintient cet objectif.

■ L'activité au cours de l'exercice

Au cours de l'exercice 2010-11, l'activité passage a été dynamique et s'est fortement redressée malgré de nombreux événements exceptionnels. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 18,10 milliards d'euros en hausse de 11,3% et le résultat d'exploitation, proche de l'équilibre, s'est amélioré de près de 900 millions d'euros.

▣ Le premier semestre (avril-septembre 2010)

L'activité au cours du premier semestre a été contrastée avec un premier trimestre fortement affecté par la fermeture du ciel européen à la suite de l'éruption du volcan islandais et un deuxième trimestre dynamique, particulièrement au niveau des recettes unitaires. Sur les six premiers mois de l'exercice, le trafic est en légère baisse (-0,8%) pour des capacités en diminution de 2,6%. Le coefficient d'occupation gagne 1,5 point à 83,3%. Le nombre de passagers recule de 2,7% à 37,3 millions. Les recettes unitaires ont progressé sur l'ensemble du réseau. Au total, la recette unitaire au siège kilomètre offert (RSKO), augmente de 17,0% et le chiffre d'affaires de 13,6% à 9,49 milliards d'euros. Le résultat d'exploitation s'élève à 311 millions d'euros (-353 millions d'euros au 30 septembre 2009). L'impact de la fermeture de l'espace aérien européen est estimé à 226 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et 146 millions d'euros au niveau du résultat d'exploitation.

La refonte de l'offre commerciale sur le moyen-courrier Air France lancée au 1^{er} avril 2010 avec deux offres clairement différenciées – la cabine économique ou Voyageur pour les passagers recherchant un produit simple à des prix attractifs et la cabine affaires ou Premium pour les passagers recherchant plus de flexibilité et de services à des prix abordables, a contribué à l'amélioration de la rentabilité de ce réseau. En long-courrier, la montée en puissance de la nouvelle classe Premium Voyageur a également contribué aux bons résultats du premier semestre.

▣ Le second semestre (octobre 2010-mars 2011)

Le second semestre a été aussi marqué par des événements exceptionnels : des grèves très suivies du contrôle aérien français, des épisodes neigeux records et, dès janvier 2011, l'instabilité géopolitique en Afrique et au Moyen-Orient puis le tremblement de terre suivi du tsunami au Japon en mars. Le trafic est en progression de 3,3% pour des capacités en hausse de 2,7%. Le coefficient d'occupation s'établit à 79,9% (+0,4 point). 34,0 millions de passagers (+2,9%) ont emprunté le réseau du groupe générant un chiffre d'affaires de 8,61 milliards d'euros. La hausse des recettes unitaires (+6,3%

de RSKO) est plus limitée qu'au premier semestre qui bénéficiait d'une base de comparaison favorable. Le résultat d'exploitation est négatif de 355 millions d'euros (-565 millions d'euros un an plus tôt). Les événements exceptionnels ont eu un impact défavorable de 150 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et de 123 millions d'euros sur le résultat d'exploitation.

▣ Exercice 2010-11

Sur l'exercice, l'activité passage a connu un trafic en hausse de 1,1% pour des capacités stables (-0,1%). Le coefficient a gagné 1,0 point à 81,6%. Le groupe a transporté 71,3 millions de passagers (-0,1%). Grâce à une recette unitaire au siège kilomètre offert (RSKO) en hausse de 11,7%, le chiffre d'affaires s'est établi à 18,1 milliards d'euros (+11,3% après un effet de change favorable de 2,9%) dont 17,29 milliards d'euros de chiffre d'affaires passage régulier (+11,6%) et 813,7 millions de recettes annexes (+4,5%). Le résultat d'exploitation s'est fortement redressé, passant d'une perte de 918 millions au 31 mars 2010 à une perte de 44 millions d'euros au 31 mars 2011 après 269 millions d'euros d'effets négatifs liés aux événements exceptionnels.

■ Chiffres clés par réseau

Au 31 mars	Destinations (Saison été)		Offre en SKO (En millions)		Trafic en PKT (En millions)		Taux d'occupation (En %)		Nbre de passagers (En milliers)		Chiffre d'affaires passage régulier (En millions d'euros)	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Europe	124	123	52 968	55 217	38 505	38 635	72,7	70,0	48 213	48 492	6 045	5 921
Amérique du Nord	24	23	51 542	51 495	44 196	44 440	85,7	86,3	6 501	6 835	2 925	2 407
Amérique latine	11	11	26 600	26 805	23 014	22 914	86,5	85,5	2 457	2 181	1 475	1 223
Asie/Pacifique	25	22	55 867	54 185	48 012	46 165	85,9	85,2	5 586	5 397	3 070	2 393
Afrique/Moyen-Orient	54	50	36 884	36 796	29 030	28 923	78,7	78,6	5 491	5 484	2 541	2 372
Caraïbes-Océan Indien	16	15	26 972	26 514	21 978	21 378	81,5	80,6	3 072	3 005	1 234	1 173
Total	254	244	250 836	251 012	204 737	202 455	81,6	80,7	71 320	71 394	17 290	15 489

▣ Le réseau long-courrier

Avec une flotte de 168 avions en opération, le groupe a transporté 23,1 millions de passagers (+0,9%) sur le réseau long-courrier vers 121 destinations (saison été : avril-octobre 2010) dans 69 pays. Le double *hub* (Paris et Amsterdam) donne accès aux destinations opérées par l'une ou l'autre compagnie. Sur les destinations communes, il permet un large éventail d'horaires pour le passager en correspondance qui a le choix de passer par Paris ou par Amsterdam. Le poids du long-courrier a légèrement augmenté sur l'année précédente. Sur l'exercice, il représente environ 81% du trafic et 79% des capacités (80% et 78% respectivement en 2009-10). Le trafic long-

courrier est en hausse de 1,5% et les capacités de 1,1%, permettant ainsi au coefficient d'occupation de s'améliorer de 0,3 point à 84,0%.

Le chiffre d'affaires passage régulier long-courrier s'est établi à 11,24 milliards d'euros (+17,5% après un effet de change favorable de 4,2%). Sa quote-part dans le chiffre d'affaires passage régulier est de 65%, en hausse de 3,2 points.

Tous les réseaux ont légèrement augmenté ou maintenu leur taux d'occupation en dépit des différentes crises. Le poids respectif de chaque réseau n'a pas évolué significativement par rapport à l'exercice précédent.

Le marché Amérique du Nord et Amérique latine reste le premier réseau du groupe tant en termes de trafic (33%) que de capacité (31%). 8,9 millions de passagers (-0,7%) ont emprunté les 34 destinations vers 10 pays. Le trafic et les capacités sont stables (-0,2% pour les deux) ainsi que le coefficient d'occupation à 86,0%. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 4,4 milliards d'euros en hausse de 21,2% après un effet de change favorable de 4,6%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires passage régulier est de 25% (+2 points). Sur ce marché, le groupe bénéficie de l'accord de *joint-venture* avec Delta qui permet une coordination des capacités et de la gestion de la recette sur le réseau Amérique du Nord ainsi que vers certains pays du nord de l'Amérique latine.

Le groupe a desservi 22 destinations dans 11 pays d'Asie/Pacifique. Deuxième réseau long-courrier, il représente 23% du trafic et 22% des capacités, comme l'année précédente. Ce réseau long-courrier a retrouvé son dynamisme avec un trafic en hausse de 4,0% pour des capacités en augmentation de 3,1%. Le coefficient d'occupation, au niveau très élevé de 85,9%, a ainsi gagné 0,7 point. 5,6 millions de passagers (+3,5%) ont emprunté ce réseau et ont généré un chiffre d'affaires de 3,07 milliards d'euros (+28,3% après un effet de change favorable de 5,8%). Il représente environ près de 18% du chiffre d'affaires total passage régulier, en progression de 2,6 points par rapport à l'exercice précédent.

Avec 50 destinations dans 40 pays, le réseau Afrique/Moyen-Orient reste le troisième réseau long-courrier du groupe. La part de ce réseau n'a pas évolué par rapport à 2009-10 (14% environ des capacités et du trafic). Il a bien résisté malgré les crises avec un trafic en hausse de 0,4% pour des capacités stables (+0,2%). Le coefficient d'occupation s'est établi à 78,7% (+0,1 point). Le groupe a transporté 5,5 millions de passagers (+0,1%) réalisant un chiffre d'affaires de 2,54 milliards d'euros, en hausse de 7,1% après un effet change favorable de 3,6%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires total passage régulier est stable, aux environs de 15%.

Le réseau Caraïbes et Océan Indien offre 15 destinations dans cinq pays. Avec environ 11% du trafic et des capacités, ce réseau est le

quatrième réseau long-courrier du groupe. Contrairement à l'an passé, il a été dynamique avec un trafic en hausse de 2,8%. Les capacités n'ayant augmenté que de 1,7%, le coefficient d'occupation a ainsi gagné 0,9 point à 81,5%. Le nombre de passagers a augmenté de 2,2% à 3,1 millions. Le chiffre d'affaires a atteint 1,23 milliard d'euros, en hausse de 5,2% après un effet de change favorable de 0,9%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires total passage régulier est stable à 7% environ.

▣ Le réseau moyen-courrier

Le réseau moyen-courrier est le troisième réseau du groupe avec 19% du trafic et 22% des capacités comme en 2009-10. Il inclut l'Europe dont la France et l'Afrique du Nord et offre 123 destinations dans 36 pays (saison été 2010). Ce réseau relie principalement l'Europe au reste du monde grâce aux deux *hubs* du groupe. Le marché domestique français est principalement concentré au départ d'Orly avec La Navette qui relie Paris aux principales capitales régionales françaises. Les filiales régionales du groupe, Brit Air, Régional, CityJet, VLM et KLM Cityhopper participent à l'activité moyen-courrier soit en reliant des villes secondaires françaises et européennes, soit en offrant une desserte intra-domestique.

Sur l'exercice, le trafic et les capacités sur le réseau moyen-courrier sont en baisse respectivement de 0,3% et de 4,1%. Le coefficient d'occupation gagne 2,7 points à 72,7%. Sur le marché européen, hors France, le coefficient d'occupation est en hausse de 2,9 points à 74,4% et sur le marché domestique, il progresse de 1,9 point à 68,0%.

Avec une flotte de 370 avions en opération dont 181 avions régionaux, le groupe a transporté 48,2 millions de passagers (-0,6%) pour un chiffre d'affaires passage régulier d'un montant de 6,04 milliards d'euros, (+2,1% après un effet de change favorable de 1,8%). Ce réseau représente 35% du chiffre d'affaires total passage régulier, en baisse de 3 points sur l'exercice précédent.

■ Chiffres clés de l'activité passage

Exercice au	31 mars 2011	31 mars 2010
Nombre de passagers (En milliers)	71 320	71 394
Chiffre d'affaires total passage (En M€)	18 103	16 267
Chiffre d'affaires passage régulier (En M€)	17 290	15 489
Recette unitaire en SKO (En cts d'€)	6,89	6,17
Recette unitaire au PKT (En cts d'€)	8,44	7,65
Coût unitaire au SKO (En cts d'€)	6,82	6,46
Résultat d'exploitation (En M€)	(44)	(918)

La recette unitaire au SKO (siège kilomètre offert) est en hausse de 11,7% et de 8,6% à change constant. La recette unitaire au PKT (passager/kilomètre transporté) est en hausse de 10,4% et de 7,3% à change constant. Le coût unitaire au SKO est en hausse de 5,5% mais est stable (-0,1%) à change et prix du carburant constants.

2.5 L'activité cargo

Deuxième activité du groupe, le chiffre d'affaires de l'activité cargo représente environ 13% du chiffre d'affaires total du groupe. Le cargo regroupe les activités d'Air France-KLM Cargo et de Martinair Cargo. Depuis avril 2009, Air France-KLM s'est vu confier progressivement la commercialisation des soutes des avions d'Alitalia. Par ailleurs, l'accord de *joint-venture* entre Air France, KLM et Delta comprend le transport de fret dans les soutes des avions passage.

■ Un redressement remarquable du marché dans un environnement volatil

Après le plus fort déclin de la demande de l'histoire de l'aviation en 2009 (-10% de trafic mesuré en tonne kilomètre transporté ou TKT), le redressement du commerce mondial en 2010 a soutenu la reprise de l'activité du secteur du fret aérien qui s'est traduite par une augmentation de 20,6% du trafic (*source IATA*).

Alors que l'industrie annonçait récemment avoir effacé l'équivalent de deux à trois années de croissance, le fret a retrouvé les niveaux d'avant la récession dès le deuxième trimestre 2010, porté par l'Asie et les pays émergents. Toutefois, la croissance du trafic des opérateurs européens continue à être inférieure à celle observée avant la crise et bien inférieure à celle des compagnies asiatiques (*source AEA*). La demande dans le secteur du fret a fortement varié au cours de l'année, avec un pic à +35,3% en mai 2010 par rapport à mai 2009, correspondant au point haut de la reconstitution des stocks, un creux à +6,9% en novembre 2010 et à +2,3% en février 2011 par rapport à février 2010. La croissance s'est ralentie dès le troisième trimestre 2010, une fois les stocks reconstitués mais aussi à cause d'événements exceptionnels survenus tout au long de l'année.

La crise liée à l'éruption du volcan islandais en avril 2010 a pesé sur la reprise, affectant les transporteurs de toutes les régions. Cela s'est traduit par une baisse de trois points du trafic en avril (+26,6% contre +29,5% en mars 2010). Les mauvaises conditions météo de décembre en Europe et en Amérique du Nord qui ont entraîné la fermeture de certains aéroports enneigés, ont également eu un fort impact sur l'industrie du fret aérien. L'Europe a été la plus durement touchée, avec une croissance ralentie tombant à 2,9% en décembre contre 6,6% en novembre. Les crises politiques au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ont entraîné un recul de la demande : en février 2011, elle est inférieure à son niveau d'avant crise (-0,8% février 2011 par rapport à février 2008), ce qui ne s'était pas produit depuis la reprise. Enfin, la demande a également été affaiblie par les conséquences du tremblement de terre tragique qui a secoué le Japon en mars 2011.

Les variations régionales en termes de trafic demeurent marquées sur l'année 2010. Les transporteurs d'Amérique latine ont enregistré le plus fort taux de croissance pour l'ensemble de l'année (+29,1%) mais ne représentent que 3% du marché. Les transporteurs du Moyen-

Orient qui disposent d'une part de marché de 11% ont vu leur trafic augmenté de 26,7%. Les transporteurs d'Asie/Pacifique dont la part de marché s'élève à 45% ont enregistré une hausse du trafic de 24,0%. Les transporteurs d'Afrique ont connu une forte croissance (+23,8%) mais avec une part de marché limitée à 1,0%. Les transporteurs nord-américains ont enregistré une hausse du trafic de 21,8% avec une part de marché de 16,0%. Les transporteurs européens, qui détiennent une part de marché de 24,0%, enregistrent une croissance limitée à 10,8% reflétant le faible dynamisme de l'économie européenne et l'impact du volcan en avril et des fermetures d'aéroports en décembre (*source : IATA*).

Les capacités sont à nouveau en croissance : pendant la crise, les compagnies avaient réduit leur capacité, notamment en cessant l'exploitation d'avions tout cargo, conduisant à une réduction de la flotte mondiale d'environ 200 appareils au plus fort de la récession. En 2010, avec la reprise économique, les avions tout cargo immobilisés pendant la crise ont été remis en ligne et de nouveaux avions tout cargo ont été livrés (22 Boeing B777F et 5 Airbus A330F). L'offre soutes a continué de croître au rythme soutenu de l'expansion de la flotte passage, notamment avec l'introduction de 52 appareils Boeing B777-300 ER et 87 appareils Airbus A330-300 à forte capacité soutes.

Le Moyen-Orient (+15,7% par rapport à 2009) avec Emirates et l'Asie/Pacifique (+14,3% par rapport à l'année 2009) avec Cathay et Korean ont fortement contribué à la croissance des capacités, contrairement à l'Europe où elles sont quasiment stables (+0,6% par rapport à l'année 2009).

Toutefois, la croissance de la demande de fret a dépassé en 2010-11 celle des capacités, permettant au coefficient de remplissage de progresser de 2,2 points pour atteindre 53,2% en moyenne sur l'année.

Après avoir enregistré en 2009 une chute historique du chiffre d'affaires qui était revenu au niveau de 2005, la priorité pour 2010 de l'industrie du cargo a été de restaurer son niveau de chiffre d'affaires. IATA estime à +30% **l'amélioration du chiffre d'affaires** en 2010 par rapport à 2009, avec un quasi retour au niveau d'avant la récession, amélioration particulièrement marquée au premier semestre.

■ Air France-KLM Cargo : une restructuration efficace

□ Air France-KLM Cargo confirme sa place de leader

Air France-KLM Cargo confirme sa place de leader européen et mondial hors intégrateurs. Sa part de marché (en incluant Martinair) s'élève à 31,1% en 2010 (32,7% en 2009) parmi les compagnies aériennes de l'AEA (*Association of European Airlines*) et à 7,0% au plan mondial (8,4% en 2009). Ces évolutions de part de marché reflètent la volonté du groupe de donner la priorité à l'amélioration de la recette unitaire et de se recentrer sur les marchés les plus porteurs.

Au cours de l'exercice, le groupe a transporté plus de 1,5 million de tonnes de fret dont 66% dans les soutes des avions passagers et 33% dans la flotte tout cargo sur un réseau comportant 254 destinations dans près de 111 pays.

Adossé à ses deux puissants *hubs* de Roissy-CDG et Amsterdam-Schiphol, Air France-KLM Cargo est bien placé pour offrir à ses clients le bénéfice d'importantes infrastructures d'accès aux marchés européens. Roissy est le premier *hub* européen de fret aérien et Schiphol se classe au quatrième rang.

Le groupe bénéficie pleinement de son organisation intégrée mise en œuvre au cours de ces cinq dernières années. La *Joint Cargo Team* couvre les structures de ventes et distribution, le marketing, le réseau, la communication, ainsi que la stratégie et le développement. En 2009-10, le groupe s'est renforcé grâce à l'intégration commerciale progressive de Martinair Cargo au sein d'Air France KLM.

Avec cette organisation, Air France-KLM Cargo offre à ses clients un contact, un contrat et un réseau uniques avec le choix de deux systèmes opérationnels, via Paris Charles-de-Gaulle ou via Amsterdam-Schiphol, ainsi qu'une combinaison des deux *hubs*.

Air France-KLM Cargo propose une offre organisée en quatre familles de produits : Équation, Variation, Cohésion et Dimension. Cette offre est également proposée par les membres de l'alliance SkyTeam Cargo. Fondée en 2000, elle regroupe autour d'Air France-KLM Cargo, AeroMexico Cargo, CSA Cargo, Delta Cargo, Korean Air Cargo, Alitalia Cargo et China Southern Cargo avec un réseau de 728 destinations.

▣ Le nouveau modèle économique : un transporteur mixte à dominante soutes

Dans un contexte d'amélioration du marché, le groupe Air France-KLM a mis en œuvre le nouveau modèle économique à dominante soutes complété par une offre tout cargo au dimensionnement approprié.

Cette nouvelle stratégie s'appuie sur le réseau long-courrier passage exceptionnel par sa couverture, sa densité et sa connectivité. Elle s'appuie également sur la montée en puissance des avions passage Boeing B777 de nouvelle génération qui offrent une capacité soutes beaucoup plus importante.

Ce repositionnement stratégique a permis de redresser nettement la performance économique du métier cargo dans des proportions comparables sur les deux *hubs* et sur tous les types avion. C'est avec un an d'avance sur son plan de marche que l'activité cargo est redevenue profitable.

▣ Les efforts du groupe Air France-KLM ont porté sur les fondamentaux : optimisation du réseau, augmentation des recettes et baisse des coûts.

Maintien de la discipline capacitaire et restructuration du réseau : les capacités sont restées quasiment stables (-0,3%) avec une priorité aux soutes et aux combis (+2,5%), et une diminution de l'offre tout cargo (-5,6%). La croissance de capacité est désormais tirée par les soutes des avions passage qui représentent 66% de l'offre totale en 2010-11 contre 54% en 2007-08. La flotte tout cargo a été ramenée de 25 à 14 appareils.

La rationalisation du réseau s'est poursuivie et désormais tous les avions cargo basés à Schiphol sont opérés par Martinair. En complément des 112 destinations desservies par le réseau long-courrier passage et des 67 destinations opérées par les avions cargo, l'offre combi et cargo s'est développée à l'automne 2010 sur le Japon, la Corée et la Chine.

Poursuite de la politique d'amélioration des recettes : la recette unitaire dépasse le niveau d'avant crise, amenant une augmentation de 29,5% du chiffre d'affaires.

Ces performances s'appuient sur une politique commerciale renouvelée, avec notamment une gestion de la recette et des conditions contractuelles plus efficaces, une adaptation de la segmentation client, une rationalisation et simplification du portefeuille produits et l'introduction de la notion de rentabilité comme critère principal dans la prise de décision.

Strict contrôle des coûts et de la trésorerie : le groupe a réduit ses coûts unitaires (à change et prix du carburant constants) de 1,1% par rapport à 2009-10 et a continué d'ajuster ses effectifs au niveau de la production notamment par des mobilités et des départs volontaires. Ainsi les effectifs du Cargo ont été réduits au cours de l'exercice de 5,2%, soit plus de 297 postes. Depuis le début de la crise, les effectifs sont en baisse de 16,4%, soit plus de 1 000 salariés.

Air France-KLM Cargo a lancé un **vaste programme de transformation et d'adaptation** visant à améliorer la performance et la rentabilité des plates-formes de Roissy CDG et de Schiphol à Amsterdam dont des résultats sont déjà visibles.

▣ Consolidation des partenariats avec Alitalia et la joint-venture transatlantique

La prise de participation à hauteur de 25% dans Alitalia permet au groupe de renforcer sa coopération avec la compagnie italienne et sa présence sur le marché italien, 4^e marché européen. Le groupe est désormais responsable de la commercialisation, du *revenue management* et de la supervision des opérations du cargo d'Alitalia. Par ailleurs, l'accord de *joint-venture* conclu entre Air France-KLM et Delta en avril 2009, permet désormais aux trois compagnies de couvrir 25% de l'offre transatlantique totale. Il se traduit par une coordination renforcée des politiques commerciales des trois compagnies, rendue possible par l'obtention de l'immunité *anti-trust*.

Parmi les projets structurants pour l'avenir, le groupe Air France-KLM travaille à la mise en place d'un outil de réservation et un inventaire commercial unique incluant les outils du *revenue management*. Il permettra d'accroître l'efficacité de sa force commerciale, d'augmenter les recettes et d'améliorer la satisfaction du client.

▣ Des résultats positifs avec un an d'avance sur le plan de marche

En s'appuyant sur le dynamisme du commerce international et les mesures de restructuration mises en œuvre depuis fin 2009, l'activité cargo d'Air France-KLM a retrouvé le chemin de la croissance et de la rentabilité avec un an d'avance sur son plan de marche. En effet, le

groupe prévoyait pour l'exercice 2010-11, de diviser par deux la perte de 436 millions d'euros de 2009-10.

Le premier semestre (avril-septembre 2010)

Le trafic a progressé de 2,6% pour des capacités en baisse de 3,6%, permettant ainsi au coefficient de remplissage de gagner 4,1 points à 67,7%. Le groupe a transporté 743 529 tonnes (+2,0%). La hausse du trafic a été combinée à une très forte progression des recettes unitaires qui ont, dès le début de cet exercice, pratiquement retrouvé leur niveau d'avant la crise. Au 30 septembre 2010, la recette unitaire à la tonne par kilomètre offerte est en hausse de 45,7%, permettant au chiffre d'affaires d'augmenter de 39,9% à 1,56 milliard d'euros. Le résultat d'exploitation a atteint 18 millions d'euros après un impact négatif lié à la crise de l'éruption volcanique estimé à 3 millions d'euros contre une perte de 344 millions d'euros un an plus tôt.

Le second semestre (octobre 2010-mars 2011)

La reprise du commerce mondial ayant débuté au second semestre 2009-10, la base de comparaison est moins favorable qu'au premier semestre. Cependant, le trafic est resté soutenu avec une hausse de 2,5% pour des capacités en hausse de 3,2%. Le coefficient de

remplissage a légèrement reculé à 69,1% contre 69,6% un an plus tôt. Les recettes unitaires sont restées bien orientées. Ainsi, la recette à la tonne kilomètre offerte (RTKO) est en hausse de 16,7%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 1,6 milliard d'euros (+20,6% après un effet de change favorable de 4,9%). Le résultat d'exploitation est en amélioration de 143 millions d'euros et s'établit à 51 millions d'euros contre une perte de 92 millions d'euros au second semestre 2009-10.

Exercice 2010-11

Sur l'exercice, le trafic est en hausse de 2,5% pour des capacités quasiment stables (-0,3%). Le taux de remplissage a gagné 1,9 point à 68,4% avec une forte amélioration de plus de deux points du remplissage des soutes et des avions combi qui représentent désormais 67% de l'offre contre 65% en 2009 et 56% en 2008. Le chiffre d'affaires total de l'activité cargo est 3,16 milliards d'euros (+29,5% après un effet change favorable de 5,0%) dont 3,0 milliards d'euros de transport de fret (+29,5%) et 163 millions d'euros de recettes annexes (+29,7%) grâce à la très forte hausse des recettes unitaires (+29,9% de RTKO). L'amélioration du résultat d'exploitation est de 505 millions d'euros, passant d'une perte de 436 millions d'euros au 31 mars 2010 à un résultat positif de 69 millions d'euros au 31 mars 2011.

Au 31 mars	Offre en TKO (En millions)		Trafic en TKT (En millions)		Taux de remplissage (En %)		Nbre de tonnes (En milliers)		Chiffre d'affaires transport de fret (En millions d'euros)	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Europe	493	501	69	74	14,0	14,8	52	56	54	53
Amérique du Nord et Amérique latine	6 423	6 375	4 478	4 241	69,7	66,5	557	527	1 133	790
Asie/Pacifique	5 895	5 954	4 666	4 598	79,2	77,2	535	529	1 051	840
Afrique/Moyen-Orient	2 837	2 821	1 775	1 765	62,6	62,6	289	288	600	476
Caraïbes/Océan Indien	1 068	1 115	450	477	42,1	42,7	59	64	158	154
Total	16 716	16 766	11 438	11 155	68,4	66,5	1 492	1 464	2 996	2 313

Si le réseau Asie demeure toujours le premier réseau du groupe en termes de trafic, il est suivi de près par le réseau Amériques.

Le réseau Asie représente 35% des capacités et 41% du trafic comme l'an dernier. Le redressement entamé au dernier trimestre de l'exercice 2009-10 s'est poursuivi au cours de l'année. Le trafic est en hausse de 1,4% contre une chute de 21,1% en 2009-10. Avec des capacités en baisse de 1,0% (-29,6% un an plus tôt), le coefficient de remplissage gagne 1,9 point à 79,2%. Le groupe a transporté 535 000 tonnes pour un chiffre d'affaires de 1,05 milliard d'euros (+25,1%).

Le réseau des Amériques, deuxième réseau, représente 38% des capacités et 39% du trafic. Ce dernier est en hausse de 5,7% pour des capacités en légère augmentation (+0,8%). Le coefficient de remplissage s'améliore de 3,2 points à 69,7%. Le groupe a transporté

557 000 tonnes (+5,7%). Le chiffre d'affaires de 1,13 milliard d'euros est en augmentation de 43,4%.

Le réseau Afrique et Moyen-Orient, troisième réseau du groupe, est resté bien orienté avec une hausse du trafic et des capacités de 0,6%. Le coefficient de remplissage est stable à 62,6%. Le tonnage transporté s'élève à 289 000 tonnes (+0,3%). Le chiffre d'affaires est également en forte progression (+26,1%) pour s'établir à 600 millions d'euros.

Le réseau Caraïbes et Océan Indien a enregistré une baisse du trafic et des capacités respectivement de 5,7% et de 4,2%. Le coefficient de remplissage s'établit à 42,1% (-0,6 point). Avec 59 000 tonnes transportées, le chiffre d'affaires s'élève à 158 millions d'euros (+2,6%).

■ Chiffres clés de l'activité cargo

Exercice au	31 mars 2011	31 mars 2010
Tonnage transporté (<i>En milliers</i>)	1 492	1 464
Chiffre d'affaires total cargo (<i>En M€</i>)	3 159	2 439
Chiffre d'affaires transport de fret (<i>En M€</i>)	2 996	2 313
Recette unitaire à la TKO (<i>En cts d'€</i>)	17,92	13,79
Recette unitaire à la TKT (<i>En cts d'€</i>)	26,20	20,74
Coût unitaire à la TKO (<i>En cts d'€</i>)	17,25	16,14
Résultat d'exploitation (<i>En M€</i>)	69	(436)

La recette à la TKO (tonne kilomètre offerte) est en hausse de 29,9% et de 23,8% à change constant. La recette unitaire à la TKT (tonne kilomètre transportée) est en hausse de 26,3% et de 20,3% à change constant. Le coût unitaire à la TKO est en hausse de 6,9% mais en baisse de 1,1% à change et prix du pétrole constants.

Depuis février 2006, l'industrie mondiale du cargo aérien fait l'objet de procédures en matière de législation *anti-trust*. Celles concernant le groupe sont détaillées dans les Notes 29.2 et 29.3 aux comptes consolidés, pages 188 à 191.

2.6 L'activité maintenance

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM. En complément des services dispensés aux flottes du groupe, un tiers de ces activités est réalisé auprès de clients externes, pour un chiffre d'affaires représentant un peu plus de 4% des revenus du groupe.

Sur le marché de l'entretien aéronautique ou MRO (Maintenance, Repair & Overhaul), Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M) occupe le deuxième rang mondial parmi les acteurs multi-produits. La mission d'AFI KLM E&M est double : assurer un support compétitif aux flottes d'Air France et de KLM, et être un acteur MRO de premier plan contribuant aux résultats du groupe.

■ Un marché transformé sous l'effet de la crise

Constitué par les dépenses de maintenance et de modification engagées par les exploitants d'avion directement ou en sous-traitance, le marché MRO mondial est estimé à 43,6 milliards de dollars US pour l'année 2010, en progression de 2,3% par rapport à 2009. Son évolution suit de près celle des flottes commerciales mondiales et leur utilisation. Ce marché est plus sensible à court terme aux variations des flottes d'ancienne génération qu'à celles des avions de nouvelle génération (progrès technologique et effet de maturité).

La crise économique n'a pas épargné le marché de l'entretien aéronautique. Il a été affecté, avec un léger retard, par les mesures d'ajustement adoptées par la majorité des compagnies : réduction des programmes, fermetures de lignes, retrait d'exploitation des avions les plus anciens.

En sortie de crise, certaines évolutions se pérennisent. Il en est ainsi de la pression sur les prix, poussée à la fois par le renforcement de la concurrence entre opérateurs de maintenance (MRO) et par les attentes des compagnies clientes. De même, un nombre croissant d'opérateurs souhaitent transférer le financement de leurs rechanges vers leur prestataire de maintenance.

■ AFI KLM E&M bien positionné mais face à une concurrence exacerbée

La crise a changé la répartition des acteurs sur ce marché. Le portefeuille de certains de nos concurrents s'est fortement dégradé par la réduction des flottes d'ancienne génération. Ceux-ci se repositionnent énergiquement sur les produits de nouvelle génération sur lesquels AFI KLM E&M est particulièrement bien positionné.

Dans le même temps, constructeurs, motoristes et équipementiers aéronautiques développent fortement leurs services après-vente sur ce marché en proposant à leurs clients des solutions de maintenance de plus en plus intégrées. Ce positionnement, qui a été amplifié par

la nécessité de compenser les revenus de vente de première monte affaiblis par la crise, correspond néanmoins à une stratégie à long terme basée sur la valorisation de la propriété intellectuelle. Nos fournisseurs sont aussi nos concurrents et cette évolution ne se limite plus aux nouveaux programmes avions (Goldcare 787) ou à l'action des motoristes.

Dans cet environnement, AFI KLM E&M a augmenté de 7,6% son chiffre d'affaires externe sur l'exercice, en capitalisant sur ses atouts : effets d'échelle des flottes groupe et clients, large éventail de services, expertise des équipes et politique d'amélioration continue ; autant d'avantages essentiels dans la mise en œuvre de la stratégie.

■ Affirmer la position d'AFI KLM E&M parmi les leaders mondiaux

Avec sa position de 2^e acteur mondial de MRO multi-produits par le chiffre d'affaires total, AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de développement ciblé en tenant compte de ses particularités propres. Celle-ci se décline sur deux axes, d'une part la réduction des coûts et le maintien d'un haut niveau de qualité et de performance et d'autre part le développement du portefeuille clients sur des produits et services à valeur ajoutée.

Dans cette optique, AFI KLM E&M s'est assigné 5 priorités pour les atteindre :

- ◆ contribuer aux démarches de sécurité des vols et participer à la performance opérationnelle ;
- ◆ financer la croissance rentable ;
- ◆ adapter ses produits et services ;
- ◆ développer le réseau MRO mondial ;
- ◆ construire les compétences et adapter les ressources au développement de l'activité.

■ Contribuer aux démarches de sécurité des vols et participer à la performance opérationnelle

La mission première d'AFI KLM E&M est de garantir la navigabilité de la flotte du groupe et de veiller au respect de la conformité réglementaire. Pour cela, AFI KLM E&M assure la maîtrise des données techniques, met en œuvre les politiques d'entretien et veille à assurer en permanence la disponibilité des ressources compétentes et des moyens techniques requis.

Sur l'exercice, AFI KLM E&M a contribué activement aux projets transverses sur la sécurité des vols.

Dans le cadre des ambitions affichées par le groupe en matière de service aux clients, AFI KLM E&M maintient un haut niveau de performance opérationnelle pour les compagnies du groupe et les

clients industriels. Dans le domaine de la qualité des cabines, une attention particulière est portée à la fiabilisation des systèmes de distraction à bord (*In-Flight Entertainment, IFE*).

■ Financer la croissance rentable

Financer la croissance

Le positionnement d'un MRO sur les nouvelles technologies développées par l'industrie aéronautique nécessite des effets d'échelle et des financements plus importants. Ainsi, au cours de l'exercice, AFI KLM E&M a inauguré à Orly un nouvel atelier de révision des réacteurs spécialement dimensionné pour les très gros moteurs (type GE90 ou GP7000). Cet investissement s'inscrit dans un programme de modernisation de près de 30 millions d'euros, qui permet aujourd'hui au groupe d'occuper une position de leader dans le support de ces moteurs. De même, après la mise en service d'un nouveau banc de test avionique ATEC à Amsterdam, AFI KLM E&M a renforcé sa capacité dans ce domaine.

En 2010, un nombre croissant d'appels d'offre se sont caractérisés par leur grande ampleur, tant par la durée que par le chiffre d'affaires, et par la volonté des compagnies de faire financer leur stock de pièces par le MRO. AFI KLM E&M a su s'adapter à cette tendance et a conclu plusieurs accords de ce type, comme avec la compagnie Virgin Atlantic pour le support de ses équipements A330. Pour cela, des solutions de financement innovantes ont été construites, si nécessaire dans le cadre de partenariats.

Maîtriser les coûts

AFI KLM E&M accroît ses capacités de production et déploie des Plans de Développement Industriel (PDI) pour les activités de révision des Équipements et de réparations des pièces Moteurs. Ces PDI visent à augmenter, rationaliser les capacités de production du groupe (AFI KLM E&M, avec ses filiales et participations) en tenant compte d'une répartition équitable des technologies, de l'optimisation de l'investissement et du partage de la croissance des charges entre les différentes composantes.

Le groupe offre ainsi à ses clients les dernières technologies de pointe en adéquation avec les besoins de leurs avions de nouvelle génération, du personnel formé et des capacités apportant souplesse dans leur programme.

■ Des produits & services adaptés à chaque client

Plus de 150 clients font confiance au groupe et apprécient ses solutions adaptées et personnalisées. Chaque client a ses spécificités et exigences et le groupe s'efforce de les satisfaire. Ainsi, l'État a renouvelé sa confiance au groupe en lui confiant la modernisation des AWACS de l'armée de l'air. De même, la compagnie Air Calin a prolongé le contrat de support de ses équipements A320 et A330.

Le renouvellement des contrats de maintenance conforte le groupe dans le développement de produits et services de ses différentes activités. L'expertise acquise par AFI KLM E&M dans l'ingénierie de la

flotte du groupe et celles de ses clients lui permet de couvrir l'ensemble des besoins : du support à l'exploitation en ligne, jusqu'au support équipements et à la révision moteurs, en passant par la modification cabine.

■ Entretien cellule avion : au service des opérateurs

Support Exploitation

L'exercice 2010-11 aura été marqué par plusieurs épisodes successifs de perturbations dans l'exploitation du groupe (volcan islandais, aléas climatiques, perturbations ATC, etc.). Les équipes d'AFI KLM E&M ont fait preuve de leur capacité d'adaptation pour accompagner Air France-KLM face à ces enjeux et ont délivré une performance opérationnelle de bonne qualité : ponctualité technique, régularité, qualité cabine, etc.

Le contrat signé en février 2011 entre KLM E&M et Delta pour assurer le support de l'ensemble des opérations de la compagnie américaine à Amsterdam est le témoin de la qualité des prestations du groupe dans ce domaine.

Grand Entretien Cellule

Sous l'effet des nouvelles technologies, le marché du Grand Entretien poursuit sa mutation en profondeur. Les avions de génération récente (Boeing B777) nécessitent considérablement moins de main-d'œuvre de grand entretien. AFI KLM E&M a bien anticipé ces évolutions et fait évoluer son outil industriel en conséquence : les infrastructures du site d'Orly ont ainsi été adaptées dans le cadre du projet ORYZon 2010, et ce processus se poursuit à Amsterdam.

Modifications

De l'engineering à la production, AFI KLM E&M accompagne en permanence les compagnies du groupe dans la définition et dans la mise en œuvre de nouveaux produits cabine, tant pour le court et moyen-courrier que pour l'ensemble de l'offre long-courrier (classes Voyageur, Premium Economy, Business et Première).

Ce savoir-faire est reconnu sur le marché et plusieurs compagnies, telles que Royal Jordanian, Finnair ou Air Europa, ont demandé à AFI KLM E&M de concevoir et réaliser des modifications cabine.

Enfin, un nouveau produit de modification de cabines VIP a été lancé sous la marque VIPJetSuite.

■ Le Support Équipements : activité de services par excellence

Le Support Équipements couvre la réparation d'un large spectre technologique d'équipements avions, la gestion du standard technique et de la fiabilité, mais surtout la gestion des flux physiques de et vers les bases d'exploitation du client. Les opportunités de développement de ce produit se situent sur les marchés éloignés. Les clients d'AFI KLM E&M s'orientent vers l'intégration de services nécessitant un accès au pool de pièces de rechanges. Aussi, le groupe met en place à travers le monde un support adapté avec des relais

logistiques de proximité. Ainsi, après Air Asia X, Malaysian Airlines est la deuxième compagnie malaisienne à faire appel à AFI KLM E&M. Le contrat porte sur le support équipements des Boeing B737NG et se traduit par la mise en place d'un stock avancé à Kuala Lumpur, au plus près du *hub* de Malaysia Airlines et d'autres compagnies clientes. La compagnie nationale malaisienne souhaitait s'appuyer sur un partenaire de classe mondiale capable de lui fournir les meilleurs services et de lui proposer des solutions adaptées à ses besoins, y compris en matière de financements.

L'économie d'échelle sur les flottes entretenues peut également venir de partenariats avec les constructeurs. C'est le cas pour les CSP (*Component Support Program*) entre Boeing et AFI sur le Boeing B777 et avec KLM E&M pour les Boeing B737NG. Ainsi, Air New Zealand, satisfaite du service apporté depuis 4 ans, a étendu en 2010 le contrat de support équipements Boeing B777 à l'occasion de la mise en service de ses Boeing B777-300ER.

La logistique, dimension fondamentale du Support Équipement et du service au client, fait l'objet de travaux permettant de renforcer le réseau mondial AFI KLM E&M. Plusieurs réalisations visant à l'amélioration de la performance pour les clients internes et externes ont été conduites en 2010. Le réseau nord américain a ainsi été repensé pour accroître les performances opérationnelles et économiques, et sera suivi par le réseau du sud-est asiatique. La coordination entre les AOG desks de Paris et d'Amsterdam, qui sont de véritables tours de contrôle opérationnelles, a été renforcée, et un projet de système d'information commun a été lancé.

Afin de satisfaire les demandes du marché, de nouvelles capacités sont mises en œuvre en permanence. Ainsi, via sa filiale Epcor, le groupe a mis en place une ligne de révision pour les moteurs auxiliaires des Embraer 170 et 190 (APU APS 2300).

■ Moteurs : sous le signe des *Very Big Engines*

L'activité Moteurs continue son développement. Les clients d'AFI KLM E&M bénéficient d'un des plus grands centres de révision Moteurs CFMI et General Electric, répartis entre les deux ateliers ultramodernes du groupe installés à Amsterdam et Paris.

Le CFM56 : ces ateliers supportent la plus grande flotte CFM56-5 dans le monde avec près de 400 moteurs exploités par de nombreuses compagnies. La construction d'un atelier à Amsterdam en 2004 permet à AFI KLM E&M de se positionner sur les besoins croissants en support CFM56-7. La compagnie turque Saga Airlines a ainsi signé un contrat de support pour des moteurs de ce type, et peut compter sur le groupe pour accompagner la croissance de sa flotte.

Le CF6-80E1 : en offrant une maintenance complète, AFI KLM E&M est aujourd'hui responsable de la maintenance de 20% de la flotte mondiale de CF6-80E1. Ce moteur, au design similaire au CF6-80C2, partage 60% de ses pièces. En sélectionnant AFI KLM E&M pour ses CF6-80 E1, Air Europa a fait le choix d'un partenaire répondant à son besoin de maintenance à un coût maîtrisé.

Le GE90 : AFI KLM E&M offre, avec la révision de ce moteur, l'alternative au motoriste, les services offerts s'appuyant sur une infrastructure à la pointe de la technologie. Le groupe développe sa capacité industrielle avec un investissement continu dans les installations. Après l'agrandissement de ses ateliers de 5 500 m² en 2006, 9 500 m² sont venus s'ajouter en 2010, avec l'ouverture à Orly du nouvel atelier Constellation. Cet investissement permet à AFI KLM E&M d'offrir à ses clients plus de capacité sur les *Very Big Engine* (VBE) GE 90 et GP7200 (propulseur des Airbus A380). Le groupe peut ainsi traiter jusqu'à 100 VBE par an (contre 50 jusqu'alors). Début 2011, les autorités ont ainsi validé le traitement des modules TBP (turbines basse pression) pour les moteurs GE90-94 et -115. De même, l'investissement dans la construction d'un nouveau banc d'essai réacteurs a été validé et permettra à AFI KLM E&M de disposer d'un outil industriel d'exception pour le traitement des VBE.

Au cours de l'année, plusieurs contrats très significatifs ont permis de valider cette stratégie. C'est en premier lieu le cas d'Air Canada qui a confié au groupe en juillet 2010 le support des GE 90 équipant ses Boeing B777. Par le chiffre d'affaires, ce contrat est l'un des plus importants qu'AFI KLM E&M ait signé. Par la suite, Philippine Airlines et Alitalia ont à leur tour fait confiance à l'expertise du groupe sur ce type de moteurs. À ce jour, plusieurs autres compagnies ont manifesté leur intérêt pour ce produit qui fait d'AFI KLM E&M la seule alternative crédible au constructeur.

Les activités Moteurs continuent l'effort de maîtrise des coûts matières via différentes initiatives, au bénéfice du groupe et de ses clients. AFI KLM E&M développe fortement la réparation de pièces moteurs pour ses différents modèles. Ceci est réalisé dans les ateliers de Schiphol près d'Amsterdam et au sein de la filiale CRMA en région parisienne. Cette unité est spécialisée dans la réparation des pièces et sous-ensembles des moteurs de nouvelle génération. En septembre 2010, CRMA a permis à AFI KLM E&M de devenir le premier MRO à traiter un Turbine Center Frame (TCF) de moteur GP7200, qui équipe l'A380, pour le compte d'Engine Alliance.

■ AFI KLM E&M développe son réseau

En déployant son réseau de filiales (EPCOR, CRMA, KLM UK Engineering, AMG, TSI) et de partenariats (AMES, ATI, Spairliners, MAX MRO), AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de développement sur les marchés et segments rentables, et s'appuie sur la force de son réseau logistique mondial.

En 2010-11, le groupe a ainsi affirmé sa présence sur ses marchés de croissance (pays en développement, Amériques) en signant pour une participation minoritaire dans la société indienne MAX MRO Services, dédiée au support équipements sur le marché indien, et en prenant le contrôle à 100% de sa filiale américaine AMG, spécialisée dans le support équipements et les aérostructures.

Par ailleurs, Aerotechnic Industries (ATI), une co-entreprise AFI KLM E&M - Royal Air Maroc basée à l'aéroport de Casablanca, offre au marché deux baies pour le grand entretien des avions moyen-courriers. Spécialisée dans la famille Airbus A320, elle a accueilli ses

premiers clients début 2011. Pour le Boeing B737, AFI KLM E&M s'appuie également sur les capacités de KLM UK Engineering, à Norwich (UK). Enfin AMES, une co-entreprise avec Aircelle basée à Dubaï et spécialisée dans les aérostructures, a pour sa part démarré son activité opérationnelle et également servi ses premiers clients. Ces sociétés permettent au groupe d'assurer une présence de proximité sur les marchés et contribuent à consolider la charge des entités européennes du groupe.

AFI KLM E&M s'appuie également sur des filiales et partenariats spécialisés dans des segments de marchés spécifiques. Ces centres d'excellence permettent de compléter l'offre du groupe. Ainsi, comme indiqué plus haut, EPCOR et CRMA développent en permanence leur offre dans les domaines des APU et des équipements pneumatiques pour l'une et des pièces moteurs pour l'autre. Pour sa part, la co-entreprise Spairliners, spécialiste du support équipements des A380, a pris en charge cette année le support des appareils de la compagnie Lufthansa, après ceux de Qantas et d'Air France.

■ Une contribution verte

Le groupe Air France-KLM fait du développement durable une priorité. Dans ce cadre, Air France Industries KLM Engineering & Maintenance déploie nombre d'actions et de techniques citoyennes.

L'engagement *Green Maintenance* s'avère indissociable de la stratégie même du métier industriel. Il illustre la dynamique d'innovation et participe de l'amélioration continue.

■ La dynamique d'innovation

AFI KLM E&M utilise de plus en plus de procédés « verts ». Mises en œuvre depuis l'an dernier, les techniques d'*Engine Water Wash* ou de peinture écologique des appareils, ou encore de recyclage des déchets métalliques, sont désormais intégrées dans les processus de référence. Le groupe vient de décider d'élargir l'utilisation d'un procédé inédit de nettoyage humide des avions, dit « ECOSHINE®⁽¹⁾ » sur ses sites de Roissy et d'Orly. C'est un véritable changement permettant une réduction substantielle de la consommation d'eau, de carburant et des émissions de CO₂.

S'agissant des infrastructures, la logique qui consiste à capitaliser des nouveautés écologiques, se trouve également respectée. Tous les bâtiments, hangars ou ateliers construits prennent en compte les principes HQE (Haute Qualité Environnementale). De même, le futur pour le banc d'essais réacteurs de Roissy-Charles de Gaulle va être doté d'un système révolutionnaire de maîtrise des nuisances sonores.

Le site de Schiphol teste actuellement dans ses hangars un éclairage avec des lampes à LED (*Light Emitting Diodes*), afin de réduire la consommation et le coût de l'énergie, tout en étendant les zones éclairées dont celle de l'avion et l'espace de travail des employés.

(1) ECOSHINE® est la propriété de la société UUDS.

Des kits d'éclairage mobile sont également dotés de lampes à LED dont la consommation s'élève à 12KW/heure au lieu de 2 000KW habituellement.

Fin 2010, les tubes fluorescents installés à bord des Fokker 70 ont été remplacés par des lampes à LED réduisant la consommation d'énergie de 20%, prolongeant ainsi la durée d'utilisation et l'intervalle d'intervention.

Comme les lampes à LED, le projet *Carpet Care* lancé à Schiphol contribue à réduire le poids des avions avec l'allègement du poids des moquettes. De plus, ce projet prend en compte le recyclage des moquettes usagées. Avec un objectif de recyclage de 80% des 35 000 m² de moquettes usagées par an, les fabricants pourront produire un nouveau matériau utilisé par l'industrie du bâtiment.

Près de 6 000 suggestions émises en 2010-11 par les salariés des différents sites d'AFI renforcent cette dynamique d'innovation, tournée vers l'avenir. Un grand nombre de propositions concernent d'ailleurs l'environnement et l'approche citoyenne.

■ Une « première » ...

Viser l'amélioration continue des performances, au service des clients et des autres parties prenantes : telle est bien la finalité du dispositif de processus opérationnels, consolidé par AFI KLM E&M.

Renouvelée par Bureau Veritas en juin 2010, la Certification Unique et Globale d'AFI constitue la reconnaissance formelle de la validité de ce dispositif ; elle intègre les huit normes internationales de référence : ISO 9001 (Qualité), 14001 (Environnement), 15489 (Gestion de la documentation), 22000 (Hygiène), EN - Entretien aéronautique 9100 (Conception), 9110 (Réalisation), 9120 (Stockage), OHSAS 18001 (Santé et Sécurité au travail).

Faire le choix du développement durable dans un esprit de progrès permanent, voilà le fondement de la démarche ISO 26000 déployée par Air France Industries, qui a réalisé, en novembre 2010, une « première » dans le monde de l'entretien et de la maintenance aéronautique : être évalué positivement selon la nouvelle norme ISO 26000/Responsabilité Sociale-Sociétale d'Entreprise (RSE).

Y compris dans le domaine RSE, le métier industriel d'Air France-KLM valorise ainsi un atout distinctif.

■ Des synergies opérationnelles

Au-delà des évolutions de structure pérennisant l'alignement des processus dans les domaines des achats et celui des ventes, les synergies entre AFI et KLM E&M peuvent également s'apprécier dans le domaine opérationnel par le niveau de chiffre d'affaires échangé au sein du groupe entre les deux composantes MRO. Pour la période 2010-11, ce montant s'est élevé à 200 millions d'euros.

2.6.1 Chiffres clés de l'activité maintenance

Exercice au	31 mars 2011	31 mars 2010
Chiffre d'affaires total (En M€)	3 083	2 947
Chiffre d'affaires externe (En M€)	1 029	956
Résultat d'exploitation (En M€)	143	81

Sur l'exercice, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1,03 milliard d'euros (+7,6%). Les activités à forte valeur ajoutée moteurs et équipements ont été dynamiques et l'activité cellule, bien que toujours négative, a cependant réduit sa perte. Le résultat d'exploitation s'élève à 143 millions d'euros (81 millions d'euros au 31 mars 2010).

2.7 Les autres activités

Les principales activités de ce secteur sont l'activité catering et l'activité loisirs de Transavia, l'activité loisirs de Martinair ayant été fortement réduite. Le chiffre d'affaires total de ces autres activités s'établit à 1,32 milliard d'euros (-0,6%) et le résultat d'exploitation est en perte de 46 millions d'euros (-12 millions d'euros au 31 mars 2010).

■ Servair

L'activité catering est regroupée autour du Servair, filiale d'Air France, qui assure plus de 90% du chiffre d'affaires de cette activité et de KLM Catering Services, filiale de KLM.

Filiale d'Air France à plus de 97%, Servair se classe au premier rang français et au troisième rang mondial des entreprises de catering aérien.

Dans sa mission d'assurer le confort optimal du passager, Servair exerce son activité dans trois domaines principaux :

- ◆ la restauration et la logistique, soit la confection de plateaux repas destinés aux passagers et aux équipages et leur mise à bord, dans le respect des règles propres au transport aérien et à la restauration différée, ainsi que d'autres types de catering à travers l'activité traiteur, les bars, snacks, et restaurants d'aéroports, les bases vie ;
- ◆ le nettoyage et l'armement des cabines qui sont assurés par sa filiale ACNA. Par le biais d'autres filiales, Servair propose également à ses clients des services tels que l'assistance aux passagers à mobilité réduite, la gestion des ventes à bord ou encore le traitement de la

presse. Elle offre ainsi un ensemble de prestations indispensables aux métiers du transport aérien et au confort des passagers ;

- ◆ les missions de conseil, avec une gamme complète de services sur mesure pour offrir le meilleur soutien au monde aérien en vol comme au sol, à travers Servair Solutions.

Servair compte plus de 150 compagnies aériennes clientes et emploie 9 100 collaborateurs dont plus de 100 chefs cuisiniers et 40 experts en hygiène, microbiologie et qualité.

21 de ses sites de production sont certifiés ISO 9001 V2000 et deux ISO 14001. Par ailleurs, le laboratoire de Servair qui procède à 50 000 analyses par an a reçu l'accréditation de la COFRAC.

Présent sur plus de 50 aéroports dans le monde, elle possède 46 filiales réparties entre la France, l'Italie (Servair Air Chef), l'Afrique, les Caraïbes et l'Océan Indien. Servair détient également plusieurs participations localisées en Europe (Londres, Madrid et Barcelone), aux États-Unis avec Flying Food Group (Seattle, Chicago, Miami et San Francisco), en Chine et en Afrique.

En août 2010, Servair a renforcé sa position de premier caterer en Afrique, avec l'acquisition au Kenya de deux centres de production basés à Nairobi et Mombasa.

En novembre 2010, Servair prend en charge, à l'issue d'un appel d'offres, la gestion de l'activité catering d'Alitalia sur toutes ses escales, via sa nouvelle filiale Servair Solution Italia.

■ Chiffres clés de l'activité catering

Exercice au	31 mars 2011	31 mars 2010
Chiffre d'affaires total (En M€)	897	903
Chiffre d'affaires externe (En M€)	340	347
Résultat d'exploitation (En M€)	18	19

■ Loisirs : une offre low cost

Le groupe Air France-KLM dispose d'une offre loisirs au travers de sa filiale Transavia et de l'activité loisirs de Martinair. Celle-ci, en forte réduction depuis son intégration dans le groupe, va être intégrée chez KLM à la fin de l'année 2011.

Transavia, filiale low cost du groupe, est implantée aux Pays-Bas et en France et s'adresse à une clientèle loisirs moyen-courrier ainsi qu'aux voyageurs en opérant des vols charter. Elle opère une flotte de 38 avions Boeing B737-700 et 800 dont 29 appareils à partir d'Amsterdam et neuf à partir de Paris Orly.

L'activité loisirs a généré un chiffre d'affaires de 915 millions d'euros (-0,3%). Cette stabilité est une bonne performance car Transavia a souffert, en début d'exercice, de la fermeture du ciel européen qui a entraîné une perte de chiffre d'affaires de l'ordre de 24 millions d'euros et, en fin d'exercice, de l'instabilité politique dans certains pays du bassin méditerranéen. Par ailleurs, la filiale néerlandaise a fermé son activité au départ du Danemark. En conséquence, le résultat d'exploitation est négatif de 54 millions d'euros dont environ 10 millions sont dûs aux effets des crises.

■ Chiffres clés de l'activité loisirs

Exercice au	31 mars 2011	31 mars 2010
Nombre de passagers <i>(En millions)</i>	6,5	6,7
Chiffre d'affaires total <i>(En M€)</i>	915	918
Résultat d'exploitation <i>(En M€)</i>	(54)	(23)

2.8 Les faits marquants du début de l'exercice 2011-12

■ Changement de date de clôture

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 7 juillet 2011 d'adopter une date de clôture de l'exercice au 31 décembre, permettant au groupe Air France-KLM d'avoir la même date de clôture que la majorité des compagnies aériennes et en particulier que ses partenaires dont Delta.

En conséquence, l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2011 aura une durée de neuf mois si cette résolution est adoptée. Le groupe présentera

également ses résultats proforma en années civiles 2011 et 2010 (janvier-décembre).

Pour information, les tableaux ci-dessous rappellent les principaux agrégats d'exploitation des trois derniers exercices publiés et leur présentation en année civile. Le groupe publiant des résultats trimestriels, les éléments donnés en année civile correspondent à la somme des trimestres composant l'année civile. Ces informations ne sont pas auditées.

Résultats publiés	Exercice 2008-09 *	Exercice 2009-10	Exercice 2010-11
Chiffre d'affaires (En M€)	24 693	20 994	23 615
EBITDAR (En M€)	2 275	1 111	2 629
Résultat d'exploitation (En M€)	(186)	(1 285)	122
Résultat net – part du groupe (En M€)	(811)	(1 559)	613

* pro forma Martinair.

Résultats non audités	Année civile 2008 *	Année civile 2009	Année civile 2010
Chiffre d'affaires (En M€)	24 660	21 032	23 310
EBITDAR (En M€)	2 696	1 094	2 503
Résultat d'exploitation (En M€)	399	(1 324)	28
Résultat net – part du groupe (En M€)	(851)	(1 347)	289

* Sans Martinair.

■ Activité

Le groupe a publié les trafics des mois d'avril et mai 2011. Les évolutions par rapport à l'année précédente (+3,2% de trafic passage pour +12,9% de capacités) ne sont pas significatives dans la mesure où le mois d'avril 2010 avait été affecté par la fermeture de l'espace aérien européen à la suite de l'éruption du volcan islandais. Cependant, il faut noter que le coefficient d'occupation gagne 0,2 point à 80,5%. Il faut noter que les événements au Japon, en Afrique et au Moyen-Orient continuent de peser sur la demande de et vers ces régions.

Pour l'exercice en cours, le groupe Air France-KLM va poursuivre les actions stratégiques engagées ces deux dernières années tant dans l'activité cargo que dans l'activité passage (Voir section 2 – activité). Il va poursuivre également la réduction de ses coûts en s'appuyant sur le plan d'économies Challenge 12 dont l'objectif pour l'année 2011 est fixé à 470 millions d'euros. Enfin, il augmente ses capacités de 5,7% à la saison été 2011 par utilisation d'avions plus gros ou densifiés, par ouverture de nouvelles lignes et par addition de nouvelles fréquences à Paris ou Amsterdam, renforçant ainsi l'attractivité du double hub. Si les conditions de marché l'exigeaient – rythme de la croissance économique, impact négatif du prix du carburant sur la demande –,

le groupe a la flexibilité nécessaire pour s'y adapter en réduisant ses capacités. Cependant, les réservations restent bien orientées pour les prochains mois.

Sur la base de la courbe à terme au 13 mai 2011, soit 111 dollars le baril, la facture pétrolière pour l'année civile 2011 est évaluée à 9,14 milliards de dollars après couverture contre 7,26 milliards de dollars après couverture sur l'année civile 2010. La volatilité du prix du baril de pétrole entraîne celle de la facture carburant qui peut se limiter à 7,41 milliards de dollars après couverture avec un baril à 75 dollars le baril ou atteindre 10,49 milliards de dollars après couverture avec un baril à 150 dollars le baril. La facture finale en euros dépend de la parité euro/dollar.

Les actions menées lors de la crise économique ont renforcé le positionnement du groupe Air France-KLM, lui permettant de faire face à un environnement rendu incertain, en particulier par les événements géopolitiques de début 2011. Dans ce contexte, il a pour objectif de dégager un résultat d'exploitation en hausse par rapport à 2010.

Aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale du groupe n'est survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ont été publiés.

2.9 La flotte

La flotte du groupe Air France-KLM au 31 mars 2011 s'élève à 609 avions dont 593 avions en exploitation contre respectivement 625 et 594 avions au 31 mars 2010.

La flotte principale comprend 418 avions (426 avions au 31 mars 2010). Elle se répartit en 168 avions long-courriers dont quatre chez Martinair (168 au 31 mars 2010), 22 avions cargo dont 11 chez Martinair et 228 avions moyen-courriers (232 au 31 mars 2010) dont 38 avions dans la flotte du groupe transavia.com (36 avions au 31 mars 2010). La flotte régionale comprend 191 avions (199 avions au 31 mars 2010).

Au 31 mars 2011, 274 avions sont détenus en pleine propriété (45% de la flotte contre 47% un an plus tôt), 117 avions sont en crédit-bail, soit 19% de la flotte (18% au 31 mars 2010) et 218 avions sont en loyer opérationnel soit 36% de la flotte (35% au 31 mars 2010).

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 mars 2011 s'élève à 56 appareils dont 13 commandes d'avions régionaux et les options à 53 dont 21 avions régionaux. Au 31 mars 2010, les commandes s'élevaient à 76 appareils dont 21 commandes d'avions régionaux et les options à 58 appareils dont 18 avions régionaux (*Voir également Note 34 aux comptes consolidés, page 211*).

■ Une politique de flotte active

Le groupe Air France-KLM mène une politique de flotte active pour répondre à l'évolution du trafic, respecter une cohérence technologique et limiter l'impact de l'activité sur l'environnement.

Cette politique repose sur quatre principes clés :

- ◆ répondre aux besoins de renouvellement et de croissance de la flotte ;
- ◆ rester compatible avec les capacités financières du groupe ;
- ◆ protéger la valeur patrimoniale à moyen et long terme de la flotte ;
- ◆ préserver un niveau suffisant de flexibilité du plan de flotte.

L'analyse des besoins de renouvellement et de croissance de la flotte repose sur l'évolution de l'âge des avions, la disponibilité des appareils de remplacement et sur les perspectives de chaque segment de marché. Un plan cible est ensuite défini en tenant compte des capacités financières prévisionnelles du groupe.

Pour protéger la valeur patrimoniale de sa flotte, le groupe choisit des modèles présentant des perspectives d'exploitation à long terme et une anticipation de valeur résiduelle favorable. En outre, il privilégie une spécification des appareils aussi proche que possible du standard de l'industrie afin de favoriser un éventuel remplacement.

Le rapprochement entre Air France et KLM permet de développer une approche commune de fournisseurs tout comme le transfert d'avions entre filiales.

■ Le plan de livraison d'avions et d'investissement ajusté

Outil important d'optimisation dans un secteur soumis à des évolutions profondes et rapides, la flexibilité du plan de flotte permet d'ajuster les capacités au plus près de la demande. Cette flexibilité est opérée soit au travers de clauses de contrat, soit par le biais de contrats de location opérationnelle. Dans ses contrats, le groupe prévoit des clauses permettant, dans les limites de préavis contractuels, d'ajuster le calendrier des livraisons et/ou de modifier le modèle livré à l'intérieur d'une famille d'avions. La politique de location opérationnelle a été mise en place progressivement et concerne en moyenne un tiers de la flotte du groupe. Cela permet au groupe de disposer chaque année d'un levier d'action sur environ 5% de ses capacités en restituant les appareils ou en étendant leur contrat.

Dans la continuité de son plan d'adaptation à la crise, le groupe avait défini en complément de cette flexibilité deux orientations majeures qui ont impacté le plan de flotte, à savoir le rééchelonnement sur une période de quatre ans de 17 livraisons d'appareils en commande ferme prévues initialement en 2009-10 et 2010-11 et de reporter l'exercice de cinq options.

Au cours de l'exercice 2010-11, le groupe a organisé un ajustement complémentaire du plan de flotte permettant de réduire davantage le plan d'investissement, en cohérence avec les enjeux de l'industrie, en prolongeant l'activité de quatre Boeing B747-400 et en reportant la livraison de deux Boeing B777-300.

Par ailleurs, le groupe a financé ses investissements dans la flotte soit par emprunts bancaires sécurisés, soit par location opérationnelle, soit en procédant à des opérations de cessions-bails sur des nouveaux avions ou des avions déjà dans la flotte. Les investissements aéronautiques se sont élevés à 1,79 milliard d'euros dont 1,1 milliard d'euros d'acquisitions d'avions (y compris acomptes), 545 millions d'euros de frais de maintenance immobilisés et 144 millions de pièces de rechange. Les produits de cessions aéronautiques ont atteint 976 millions d'euros dont 741 millions de cessions-bail sur avions.

■ L'environnement au cœur des choix

Malgré le plan d'adaptation du plan de flotte à la crise, les deux compagnies continuent de moderniser leur flotte et donc de réduire leurs émissions de CO₂ même si ce plan implique d'étendre l'exploitation des Boeing B747-400 les plus récents chez Air France. Ainsi le groupe a pris livraison de 20 nouveaux avions au cours de l'exercice.

2.9.1 La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalise 398 avions au 31 mars 2011 dont 250 avions dans la flotte principale et 148 avions dans les filiales. Les commandes fermes s'élèvent à 39 appareils et les options à 35 avions contre respectivement 55 et 30 au 31 mars 2010.

Au cours de l'exercice, le groupe a pris livraison de 16 avions, a annulé trois options, a passé 8 options et a transféré une commande ferme à KLM.

La poursuite de la crise a conduit à des révisions successives à la baisse des plans de flotte depuis la fin 2008. Après les premiers reports de livraison obtenus en 2008-09 pour 14 avions long-courriers, cinq avions cargo et trois avions moyen-courriers, deux Boeing B777-300ER initialement prévus en 2011 ont été cédés l'un à ALC et l'autre à KLM, et le report à 2014 a été confirmé pour un Airbus A380-800 prévu initialement en 2012.

Air France a décidé une phase supplémentaire d'ajustement pour lisser les investissements de renouvellement, sans pour autant sacrifier la croissance de l'offre, en prolongeant l'exploitation de quatre Boeing B747-400. Deux autres Boeing B777-300ER, initialement prévus en 2013 ont ainsi été reportés en 2015, et des options de ce même type avion ont été reportées jusqu'en 2016.

■ La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 250 avions au 31 mars 2011 dont 247 appareils en exploitation. Elle compte 142 appareils moyen-courriers, 101 appareils long-courriers, et 7 avions cargo. L'âge moyen est de 9,2 ans dont 8,9 ans pour la flotte long-courrier, 9,5 ans pour la flotte moyen-courrier et 5,6 ans pour la flotte cargo.

120 appareils sont détenus en pleine propriété (48%), 23 avions sont en location financière (9%) et 107 avions en location opérationnelle (43%).

Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 1,04 milliard d'euros (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées).

Au cours de l'exercice 2010-11, sept appareils sont entrés dans la flotte et dix-huit en sont sortis. Dans la flotte long-courrier, un Boeing B777-300ER réceptionné en décembre a permis d'inaugurer la nouvelle version cabine de ce type avion, avec une classe affaire de 42 sièges. Deux Airbus A380 sont entrés en flotte en avril et août 2010, permettant de poursuivre la rationalisation des dessertes sur les routes multifréquences. La restructuration de la flotte moyen-courrier s'est poursuivie, avec d'une part des livraisons toujours attachées à la commande passée en 2007, et d'autre part une nécessaire diminution de la taille de la flotte due au contexte de l'industrie sur les réseaux domestiques et européens. Ainsi 11 Airbus A320 sont sortis de la flotte et trois Airbus A320 y sont entrés. Dans la flotte cargo, quatre Boeing B747-200 et 400 sont sortis, aucun avion n'est entré.

■ La flotte des filiales régionales et Transavia

La flotte des filiales régionales est organisée autour de quatre familles : la famille Embraer chez Régional, la famille Bombardier chez Brit Air, la famille Fokker commune à Régional, Brit Air et à VLM et la flotte Avro chez CityJet. Au 31 mars 2011, la flotte totale de ces quatre compagnies comprend 139 avions de 100 sièges ou moins dont 133 en exploitation. Neuf avions sont entrés dans la flotte régionale (trois Embraer 170 et six CRJ 1000) et 21 avions sont sortis (six avions chez Brit Air et 15 avions chez Régional). Sur une flotte totale de 148 appareils, 79 sont en pleine propriété (53%), 29 sont en crédit-bail (20%) et 40 sont en location opérationnelle (27%).

L'âge moyen de la flotte en exploitation au 31 mars 2011 est de 10,6 ans, 9,7 ans pour la flotte de Brit Air, 7,7 ans pour celle de Régional, 12,0 ans pour celle de CityJet et 21,3 ans pour la flotte de VLM.

Les investissements aéronautiques se sont élevés à 190 millions d'euros pour l'exercice. Le carnet de commandes au 31 mars 2011 comprend huit appareils en commande ferme, tous des CRJ-1000 pour Brit Air, et 15 options. Quatre de ces options font partie de la première commande groupée passée par deux compagnies du groupe, Régional et KLM Cityhopper, pour l'acquisition d'Embraer Ejets. Ce groupement de commandes a significativement amélioré les conditions d'acquisition de ces appareils. Les commandes fermes pour Régional ont été réceptionnées, cinq commandes fermes restent à livrer à Amsterdam.

La flotte de transavia.com France comprend neuf Boeing B737-800, tous exploités et détenus en loyer opérationnel (sept appareils au 31 mars 2010). L'âge moyen de cette flotte est de 5,4 ans.

2.9.2 La flotte du groupe KLM

La flotte du groupe KLM totalise 211 avions au 31 mars 2011 (205 avions au 31 mars 2010) dont 115 dans la flotte KLM (113 au 31 mars 2010), 15 avions dans la flotte de Martinair, 52 dans la flotte régionale et 29 dans la flotte de Transavia. L'âge moyen de la flotte du groupe est de 12,1 ans.

■ La flotte de la compagnie KLM

La flotte de KLM comprend 115 avions tous en opération. Elle se répartit en 63 avions long-courriers, 4 avions cargo et 48 avions moyen-courriers. Le mode de détention de la flotte est de 35 avions en pleine propriété (30%), 41 avions en crédit-bail (36%) et 39 avions en loyer opérationnel (34%). L'âge moyen de la flotte est de 11,7 ans dont 11,7 ans pour la flotte long-courrier, 11,6 ans pour la flotte moyen-courrier et 7,7 ans pour la flotte cargo.

Sur l'exercice, les mouvements ont représenté sept entrées et cinq sorties. Un Boeing B777-300 est entré dans la flotte long-courrier ainsi qu'un Airbus A330. Quatre Boeing B737-700 et un Boeing B737-800 sont entrés dans la flotte moyen-courrier, un Boeing B737-400 et quatre Boeing B737-300 en sont sortis. Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 480 millions d'euros (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées).

Au 31 mars 2011, les commandes fermes s'élèvent à 17 appareils et les options à 18 appareils.

■ La flotte des filiales

Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 70 millions d'euros.

□ Autre flotte non régionale

La flotte de transavia.com Pays-Bas comprend 29 appareils (29 au 31 mars 2010) dont dix Boeing B737-700 et 19 Boeing B737-800. Ils

sont financés en pleine propriété (10%), en crédit-bail (28%) et en loyer opérationnel (62%). L'âge moyen de la flotte est de 8,2 ans.

Martinair dispose d'une flotte de 15 avions dont 11 avions cargo, le transport de fret étant sa première activité, et quatre avions long-courriers. Le financement de cette flotte est cinq avions en pleine propriété (33%) et 10 avions en loyer opérationnel (67%). L'âge moyen de cette flotte est de 15,1 ans.

□ Flotte régionale

La flotte de KLM Cityhopper comprend 52 avions dont 48 en exploitation. Quatre Embraer 190 sont entrés dans la flotte. Les avions de la flotte régionale ont un âge moyen de 11,3 ans.

Les avions sont détenus à hauteur de 32 avions en pleine propriété (62%), de 16 avions en crédit-bail (31%) et de quatre avions en loyer opérationnel (7%).

Au 31 mars 2011, les commandes s'élèvent à cinq appareils et six options.

■ Flotte Air France

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11
B747-400	6	3	-	-	7	7	13	10	9	10
B777-200/300	32	31	4	4	19	21	55	56	55	56
A380-800	1	2	-	-	1	2	2	4	2	4
A340-300	11	10	2	2	5	4	18	16	18	16
A330-200	5	3	1	2	9	10	15	15	15	15
Long-courrier	55	49	7	8	41	44	103	101	99	101
B747-400	5	2	-	-	3	3	8	5	4	3
B747-200	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-
B777-F Cargo	-	-	2	2	-	-	2	2	2	2
Cargo	6	2	2	2	3	3	11	7	6	5
A321	12	11	1	1	11	12	24	24	23	24
A320	35	24	2	3	24	29	61	56	58	55
A319	22	21	4	4	19	19	45	44	45	44
A318	18	13	-	5	-	-	18	18	18	18
Moyen-courrier	87	69	7	13	54	60	148	142	144	141
Total	148	120	16	23	98	107	262	250	249	247

Flotte régionale

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11
Brit Air										
Canadair Jet 1000	-	6	-	-	-	-	-	6	-	6
Canadair Jet 900	-	-	-	-	2	1	2	1	2	1
Canadair Jet 700	6	6	9	9	-	-	15	15	15	15
Canadair Jet 100	8	11	5	2	2	2	15	15	14	15
F100-100	3	3	-	-	8	3	11	6	11	6
Total	17	26	14	11	12	6	43	43	42	43
CityJet										
BAE146-200/300										
AVRO RJ 85	15	15	-	-	12	12	27	27	23	22
Total	15	15	-	-	12	12	27	27	23	22
Régional										
EMB190	4	4	-	-	6	6	10	10	10	10
EMB170	6	8	1	2	-	-	7	10	7	10
EMB145-EP/MP	8	9	14	13	6	5	28	27	28	27
EMB135-ER	4	4	3	3	2	-	9	7	8	6
EMB120-ER	3	-	-	-	-	-	3	-	-	-
F100-100	1	-	-	-	6	-	7	-	7	-
F70-70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	26	25	18	18	20	11	64	54	60	53
VLM Airlines										
Fokker 50	13	13	-	-	4	2	17	15	15	15
Total	13	13	-	-	4	2	17	15	15	15
Total régionales	71	79	32	29	48	31	151	139	140	133

Autre flotte

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11
Transavia France										
B737-800	-	-	-	-	7	9	7	9	7	9
Total	-	-	-	-	7	9	7	9	7	9
Total groupe Air France	219	199	48	52	153	147	420	398	396	389

■ Flotte KLM

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11
B747-400	11	13	6	4	5	5	22	22	22	22
B777-300	-	-	4	5	-	-	4	5	4	5
B777-200	-	-	6	6	9	9	15	15	15	15
MD11	8	8	-	1	2	1	10	10	10	10
A330-200	-	-	6	6	4	5	10	11	10	11
Long-courrier	19	21	22	22	20	20	61	63	61	63
B747-400	-	-	3	3	1	1	4	4	4	4
Cargo	-	-	3	3	1	1	4	4	4	4
B737-900	-	-	2	2	3	3	5	5	5	5
B737-800	1	5	12	8	8	9	21	22	21	22
B737-700	-	-	6	6	-	4	6	10	6	10
B737-400	6	6	-	-	3	2	9	8	9	8
B737-300	7	3	-	-	-	-	7	3	7	3
Moyen-courrier	14	14	20	16	14	18	48	48	48	48
Total	33	35	45	41	35	39	113	115	113	115

■ Flotte régionale

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11
<i>KLM Cityhopper</i>										
F100	5	5	-	-	-	-	5	5	5	5
F70	23	23	3	3	-	-	26	26	26	26
F50	4	4	-	-	-	-	4	4	-	-
EMB 190	-	-	9	13	4	4	13	17	13	17
Total	32	32	12	16	4	4	48	52	44	48

■ Autre flotte

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11
Transavia Netherlands										
B737-800	2	3	5	3	12	13	19	19	19	19
B737-700	-	-	5	5	5	5	10	10	10	10
Total	2	3	10	8	17	18	29	29	29	29
Martinair										
B767-800	-	-	-	-	4	4	4	4	4	4
Long-courrier	-	-	-	-	4	4	4	4	4	4
B747-400 BCF	-	-	-	-	4	4	4	4	1	1
MD-11-CF	3	3	-	-	1	1	4	4	4	4
MD-11-F	2	2	-	-	1	1	3	3	3	3
Cargo	5	5	-	-	6	6	11	11	8	8
Total	5	5	-	-	10	10	15	15	12	12
Total autre flotte	7	8	10	8	27	28	44	44	41	41
Total groupe KLM	72	75	67	65	66	71	205	211	198	204

■ Flotte du groupe Air France-KLM

	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11	31/03/10	31/03/11
Total	291	274	115	117	219	218	625	609	594	593

Cette page est laissée en blanc volontairement

Risques et gestion des risques

3

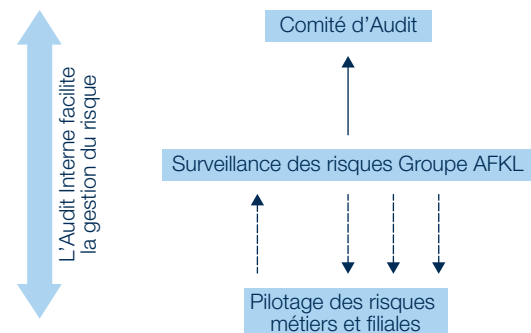
3.1	Processus de management des risques	68
3.2	Facteurs de risques et management des risques	69
3.3	Risques de marché et gestion des risques de marché	75
3.4	Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques pour l'exercice 2010-11	80
3.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	88

3.1 Processus de management des risques

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et, en conséquence, a mis en place un système d'identification et de surveillance des risques. Une carte des risques stratégiques et une carte des risques opérationnels ont été établies par l'ensemble des entités concernées sous la conduite de l'audit interne. Ces cartes de risques sont régulièrement actualisées et consolidées par filiale (Air France et KLM) et pour le groupe Air France-KLM. Les risques de marché (carburant, change et taux) sont pilotés par le Risk Management Committee (*Voir gestion des risques de marché*). Chaque entité du groupe actualise tous les trois mois, le périmètre de ses risques opérationnels majeurs y compris les risques de marché, en indiquant le risque lui-même, sa probabilité d'occurrence et son impact financier potentiel. Ceux-ci sont discutés au sein des équipes de direction propriétaires des risques. Tant les risques transversaux qui peuvent affecter l'ensemble du groupe que ceux spécifiques à chaque entité font l'objet d'un *reporting*. Pour chacun des risques, les responsables concernés au niveau de la Direction générale ont la responsabilité de réviser les actions mises en œuvre pour maîtriser ces risques. Sur une base trimestrielle, l'audit interne présente les risques opérationnels et de marché les plus importants au Comité exécutif et au Comité d'audit.

Dans le cadre du dispositif d'élaboration de la stratégie du groupe Air France-KLM (*Group Strategic Framework*), la Direction évalue

les risques stratégiques (compétition, croissance économique...) et détermine les plans d'action qui y sont associés. Ces risques et plans d'action sont présentés et discutés une fois par an lors de la séance du Conseil d'administration consacrée à la stratégie du groupe.



Le processus de management des risques est en accord avec les dispositions réglementaires internationales, parmi lesquelles la 8^e Directive européenne.

3.2 Facteurs de risques et management des risques

3.2.1 Risques liés à l'activité de transporteur aérien

■ Risques liés au caractère saisonnier

L'industrie aérienne est saisonnière. La demande est plus faible durant les mois d'hiver. En conséquence, les résultats d'exploitation du premier semestre et du second semestre ne sont pas comparables.

■ Risques liés au caractère cyclique de l'industrie du transport aérien

Les conditions économiques locales, régionales et internationales peuvent avoir un impact sur les activités du groupe et donc sur les résultats financiers. En effet, les périodes de crise ou d'après-crise, comme celle traversée actuellement avec un environnement économique instable, sont susceptibles d'affecter la demande de transport, tant au niveau tourisme qu'au niveau affaires. En outre, durant de telles périodes, le groupe pourrait devoir accepter la réception de nouveaux avions ou être dans l'incapacité de céder des avions inutilisés en des termes financiers acceptables. Aussi le groupe exerce une surveillance attentive de la demande pour ajuster son offre grâce à une gestion flexible de la flotte (Voir section 2 – *Activité flotte page 59*).

■ Risques liés aux attentats, menaces d'attentats, instabilité géopolitique, épidémies ou menaces d'épidémies

Les attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis ont eu un effet important sur le transport aérien. Les compagnies aériennes ont connu des baisses de recettes et des hausses de coûts liées notamment à la baisse de la demande, aux assurances, à la sécurité. Certains avions ont également enregistré une baisse de leur valeur. Le phénomène de la pneumopathie atypique a entraîné une baisse importante du trafic aérien et des recettes générées en Asie. Tout attentat, menace d'attentat ou action militaire, tout comme l'existence d'une épidémie ou la perception d'une épidémie (exemple, la grippe A), pourraient avoir un effet négatif sur le trafic passager du groupe. Depuis le début de 2011, la situation géopolitique résultant des désastres naturels intervenus au Japon et des problèmes politiques (pays arabes et africains) impacte fortement l'activité du transport aérien à destination de ces régions.

En matière de sûreté, les compagnies du groupe se conforment aux réglementations européennes et internationales et rendent compte régulièrement aux autorités compétentes des mesures et des dispositifs mis en œuvre.

Par ailleurs, le groupe a développé des plans d'urgence et d'adaptation conjoncturelle pour répondre efficacement aux diverses situations de caractère épidémique, géopolitique ou d'autre nature qui peuvent apparaître. L'objectif de ces plans est de protéger efficacement les passagers et le personnel, de permettre la poursuite des opérations et la continuité du service et d'assurer ainsi la pérennité des entreprises du groupe. Ces plans sont ajustés en permanence sur la base des enseignements tirés des événements vécus.

■ Risques liés à l'évolution des réglementations et législations internationales, nationales ou régionales

Les activités de transport aérien restent largement réglementées notamment dans les domaines de l'allocation de droits de trafic pour des services extra-communautaires ou encore des conditions relatives à l'exploitation (sécurité, bruit des avions, émissions de CO₂, accès aux aéroports et allocation des créneaux horaires). Dans ce contexte, les institutions communautaires décident notamment de règlements qui peuvent être contraignants pour les compagnies aériennes et sont susceptibles d'avoir des impacts organisationnels et/ou financiers significatifs. La Commission européenne a publié son livre blanc intitulé « Mise en œuvre d'un marché unique du transport en Europe ». L'accent est mis dans ce document sur la nécessité de réduire l'impact sur l'environnement du secteur des transports tout en ne limitant pas inutilement son développement. Sur le fond, la principale mesure positive est la volonté de la Commission de se consacrer au développement des bio-carburants ainsi que la mise en œuvre du ciel unique européen. Pour autant, le livre blanc envisage également une taxe sur le transport aérien, l'introduction de la TVA sur les vols internationaux, un renforcement des initiatives dans le domaine du droit des passagers, une politique volontariste en faveur du développement du ferroviaire et une révision du règlement sur l'allocation des créneaux horaires sur les plates-formes européennes. Ces initiatives pourraient accroître les charges opérationnelles ou réduire les recettes du groupe.

Le groupe Air France-KLM défend activement ses positions auprès des gouvernements français et néerlandais et des institutions européennes directement ou au travers des instances de l'industrie comme l'*Association of European Airlines* (AEA) sur l'évolution des réglementations européennes et nationales d'une part et d'autre part, sur une attribution raisonnable et équilibrée de droits de trafic à des compagnies non européennes.

■ Risques de perte de créneaux horaires

La desserte des grands aéroports européens, compte tenu de leur saturation, est subordonnée à l'obtention par tout transporteur aérien de créneaux horaires qui sont attribués dans les conditions définies

par le Règlement n° 95/93 du Conseil des Ministres de la Commission européenne du 18 janvier 1993. En application de ce texte, la série de créneaux horaires détenus par un transporteur aérien doit être utilisée à hauteur de 80% au moins sur la période pour laquelle ils ont été attribués. Les créneaux non utilisés sont perdus par ce transporteur et versés dans un pool. Le texte ne prévoit pas de dérogation à cette règle lorsque, par suite d'une chute brutale du trafic consécutive à des événements exceptionnels, les transporteurs aériens sont amenés à réduire sensiblement leur activité et à ne plus utiliser les créneaux à concurrence de 80% sur la période considérée. Cependant, la Commission européenne peut modifier le Règlement n° 95/93 pour déroger temporairement à la règle de la perte de créneaux inutilisés, comme récemment en 2009.

En 2010, les coordonnateurs européens ont accepté que la fermeture de l'espace aérien consécutive à l'éruption volcanique constitue - au titre du règlement communautaire - une circonstance exceptionnelle justifiant la non-application de la règle dite du « *use it or lose it* » sur les aéroports concernés.

De manière générale, le groupe gère ce risque à un niveau préventif et à un niveau opérationnel. Au niveau préventif, le groupe analyse deux mois avant le début d'une saison les allègements qu'il est amené à considérer pour des raisons commerciales (vacances, ponts ou jours fériés par exemple). En conséquence, il ne demande pas les créneaux horaires correspondants à ces vols afin d'éviter une sous-utilisation de ce portefeuille de créneaux horaires. Au niveau opérationnel, le groupe utilise des outils partagés par la cellule de régulation du programme et par le centre de contrôle des opérations qui alertent en cas de risque de sous-utilisation.

■ Risques liés aux règles de compensation du consommateur

Au sein de l'Union européenne, les droits des passagers sont définis par un règlement entré en vigueur en 2005. Il s'applique à tous les vols – réguliers ou non – au départ d'un aéroport situé dans un État membre de l'Union européenne et détermine des règles européennes en matière d'indemnisation et d'assistance, en cas de refus d'embarquement, de retard important, d'annulation de vol ou de déclassement.

■ Risques relatifs à l'environnement

Le transport aérien est soumis à de nombreuses législations et réglementations en matière d'environnement. Celles-ci concernent notamment l'exposition au bruit, les émissions gazeuses, l'utilisation des substances dangereuses et le traitement des déchets et sites contaminés. Ainsi, au cours des dernières années, les autorités françaises, néerlandaises, européennes et américaines ont adopté diverses réglementations, notamment relatives à la nuisance sonore et à la performance des avions, qui mettent à la charge des transporteurs aériens des taxes et obligations de mise en conformité.

La Commission européenne a proposé en décembre 2006 d'intégrer le transport aérien dans le système européen d'échange des permis

d'émissions (EU ETS). Le projet de directive a été adopté par le parlement européen en juillet 2008 et sa mise en œuvre est prévue pour janvier 2012.

Le principe du système européen de permis d'émissions consiste pour chaque État membre à fixer une enveloppe annuelle de quotas ou droits d'émettre du CO₂. Il attribue ensuite à chaque entreprise concernée un nombre de quotas personnalisés. À la fin de chaque année, les entreprises devront restituer autant de quotas que de tonnes de CO₂ émises. En fonction de leurs émissions, elles pourront acheter des quotas ou en céder (quotas échangeables). Elles pourront aussi valoriser leurs efforts de dépollution réalisés dans les pays en développement à travers les Mécanismes de Développement Propre (MDP). Pour l'aviation, la référence en matière d'émission de CO₂ sera la moyenne des émissions émises par toute l'industrie de 2004 à 2006. La répartition entre opérateurs se fera au prorata des tonnes kilomètres transportées (TKT) produites en 2010. Au 31 décembre 2010, pour la première fois, les opérateurs aériens ont ainsi dû déclarer leurs émissions de CO₂ ainsi que leurs données de trafic (tonnes kilomètres transportées) de l'année 2010.

La directive européenne s'applique à toutes les compagnies européennes et non européennes se posant en Europe, ce qui a soulevé de nombreuses objections de la part des pays non européens et de leurs compagnies ressortissantes. Une première plainte a été déposée par des compagnies américaines auprès de la justice britannique à la fin de l'année 2009.

Les conférences sur le climat des Nations Unies, à Copenhague en décembre 2009 puis à Cancun en 2010, n'ont pas débouché sur l'accord mondial attendu. Cependant, en ligne avec les propositions pour une approche sectorielle globale portées par l'industrie du transport aérien, une réponse mondiale s'est dessinée sous l'égide des Nations Unies avec l'adoption d'une résolution de l'organisation de l'aviation civile internationale lors de son Assemblée en octobre 2010.

Le groupe Air France-KLM recherche toutes les opportunités de réduction de la consommation de carburant et des émissions carbonées :

- ◆ à son initiative propre : modernisation de la flotte et des moteurs, meilleure gestion du carburant, plan d'économie du carburant, diminution des masses, procédures opérationnelles améliorées ;
- ◆ ou de concert avec les autorités : projet SESAR (ciel unique européen, optimisation du contrôle du trafic), procédures opérationnelles. Le groupe soutient et appelle à la recherche dans le développement et l'utilisation de nouveaux carburants plus favorables à l'environnement (biocarburants).

Le groupe agit également auprès des autorités et organismes nationaux, européens et internationaux impliqués (UE, DGAC, Ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durables) et participe aux travaux de l'industrie aérienne (AEA, OACI, IATA) afin de promouvoir des solutions efficaces pour l'environnement mais également équilibrées en matière de concurrence (*Voir également section 4 – Données sociales et environnementales, pages 108 à 112*).

■ Risques liés au prix du pétrole

La facture de carburant est le deuxième poste de charge des compagnies aériennes. La volatilité du prix du pétrole représente donc un risque pour l'industrie du transport aérien. En effet, une forte hausse du prix du pétrole comme celle enregistrée depuis le début 2011, peut avoir un effet négatif sur la rentabilité des compagnies particulièrement si le contexte économique ne leur permet pas d'adapter leur politique de prix en instaurant de nouvelles surcharges fuel ou si elles ne peuvent pas mettre en œuvre une politique de couverture efficace.

Enfin, pour les compagnies européennes, une appréciation du dollar par rapport à l'euro entraîne une augmentation de leur facture carburant.

Le groupe Air France-KLM dispose d'une politique de gestion de ce risque (Voir également risques de marché). Par ailleurs, le groupe recherche en permanence à réduire sa consommation de carburant. Il développe un ensemble de mesures et d'innovations permettant d'optimiser la consommation de carburant. Des recherches pour développer des solutions alternatives sont également en cours. Le groupe Air France-KLM soutient l'innovation en matière de bio-carburant.

■ Risques opérationnels

□ Evénements naturels entraînant des situations exceptionnelles

Le transport aérien est tributaire des conditions météorologiques qui sont susceptibles d'entraîner des suppressions de vols, des retards ou des déroutements. Ces aléas climatiques ont, en règle générale, une portée limitée dans le temps et dans l'espace mais peuvent déclencher la fermeture temporaire d'un aéroport ou d'un espace aérien. Ils peuvent présenter un coût économique significatif (rapatriement ou hébergement des passagers, modifications de programme, déroutements...). En revanche, la fermeture d'un espace aérien pendant plusieurs jours comme cela a été le cas en avril 2010 en Europe à la suite de l'éruption d'un volcan a eu des conséquences commerciales, humaines et financières très importantes pour les compagnies aériennes et leurs passagers. De la même manière, les intempéries survenues à la fin de l'année 2010 sur de nombreux aéroports européens ont eu des conséquences opérationnelles et financières importantes sur l'activité du groupe Air France-KLM, compte tenu des exigences réglementaires de prise en charge des passagers sur le territoire de l'Union européenne.

Dans ce contexte, le groupe Air France-KLM intervient – directement ou au travers d'instances représentatives – auprès des autorités publiques tant françaises qu'européennes, afin d'une part que ces dernières développent des outils de gestion de crise, et d'autre part afin d'obtenir un ajustement du règlement concernant la prise en charge des passagers dans ces circonstances exceptionnelles.

□ Risques d'intoxication alimentaire

La politique de service en vol prévoit que des prestations alimentaires soient servies aux passagers au cours de la plupart des vols long ou moyen-courriers. Ces repas sont préparés dans des cuisines

spécifiques appartenant soit aux entités du groupe dédiées au *catering* aérien soit à des prestataires indépendants.

Comme pour toute activité alimentaire, le risque d'intoxication est présent. Afin de le limiter, le groupe Air France-KLM a pris des dispositions préventives, exigeant par contrat des fournisseurs qu'ils soient internes ou externes, le respect des obligations réglementaires (obtention d'agrément, traçabilité, politique de certification de Management de la Qualité ISO 9001, etc.). En outre, des analyses bactériologiques selon un plan d'échantillonnage aléatoire sont effectuées par des laboratoires agréés et des audits de conformité sont menés régulièrement dans les locaux des prestataires.

□ Risques d'accident aérien

(Voir également Assurances, pages 73 et 74)

Le risque d'accident est inhérent au transport aérien. Il est fortement encadré par un ensemble de dispositions réglementaires émanant des autorités de l'aviation civile nationale ou européenne. Le respect de ces règles conditionne l'obtention du CTA (Certificat de Transporteur Aérien) valable trois ans.

En continu, l'autorité de l'aviation civile procède à des vérifications qui portent notamment sur :

- ◆ l'organisation appropriée de l'exploitation des vols ;
- ◆ la désignation d'un dirigeant responsable et de responsables pour les principales fonctions opérationnelles ;
- ◆ l'adoption d'un programme de prévention ;
- ◆ la mise en place d'un système qualité.

Au-delà de ce cadre réglementaire, les compagnies membres de IATA ont défini une certification de standards de sécurité des vols. Elles se soumettent à cette certification IOSA (*IATA Operational Safety Audit*) qui est renouvelée tous les deux ans.

En septembre 2009, Air France a engagé une nouvelle initiative dans le cadre du processus d'amélioration continue du système de gestion de la sécurité en instituant une mission d'expertise externe. Cette mission composée de huit experts reconnus, indépendants et internationaux, s'est intéressée à tous les modes de fonctionnement internes, aux processus de décision et aux pratiques pouvant avoir un impact sur la sécurité des vols en combinant vision systémique de la sécurité et expérience pratique de la conduite des opérations dans des compagnies de taille comparable à celle d'Air France. Sur ces bases et à l'issue d'un travail qui s'est poursuivi tout au long de l'année 2010, les experts ont émis des recommandations qui combinent les meilleures pratiques observées dans d'autres compagnies aériennes à travers le monde. Air France, souhaitant porter sa performance en matière de sécurité aérienne au plus haut niveau possible, a mis en œuvre sans délai ces recommandations, comme la création, au sein du Conseil d'administration d'Air France, du Comité de sécurité des vols, ou le lancement d'une campagne d'observations en vol, le LOSA (*Line Operations Safety Audit*), pratique déjà utilisée par d'autres compagnies aux États-Unis, en Asie et en Australie, mais mise en œuvre pour la première fois par une grande compagnie européenne.

■ Risque de défaut d'un système informatique crucial et risques informatiques

Les systèmes informatiques et télécommunications (IT) ont une importance primordiale dans l'exécution quotidienne des opérations du groupe Air France-KLM. Ils comportent les applications informatiques exploitées dans les centres de production et utilisées au travers de réseaux de dizaines de milliers de micro-ordinateurs.

Les systèmes IT et les informations qu'ils détiennent peuvent être exposés à des risques concernant la continuité de fonctionnement, la sécurité et la conformité avec la réglementation. Ces risques ont des origines diverses internes ou externes au groupe.

Le groupe Air France-KLM veille en permanence à consacrer les moyens nécessaires pour un fonctionnement sécurisé des systèmes informatiques. Des centres de secours spécifiques et des réseaux redondants garantissent la disponibilité et l'accessibilité des données et des traitements informatiques en cas d'incidents majeurs.

Les contrôles d'accès aux applications informatiques ainsi qu'aux fichiers de chaque poste de travail et le contrôle des données échangées avec l'extérieur de l'entreprise obéissent à des règles conformes aux standards internationaux. Des actions de sensibilisation de l'ensemble des personnels sont régulièrement menées. Des sociétés spécialisées, les auditeurs externes et l'audit interne, comportant des spécialistes en informatique, évaluent régulièrement l'efficacité des solutions mises en place.

Le groupe Air France-KLM se préoccupe de la sécurisation des données, particulièrement de la protection des données à caractère personnel dans le respect des lois et règlements afin de maintenir leur stricte confidentialité.

3.2.2 Risques liés à l'activité du groupe

■ Risques liés au non-respect des règles de concurrence

À la suite des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs états concernant 25 compagnies aériennes dont le groupe Air France-KLM pour des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le domaine du secteur du fret aérien, le groupe Air France-KLM a renforcé son dispositif de prévention dans le domaine du droit de la concurrence (nouveau module de formation, campagne de sensibilisation et d'affichage, ligne téléphonique « hot line » dédiée, sessions de formation par « e-learning »).

■ Risques liés à la concurrence des autres transporteurs aériens et des transporteurs ferroviaires

L'industrie du transport aérien est extrêmement concurrentielle. La libéralisation du marché européen le 1^{er} avril 1997 et la concurrence accrue entre les transporteurs ont entraîné une baisse des tarifs. Par ailleurs, l'accord de ciel ouvert signé entre la Commission

européenne et les États-Unis est applicable depuis la fin du mois de mars 2008. Les compagnies européennes sont ainsi autorisées à opérer des vols vers les États-Unis à partir de n'importe quel aéroport européen. Cet accord a ouvert la possibilité d'un développement de la concurrence à CDG et à Schiphol mais a également permis à Air France et KLM d'élargir leurs réseaux et de renforcer la coopération au sein de l'alliance SkyTeam dans le cadre notamment de la mise en œuvre d'une *joint-venture* transatlantique avec leurs partenaires Delta et Alitalia.

Concernant le court et le moyen-courrier, à partir de ou vers la France, les Pays-Bas et d'autres pays européens, le groupe est en concurrence avec des moyens de transport alternatifs. En particulier, le TGV français concurrence directement la Navette Air France pour le transport entre Paris et les grandes villes françaises de province. Le train Eurostar vers Londres concurrence directement les vols d'Air France et de KLM vers Londres. Une extension des réseaux des trains à grande vitesse en Europe est susceptible d'avoir un effet négatif sur l'activité et les résultats économiques du groupe. Air France et KLM sont également concurrencés par des compagnies *low-cost* sur une partie du trafic européen de point à point.

Pour répondre à la concurrence des compagnies aériennes ou ferroviaires, le groupe adapte en permanence sa stratégie réseau, ses capacités et son offre commerciale. Par ailleurs, le groupe Air France-KLM plaide régulièrement auprès des autorités françaises, néerlandaises et communautaires la nécessité d'établir et de maintenir des règles de concurrence équitables.

■ Risques liés à l'examen par les autorités de régulation des accords de coopération commerciale entre transporteurs (Alliances)

En juin 2006, la Commission européenne a émis un certain nombre d'objections concernant l'alliance SkyTeam. Air France et ses partenaires ont répondu à ces objections en octobre 2006. Dans le cas où la Commission européenne maintiendrait sa position, Air France et ses partenaires pourraient être amenés à faire certaines concessions, notamment en rendant des créneaux horaires disponibles pour des compagnies concurrentes sur certains aéroports. La Commission ayant souhaité faire une analyse globale de l'ensemble des alliances, aucune décision dans ce dossier n'a été rendue à ce jour.

■ Risques liés aux engagements pris par Air France et KLM vis-à-vis de la Commission européenne

Afin de s'assurer de la décision de la Commission européenne autorisant le rapprochement d'Air France et de KLM, un certain nombre d'engagements ont été pris par Air France et par KLM, notamment la possibilité de mettre à disposition des créneaux de décollage et d'atterrissage à des concurrents sur certains aéroports. La mise en œuvre de ces engagements ne devrait pas avoir d'effet négatif substantiel sur les activités d'Air France et de KLM. Il est à noter qu'aucune demande de créneaux horaires n'a été faite à ce jour.

■ Risques de financement

(Voir également section 5 – Investissements et financements)

Air France et KLM financent leurs besoins en capitaux en émettant des emprunts bancaires sécurisés par des avions qui constituent une sûreté attrayante pour les prêteurs et par émission d'obligations simples ou convertibles.

Tout obstacle prolongé à la levée de capitaux réduirait la capacité d'emprunt du groupe et toute difficulté à trouver des financements à des conditions acceptables pourrait avoir un effet négatif sur l'activité et les résultats économiques du groupe.

■ Risques liés à la négociation des accords collectifs et aux conflits sociaux

Les charges de personnel représentent environ 30% des charges d'exploitation d'Air France-KLM. Le niveau des salaires a donc un effet sur les résultats opérationnels. La rentabilité du groupe pourrait être affectée dans l'hypothèse où il ne parviendrait pas à conclure des accords collectifs selon des termes satisfaisants. Par ailleurs, toute grève ou arrêt de travail pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du groupe et ses résultats économiques.

Air France et KLM privilégient le dialogue social et les accords pour prévenir la survenance de conflits. La compagnie Air France et ses filiales ont signé avec les principales organisations professionnelles des protocoles de droit syndical prévoyant un dispositif d'alerte avant le déclenchement d'une grève pour permettre des négociations.

■ Risque lié aux plans de retraite

Certains engagements du groupe font l'objet d'une « sur-couverture » déterminée à la fois par la réglementation locale et les différentes conventions collectives. Une évolution des réglementations et/ou des accords collectifs pourrait avoir un impact sur les niveaux requis des ratios de solvabilité des fonds de pension.

La révision de la norme IAS 19 sur les engagements de retraite est susceptible d'avoir un impact sur la situation nette du groupe. Cet effet ne pourra être déterminé qu'au moment de l'application de la révision de la norme dont les modalités et la date de mise en œuvre ne sont pas encore définitives.

Les analyses de sensibilité au changement du taux de rendement des actifs sont présentées à la Note 29.1 aux comptes consolidés page 184.

■ Risques liés à l'utilisation de prestations de tiers

Les activités du groupe sont dépendantes de prestations de tiers, notamment celles des contrôleurs aériens et des officiers de la sécurité publique. De plus, le groupe fait appel à des sous-traitants sur lesquels il n'a pas de contrôle direct. Toute interruption des activités desdits tiers (par exemple du fait d'une série de grèves) ou toute augmentation des taxes ou prix des services pourrait avoir un effet négatif sur l'activité et les résultats financiers du groupe.

Pour fiabiliser les fournitures de biens ou de services, les contrats passés avec les tiers prévoient, lorsque cela est possible, des clauses de service et de responsabilité. Par ailleurs, des plans de continuité sont développés par les différentes entités opérationnelles du groupe pour assurer la pérennité des opérations.

3.2.3 Risques d'assurance

Depuis le 1^{er} décembre 2004, Air France et KLM placent en commun leurs risques aériens auprès du marché de l'assurance afin de bénéficier de l'effet de taille d'un tel placement. Il n'existe pas au sein du groupe Air France-KLM de risques significatifs non assurés.

■ Assurances souscrites par Air France

Dans le cadre de son activité de transporteur aérien, Air France a souscrit pour son compte et celui de ses filiales aériennes françaises et européennes, une police d'assurances aériennes couvrant les dommages résultant d'incidents ou d'accidents d'avions et les frais en résultant, sa responsabilité vis-à-vis de ses passagers ainsi que sa responsabilité générale vis-à-vis des tiers du fait de son activité.

Cette police a été souscrite selon la législation française avec un apériteur français AXA et des co-assureurs de réputation internationale.

Elle couvre la responsabilité civile d'Air France à hauteur de 2,2 milliards de dollars ainsi que des garanties spécifiques contre les actes de terrorisme pour les dommages causés aux tiers à hauteur d'un milliard de dollars.

Par ailleurs, Air France participe au paiement de sinistres pour les dommages à ses avions par l'intermédiaire d'une captive de réassurance dont l'engagement maximum est limité à 2,5 millions de dollars par an.

Enfin, dans le cadre de sa politique de gestion et de financement de ses risques pour une meilleure protection de ses activités, de son personnel et de son patrimoine, Air France a souscrit différentes polices pour assurer ses sites industriels en cas de dommages matériels et de perte d'exploitation, son parc mobilier et ses activités annexes au transport aérien avec des niveaux de couvertures en fonction des garanties disponibles sur le marché et de la quantification des risques raisonnablement escomptables.

Air France a souscrit par ailleurs des couvertures spécifiques ou locales pour respecter la réglementation en vigueur dans les pays où elle a une représentation.

■ Assurances souscrites par KLM

KLM a souscrit pour son compte, celui de ses filiales et celui de Kenya Airways Ltd., une police d'assurances aériennes couvrant les dommages aux avions, sa responsabilité vis-à-vis de ses passagers ainsi que sa responsabilité générale vis-à-vis des tiers du fait de son activité. Elle couvre la responsabilité civile de KLM à hauteur de 2,2 milliards de dollars ainsi que des garanties spécifiques contre les

actes de terrorisme pour les dommages causés aux tiers à hauteur d'un milliard de dollars.

Par ailleurs, KLM participe au paiement de sinistres pour les dommages à ses avions par l'intermédiaire d'une PCC (*Protected Cell Company*) dont l'engagement maximum est limité à 3,6 millions de dollars par an.

Enfin, dans le cadre de sa politique de gestion et de financement de ses risques pour une meilleure protection de ses activités, de son personnel et de son patrimoine, KLM a souscrit différentes polices pour assurer ses sites industriels en cas de dommages matériels et de perte d'exploitation, son parc mobilier et ses activités annexes au transport aérien avec des niveaux de couvertures en fonction des garanties disponibles sur le marché et de la quantification des risques raisonnablement escomptables.

3.2.4 Risques juridiques et procédures judiciaires d'arbitrage

Dans le cadre de l'exercice normal de leurs activités, la société et ses filiales sont impliquées dans des litiges qui donnent lieu soit à des provisions dans les comptes consolidés, soit à une information en annexe au titre des passifs éventuels (*Voir également Notes 29.2 et 29.3 aux comptes consolidés pages 188 à 191*).

3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché

3.3.1 Organisation du groupe Air France-KLM

La politique de gestion des risques de marché du groupe Air France-KLM a pour objectif de réduire son exposition à ces risques et à leur volatilité. Elle est pilotée et coordonnée par le *Risk Management Committee* (RMC) composé du Directeur général exécutif et du Directeur général délégué Finance d'Air France, du Président et du Directeur général délégué Finance de KLM.

Le RMC se réunit chaque trimestre pour passer en revue le *reporting* groupe sur les risques relatifs au prix du carburant, aux cours de change des principales devises, aux taux d'intérêt et au risque de contrepartie. Lors de ces réunions, il décide des couvertures à mettre en place : ratios de couverture à atteindre, délais de mise en œuvre et éventuellement types d'instrument de couverture à privilégier. Les décisions prises par le RMC sont formalisées puis mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services de trésorerie et d'achat carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs. Chaque compagnie centralise la gestion des risques de marché de ses filiales.

Des réunions régulières sont organisées entre les départements trésorerie et entre les services carburant des deux compagnies sur les instruments de couvertures, les stratégies envisagées et les contreparties. Afin de mettre en œuvre la stratégie la plus adaptée à chaque circonstance, tout type d'instrument qualifiable en tant que couverture au regard des normes IFRS peut être utilisé. Toute dérogation à ce principe doit être validée par le *Risk Management Committee*. De façon générale, aucun *trading* ou spéculation ne sont autorisés.

Les services de trésorerie de chaque compagnie communiquent quotidiennement une information sur le niveau des liquidités auprès de leur Direction générale respective, le niveau consolidé de trésorerie du groupe étant communiqué toutes les semaines à la Direction générale du groupe.

Chaque mois, un *reporting* complet incluant les positions de taux et de change, le portefeuille des instruments de couverture, le récapitulatif des placements et des financements par devise et le suivi des risques par contrepartie est transmis aux Directions générales.

La politique de couverture de carburant est menée par les services carburant qui sont également en charge de l'achat du produit physique. Un *reporting* hebdomadaire carburant est fourni aux Directions générales. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des positions, les

pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couvertures et les prix nets en résultant. L'ensemble de ces données couvre 24 mois glissants. Par ailleurs, un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (dit *reporting* GEC), consolide les chiffres des deux compagnies en matière de couverture carburant et réalise une actualisation budgétaire.

3.3.2 Risques de marché et gestion des risques de marché

■ Risque de change

(Voir également Note 32 aux comptes consolidés, page 197)

Air France-KLM réalise la plus grande partie de son chiffre d'affaires en euros. Cependant, le groupe a une activité internationale qui l'expose naturellement aux risques de change. La gestion du risque de change des filiales des deux compagnies est centralisée auprès de chaque compagnie.

L'exposition principale porte sur le dollar américain suivi, mais dans une moindre mesure, par la livre sterling et le yen.

Le groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses en dollars tels que le carburant, les loyers opérationnels d'avions ou les pièces détachées excédant le montant des recettes en dollars. En conséquence, toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du groupe et ses résultats financiers. En revanche, le groupe est vendeur de livre sterling et de yen, le montant de ses recettes étant supérieur au montant des dépenses dans ces monnaies. Ainsi une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du groupe.

La gestion du risque de change du groupe se fait sur la base de l'exposition nette prévisionnelle pour chaque devise. Les devises fortement corrélées au dollar américain sont agrégées à l'exposition en dollars américains.

□ Exposition d'exploitation

Pour chaque devise couverte, le terme des couvertures s'échelonne sur une période de 24 mois glissants. Les quatre premiers trimestres sont plus couverts que les quatre suivants. Le RMC donne des objectifs de couverture pour le dollar, la livre sterling et le yen.

Exposition d'exploitation 2010-11 (En millions de devises au 31 mars 2011)	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Position nette avant gestion	(5 150)	700	60 200
Couverture de change	2 550	(200)	(31 350)
Position nette après gestion	(2 600)	500	28 850

L'impact maximum en résultat avant impôt d'une variation des taux de change de 10% par rapport à l'euro est décrit dans le tableau suivant. Ces résultats ne sont pas extrapolables en raison d'utilisation d'outils optionnels.

(En millions d'euros)	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Hausse de 10% de la devise contre l'euro	(258)	68	38
Baisse de 10% de la devise contre l'euro	182	(29)	(29)

□ Exposition d'investissement

Les avions et les pièces détachées sont payés en dollars américains. En conséquence, le groupe est exposé à la hausse du dollar contre l'euro en matière d'investissements aéronautiques.

La politique de couverture prévoit la mise en place d'une couverture progressive entre la date de commande des avions et leur livraison.

Les investissements nets figurant dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 mars 2011.

(En millions de dollars)	2010-11	2011-12	2012-13
Investissements	(817)	(805)	(475)
Couverture de change	744	591	144
Ratio de couverture	91%	73%	30%

□ Exposition sur la dette

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 mars 2011, 84% de la dette nette du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est libellée en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette.

Malgré cette politique active de couverture, tous les risques de change ne sont pas couverts, en particulier en cas de forte variation des devises dans lesquelles sont libellées les dettes. Le groupe et ses filiales pourraient alors rencontrer des difficultés dans la gestion des risques liés aux cours de change, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur les résultats financiers du groupe.

Risque de taux d'intérêt

(Voir également Note 32 aux comptes consolidés page 197)

La plus grande partie de la dette financière est contractée, tant par Air France que par KLM, à taux variable. Cependant, selon le niveau des taux d'intérêt, Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en

place de dérivés, une part importante de leurs dettes à taux variable en dettes à taux fixe, dans le but de limiter leur volatilité. Après couverture, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 71% du total des dettes financières. Le coût moyen apparent de la dette du groupe après couverture s'élève à 3,87% au 31 mars 2011 (3,64% au 31 mars 2010).

Exposition aux taux d'intérêt (En millions d'euros au 31 mars 2011)	JJ à 1 an *	> 1 an **
Actif financier	4 072	434
Passif financier	1 821	4 219
Exposition nette avant couverture	2 251	(3 785)
Couvertures	(50)	1 995
Exposition nette après couverture	2 201	(1 790)

* Taux fixe < 1 an + taux variable < 1 an.

** Taux variable > 1 an.

En tenant compte de la position taux fixe à renouveler à moins d'un an, l'exposition nette du groupe aux taux d'intérêt s'élève à 411 millions d'euros, la trésorerie placée à taux variable étant plus importante que la dette à taux variable. Une augmentation de 1% des taux d'intérêt sur 12 mois aurait un impact comptable positif de 4,1 millions d'euros.

Risques relatifs au prix du carburant

(Voir également Note 32 aux comptes consolidés page 197)

Les risques liés au prix du carburant avion sont couverts dans le cadre d'une stratégie de couverture définie par le RMC pour l'ensemble du groupe Air France-KLM.

La stratégie de couverture, approuvée par le Conseil d'administration, fixe à deux ans l'horizon des couvertures (24 mois roulants), le volume couvert total sur cet horizon représentant environ 85% d'une année de consommation. Le trimestre en cours et les deux premiers trimestres à venir sont couverts à 60% pour assurer une couverture substantielle à court terme. Les trimestres suivants sont couverts respectivement à 50%, 40%, 30%, 20%, 10% et 0%, sachant que durant le trimestre en cours, ces ratios sont augmentés de 10%. Les volumes couverts en produits distillés doivent être d'au moins 30% de la consommation dont 20% en Jet fuel. La stratégie est basée

sur l'utilisation d'instruments simples pouvant être non capés (*collar, swap, call...*), ou capés (*four ways, call spread...*) dans la limite de 20% d'une année de consommation. Ces instruments doivent par ailleurs être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les dispositions de la norme IAS 39.

Dans le cadre d'une approche dynamique, le groupe a mis en place le suivi d'indicateurs plafonnant la perte potentielle maximale (Maximum Loss) et le gain potentiel maximal (valeur du portefeuille à partir de laquelle celui-ci est restructuré). Enfin, un indicateur permettant de mesurer le risque extrême du portefeuille est mis en œuvre : la « Value-at-Risk ». Le niveau de cet indicateur est calculé et analysé chaque semaine et peut aussi conduire à une restructuration du portefeuille.

Au 1^{er} avril 2011, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant suivante sur la base des prix à terme au 31 mars 2011 (115,77 dollars par baril pour 2011-12 et 111,57 dollars par baril pour 2012-13).

(En millions de US dollars)	2011-12	2012-13
Dépense avant couverture	10 503	10 694
Pourcentage de couverture	57%	24%
Gain de couverture	768	83
Dépense après couverture	9 735	10 611

■ Risques relatifs aux contreparties

(Voir également Note 32 aux comptes consolidés page 197)

Le groupe applique les règles en matière de gestion des contreparties sous l'autorité du RMC. Celui-ci revoit le portefeuille des contreparties du groupe tous les trimestres et émet, le cas échéant, de nouvelles recommandations.

Sauf dérogation expresse du RMC, les contreparties choisies doivent bénéficier d'un rating et être notées au minimum A (S&P), à l'exception des OPCVM pour lesquels le risque est jugé non significatif. Les engagements maximum par contrepartie sont déterminés en fonction de la qualité de leur notation. Le RMC suit également l'évolution de la part respective de chaque contrepartie dans le portefeuille total de couvertures (carburant, devises et taux). La position des deux compagnies Air France et KLM est prise en compte dans l'appréciation de l'exposition globale. Un *reporting* trimestriel est établi et adressé aux membres du RMC. Il est complété par des informations en temps réel en cas de risque de dégradation substantielle de la note des contreparties.

■ Risques sur actions

Les placements financiers des sociétés Air France et KLM dans le cadre de leur gestion de trésorerie ne sont pas réalisés sur le marché des actions en direct ou via des OPCVM actions. Cependant au 31 mars 2011, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées d'un montant net de 970 millions d'euros, principalement constitué des titres Amadeus. Une variation globale à la baisse de 1% représente un risque sur les capitaux propres de 9,7 millions d'euros.

■ Risques de liquidité

(Voir également Note 30.8 aux comptes consolidés page 196)

Air France disposait au 31 mars 2011 d'une ligne de crédit de 1,11 milliard d'euros, dont 500 millions tirés à cette date ont été remboursés le 1^{er} avril 2011. Le 4 avril 2011, Air France a remplacé cette ligne par un nouveau crédit à cinq ans (échéance 4 avril 2016) d'un montant de 1,06 milliard d'euros négocié auprès d'un pool élargi de 14 banques.

Ce crédit est subordonné à l'obligation pour le groupe Air France de respecter les obligations suivantes :

- ◆ les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ne doivent pas représenter plus de 40% de l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle ;
- ◆ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et définissent certains termes de la rémunération de l'emprunt.

KLM dispose d'une ligne de crédit de 530 millions d'euros entièrement disponible à échéance juillet 2012 négociée auprès d'un consortium de banques internationales. Cette ligne de crédit peut être étendue pour une année complémentaire sous certaines conditions.

Ce crédit est subordonné à l'obligation pour le groupe KLM de respecter les obligations suivantes :

- ◆ les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ne doivent pas représenter plus de 40% de l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle ;
- ◆ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux à 1,25 fois les dettes non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et, au 31 mars 2011, sont respectés.

La holding Air France-KLM a pour sa part mis en place en octobre 2007 une ligne de financement à dix ans de 250 millions d'euros, non tirée au 31 mars 2011. Cette ligne de crédit est diminuée de 50 millions d'euros par an à partir de 2013.

Ce crédit est subordonné à l'obligation pour le groupe Air France-KLM de respecter les obligations suivantes :

- ◆ les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ne doivent pas représenter plus de deux tiers de l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle ;
- ◆ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et, au 31 mars 2011, sont respectés.

Compte tenu des conditions actuelles d'accès au marché financier de ses deux principales filiales, Air France et KLM, du niveau de trésorerie du groupe de 4,36 milliards d'euros au 31 mars 2011 (Voir section 5 – Ratio d'endettement page 134), ainsi que du montant des lignes de crédit disponibles, le groupe estime ne pas encourir de risque de liquidité.

■ Risques de financement

□ Stratégie de financement

Les deux filiales ont la responsabilité de leur politique de financement. Cette stratégie permet en effet à chacune de tirer plein bénéfice de ses relations avec ses banques partenaires. Par ailleurs, cette segmentation permet à KLM de bénéficier des financements de crédit export. Pour autant, les deux sociétés s'échangent des informations sur leur stratégie de financement et sur la nature des opérations envisagées.

Compte tenu de son programme d'investissement, particulièrement dans la flotte, le groupe Air France-KLM entend être actif sur le marché des financements. Les conditions actuelles des marchés financiers ne remettant pas en cause les possibilités de recourir à des financements d'avions à long terme, le groupe prévoit donc de financer les nouveaux avions par des dettes sécurisées et de refinancer certains actifs non sécurisés (avions et immobilier). Ces opérations de financement ou de refinancement feront, comme d'habitude, l'objet d'appel d'offres. De plus, le groupe a déjà des engagements de la part d'agences de crédit export d'aides au financement de certaines livraisons d'avions.

□ Groupe Air France

Pour le financement de ses investissements, le groupe Air France privilégie les ressources à long terme en finançant ses avions neufs par de la dette bancaire classique et depuis 2008, par du crédit export pour ses filiales Régional et Brit Air quand c'est possible.

Il a également diversifié ses sources de financement, principalement d'origine bancaire, en mettant en place une titrisation de créances de prêts hypothécaires en juillet 2003, en émettant des OCEANE (Obligations Convertibles en Actions Nouvelles ou Existantes) en avril 2005 pour 450 millions d'euros et en émettant en septembre 2006 un emprunt obligataire de 550 millions d'euros, de coupon 4,75% et de maturité 22 janvier 2014 dont un montant complémentaire de 200 millions d'euros a été levé en avril 2007 assimilable à la première tranche.

□ Groupe KLM

KLM dispose d'un accès au financement export pour financer ses avions. La compagnie peut ainsi bénéficier pour ses emprunts de la garantie des grandes agences de crédit américaines pour le financement d'avions Boeing et européennes pour le financement d'avions Airbus. KLM a également conclu différents accords de financement sur le marché bancaire pour refinancer des avions existants.

□ Holding Air France-KLM

(Voir également section 5 – Note 30.2 aux comptes consolidés et section 6 – Renseignements relatifs au capital, page 250)

La holding Air France-KLM a émis avec succès deux émissions obligataires, garanties par ses filiales Air France et KLM, dont une émission de 661 millions d'euros d'obligations convertibles à 6 ans en juin 2009 et une émission d'obligations simples de 700 millions d'euros en octobre 2009 à maturité octobre 2016.

■ Risques de placement

(Voir également Note 32 aux comptes consolidés, page 197)

Les trésoreries d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM sont placées de façon à maximiser le rendement avec un niveau de risque très faible. Elles sont investies dans des SICAV monétaires ainsi que dans des titres de créances ou dépôts à terme de banques disposant d'une notation de grande qualité.

Une partie des liquidités de KLM est investie en devises sur des obligations notées AAA de façon à réduire le risque de change sur la dette.

3.4 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques pour l'exercice 2010-11

(article L. 225-37 du Code de commerce)

Pour l'élaboration du présent rapport, le Président a consulté le Directeur du Contrôle interne et de l'Audit interne et a chargé ce dernier de recueillir les différentes informations nécessaires à la constitution dudit rapport auprès des différentes entités concernées du groupe Air France-KLM. Le présent rapport est ensuite soumis à l'avis du Comité d'audit puis approuvé par le Conseil d'administration.

I - Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Voir section 1 Gouvernement d'entreprise – Conseil d'administration.

II - Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Conformément à l'article 30 des statuts de la société, les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont celles prévues par la réglementation en vigueur.

III - Contrôle interne

3.4.1 Définition et objectif du contrôle interne

La société Air France-KLM s'appuie sur le référentiel COSO (*Committee Of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission*) pour définir le contrôle interne du groupe et des deux sous-groupes Air France et KLM.

Selon ce référentiel, le contrôle interne est un dispositif défini et mis en œuvre par la Direction générale, les dirigeants et les collaborateurs du groupe visant à fournir une assurance raisonnable que les objectifs suivants sont atteints :

- ◆ la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- ◆ la fiabilité de l'information comptable et financière ;
- ◆ la conformité aux lois et règlements en vigueur.

Le référentiel est basé sur les principaux composants suivants :

- ◆ l'environnement de contrôle ;
- ◆ l'évaluation des risques ;
- ◆ les activités de contrôle ;
- ◆ l'information et la communication ;
- ◆ le pilotage du contrôle interne.

Il correspond à un ensemble d'actions, de tâches, de pratiques et contrôles propres à chacune des fonctions de l'entreprise.

Un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise, ainsi que les risques d'erreur ou de fraude, notamment dans les domaines comptable, financier et de gestion de la recette.

Comme tout système de contrôle, il ne peut fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

3.4.2 Environnement de contrôle

■ Le Réseau Contrôle interne

Une direction du Contrôle interne et de l'Audit interne groupe a été mise en place depuis le mois d'avril 2005. Des Coordinateurs Contrôle interne ont été également désignés dans chaque entité du groupe Air France-KLM considérée comme significative, compte tenu de son impact sur les états financiers du groupe. L'effectif des directions de contrôle interne s'élève à 6 personnes et les Coordinateurs Contrôle interne sont au nombre de 40.

■ Organisation générale du contrôle interne

L'organisation ci-après décrite est un résumé de l'organisation en place dans chacun des deux sous-groupes telle que développée dans le rapport du Président sur le contrôle interne par chacune des sociétés Air France et KLM, la Société KLM, de droit néerlandais, ayant à la demande de la holding Air France-KLM établi un rapport sur le contrôle interne conformément à la Loi de Sécurité Financière (loi française).

Cette organisation prend en compte la structure de chacune des deux sociétés du groupe caractérisée par l'existence de trois principaux métiers : le passage (transport des passagers), le cargo et la maintenance, les filiales de ces deux compagnies ne représentant qu'une part minoritaire de l'activité et des recettes. Elle se matérialise par de nombreux processus transverses (ventes des soutes des avions passagers au métier cargo, prestations du métier industriel relatives aux avions des métiers passage et cargo, prestations informatiques, etc.), du fait de l'interdépendance de chacun des métiers entre eux.

♦ **Le Conseil d'administration** est l'organe social qui détermine les orientations de l'activité du groupe et veille à leur mise en œuvre ; à ce titre, le Conseil concourt, avec le Comité exécutif groupe, au bon fonctionnement du groupe Air France-KLM en s'appuyant sur les avis des comités spécialisés mentionnés au chapitre I précédent intitulé « conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ».

♦ **Le Comité exécutif groupe** a pour mission de définir les décisions stratégiques communes aux deux sociétés dans les domaines commerciaux, financiers, techniques et opérationnels ; leur définition et leur fonctionnement ont été développés au chapitre II précédent.

♦ Les fonctions financières

Elles sont assurées par chacune des deux sociétés dans le cadre de l'organisation en place au moment de la réalisation de l'opération de rapprochement et elles reportent au Comité exécutif groupe.

Au mois d'avril 2005, une direction financière holding a été créée. Cette direction regroupe les fonctions de consolidation (règles et principes comptables et consolidation des résultats Air France-KLM), de *reporting* financier (*reporting* de gestion, estimés, budgets, plans d'investissement, plan à moyen terme) et de communication financière (élaboration des rapports annuels, publications trimestrielles, communiqués de presse, relations avec les investisseurs et les autorités de marché).

Certaines opérations relatives à la holding Air France-KLM sont confiées à Air France, au travers d'un mandat de gestion (gestion de la trésorerie, notamment).

♦ Les fonctions assurances

Ces fonctions sont chargées de l'identification des secteurs à risque du groupe pouvant impacter les opérations et les résultats financiers afin de les réduire ou de les transférer soit à des assureurs au moyen de polices d'assurances, notamment aviation, soit à des tiers par des dispositifs contractuels.

Elles assurent également la gestion des sinistres et conseillent les entités du groupe pour limiter ou maîtriser leurs risques.

Une police d'assurance aviation commune à l'ensemble du groupe Air France-KLM couvre depuis fin 2004 les risques de responsabilité civile, corps avion et risques de guerre qui constituent les risques financiers et juridiques majeurs de toute compagnie aérienne.

♦ Les fonctions juridiques

Les fonctions juridiques de chacune des deux sociétés assurent une mission de conseil auprès de leur direction et des organisations décentralisées dans les domaines du droit des affaires, du droit des transports, du droit social et du droit des assurances.

Elles procèdent au recensement systématique des litiges en cours en vue d'évaluer des provisions correspondantes inscrites au passif.

Au mois d'avril 2005, une fonction juridique a été créée au sein de la société holding.

♦ L'audit interne

La gestion d'un ensemble comme le groupe Air France-KLM repose sur le principe d'une large délégation des responsabilités. Ce principe de délégation implique nécessairement le renforcement des fonctions de contrôle interne afin que la Direction du groupe ait une assurance raisonnable de la correcte utilisation, pour chaque entité, de cette autonomie. Le contrôle interne est une nécessité essentielle pour une gouvernance efficace tant au niveau des différents métiers du groupe que de son Conseil d'administration.

Air France-KLM a mis en place une fonction d'audit interne caractérisée par son indépendance afin de renforcer le contrôle interne ; en effet, la présence d'une telle fonction permet d'établir un élément fort pour assurer un management des risques et un contrôle interne efficaces.

La fonction d'audit interne est une fonction indépendante destinée à améliorer les différents processus du groupe. Elle aide à accomplir les objectifs définis par le groupe en apportant une approche systématique et formelle pour évaluer et renforcer l'efficacité des processus de prise de décision, de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance. La fonction d'audit interne révisé de manière objective la fiabilité des dispositifs de contrôle interne du groupe mis en place de manière générale ou dans des processus particuliers de chaque métier.

Compte tenu des règles de gouvernance du groupe, chaque compagnie a conservé son audit interne ; la mise en œuvre d'une coordination de l'audit interne au niveau du groupe est néanmoins effective depuis l'exercice 2005/06. Elle est assurée par le Directeur de l'Audit interne du groupe, qui en a la responsabilité globale et qui est rattaché hiérarchiquement au Directeur général. La méthodologie est identique dans les directions de l'audit interne des deux sous-groupes (charte groupe, manuel d'audit groupe, etc.).

La fonction d'audit interne conduit ses audits au niveau de la holding et de ses filiales (Air France et KLM) ou des sous-filiales. Les audits se déroulent avec le concours d'auditeurs internes des deux compagnies aériennes.

Le nombre de postes d'auditeurs s'élève à 34 (hors Direction).

L'Audit interne rend compte de ses travaux au Comité exécutif groupe ainsi qu'au Comité d'audit d'Air France-KLM, dans un document de synthèse présenté trimestriellement.

Pour effectuer sa mission, l'audit interne, qui agit dans le cadre de la charte d'audit interne arrêtée par le Comité d'audit de la holding Air France-KLM, intervient sur sa propre initiative ou sur demande du Comité exécutif groupe, du Comité d'audit ou du Conseil d'administration.

Un programme annuel des missions est établi et présenté pour approbation au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit de la holding.

Les différents types de missions réalisées sont :

- ◆ des missions d'audit opérationnel en vue de revoir l'efficacité des processus du groupe en matière de contrôle interne ;
- ◆ des missions thématiques consacrées à un thème commun à plusieurs fonctions ou entités ou axées sur les projets de l'entreprise ;
- ◆ des missions spécifiques effectuées à la demande de la Direction générale ou de responsables d'entités opérationnelles pour s'assurer de la maîtrise du contrôle interne dans les entités ;
- ◆ des missions d'audit informatique ;
- ◆ des missions de conseil.

Les investigations effectuées sont synthétisées dans un rapport qui présente les conclusions de la mission, mettant en évidence les constats, les risques et les recommandations correspondantes.

Des plans d'actions correctives sont ensuite établis par les audités et un suivi en est effectué dans les mois suivants.

L'Audit interne groupe d'Air France-KLM a fait l'objet d'une certification professionnelle délivrée par l'IFACI. Cet organisme a certifié que pour les activités de l'Audit interne groupe, toutes les dispositions ont été mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par le Référentiel Professionnel de l'Audit Interne (RPAI) – version 2009 et respecter ainsi les Normes internationales de l'Audit interne.

■ Organisation des responsabilités

L'organisation de chacune des sociétés a été définie en veillant à respecter les principes de sécurité et d'efficacité des opérations ; elle prend particulièrement en compte les contraintes réglementaires régissant le transport aérien notamment pour ce qui relève des opérations aériennes, de l'exploitation sol, de l'industrie et de la maintenance ainsi que du commissariat aérien et de la sûreté.

Les responsables des entités et filiales concernées sont tenus d'appliquer ces principes et organisation à leur niveau en veillant à la mise à jour des organigrammes, des définitions de poste et des procédures définies par processus métier. Ils doivent veiller à leur cohérence et à leur adéquation ainsi qu'à leur prise en compte dans les principaux systèmes d'information et s'assurer de leur bonne diffusion au sein des organisations.

Par ailleurs, et conformément aux recommandations préliminaires de la Mission externe (« *Independent Safety Review Team* »), le Conseil d'administration d'Air France a décidé le 8 juillet 2010 de créer un Comité de Sécurité des Vols.

■ Référentiels

□ Chartes et manuels

Air France, KLM et leurs filiales respectives disposent d'une charte sociale et éthique qui traduit l'engagement de chacune d'être une entreprise socialement responsable en orientant sa politique sociale et éthique vers le respect de la personne humaine dans sa dimension professionnelle, sociale et citoyenne.

Le groupe Air France a également publié une charte de prévention des harcèlements au travail qui s'inscrit dans le cadre de la législation française et de la démarche contractuelle au travers d'accords signés en faveur du personnel. Cette charte a, dans le cadre légal, pour objet d'affirmer les principes de prévention, définir les actions, souligner la responsabilité juridique et humaine de tous et de mettre en place les procédures internes de prévention.

De son côté, le groupe KLM a rédigé un code de conduite dont les principaux sujets traités sont : la conformité avec les lois et règlements, les conflits d'intérêts, la confidentialité, la protection des actifs, la protection de l'environnement, la responsabilité sociale et la propriété intellectuelle.

KLM a également mis en place un code d'éthique notamment destiné au personnel de la fonction financière.

□ Charte de l'audit interne

Les termes de la charte d'audit interne du groupe Air France-KLM ont été arrêtés par le Comité d'audit de la holding Air France-KLM en novembre 2005, puis révisés dans le cadre des travaux de certification de l'Audit interne.

La charte de l'audit interne définit la mission de la Direction de l'Audit, ses objectifs et ses responsabilités et garantit son indépendance ainsi que les conditions d'exercice de la fonction.

En accord avec la déontologie professionnelle internationale et nationale, elle formalise la place de l'audit dans l'entreprise et définit son champ d'action.

Elle précise également les modalités d'intervention et les différentes phases de déroulement et de synthèse des missions réalisées.

□ Le référentiel « qualité achats »

Le document « *Common Working Platform* » de janvier 2007 a servi de base à l'organisation de la fonction Achats commune à Air France et KLM (cf. 3.4.4 chapitre Achats). Cette organisation est décrite dans le Manuel Qualité Achats.

La fonction Achats procède régulièrement à une mise à jour du référentiel Qualité. Ce référentiel comprend en particulier la charte de déontologie Achats (« *Code of Ethics for Employees* ») qui édicte les règles de comportement des acheteurs d'Air France-KLM en relation avec les fournisseurs ou prestataires et informe les acteurs concernés des limites à ne pas franchir.

▣ Le référentiel du système qualité

Les systèmes qualité d'Air France et de KLM s'appuient sur les principaux référentiels externes et internes suivants :

Référentiels externes

Dans le domaine réglementaire : règlements nationaux (dérivés des règlements européens), textes d'application générale et normes internationales (OACI, IATA,...).

Dans le domaine du service au passager : engagements européens de l'Association des Compagnies Européennes (AEA) et engagements de service des acteurs du transport aérien (aéroports).

Dans le domaine du management et de l'environnement : les normes ISO séries 9000 et 14000 ou autres référentiels relatifs à des champs d'application plus spécifiques (ISO 22000 pour la sécurité alimentaire par exemple).

Référentiels internes

Ils sont la déclinaison des référentiels externes, adaptés aux processus de chaque société.

Dans le domaine réglementaire : manuels d'exploitation, de maintenance, de sûreté... et procédures générales associées qui font, le plus souvent, l'objet d'une validation formelle des autorités de tutelle délivrant les agréments (DGAC, IVW-DL, FAA...).

En matière de système de management : le manuel du système de management QSE (Qualité Sécurité Environnement) d'Air France ou qualité de KLM et les procédures générales associées.

Dans le domaine du service au passager, 7 standards de services couvrant l'intégralité de la chaîne de traitement des passagers fondent l'ambition du groupe Air France-KLM en termes de qualité de service.

3.4.3 Évaluation des risques

■ Processus d'analyse des risques

Un processus de gestion et de *reporting* des risques stratégiques et opérationnels est en place depuis 5 ans. Il permet aux différentes directions et principales filiales d'une part, aux Comité exécutif groupe et Comité d'audit d'autre part, de suivre les principaux risques, leur évolution dans le temps et le dispositif de maîtrise développé.

La gestion des risques opérationnels suit un processus « *bottom-up* » partant des différentes directions d'Air France et de KLM et des cinq principales sous-filiales. Chaque trimestre, les Coordinateurs Contrôle interne (CCI) qui ont été désignés par les différents métiers, entités ou filiales, établissent des feuilles de risque et les communiquent à l'audit interne. Celui-ci est chargé de les consolider au niveau de chaque compagnie et du groupe. Les feuilles de risque indiquent les risques inhérents significatifs avec leur description, celle des dispositifs mis en place pour les atténuer ou les neutraliser et l'évaluation de leur probabilité et de l'impact résultants (risques nets). Les propriétaires des risques et des dispositifs de maîtrise sont nommément désignés. Afin de fiabiliser le processus et d'éviter les erreurs, les feuilles de risques de chaque entité font l'objet d'un examen systématique au cours de réunions tenues tous les trimestres entre l'audit et chaque CCI.

La feuille des risques stratégiques est établie une fois par an après la réunion du « *Group Strategic Framework* ».

Les feuilles de risques groupe ainsi que leur document d'accompagnement qui donne le détail des risques nouveaux ou enlevés et des principales évolutions sont soumis au Comité exécutif groupe qui les approuve avant leur présentation au Comité d'audit.

Le processus global de gestion des risques constitue par ailleurs un support pour le document de référence ainsi qu'un élément majeur de l'élaboration du plan d'audit annuel.

L'audit interne groupe a par ailleurs effectué une revue du processus de gestion et de *reporting* des risques. Ses conclusions ont été présentées au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit.

3.4.4 Activités de contrôle

■ Procédures et processus opérationnels

▣ Management du système qualité

Les manuels qualité tant d'Air France (Manuel Système de management QSE) que de KLM décrivent l'ensemble des dispositions générales du système qualité mis en œuvre dans chacune des deux compagnies, c'est-à-dire l'ensemble de l'organisation, des processus de management, des procédures et moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité et satisfaire les clients.

Dans chaque direction des deux sociétés, une revue qualité fait le point sur le fonctionnement des systèmes de management qualité et mesure les performances des principaux processus pilotés par la Direction.

Au-delà des agréments réglementaires qui permettent à chaque compagnie d'exercer ses activités, la reconnaissance des progrès

réalisés se concrétise par l'obtention de certifications obtenues auprès d'organismes indépendants, notamment à titre d'exemple :

- ◆ la certification IOSA (IATA *Operational Safety Audit*) obtenue courant 2009 et valide jusqu'en 2011 ;
- ◆ la certification ISO 9001 (version 2008) ou QualiAF pour l'efficacité des systèmes de management ;
- ◆ la certification ISO 14001 (version 2004) pour la validation des systèmes de management environnementaux.

□ L'assurance qualité

Le contrôle des processus opérationnels s'appuie essentiellement sur trois modes de surveillance :

La surveillance interne : effectuée par les services assurances qualité, qui s'articule autour :

- ◆ d'un programme d'audits (couvrant en particulier les domaines d'organisation et de management, les opérations aériennes, la préparation des vols, le traitement sol et fret, les marchandises dangereuses, l'engineering et la maintenance) ;
- ◆ d'une surveillance régulière de l'exploitation avec une analyse des incidents et la mise en œuvre systématique du retour d'expérience ;
- ◆ de démarches proactives de prévention.

La surveillance externe exercée par les autorités de l'aviation civile (IVW-DL, DGAC, FAA...) et des organismes spécialisés dans la certification, qui se concrétise sous forme d'audits des modes de fonctionnement et du système de surveillance interne au groupe. Air France et KLM sont aussi régulièrement auditées par leurs clients ou leurs partenaires.

La surveillance des partenaires

Les sous-traitants ou fournisseurs sont surveillés dans le cadre du programme de surveillance réglementaire approuvé par les autorités de l'aviation civile.

Les partenariats de « *code share* » font l'objet d'une exigence supplémentaire d'un niveau de performance de respect des normes IOSA, reconnues par la profession comme un niveau de normes de sécurité des vols. Toutefois, si le partenaire aérien n'est pas certifié IOSA, Air France et KLM mettent en place un encadrement technique particulier visant à donner une assurance raisonnable de niveau équivalent.

Dans le cadre du pilotage de la surveillance, le suivi de la mise en œuvre effective des actions préventives/correctives issues de cette surveillance globale est effectué par les services assurances qualité, coordonnés au sein de chaque compagnie.

□ Systèmes d'information

Les processus de contrôle couvrent les systèmes d'information et de télécommunications. Ces processus ont fait l'objet d'une revue dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley pour l'exercice 2006-2007. Pour l'exercice clos le 31 mars 2011, cette revue s'est effectuée dans le cadre de la loi de sécurité financière et des travaux sur le contrôle interne décidés par le groupe après la sortie de la cote à la bourse de New York.

Les dispositifs mis en œuvre visent à assurer :

- ◆ la fiabilité des moyens de traitement et de télécommunication ;
- ◆ l'intégrité des données par des moyens, infrastructures et contrôles adaptés ;
- ◆ la continuité des services informatiques et la disponibilité des données sur les sites de production par une stratégie de secours local, par une architecture sécurisée et une veille de sécurité des accès externes ;
- ◆ la confidentialité des informations dans le cadre des législations nationales et la sécurité des infrastructures informatiques par la mise en place d'accès sécurisés, suivis et efficaces.

Les directions des deux sociétés s'assurent que les ressources et compétences nécessaires aux systèmes d'information dans le cadre des objectifs stratégiques définis sont développées.

Des outils de gestion de projet et de développement applicatifs sont déployés : la méthode dite « *Symphony* » pour les projets communs Air France-KLM a été élaborée à partir des méthodes « *Tempo* » (Air France) et « *Prince2/Stemband* » (KLM).

Les travaux conduits dans le cadre des projets de contrôle interne et le chantier de mise en place progressive d'une organisation coordonnée et optimisée conduisent à lancer des plans d'actions pour renforcer le contrôle interne notamment en ce qui concerne certains risques comme la continuité des activités.

Enfin, Air France et KLM ont publié en 2005-2006 le Manuel d'Information sur la Sécurité (ISM – norme ISO 17799) définissant ainsi une politique de sécurité commune en matière de systèmes d'information.

□ Achats

Lancée en décembre 2007, l'organisation commune des Achats Air France-KLM est officiellement opérationnelle depuis le 1^{er} septembre 2008. Elle est dirigée par un « *Group CPO – Chief Procurement Officer* » issu de KLM (membre permanent du Comité exécutif groupe), secondé par un « *AF CPO – Délégué Général aux Achats* », et structurée autour de 10 domaines Achats. Ces derniers agissent de manière transverse et coordonnée pour chacune des compagnies Air France et KLM, ainsi que, en tant que de besoin pour certaines des filiales aériennes du groupe. Leur objectif est d'optimiser les ressources externes du groupe.

L'activité de la fonction Achats vise à fournir les produits ou services adéquats et en temps voulu, aux entités, au meilleur coût possible.

Ceci est atteint en appliquant une politique Achats centrée sur la compétence des acheteurs, une séparation des fonctions (acheteur, prescripteur, approvisionneur), l'établissement de contrats et l'utilisation des technologies internet.

Le « *CPO Board* », composé du « *Group CPO* » et du Délégué Général aux Achats d'Air France, anime le réseau des domaines Achats par des réunions régulières et présente le tableau de bord des achats combinés.

Un Comité de coordination des responsables de domaine Achats (« *DPO Day* ») se réunit bimestriellement pour développer des actions en commun et partager les meilleures pratiques.

▣ La prévention des fraudes sur la billetterie

Un service de prévention des fraudes intervient afin de prévenir au mieux les risques relatifs à l'utilisation frauduleuse d'une part de billets volés, falsifiés ou émis à partir de moyens de paiement usurpés, et d'autre part de miles *Flying Blue* indûment acquis.

■ Procédures et processus financiers et d'arrêté des comptes

▣ Processus finance

- ♦ La gestion des investissements est assurée par chaque compagnie selon des processus propres à chacune d'elle. Les principaux investissements, notamment les avions, sont soumis à l'approbation du Comité exécutif groupe (flotte, acquisitions, cessions, etc.).
- ♦ La gestion des risques.

La gestion des risques de marché d'Air France-KLM est pilotée par le *Risk Management Committee* (RMC) qui est composé, pour Air France du Directeur général et du Directeur général délégué Affaires économiques et financières et pour KLM du *Chief Executive Officer* et du *Chief Financial Officer*.

Ce Comité se réunit chaque trimestre et décide, après examen du *reporting* groupe, des couvertures à mettre en place durant les trimestres à venir : ratios de couverture à atteindre, délai pour respecter ces objectifs et éventuellement type d'instruments de couverture à privilégier.

Ces décisions sont ensuite mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services Trésorerie et Achats de carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs.

Des réunions régulières sont organisées entre les services Achats carburant des deux compagnies, ainsi qu'entre les services Trésorerie, afin de coordonner efficacement la mise en œuvre des décisions (instruments de couverture, stratégie envisagées et contreparties).

Une synthèse des positions de trésorerie d'Air France, de KLM et de la société Air France-KLM est communiquée à une fréquence hebdomadaire à la Direction générale.

Les positions de trésorerie d'Air France et de KLM sont suivies quotidiennement et font l'objet d'un *reporting* mensuel aux directions financières des deux sous-groupes. Ces *reportings* incluent les positions de taux et de change, le portefeuille des opérations de couverture, le récapitulatif des placements et des financements par devise et un état de suivi des limites d'investissement par contrepartie. Depuis 2008, le *Risk Management Committee* fixe des seuils minimaux en termes de qualité financière de contrepartie, détermine le montant maximal alloué à chacune d'entre elles et suit les positions trimestrielles.

Les couvertures carburant font l'objet d'un *reporting* hebdomadaire à l'attention des directions générales d'Air France et de KLM.

La mise en place de couvertures vise à réduire l'exposition d'Air France-KLM et donc à préserver les marges budgétées. Les instruments utilisés sont des achats/ventes à terme, des swaps et des options. Les procédures internes de gestion des risques prévoient l'interdiction des instruments qualifiés de trading sauf sur dérogation expresse du Directeur général délégué Affaires économiques et financières d'Air France ou du Chief Finance Officer de KLM. De façon générale, aucune opération de trading n'est autorisée.

En cas de modification substantielle de la politique de couverture, celle-ci est présentée au Comité d'audit ; cela a été le cas à l'automne 2009, s'agissant de la nouvelle politique de couverture du risque carburant du groupe Air France-KLM.

▣ Processus comptable et d'établissement des comptes

Les états financiers consolidés du groupe Air France-KLM sont élaborés sur la base des informations transmises par les services financiers de la holding Air France-KLM et de ses filiales.

Le groupe est composé principalement des deux sous-groupes opérationnels Air France et KLM, qui établissent préalablement à leur intégration dans Air France-KLM, leurs propres comptes consolidés.

L'information comptable remontée des différents services de la société et des filiales doit impérativement suivre les règles, méthodes et référentiel comptable du groupe arrêtés par la maison-mère et la présentation des états financiers doit être conforme au format diffusé par le groupe.

L'ensemble des sociétés du groupe se réfère au manuel des procédures comptables lequel découle des normes comptables internationales régissant l'établissement des comptes consolidés des sociétés cotées européennes.

Les états financiers consolidés sont soumis à la Direction puis présentés au Comité d'audit tous les trimestres. Par ailleurs, lors des clôtures annuelles et semestrielles, ils font l'objet d'une revue par les Commissaires aux comptes préalablement à leur arrêté.

Les comptes sociaux font l'objet d'un arrêté annuel avec revue par les Commissaires aux comptes et présentation à la Direction et au Comité d'audit.

▣ Processus de reporting des recettes commerciales passage et cargo

Ce processus est assuré dans chacune des compagnies et permet de communiquer au management les recettes hebdomadaires ; Air France a de plus mis en place un processus dit de « recette progressive » qui permet de connaître le montant estimé de la recette passage, pour son activité propre ainsi que celle de ses filiales franchisées avec seulement deux jours de décalage.

Par ailleurs, des départements de chaque compagnie analysent les résultats par marché et par ligne (recette unitaire au passager-kilomètre transporté, au siège-kilomètre offert, à la tonne-kilomètre transportée, etc.) au niveau des activités passage et cargo.

□ Processus de reporting de gestion

Les directions du contrôle de gestion assurent la coordination du processus de *reporting* du mois écoulé et établissent au début du mois suivant, un estimé de gestion sur la base des informations disponibles.

Elles procèdent, avec les principales directions et filiales du groupe, à l'analyse des performances économiques du mois écoulé et évaluent les résultats des mois à venir (processus de la reprévision) jusqu'à la fin de l'exercice en cours.

Une fois le résultat comptable du mois connu, elles produisent un document mensuel (*management report*) qui synthétise les données d'activités et financières clés des mois réalisés et des mois à venir afin de déterminer un point de sortie de l'exercice en cours.

Ce *reporting* mensuel groupe (*management report*) est présenté au Comité exécutif groupe.

Au mois d'avril 2005, une fonction *reporting* de gestion groupe a été créée.

3.4.5 Information et communication

La fonction systèmes d'information et télécommunications du groupe repose sur les moyens propres des deux compagnies Air France et KLM qui recherchent en permanence l'optimisation des moyens et la maximisation des synergies. Un responsable unique groupe supervise les deux Directions Informatique et Télécommunications ce qui facilite leur convergence.

La communication au sein du groupe est organisée de façon à ce que l'information circule efficacement de façon ascendante, descendante et horizontale.

La communication interne supporte la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques en fournissant objectifs, instructions et informations à tous les niveaux des entités opérationnelles et support du groupe et en informant les responsables des résultats. Elle fait appel à toutes les ressources techniques de la fonction systèmes d'information et télécommunications comme l'intranet et les différentes applications de production et de gestion.

3.4.6 Pilotage

■ Procédures et processus de pilotage

Ces procédures s'appuient sur l'organisation et la structure des sociétés du groupe.

Sont communs à chacun des 2 sous-groupes Air France et KLM les métiers suivants :

- ◆ le métier passage qui porte toutes les activités concourant au transport de passagers, incluant le réseau, le marketing, les ventes et un pôle de production fournissant les services nécessaires aux opérations aériennes et à l'exploitation sol ;
- ◆ le métier cargo assurant les activités de commercialisation et d'exploitation des activités cargo ;
- ◆ le métier industriel en charge de la maintenance et des activités industrielles concernant les cellules avion, les équipements et les moteurs ;
- ◆ le métier loisirs comprenant les activités aériennes à bas coûts et charter de la compagnie Transavia.

Enfin, les fonctions centrales de support que sont les Ressources Humaines, les Finances au sens large, les Systèmes d'Information sont propres à chacune des compagnies.

La coordination des décisions stratégiques touchant aux domaines commerciaux, financiers, techniques et opérationnels est assurée par le Comité exécutif groupe qui est l'organe majeur de gouvernance décrit au chapitre III ; ce dispositif de gouvernance est complété par des fonctions au niveau de la holding dans les domaines financiers, juridique/secrétariat du Conseil d'administration, contrôle interne/audit interne ainsi que des relations avec les instances européennes et de la coordination de l'alliance SkyTeam.

Air France et KLM contrôlent respectivement 124 et 62 filiales et sous filiales ; seules 5 des filiales d'Air France et 2 filiales de KLM ont un chiffre d'affaires externe au groupe supérieur à 100 millions d'euros.

Les Sociétés Air France et KLM représentent à elles seules plus de 86% du chiffre d'affaires du groupe et 73% du total bilan du groupe.

La gestion prévisionnelle du groupe Air France-KLM s'articule autour des 3 démarches structurantes suivantes :

- ◆ les grandes orientations stratégiques du groupe Air France-KLM sont définies et hiérarchisées dans le cadre d'un « *Group Strategic Framework* » (GSF) réunissant les dirigeants d'Air France et de KLM lors d'un séminaire annuel.
- ◆ la cible moyen terme (CMT) ou *Medium Term Target* (MTT) est la traduction de cette vision, à l'horizon de 3 ans au niveau de chacune des 2 sociétés et de leurs principales filiales respectives, en termes de croissance, d'investissement et de ressources humaines associées. La CMT doit permettre à chaque business de préparer et proposer ses objectifs de performance économique dans le cadre des orientations définies lors du GSF en matière d'évolution du business (croissance, priorités stratégiques), d'objectifs opérationnels (recettes unitaires, plan d'action sur les recettes et les coûts), d'investissement et de ressources humaines associées. Les plans d'action et un chiffrage économique complet sont présentés et discutés en février et mars de chaque année au Comité exécutif groupe avec définition des plans d'actions sur les recettes et les coûts ;
- ◆ les budgets de l'année IATA qui reprennent la 1^{re} année de la CMT et sont établis par centres de coûts et consolidés au niveau de chaque Société puis au niveau du groupe Air France-KLM.

IV - Synthèse des travaux d'évaluation du contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière

En plus du respect de la réglementation française sur le contrôle interne (Loi de Sécurité Financière), le groupe Air France-KLM était assujéti aux dispositions de la loi américaine Sarbanes-Oxley en raison de sa cotation sur le *New York Stock Exchange* jusqu'au 7 février 2008. Pour répondre aux dispositions de l'article 404 de cette loi qui s'appliquait pour la première fois à Air France-KLM pour l'exercice clos le 31 mars 2007, des actions avaient été menées depuis 2004 au sein des différentes entités du groupe Air France-KLM afin de créer une dynamique pour mobiliser efficacement les acteurs du contrôle interne pour atteindre les trois objectifs de réalisation et optimisation des opérations, fiabilité de l'information comptable et financières et de conformité aux lois et règlements en vigueur.

Le projet contrôle interne qui visait à répondre aux exigences de la loi Sarbanes-Oxley s'articulait autour de l'évaluation annuelle de l'environnement de contrôle du groupe Air France-KLM d'une part, et de l'évaluation détaillée des contrôles sur l'information comptable et financière au niveau des processus significatifs d'autre part.

3.4.7 Évaluation de l'environnement de contrôle

Chacune des divisions ou directions générales du groupe a fait l'objet d'une évaluation des 5 composants COSO de son contrôle interne, au moyen de questionnaires d'évaluation corroborés par des tests d'existence et d'efficacité.

Ont été mises en place à Air France et KLM des procédures d'alerte professionnelle, la formalisation du programme anti-fraude ainsi qu'une démarche d'identification et de tests d'efficacité de l'environnement de contrôle.

De même, les contrôles généraux sur les systèmes d'informations ont fait l'objet d'une évaluation formalisée.

3.4.8 Évaluation détaillée des contrôles clés sur l'information financière et comptable au niveau des processus significatifs

À partir d'une analyse des postes significatifs des états financiers consolidés et d'une évaluation des risques, le groupe a identifié les sociétés significatives et, au sein de ces entités, les processus concourant de manière significative à l'établissement des états financiers.

Pour chacun des processus significatifs, une documentation du processus et de ses contrôles clés, suivie de tests d'existence et d'efficacité a été mise en œuvre.

Le Comité exécutif et le Comité d'audit du groupe Air France-KLM ont décidé lors de la décision de retirer notre groupe de la cote à la bourse de New York, de maintenir un niveau élevé d'exigence et de capitaliser sur les travaux mis en œuvre (en les rationalisant) dans le cadre de la conformité du *Sarbanes-Oxley Act* (SOA), afin d'en ancrer les principes dans le cadre de la gestion quotidienne du groupe.

Les différentes directions et filiales importantes du groupe ont ainsi évalué l'efficacité du contrôle interne relatif à l'information financière à la date du 31 mars 2011.

L'approche SOA étant essentiellement orientée sur le *reporting* financier, le nouveau cadre de Contrôle interne pourra être élargi à d'autres processus et activités dans le cadre de la 8^e directive européenne et en fonction des décisions de la Direction générale.

Jean-Cyril SPINETTA

Président du Conseil d'administration de la société Air France-KLM

3.5 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Air France-KLM S.A.

Exercice clos le 31 mars 2011

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Air France-KLM S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 mars 2011.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ♦ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- ♦ d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

■ Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- ♦ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- ♦ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ♦ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

■ Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 31 mai 2011

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt
Associé

Données sociales et environnementales

4

4.1	Les données sociales	90
4.2	Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs sociaux	98
4.3	Indicateurs sociaux du groupe	102
4.4	Les données environnementales	108
4.5	Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs environnementaux	113
4.6	Indicateurs environnementaux du groupe	116
4.7	Rapport d'examen d'un des Commissaires aux comptes sur certains indicateurs environnementaux et sociaux du groupe Air France-KLM pour l'année civile 2010	120

4.1 Les données sociales

L'effectif moyen du groupe Air France-KLM s'élève à plus de 102 012 personnes équivalent temps plein (ETP) pour l'exercice 2010-11, soit une baisse de 2,6% par rapport à l'exercice précédent.

Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP)	Air France-KLM			Groupe Air France			Groupe KLM		
	2008-09	2009-10	2010-11	2008-09	2009-10	2010-11	2008-09	2009-10	2010-11
Personnel au sol (PS)	75 310	73 273	70 851	53 995	51 814	50 224	21 315	21 459	20 627
Personnel navigant commercial (PNC)	22 903	22 593	22 498	15 069	14 897	14 753	7 834	7 696	7 745
Personnel navigant technique (PNT)	8 720	8 855	8 663	5 523	5 432	5 316	3 197	3 422	3 347
TOTAL	106 933	104 721	102 012	74 587	72 143	70 293	32 346	32 578	31 719

En tenant compte de la main-d'œuvre extérieure, respectivement de 2 894 ETP sur l'exercice 2009-10 et 3 374 ETP sur 2010-11, cette baisse des effectifs pour l'ensemble du groupe Air France-KLM, exprimés en ETP, représente 2,1%.

L'évolution des effectifs des groupes Air France et KLM est affectée par les effets de périmètre, avec notamment l'intégration au sein du groupe Air France de la filiale NAS Airport Service au Kenya à partir d'octobre 2010 (989 ETP).

Pour le groupe KLM, le périmètre de *reporting* a été modifié avec la sortie de 2 filiales, KES (KLM Equipment Services) et KHS (KLM Health Services), en raison de la baisse des effectifs de ces filiales, désormais en dessous du seuil de 300 personnes exigibles pour le *reporting*.

En termes d'emploi, le groupe fournit au 31 décembre 2010 un contrat de travail à 109 551 personnes ; il s'agit de l'ensemble des effectifs physiques, inscrits et payés d'Air France-KLM, qui sont répartis à 68% dans le groupe Air France et à 32% dans le groupe KLM.

Le *reporting* « NRE social », conformément aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Économiques) du 31 mai 2001 et du Prospectus Européen (CE 809/2004) est présenté dans les 3 tableaux d'indicateurs plus loin et porte sur 96% de l'effectif physique du groupe. La quasi-totalité des indicateurs publiés font l'objet d'une vérification selon la norme d'audit ISAE 3000 par l'un des Commissaires aux comptes du groupe avec un degré d'assurance modérée.

4.1.1 La politique sociale d'Air France-KLM

Air France et KLM partagent des valeurs communes tant en matière sociale que de développement durable. Ces valeurs sont décrites dans la charte sociale et éthique signée en février 2008 et forment le socle commun des engagements du groupe en réaffirmant les valeurs et les droits fondamentaux qui orientent sa politique sociale, éthique et environnementale.

Les différences de législation sociale entre les pays justifient les politiques de ressources humaines distinctes. Cependant, l'intégration des activités évoluant plus rapidement du fait du contexte économique, des règles permettant aux entités combinées de travailler ensemble et aux managers de gérer les différences ont été mises en place. Enfin, le groupe prépare les cadres qui deviendront les managers de demain à une culture commune du management pour faire progresser la dynamique d'intégration du groupe. Des programmes spécifiques de formation communs aux deux compagnies sont déployés auprès des cadres et cadres supérieurs ainsi qu'aux équipes communes d'encadrement et au management des projets communs.

4.1.2 Air France

■ Emploi

Depuis le début de la crise économique, qui a lourdement affecté le transport aérien, Air France s'emploie à en surmonter les effets tout en préservant sa compétitivité et en assurant une maîtrise responsable de ses effectifs.

La compagnie a mené une politique basée sur la rigueur et la prudence, qui a conduit à une réduction progressive de ses effectifs, de 8,63% entre mars 2008 et mars 2011 pour faire face à la crise et répondre à la baisse globale de l'activité.

Des mesures adaptées telles que le contrôle strict des embauches, le développement du temps partiel, les mesures de renforts temporaires pour passer les pointes d'activité se sont poursuivies en 2009 et en 2010.

L'entreprise a également renforcé la mobilité professionnelle et géographique et le télétravail.

Toutefois, Air France met également en place des réorganisations permettant de mobiliser rapidement les gains de productivité nécessaires. Les seuls départs naturels ne permettant pas d'atteindre l'objectif de baisse des effectifs, un Plan de Départ a été mis en œuvre en 2010, dans le cadre d'une démarche transparente et sur la base du volontariat.

Au-delà des indemnités de départ prévues, les 1 834 salariés volontaires ont notamment pu bénéficier d'un congé de conversion pouvant aller jusqu'à 9 mois et d'un accompagnement personnalisé et soutenu par deux cabinets spécialisés afin de formaliser leur projet.

À la date du 31 mars 2011, près de 600 d'entre eux avaient mis en œuvre une solution (dont plus de 100 créations ou reprises d'entreprises).

Le contexte économique a entraîné une diminution très importante de l'appel à l'intérim, passant de 34,7 millions d'euros en 2008 à 20,5 millions d'euros en 2010. L'appel à la sous-traitance s'est poursuivi pour les domaines habituels tels que l'assistance aéroportuaire, la manutention, le gardiennage, le nettoyage et le développement d'applications informatiques spécifiques.

En dépit du contexte économique particulièrement difficile qui sévit depuis l'été 2008, Air France n'a pas remis en cause son engagement de préserver l'emploi et de développer l'employabilité de ses collaborateurs.

L'adaptation des effectifs a conduit Air France à repenser ses organisations et leur efficacité, offrant en interne de nouvelles opportunités d'emploi.

Afin de fluidifier cette mobilité professionnelle rendue nécessaire par les évolutions économiques, technologiques ou encore commerciales, Air France développe une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences qualitative. Cette démarche inclut des outils d'aide à l'orientation et à la mobilité, tels que l'Espace Mobilité ou la Bourse

de l'Emploi, qui a vu son volume d'offres multiplié par deux en 2010. En 2010, plus de 1 500 salariés au sol ont changé d'activité au sein d'Air France dont 75 devenues Personnel Navigant Commercial après une formation. 327 mobilités géographiques ont été recensées ainsi que 600 changements de Direction. 86 personnels au sol ont accédé au statut de cadre.

En outre, dès le printemps 2011, les salariés disposeront pour leur réflexion de « l'Observatoire des Métiers ». Cet outil électronique constitue une source d'information sur les métiers en développement et en attrition, les passerelles entre métiers et les compétences nécessaires pour réussir sa mobilité. Il permet aux salariés de co-construire un projet professionnel avec leurs managers et leur responsable des ressources humaines.

■ Organisation du temps de travail

La durée hebdomadaire moyenne du temps de travail appliquée est la durée légale du travail en vigueur. Le pourcentage de salariés à temps partiel en France s'élève, en 2010, à 14,58% pour le PS, 36,01% pour le PNC et 15,48% pour le PNT (14,7%, 35,9% et 18% respectivement en 2009).

Le taux d'absence pour maladie, maternité ou accident du travail est en 2010 à 4,65% pour le PS (4,11% en 2009) et à 8,46% (6,43% en 2009) pour le PN. L'augmentation des taux d'absentéisme est en majeure partie liée à une précision du calcul des heures travaillées du personnel navigant desquelles, à partir de 2010, sont déduits les congés.

■ Rémunération et partage de la valeur créée

Conformément à l'accord salarial signé en 2010 et qui a concerné l'ensemble des catégories de personnels (PS-PNC-PNT), les mesures générales chez Air France ont représenté en moyenne pour l'année 2010 une augmentation en niveau de 0,86% auxquelles se sont ajoutées des mesures individuelles telles que l'avancement, la promotion et l'ancienneté (soit en moyenne et au global, 3,0% d'augmentation pour le PS et le PNC présents en 2009 et 2010). Pour leur part, les salaires 2010 des PNT ont été affectés par la baisse de volume d'activité.

Ces mesures ont eu pour effet de placer l'évolution moyenne des salaires des PS et PNC d'Air France au-dessus du niveau de l'inflation.

Par ailleurs, l'accord salarial 2010 a reconduit un mécanisme de plancher d'augmentation destiné à favoriser les premiers niveaux de salaire.

Les cadres supérieurs bénéficient d'un système de rémunération variable : 30% basés sur les résultats de l'entreprise, 40% sur la réalisation des objectifs liés au poste et 30% sur la réalisation d'objectifs personnels de développement. En raison des pertes de l'entreprise en 2008-09 et en 2009-10, il n'y a pas eu de versement de la part liée aux résultats.

Au titre de l'intéressement portant sur l'exercice 2009-10, l'atteinte d'objectifs qualitatifs de ponctualité et de qualité de service a permis le versement d'un montant de 8,24 millions d'euros, (8,34 millions d'euros au titre de l'exercice 2008-09). Pour la deuxième année consécutive, aucun montant de participation n'a été versé au titre de cet exercice.

Pour permettre à l'ensemble de ses salariés d'accéder à un produit d'épargne réservé à la retraite, Air France a mis en place un plan d'épargne retraite collectif « PERCO » par accord collectif en octobre 2008. Aucun versement volontaire sur les dispositifs d'épargne salariale (PEE et PERCO) n'a été abondé en 2010.

Ce dispositif s'ajoute aux régimes de retraite supplémentaire (article 83 et PERE) mis en place par accord collectif en mai 2006 pour les cadres PS, les PNC et les PNT.

Un Bilan Social Individuel accessible via l'intranet de l'entreprise a été proposé à chaque salarié employé en France en contrat à durée indéterminée.

Ce document unique et personnalisé présente l'ensemble des composantes de la rémunération globale prévu par l'entreprise pour ses salariés. Il les informe ainsi individuellement sur l'évolution de leur rémunération et sur les sommes versées au titre de leur protection sociale.

■ Dialogue social

Conscient des contraintes et risques auxquels elle est exposée, Air France doit s'adapter au changement à un rythme plus soutenu, tout en préservant la cohésion, en animant un dialogue social de qualité et en poursuivant une politique ancrée dans le respect des personnes.

Le Plan de Départ Volontaire d'Air France a ainsi fait l'objet de concertations avec le Comité Central d'Entreprise et les organisations syndicales, ainsi que d'une large communication avec les salariés.

Des discussions ont également été menées tout au long de l'année notamment en matière de prévention des risques psycho-sociaux, d'égalité entre les femmes et les hommes, de télétravail et concernant la place des seniors. Enfin, l'accord salarial de 2010 a également fait l'objet d'une négociation et a été signé par une majorité des organisations syndicales.

■ Santé et Sécurité

□ Préserver la sécurité des collaborateurs

Air France-KLM fait de la santé et de la sécurité au travail une de ses actions prioritaires. L'importance de ces questions est soutenue au plus haut niveau du management et déclinée dans l'ensemble des secteurs d'activité.

Malgré des résultats en baisse cette année et non-conformes aux objectifs (le coefficient de fréquence s'établit ainsi à 4,6 à fin 2010), Air France réaffirme son ambition de diminuer la fréquence des accidents du travail en 2011.

Air France a reconduit son programme triennal de réduction de 30% des accidents au travail pour les années 2009, 2010 et 2011. Ce dispositif de contrat d'objectif concerne la totalité des entités situées en France et dans les Départements d'Outre Mer.

Piloter la réduction des accidents au travail

Via des contrats d'objectifs chiffrés engageant chacune des entités, les Directeurs généraux de l'entreprise renouvellent leur engagement de réduction des accidents du travail. La performance en matière de sécurité au travail est également un des critères de la part variable de la rémunération des responsables opérationnels. Les projets font l'objet d'un suivi dans chacun des Comités de direction et d'un point périodique au sein du Comité exécutif d'Air France.

Partager et former pour mieux maîtriser les risques

Le déploiement de « bonnes pratiques » en termes de santé et sécurité au travail est au cœur des actions mises en œuvre par Air France avec des démarches de prévention, des méthodes d'analyse et de pilotage et l'accompagnement sur le terrain.

Le management a été collectivement impliqué à l'occasion de la convention annuelle Santé Sécurité au travail au cours de laquelle 12 trophées performance sécurité ont été remis à des managers d'entités opérationnelles, saluant des initiatives efficaces : démarche focus sur des secteurs sensibles, animations par des référents sécurité dans les équipes, et briefings sécurité périodiques.

Un accent particulier a été mis sur le retour d'expérience compagnie, par la formalisation du processus de retour d'expérience.

Le dispositif de maîtrise de la conformité réglementaire en terme de sécurité au travail poursuit son déploiement sur le périmètre des opérations aériennes et du service en vol, ainsi que du commercial international.

De plus, une formation à la prévention des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), adaptée à l'activité opérationnelle, est diffusée dans différents secteurs comme les opérations logistiques, le fret, la maintenance des réacteurs ou le chargement de bagages. Ces démarches ont été soulignées lors d'un forum spécifique « Prévention des TMS à Air France » organisé en 2010.

□ Développer la qualité de vie et la santé au travail

L'accord triennal de « méthode et de prévention des risques psychosociaux et pour le développement de l'équilibre de la vie au travail », signé à l'unanimité des organisations syndicales en 2010, impulse une démarche à la fois pluridisciplinaire, participative et de proximité qui mobilise tous les acteurs : salariés, managers, réseau des ressources humaines, médecins du travail, personnel infirmier, assistantes sociales, organisations syndicales et CHSCT.

En 2010, une large sensibilisation à la prévention des risques psychosociaux a pris différentes formes tels que forum, benchmark et formation. Entre mai 2010 et février 2011, 570 personnes ont ainsi été formées à cette thématique.

■ Formation

La mise à niveau permanente de nos compétences est un défi. La formation permet non seulement de combler les écarts par rapport aux besoins, mais également de capitaliser les compétences tout au long de la vie professionnelle et d'accompagner les changements de métier.

En réaction à la crise économique qui frappe le transport aérien depuis 2008, Air France a souhaité mettre encore plus l'accent sur le développement de l'employabilité de ses salariés.

En 2010, Air France a continué d'adapter son offre de formation afin d'accompagner les évolutions des produits, des organisations et des métiers, tout en mettant l'accent sur l'élaboration de parcours de formation de plus en plus individualisés.

Un niveau élevé d'investissement en formation a pu être maintenu, de l'ordre de 8,35% de la masse salariale, avec un taux d'accès à la formation de 90% pour l'ensemble de ses personnels.

Afin de faciliter l'accès à l'information sur la formation professionnelle continue et de rendre les salariés acteurs de leur développement professionnel, un site formation est dorénavant disponible sur l'espace salarié et un guide d'accompagnement à l'usage des managers a été conçu.

Par ailleurs, le déploiement d'outils intranet RH de type « e-services » a contribué à simplifier l'accès aux dispositifs et ce tout particulièrement pour les demandes d'utilisation du droit individuel à la formation (DIF).

L'offre de formation en e-learning s'est déployée, notamment au travers des formations managériales et de formations conjointes Air France-KLM.

On peut notamment noter pour l'année 2010 :

- ◆ un investissement en formation de plus de 215 millions d'euros : près de 79 millions d'euros pour le Personnel au Sol, plus de 89 millions pour le PNT et près de 47 millions pour le PNC ;
- ◆ un volume de 1 743 993 heures de formation dont 939 861 pour le Personnel au Sol, 457 523 pour le PNC et 346 609 pour le PNT ;
- ◆ un taux d'accès au DIF qui représente plus de 10% tout personnel confondu (7,5% en 2009) ; 15% pour le personnel sol ;
- ◆ une mobilisation affirmée des acteurs ressources humaines pour accompagner 21 personnes dans des démarches individuelles ou collectives de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ; ce seront plus de 173 démarches de VAE engagées depuis 2007, dont 94 validées totalement ;
- ◆ la poursuite à un rythme soutenu de périodes de professionnalisation pour favoriser le maintien dans l'emploi, avec 1 273 nouveaux dossiers engagés en 2010 dont 1 106 en PS, 105 en PNC et 62 en PNT.

Fin 2010, le Campus Formation a obtenu le renouvellement de sa certification ISO 9001, preuve de l'engagement d'Air France en faveur de la qualité de ces activités.

■ Favoriser l'égalité des chances et lutter contre les discriminations

□ Favoriser l'égalité des chances et promouvoir la diversité

Dans la continuité des engagements pris dans la charte sociale et éthique du groupe Air France-KLM, Air France poursuit sa politique sociale fondée sur l'intégration par l'emploi, le respect de l'égalité des chances, la prévention des discriminations, et la promotion de la diversité qui reflète celle de la société.

Pour témoigner de cet engagement, la compagnie française a annoncé son intention de se porter candidate au Label Diversité, distinction attribuée aux entreprises exemplaires. Dans ce cadre, un diagnostic a été lancé afin de s'assurer que les procédures RH n'engendrent pas de discriminations et que l'égalité de traitement à compétences égales est respectée tant au niveau du recrutement que de l'évolution de carrière.

□ Recrutement : égalité des chances et engagement en faveur de l'alternance

Cette exigence d'égalité des chances s'applique tout particulièrement aux processus de recrutement et de sélection interne collective. Depuis juin 2006, Air France utilise pour ses recrutements externes un logiciel internet qui permet aux candidats de postuler en ligne et d'enregistrer leur candidature selon un modèle de curriculum vitae « universel ». Par ailleurs, toute personne susceptible d'utiliser des outils de sélection, de consulter des dossiers de candidats ou d'être informée de données confidentielles est tenue de se soumettre aux obligations éthiques et morales de la charte de déontologie du service Recrutement, Sélection, Redéploiement.

Cette charte est actualisée chaque année en fonction des évolutions réglementaires et des bonnes pratiques de la profession. Elle a été étendue aux intervenants de sélection interne en 2008.

Pour assurer la maîtrise et la qualité des processus de recrutement, la certification ISO 9001 a été renouvelée pour 3 ans et étendue aux activités de sélection interne, en novembre 2010. La garantie apportée par cette certification permet notamment de s'assurer du respect des règles de déontologie.

Malgré la crise, Air France continue d'assumer sa responsabilité vis-à-vis des jeunes entrants sur le marché du travail.

En effet, l'entreprise a fait le choix de maintenir ses actions de rapprochement avec l'Education Nationale, au travers notamment de sa politique d'accueil d'alternants. Au 1^{er} novembre 2010, 253 alternants étaient présents, essentiellement dans les domaines de la Maintenance et de la Logistique.

La mise en œuvre de la 5^e charte de l'alternance pour la période 2008-11 s'est traduite par l'embauche de 272 nouveaux contrats d'apprentissage ou contrats de professionnalisation en 2010 malgré le contexte difficile.

Les recrutements de « jeunes cadres » ont également été maintenus (33) et le lien entre l'entreprise et le monde étudiant a été entretenu à travers de partenariats avec des écoles. Ainsi, la Chaire « Nouvelles Carrières » de la Rouen Business School permet à Air France d'accompagner des réflexions sur l'allongement de la durée de la vie active, la diversité des métiers et des populations accueillies au sein de l'entreprise, et le développement des mobilités internes.

□ Égalité professionnelle femmes/hommes

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est un sujet qu'Air France souhaite faire progresser par un dialogue social constructif.

Le troisième accord triennal sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé à l'unanimité par les organisations syndicales représentatives au niveau de l'entreprise. Il est applicable depuis le 1^{er} janvier 2011.

Cet accord poursuit l'action engagée depuis près de dix ans pour inscrire l'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes comme un enjeu majeur de l'entreprise et un axe de progrès dans la gestion des ressources humaines.

Il s'organise autour de trois objectifs principaux : définir une méthodologie partagée concernant la mesure de l'égalité professionnelle et salariale, assurer l'égalité des chances et de traitement dans les pratiques ressources humaines, et proposer des mesures concrètes en matière d'articulation vie professionnelle / vie personnelle.

Il prévoit notamment de rendre accessible aux salariés via l'intranet les éléments du rapport annuel de situation comparée des hommes et des femmes. La mesure d'égalisation salariale qui a concerné 543 femmes en 2010 est reconduite. Le soutien à des actions associatives favorisant l'égalité des chances est réaffirmé, et plusieurs mesures permettent aux salariés parents de jeunes enfants de mieux organiser leur vie familiale au regard de leurs responsabilités professionnelles.

Par ailleurs, afin de s'assurer du respect de l'égalité de traitement entre hommes et femmes, des indicateurs comparatifs hommes-femmes ont été introduits dans le suivi des politiques et des processus de gestion des ressources humaines (formation, carrières, sécurité au travail, rémunérations).

En 2010, les femmes représentent près de 45% de l'effectif global en France.

□ Politique handicap

Engagée depuis 20 ans dans une politique handicap ambitieuse, et en dépit des différentes mesures prises pour faire face à la crise économique sans précédent qui a frappé le secteur aérien, Air France poursuit activement ses actions en faveur de l'accueil et de l'intégration des personnes handicapées.

Malgré les départs naturels des salariés handicapés (retraites) et les restrictions liées aux nombreux métiers réglementés de l'entreprise pour lesquels il est difficile d'employer des personnes en situation de handicap (pilotes de ligne, hôtesses et stewards, etc.), le nombre de

salariés handicapés est en augmentation (1 572 en 2010 contre 1 422 en 2009).

En dépit du gel des recrutements, le septième accord entré en application en 2009 maintient un objectif d'embauche de 85 salariés handicapés sur 3 ans. L'entreprise a recruté 25 personnes handicapées en 2010.

L'engagement de l'entreprise passe également par un renforcement de la sous-traitance auprès du secteur adapté et protégé (établissements employant des travailleurs dont les capacités de travail ne permettent pas d'exercer une activité en milieu dit « ordinaire »). Pour l'année 2010 le chiffre d'affaires réalisé s'élève à 12 millions d'euros, ce qui équivaut à 560 emplois indirects.

Tous ces éléments contribuent à faire passer le taux d'emploi réglementaire en France de 3,58% en 2009 à 3,92% en 2010.

Par ailleurs, en 2010 Air France a investi 2,5 millions d'euros du budget prévu dans son accord consacré au handicap, dont 58% au titre des actions de maintien dans l'emploi et 6% au titre d'actions de sensibilisation.

□ Responsabilité sociale au niveau local et intégration par l'emploi des jeunes

Premier employeur privé d'Ile-de-France, avec 50 000 collaborateurs employés dans la région, Air France génère localement activités et emplois directs et indirects. La compagnie contribue également au progrès économique et social des territoires où elle opère, en participant au développement des compétences.

Air France, par le biais d'un réseau d'associations qu'elle a mis en place, poursuit ses actions en faveur de l'égalité des chances autour d'une dynamique territoriale pour l'accès à l'emploi :

- ◆ AirEmploi présente et donne des informations sur les parcours de formation aux métiers du transport aérien et de l'aéronautique, et a lancé en 2009 un programme spécifiquement tourné vers les jeunes filles, afin de les sensibiliser aux métiers de la maintenance ;
- ◆ l'association JEREMY, Jeunes en Recherche d'Emploi à Roissy et Orly, a pour objectif de favoriser l'insertion des jeunes rivaux sans qualification et éloignés de l'emploi, par un dispositif associant formation, expérience professionnelle et accompagnement social.

Ces actions sont mises en œuvre en partenariat avec la région, l'Éducation nationale, les centres de formation d'apprentis (CFA), les associations territoriales et institutionnelles.

En outre, le partenariat avec l'association « Des ingénieurs pour l'école » (IPE), engagé à la suite de la signature de la convention-cadre pour la période 2007-12 avec le ministère de l'Éducation Nationale, permet de détacher sept ingénieurs d'Air France auprès de l'Éducation nationale afin de renforcer la coopération entreprise-école.

Air France est actif vis-à-vis du développement des régions où elle opère ; ainsi, à Roissy, elle a créé et soutient l'association « Pays de Roissy-CDG » qui, en rapprochant entreprises, élus locaux et résidents, permet l'aboutissement de projets concernant le développement économique, le logement, le transport, la culture, la formation et la recherche.

4.1.3 KLM

■ Main-d'œuvre et emploi

KLM poursuit une politique de l'emploi durable pour tous ses salariés, basée sur le développement des compétences et des qualifications, en encourageant la mobilité professionnelle et faisant la promotion d'une bonne hygiène de vie. KLM s'adapte en permanence aux nouvelles contraintes et enjeux du secteur du transport aérien, en mettant en œuvre une politique de conduite du changement qui implique une forte culture de la mobilité. La mobilité géographique, ou professionnelle, le recours à la formation complémentaire sont autant de moyens pour les salariés d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer leur employabilité.

■ Maintien de l'emploi et de la mobilité

Tout au long de l'année 2010, la solidarité renforcée entre les salariés, « keeping the family together » a été mise en œuvre afin d'éviter toute mesure de licenciement.

Le gel des recrutements externes a été globalement maintenu. Les nouveaux postes ouverts pendant l'année ont été pourvus grâce à des mobilités internes, limitant ainsi le recours au recrutement extérieur.

Sur l'ensemble de l'année 2010, 254 postes ont été pourvus par des candidatures internes à KLM ou à ses filiales.

Afin de faire face aux pics d'activité dans certains secteurs opérationnels, KLM a poursuivi sa politique de renforts ponctuels, ce qui a permis aux salariés de mieux connaître les métiers de l'escale. Compte tenu de ces résultats positifs, KLM a décidé de pérenniser ce programme appelé Solidair. Certains salariés peuvent ainsi effectuer des vacances à l'escale tout au long de l'année et plus particulièrement en cas de crise opérationnelle, comme pendant la crise du volcan en avril 2010 ou pendant les importantes chutes de neige en décembre.

■ Organisation de temps de travail

Le travail à temps partiel est très répandu aux Pays-Bas.

40,6% des employés sont à temps partiel, ce chiffre représentant une légère hausse sur l'ensemble de l'année 2010. Le recours au travail à temps partiel a été encouragé, cette mesure permettant à la fois de sécuriser l'emploi et de limiter les dépenses.

■ Politique Salariale

La situation économique restant incertaine, KLM et les partenaires sociaux ont opté à nouveau pour un accord d'une durée limitée de 18 mois, prenant fin en octobre 2011.

L'accord comporte l'engagement d'éviter autant que possible les suppressions d'emploi en échange de hausses de salaire modérées. Le 1^{er} avril 2011, les salaires ont été augmentés de 1,25% et le seront de 0,5% en septembre de cette même année.

Le système de retraite de KLM repose sur des fonds de pension ouverts à tous les salariés. Ces fonds, alimentés par les contributions des salariés et de l'entreprise, sont gérés par le groupe Blue Sky. Un comité composé de membres de la Direction et des syndicats de KLM décide de l'indexation et d'autres sujets relatifs aux retraites.

■ Dialogue Social

En 2010, Les relations constructives de KLM avec les syndicats ont été symbolisées par la remise d'un tulipier par M. Evert van Zwol, chef des syndicats des pilotes de ligne néerlandais, au Président et Directeur général de KLM, M. Peter Hartman, qui a souligné combien la coopération avec les Syndicats était profondément enracinée dans la culture de l'entreprise.

Les accords de travail collectifs existants portant sur un périmètre limité, d'autres sujets considérés comme importants pour les organisations professionnelles et KLM ont fait l'objet de nouvelles négociations. Le résultat se traduit par plusieurs propositions portant notamment sur la formation et les modalités d'avancement.

■ Santé et sécurité sur le lieu de travail

Les « champions de la sécurité » (managers dont la mission est de promouvoir la sécurité sur le lieu de travail) existent chez KLM depuis l'année dernière et ont décerné cette année des prix de la sécurité aux idées les plus innovantes. Cinq employés ont reçu le « Safety Award » en 2010 au titre de réalisations remarquables ou d'idées innovantes contribuant à améliorer la sécurité. La campagne portant sur la sécurité au travail « KLM Never Compromise on Safety » a été poursuivie en 2010.

Le Comité Sécurité et Qualité, dirigée par M. Van Dorst, Vice-Président Exécutif des Opérations aériennes, a demandé la modification des rapports sur la sécurité et les accidents qui incluent désormais des données sur les escales à l'étranger et le nombre d'heures travaillées.

La division commerciale de KLM a mis en place, en collaboration avec les services de Santé de KLM, des ateliers consacrés à la gestion du stress, auxquels ont participé des personnels des Pays-Bas et des marchés internationaux. De telles démarches ont aussi été adoptées par d'autres divisions.

Enfin, L'incitation à la pratique sportive – pour une vie saine – s'est poursuivie en 2010 par le soutien aux 1 100 employés de KLM qui ont participé à la course de 16 km entre Amsterdam et Zaandam et par l'implantation de centres sportifs au sein de KLM.

■ Formation

Chaque salarié a la possibilité de définir, en collaboration avec son/sa responsable hiérarchique, son plan de développement personnel (« POP » en néerlandais) qui lui permettra de développer ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles. L'employé et son responsable choisissent ensemble la formation qui convient ou d'autres formules de développement.

La KLM Academy, centre de formation interne destiné aux cadres, a mis au point des sessions *Career and Leadership* pour les candidats à fort potentiel et des programmes d'encadrement pour tous les cadres et les personnels spécialisés au sein de KLM. Pour des besoins de formation plus individuels, la KLM Academy a opté pour des programmes ouverts sur les compétences de management, le management de projet, le management général et l'efficacité personnelle.

En 2009, KLM a lancé le programme *Improving Leadershipskills* (Amélioration des compétences de leadership). Ce programme fournit des indicateurs de gestion pour les cadres de la Direction Opérationnelle ayant au moins 3 ans d'expérience. Le Comité d'entreprise de KLM soutient ce programme et a contribué à l'ajuster aux besoins des participants. Compte tenu du succès du projet pilote, le programme est à présent à la disposition de tous les cadres.

KLM continue à accorder une attention toute particulière à l'employabilité et à s'y investir. La crise économique montre l'importance de la mobilité pour répondre à l'évolution des besoins professionnels. On estime que le développement de cette qualité passe par une formation adéquate.

Deux projets pilotes ont permis de proposer à des employés ayant une formation initiale limitée un programme pour acquérir un diplôme officiel. Le programme de Validation des acquis de l'expérience soutenu par le gouvernement a été établi, pour chacun d'eux, les compétences acquises au cours de leur expérience professionnelle. Des points ont été accordés aux compétences répondant aux besoins de formation exigés par le diplôme souhaité et ont ensuite été déduits du total de points nécessaires, avec, pour conséquence, une réduction du nombre de cours à suivre pour obtenir le diplôme. Bien que l'évaluation officielle n'ait pas encore eu lieu, les projets pilotes n'étant pas encore achevés, le programme a bénéficié jusqu'ici de commentaires favorables de la part des participants et des autres salariés.

■ Égalité Professionnelle

Les engagements du groupe Air France-KLM en faveur de l'égalité des chances pour tous les salariés, de la promotion de la diversité et de la lutte contre toute forme de discrimination sont définis dans la charte sociale et éthique du groupe.

KLM a initié un réseau social regroupant les salariés homosexuels, bisexuels et transexuels. Afin de favoriser l'intégration de ces salariés, un échange avec les ressources humaines et une campagne de communication permettront la prise en compte de leurs problématiques spécifiques. Ce réseau est aussi relié à la *Company Pride Platform*, qui rassemble plusieurs entreprises.

■ Insertion professionnelle des personnes handicapées

Dans le cadre de la législation néerlandaise, KLM s'est engagé à poursuivre l'insertion des personnes handicapées et à optimiser leur contribution. Il s'agit là d'un objectif commun de KLM et de ses salariés. Un employé est considéré comme handicapé s'il n'est plus à même d'accomplir ses propres tâches ni d'assumer un travail correspondant au même niveau de salaire. En se conformant aux directives gouvernementales, les médecins du travail évaluent la contribution que l'employé est en mesure d'apporter. En coopération avec des spécialistes, ils conseillent l'encadrement et les employés sur l'adaptation des heures de travail, des types de tâches et du poste de travail à prévoir pour optimiser le potentiel du salarié handicapé.

Aux Pays-Bas, les entreprises sont financièrement responsables de leurs employés qui se retrouvent atteints d'un handicap pendant une période de deux ans. En 2010, KLM a étendu cette période à douze ans.

Conformément à la législation néerlandaise, le nombre d'employés handicapés est passé de 713 en 2009 à 641 en 2010, en raison de la nouvelle définition juridique plus restreinte de l'invalidité. KLM, en collaboration étroite avec le Comité d'entreprise, a renouvelé sa politique de soutien aux employés de retour de congé maladie.

Une commission consultative a été mise en place afin d'accompagner le pilotage de ces mesures et suggérer des améliorations.

■ Responsabilité sociale au niveau local

- ◆ Alders table : KLM est engagé dans un dialogue permanent avec les habitants et les représentants locaux à travers les rencontres *Alders Tables* et par son implication auprès du *Schiphol Regional Review Board* (CROS). Le 18 août 2010 à Schiphol, les habitants, les représentants du ministère et les professionnels du transport aérien, rassemblés dans le cadre de l'Alders Table, sont parvenus à un accord sur un développement tenant compte de l'évolution du nombre de mouvements des avions d'une part, et de la volonté de réduire les nuisances sonores d'autre part.
- ◆ CROS : KLM s'investit depuis plusieurs années dans le dialogue et la coopération avec les riverains de la zone de l'aéroport de Schiphol, principalement par le biais du CROS (Comité Consultatif de la Région de Schiphol).

- ◆ ROC : KLM continue de s'investir dans des programmes éducatifs. Regional Education Centers (ROC). Le centre ROC basé à Amsterdam et la Direction Moteur s'associent pour proposer des formations de mécanicien ou de chaudronnier. KLM valide les compétences nécessaires et intègre des stagiaires. Dans deux écoles, KLM propose une formation professionnelle aux métiers de la maintenance aéronautique avec en fin de formation des contrats de deux ans comme mécanicien. KLM intègre aussi régulièrement des jeunes de Global Start, une organisation qui aide les jeunes en situation d'abandon scolaire à se former aux technologies de l'information et de la communication.
- ◆ Landschap Noord-Holland : en 2010, KLM a lancé un partenariat de 3 ans avec « Landschap Noord-Holland Foundation » qui fait partie du programme de KLM Destination Nature. Ce programme soutient activement la protection de la nature et la biodiversité dans les territoires desservis par KLM. L'objectif de ce partenariat est de contribuer au développement durable des territoires aux environs de Schiphol, Noord Holland. Parmi les nombreux projets de la fondation, KLM a spécifiquement « adopté » Ilperveld. Cette région de terres asséchées, très riche sur le plan de la faune et de la flore et qui existe depuis le 11^e siècle, est un exemple frappant de la gestion responsable des ressources en eau.

4.2 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (*Disclosure Committee*) d'Air France-KLM et validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Économiques, du 15 mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de faire vérifier par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, ses principaux indicateurs sociaux. Ces indicateurs sont repérés par le sigle √ dans les tableaux aux pages 102 à 107. Ils font l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance modéré ⁽¹⁾.

4.2.1 Périmètre

Le reporting des données NRE sociales du groupe Air France-KLM est réalisé sur la base des effectifs physiques (exprimé en « tête »), inscrits et payés en fin d'année civile.

Le périmètre de reporting NRE couvre en fin d'année civile 96% des effectifs moyens, exprimés en équivalent temps plein, du groupe Air France-KLM.

Sont intégrées au périmètre de reporting NRE social les filiales d'Air France et de KLM, contrôlées au minimum à 50%, acquises depuis au moins une année complète et disposant d'un effectif supérieur ou égal à 300 personnes.

Les effectifs considérés pour Air France et KLM comprennent l'ensemble de leurs personnels, incluant les salariés employés à l'international.

Les effectifs considérés par les filiales d'Air France et de KLM comprennent uniquement l'ensemble de leurs personnels situés respectivement en France et aux Pays-Bas, à l'exception de CityJet et VLM pour lesquels tous les effectifs sont comptabilisés.

♦ Les filiales d'Air France consolidées pour l'exercice 2010 sont : BlueLink, Brit Air, CityJet, VLM, CRMA, Régional, groupe Servair (ACNA, Bruno Pegorier, OAT, Servair SA, CPA, Passerelle et Base Handling), Sodexi et Transavia France, représentant 76% des effectifs des filiales du groupe Air France (effectifs moyens en équivalent temps plein).

En 2010, ce périmètre a été élargi à deux nouvelles filiales : Base Handling et Passerelle (dans le groupe Servair).

♦ Les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2010 sont : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM UK Engineering limited, KLM Cityhopper (UK et B.V.), Transavia, KLM Catering Services Schiphol B.V. et Martinair, représentant 93% des effectifs des filiales du groupe KLM (effectifs moyens en équivalent temps plein).

En 2010, le périmètre de reporting des filiales de KLM a été modifié avec la sortie de deux filiales, KES (KLM Equipment Services) et KHS (KLM Health Services), en raison de la baisse des effectifs de ces filiales qui sont passés en dessous du seuil de 300 personnes exigible pour le reporting des données NRE sociales.

La période de reporting des données sociales groupe est fondée sur l'année calendaire pour assurer la cohérence avec le Bilan Social des sociétés françaises. Nous rappelons que l'exercice financier est fondé sur l'année IATA (du 1^{er} avril au 31 mars).

4.2.2 Outils de reporting

Les indicateurs sont collectés et consolidés à partir du progiciel Osyris, développé par la société Enablon. L'outil est déployé sur l'ensemble du périmètre de reporting. Des définitions précises de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs dans Osyris. Des tests de cohérence ont également été mis en place dans l'outil. Les données sont vérifiées et validées localement, au niveau de chaque filiale par un validateur local qui est responsable des données statistiques RH.

Ce dispositif est complété par une procédure de reporting générale qui définit le processus de collecte, de calcul et de consolidation des indicateurs. Cette procédure s'appuie sur une « instruction mémo » émise par la Direction Financière du groupe Air France-KLM.

La consolidation des données sociales du groupe Air France-KLM est effectuée par la Direction du Développement durable d'Air France.

4.2.3 Précisions et méthodologie – Commentaires sur l'évolution des indicateurs

Les notes ci-dessous renvoient aux références des tableaux des pages 102 à 107.

■ Tableau « Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM »

Ce tableau présente les indicateurs relatifs aux effectifs, embauches, départs, à la part des femmes et au pourcentage des effectifs travaillant à temps partiel. Ces indicateurs sont consolidés au niveau groupe Air France-KLM.

(1) Les travaux d'examen ont été menés conformément à la norme internationale d'audit ISAE 3000 (International Standard for Assurance Engagements), spécifique à la vérification des données extra-financières.

□ Effectif

Note 1 : Il s'agit des effectifs du groupe (exprimés en « tête »), en contrat à durée indéterminée (CDI) et à durée déterminée (CDD), inscrits et payés au 31 décembre de l'année de référence. En 2010, le périmètre de reporting du groupe a été élargi à deux nouvelles filiales du groupe Servair : Base Handling et Passerelle, soit un effectif de 611 salariés ETP (équivalent temps plein). Deux filiales de KLM ont été sorties du reporting du fait de la baisse de leurs effectifs sous le seuil de 300 salariés : KES (KLM Equipment Services) et KHS (KLM Health Services), soit un effectif de 432 salariés ETP (équivalent temps plein).

Note 2 : Les expatriés sont inclus aux effectifs totaux.

L'effectif du groupe Air France-KLM est en baisse de -2,3%, résultat d'un ensemble de mesures qui ont été mises en place en réponse à la crise économique comme le gel des embauches ou la réévaluation des postes pouvant être supprimés en cas de départ. Un plan de départ volontaire pour le personnel au sol d'Air France a également été mis en place sur le périmètre France.

L'effectif de KLM a diminué en 2010 compte tenu du maintien des mesures visant à l'arrêt des recrutements. Les différents postes vacants du fait de départs en retraite ou de démissions n'ont pas fait l'objet de remplacements, sauf si la continuité du service l'exigeait. Dans certains cas, des contrats en CDI ont été proposés aux employés ayant fini leur deuxième contrat à durée déterminée au sein de KLM.

Note 3 : Les effectifs à contrat à durée indéterminée sont calculés hors expatriés.

□ Embauches en contrat à durée indéterminée

L'indicateur concerne les embauches en contrat à durée indéterminée (CDI).

Pour Air France, le calcul du nombre d'embauches en CDI intègre les embauches en contrat à durée déterminée (CDD) dont le contrat a été modifié en CDI au cours de l'année.

Pour KLM, le calcul est effectué uniquement sur la base des personnes embauchées directement en CDI.

□ Embauches en contrat à durée déterminée

Cet indicateur a été ajouté pour le reporting 2010. Les différents recrutements en CDD de KLM ont été justifiés dans certains cas où la tenue du poste était indispensable mais dont la situation économique ne permettait pas de garantir un contrat en CDI.

□ Départs

Note 4 : L'indicateur « autres départs » a été ajouté pour le reporting 2010. Il inclut notamment les départs en retraite anticipée, les ruptures de contrat pendant la période d'essai et les départs liés au plan de départ volontaire.

Pour Air France, il convient de noter un nombre significatif de départs pour autres causes, lié au plan de départ volontaire pour le personnel au sol sur le périmètre France.

Pour KLM, une stabilité de l'emploi se précise compte tenu de la situation économique, et de la situation spécifique du transport aérien.

□ Part des femmes ; Organisation du temps de travail

Note 5 : Les indicateurs permettant d'évaluer la proportion des femmes par rapport à la main-d'œuvre en général et à l'organisation du temps de travail intègrent tant les employés en CDI qu'en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

■ Tableaux « Autres données sociales »

Les indicateurs publiés dans les tableaux « autres données sociales » ont des qualifications et des obligations d'enregistrement légales différentes entre la France et les Pays-Bas, ce qui les rend non comparables et a conduit à les présenter séparément pour Air France et KLM. Les filiales concernées dans ces tables sont énumérées dans le paragraphe Périmètre ci-dessus.

□ Absentéisme – Santé et sécurité au travail

Une grande partie des accidents du travail déclarés par Air France en 2010 sont dus à des otites barotraumatiques et troubles musculo-squelettiques (TMS) reconnues comme accidents du travail en France. Ils sont enregistrés comme absentéisme pour maladie par KLM, conformément à la législation néerlandaise.

Air France

Les taux d'absentéisme sont calculés sur la base d'un ratio des heures d'absence sur les heures travaillées théoriques.

Note 1 : L'augmentation des taux d'absentéisme est en majeure partie liée à une précision du calcul des heures travaillées du personnel navigant, desquelles, à partir de 2010, sont déduits les congés.

KLM

Note 1 : La méthode de calcul est différente en 2010. Le calcul des données a été aligné sur celui opéré par l'organisme d'état en charge de l'enregistrement national de l'absentéisme (*Centraal Bureau voor de Statistiek*) et intègre des procédures de suivi pour préserver la qualité des données enregistrées, ce qui a entraîné une légère hausse des taux d'absentéisme.

Une erreur de calcul a également été constatée sur les taux d'absentéisme des exercices précédents : les données antérieures à 2010 devraient être supérieures d'environ 17% à celles publiées.

□ Hygiène et sécurité – Accidents de travail

Les méthodes de comptabilisation des accidents de travail diffèrent de façon significative entre la France et les Pays-Bas. (*Voir paragraphe absentéisme*).

Air France

La définition de l'accident de travail avec arrêt retenue par Air France est conforme à celle définie dans la réglementation française (arrêt supérieur ou égal à un jour).

Après une baisse significative des accidents du travail ces dernières années, les résultats se sont infléchis en 2010.

Les perspectives pour 2011 vont s'appuyer sur un engagement managérial fort avec le déploiement d'un point sécurité au travail dans les Comités de direction, réunions d'équipes, briefings, et un plan d'action s'appuyant sur le partage des bonnes pratiques en matière de prévention des accidents du travail.

Note 2 : Les taux de fréquence et de gravité sont calculés :

- ◆ Pour le personnel au sol, sur la base d'heures travaillées réelles payées.
- ◆ Pour le personnel navigant, sur la base des heures « d'engagement », correspondant au nombre d'heures d'exposition aux risques professionnels dans le cadre de leur activité au sol et en vol.

L'augmentation du taux de fréquence et du taux de gravité entre 2009 et 2010 s'explique en majeure partie par la modification de la méthodologie de comptabilisation des heures travaillées du personnel au sol (heures travaillées théoriques en 2009 contre heures payées en 2010).

KLM et filiales KLM

Les taux de fréquence et de gravité sont calculés sur la base d'heures travaillées théoriques.

Filiales KLM

Note 3 : Lié à une non-homogénéisation du processus de suivi des données, les données hygiène et sécurité des filiales de KLM sont calculées sans la filiale Cobalt Ground Solutions.

Formation**Air France et filiales Air France**

Note 3 : L'indicateur « Masse salariale consacrée à la formation continue » correspond aux coûts globaux liés à la formation professionnelle (masse salariale des personnes immobilisées en stage, coûts fixes de fonctionnement, coûts externes, hébergement, versements obligatoires, etc.), divisés par la masse salariale. Ces estimations de coûts sont communiquées dans la déclaration réglementaire 2483 relative à la participation à la formation des entreprises.

Les indicateurs « Nombre d'heures de formation par salarié » et « Taux de participation » sont calculés sur la base de l'ensemble des sessions de formation, indépendamment de leur caractère imputables ou non au titre de la déclaration réglementaire 2483.

En 2010, les besoins de formation interne ont été réduits, suite au gel des embauches, à la réduction des effectifs et à l'optimisation de l'offre de formation.

S'ajoute pour le personnel navigant commercial, la réduction des reconversions de personnel au sol vers le métier de personnel navigant commercial (environ 200 heures de formation par reconversion).

Pour le personnel navigant technique, chaque changement de type d'avion entraîne une formation spécifique. La baisse des embauches et des mobilités internes a provoqué une baisse des nouvelles qualifications avion entraînant une baisse significative des heures de formation.

En raison d'une augmentation de l'activité dans les centres de production, comme les centres d'appels, liée à certaines irrégularités d'exploitation majeures (éruption volcanique avril 2010, fortes chutes de neige en décembre 2010, etc.) un certain nombre de formations prévues au plan de formation n'ont pas pu être réalisées.

Note 5 : Les données formation des filiales du groupe Air France sont calculées sans la filiale Transavia France.

KLM et filiales KLM

En ce qui concerne la formation, KLM ne dispose aujourd'hui d'un système de reporting centralisé que pour les coûts de formation de KLM et ses filiales. Cet indicateur est désormais publié. Nous rappelons que la législation néerlandaise ne requiert pas de publication sur cette thématique.

Note 4 : KLM et ses filiales communiquent des données sur les frais dédiés à la formation professionnelle depuis l'exercice 2009. Cette année, l'indicateur « Masse salariale consacrée à la formation continue » a été ajouté à la sélection d'indicateurs formation publiés.

Sur l'ensemble de l'année 2010, les frais de formation professionnelle ont augmenté, démontrant que KLM n'a pas réalisé d'économie sur ce poste.

Handicapés**Air France et filiales Air France**

Pour Air France, les salariés déclarés handicapés sont ceux pour lesquels un certificat valide, conforme à la réglementation française (déclaration DOETH⁽²⁾), est disponible, quelle que soit leur aptitude à réaliser les tâches liées à leur emploi. À noter que les données des salariés à l'international sont reportées selon la législation locale.

Note 4 pour Air France : L'augmentation du nombre de salariés handicapés et du taux d'emploi de salariés handicapés d'Air France s'explique notamment par une hausse significative du recours au secteur protégé. Le nombre de salariés handicapés est resté stable malgré les départs en retraite ; 30 salariés ont été recrutés en dépit du gel des embauches externes, en application de l'accord triennal 2009-11.

À noter que le nombre de salariés handicapés recrutés correspond au nombre de contrats de travail CDI et CDD signés au cours de l'année ; un salarié embauché en CDD puis en CDI au cours de l'année sera comptabilisé deux fois.

(2) Déclaration annuelle Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés.

Note 6 pour les filiales Air France : L'augmentation du nombre de salariés handicapés dans les filiales s'explique par l'élargissement du périmètre couvert par le *reporting* et par une politique d'embauche active de salariés handicapés, en particulier pour le groupe Servair qui a signé un accord spécifique à cet égard.

KLM et filiales KLM

Pour KLM, une personne est considérée comme handicapée si elle souffre de troubles ne lui permettant plus de réaliser son travail ni tout autre travail au niveau de revenu équivalent. Cela contraint l'employeur et l'employé à chercher un autre poste avec un niveau de salaire aussi proche que possible de son niveau de revenu précédent et donne

droit à l'employé à recevoir des allocations gouvernementales pour compenser le différentiel éventuel.

Note 2 : En raison d'un changement dans la législation néerlandaise, le nombre de salariés handicapés de KLM diminue entre 2009 et 2010.

Les données des filiales du KLM sont calculées sans la filiale Martinair.

□ Accords collectifs signés

Les accords signés ont été vérifiés pour la première fois en 2010.

En 2010, KLM a signé un protocole portant sur trois nouvelles conventions collectives. Celles-ci expirent en septembre 2011.

4.3 Indicateurs sociaux du groupe

4.3.1 Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM

NRE social (1) Effectif par tête au 31/12 (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)	Groupe Air France-KLM			Groupe Air France *				Groupe KLM **				
	2008	2009	2010	2010-09	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Périmètre du reporting NRE social √	96%	96%	96%	0,0%	95%	95%	100%	100%	99%	98%	100%	100%
Effectifs totaux √ (2)	110 878	108 367	105 928	-2,3%	72 191	70 722	60 686	58 485	36 176	35 206	28 700	28 383
Personnel au Sol	75 668	73 015	70 747	-3,1%	50 333	48 979	41 333	39 228	22 682	21 768	17 668	17 236
Personnel Navigant Commercial	26 308	26 121	26 144	0,1%	16 290	16 297	15 081	15 083	9 831	9 847	8 325	8 491
Personnel Navigant Technique	8 902	9 231	9 037	-2,1%	5 568	5 446	4 272	4 174	3 663	3 591	2 707	2 656
Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI) √ (3)	104 601	104 425	102 045	-2,3%	70 342	68 727	59 506	57 336	34 083	33 318	27 700	27 392
Embauches en contrat à durée indéterminée												
Personnel au Sol	2 594	1 315	1 202	-9%	819	901	440	453	499	301	169	143
Personnel Navigant Commercial	995	111	124	12%	99	52	99	7	12	72	12	70
Personnel Navigant Technique	691	136	57	-58%	133	57	114	37	3	0	3	0
Total √	4 280	1 562	1 383	-11%	1 051	1 010	653	497	514	373	184	213
Embauches en contrat à durée déterminée √	N.D.	N.D.	3 084		N.D.	2 432	N.D.	623	N.D.	652	N.D.	248

√ Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2010 (assurance de niveau modérée).

* **Groupe Air France** : Air France et filiales d'Air France.

Filiales d'Air France : BlueLink, Brit Air, CRMA, CityJet, VLM, Régional, Sodexi, Transavia France et dans le groupe Servair : ACNA, Bruno Pegorier, OAT, Servair SA, CPA, Passerelle, Base Handling.

** **Groupe KLM** : KLM et filiales de KLM.

Filiales KLM : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM Cityhopper (UK and BV), Transavia, KLM Catering Services Schiphol B.V., KLM UK Engineering Limited et Martinair.

N.D. : non disponible.

NRE social (1) Effectif par tête au 31/12 (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)	Groupe Air France-KLM			Groupe Air France *					Groupe KLM **			
	2008	2009	2010	Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM		
				2010-09	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Départs												
Personnel au Sol	4 804	6 232	6 826	10%	4 303	5 448	2 665	3 533	1 929	1 378	1 089	765
Personnel Navigant Commercial	1 047	1 435	1 709	19%	737	880	628	678	698	829	189	251
Personnel Navigant Technique	355	246	281	14%	181	211	151	168	65	70	50	50
Nombre de départs total √ (4)	6 206	7 913	8 816	11%	5 221	6 539	3 444	4 379	2 692	2 277	1 328	1 066
dont démissions √	3 011	1 795	1 728	-4%	736	744	534	525	1 059	984	662	439
dont licenciements (y compris économiques) √	1 208	1 177	662	-44%	631	448	374	263	546	214	89	52
dont retraites √	1 852	1 644	1 583	-4%	1 286	1 186	1 099	1 132	358	397	326	370
dont décès √	135	155	129	-17%	114	95	100	85	41	34	34	27
dont autres départs √	N.D	N.D	4 714		N.D	4 066	N.D	2 374	N.D	648	N.D	178
Part des femmes au 31/12 √ (5)	42,9%	42,6%	42,5%	-0,1%	43,0%	43,0%	44,4%	44,6%	41,6%	41,6%	42,0%	42,7%
Personnel au Sol	37,0%	36,8%	36,4%	-1,0%	39,9%	39,6%	40,9%	40,8%	29,9%	29,2%	28,6%	28,8%
Personnel Navigant Commercial	72,2%	71,8%	71,9%	0,2%	65,4%	65,5%	64,7%	64,8%	82,3%	82,4%	82,3%	82,7%
Personnel Navigant Technique	5,5%	5,5%	5,6%	1,3%	6,2%	6,4%	6,7%	6,8%	4,5%	4,4%	4,2%	4,2%
Organisation du temps de travail au 31/12 (5)												
Pourcentage des femmes à temps partiel √	39,9%	42,2%	42,6%	1,0%	32,7%	33,2%	35,2%	35,7%	61,6%	62,0%	64,5%	64,5%
Pourcentage des hommes à temps partiel √	10,1%	10,3%	10,9%	5,2%	7,0%	7,5%	7,5%	8,0%	16,8%	17,4%	16,7%	17,2%
Pourcentage de l'effectif à temps partiel √	22,9%	23,9%	24,4%	2,2%	18,1%	18,6%	19,8%	20,3%	35,4%	36,0%	36,7%	37,4%

√ Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2010 (assurance de niveau modérée).

* Groupe Air France : Air France et filiales d'Air France.

Filiales d'Air France : BlueLink, Brit Air, CRMA, CityJet, VLM, Régional, Sodexi, Transavia France et dans le groupe Servair : ACNA, Bruno Pegorier, OAT, Servair SA, CPA, Passerelle, Base Handling.

** Groupe KLM : KLM et filiales de KLM.

Filiales KLM : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM Cityhopper (UK and BV), Transavia, KLM Catering Services Schiphol B.V., KLM UK Engineering Limited et Martinair.

N.D. : non disponible.

4.3.2 Autres données sociales du groupe Air France (selon législation locale)

■ Air France (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile) *

	2009	2010	2010-09
Absentéisme (1)			
Pour maladie			
Personnel au Sol ✓	2,9%	3,3%	13%
Personnel Navigant Commercial ✓	4,6%	5,8%	28%
Personnel Navigant Technique ✓	1,8%	2,3%	27%
Pour accident de travail			
Personnel au Sol ✓	0,5%	0,5%	17%
Personnel Navigant Commercial ✓	0,7%	0,8%	27%
Personnel Navigant Technique ✓	0,3%	0,2%	-28%
Maternité			
Personnel au Sol ✓	0,7%	0,8%	12%
Personnel Navigant Commercial ✓	2,5%	3,5%	42%
Personnel Navigant Technique ✓	0,3%	0,4%	32%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ✓	2 388	2 454	3%
Nombre de décès dus à un accident du travail ✓	13	2	-85%
Taux de fréquence AT ✓ (2)	26,62	29,14	9%
Taux de gravité AT ✓ (2)	0,95	1,05	11%
Formation (3)			
Masse salariale consacrée à la formation continue ✓	8,7%	8,4%	-4%
Personnel au Sol ✓	5,6%	5,6%	0%
Personnel Navigant Commercial ✓	9,2%	8,8%	-4%
Personnel Navigant Technique ✓	15,3%	14,2%	-7%
Nombre d'heures de formation par salarié ✓	34	31	-10%
Personnel au Sol ✓	27	25	-6%
Personnel Navigant Commercial ✓	37	31	-17%
Personnel Navigant Technique ✓	96	82	-15%
Taux de participation (nombre agents formés sur effectif mensuel moyen par tête) ✓	92%	90%	-2%
Personnel au Sol ✓	88%	86%	-2%
Personnel Navigant Commercial ✓	100%	100%	0%
Personnel Navigant Technique ✓	100%	100%	0%
Handicapés (4)			
Nombre de salariés handicapés ✓	1 447	1 602	11%
Taux d'emploi de salariés handicapés (selon législation française) ✓	3,58%	3,92%	9%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année ✓	7	30	329%
Accords collectifs ✓	16	19	

* Les données italiques ne concernent qu'Air France Métropole et DOM.

■ Filiales Air France

	2009	2010	2010-09
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales du groupe Air France	73%	76%	4%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √	931	944	1%
Formation (3) (5)			
Taux de participation (nombre agents formés sur effectif mensuel moyen par tête) √	90%	96%	7%
Personnel au Sol √	88%	96%	9%
Personnel Navigant Commercial √	92%	97%	5%
Personnel Navigant Technique √	99%	98%	-1%
Nombre d'heures de formation par salarié √	25	24	-2%
Personnel au Sol √	19	19	0%
Personnel Navigant Commercial √	30	31	3%
Personnel Navigant Technique √	60	55	-8%
Handicapés (6)			
Nombre de salariés handicapés √	385	434	13%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année √	38	47	24%
Accords collectifs √	35	25	

√ Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2010 (assurance de niveau modérée).

4.3.3 Autres données pour KLM (selon législation locale)

■ KLM (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile) *

Absentéisme (1)	2009	2010	2010-09
Pour maladie			
Personnel au Sol √	4,9%	6,7%	37%
Personnel Navigant Commercial √	5,8%	7,1%	22%
Personnel Navigant Technique √	3,6%	4,0%	11%
Maternité			
Personnel au Sol √	0,2%	0,3%	40%
Personnel Navigant Commercial √	1,5%	1,7%	15%
Personnel Navigant Technique √	0,1%	0,1%	40%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √	252	225	-11%
Nombre de décès dus à un accident du travail √	0	0	0%
Taux de fréquence AT √	5,40	4,90	-9%
Taux de gravité AT √	0,19	0,24	26%
Handicapés			
Nombre de salariés handicapés √ (2)	713	641	-10%
Formation (4)			
Masse salariale consacrée à la formation continue	N.D.	3,2%	
Dépenses en formation en K€ √	60 847	62 667	3%
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein √	2 500	2 645	6%
Accords collectifs √	3	3	

* KLM : les données concernent KLM hors personnel à l'international.

N.D. : non disponible.

■ Filiales KLM

	2009	2010	2010-09
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales KLM	97%	93%	-4%
Hygiène et sécurité (3)			
Nombre d'accidents du travail √	149	199	34%
Nombre de décès dus à un accident du travail √	0	0	0%
Taux de fréquence AT √	10,34	27,64	167%
Taux de gravité AT √	0,16	0,19	19%
Handicapés			
Nombre de salariés handicapés √ (2)	76	66	-13%
Formation (4)			
Masse salariale consacrée à la formation continue	N.D.	4,2%	
Dépenses en formation en K€ √	18 054	22 584	25%
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein √	2 143	2 782	30%
Accords collectifs √	6	11	

√ Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2010 (assurance de niveau modérée).

N.D. : non disponible.

4.4 Les données environnementales

Le groupe Air France-KLM a engagé depuis de nombreuses années une politique de développement respectueuse de son environnement. Aujourd'hui, il place les enjeux environnementaux au cœur d'une stratégie commune et ambitieuse.

Conscient de l'impact de son activité sur le changement climatique, le groupe Air France-KLM cherche à limiter ses émissions de gaz à effet de serre en mettant en œuvre diverses actions récapitulées dans le Plan Climat ⁽¹⁾.

Dans le cadre du « Grenelle de l'environnement », Air France a signé en janvier 2008 avec l'État français la Convention d'engagement visant à poursuivre et intensifier les efforts pour aller vers un transport aérien toujours plus respectueux de l'environnement.

KLM a signé le *Dutch Knowledge & Innovation Agenda* qui définit la vision et les objectifs en matière d'environnement et Développement durable pour les compagnies aériennes aux Pays-Bas. La compagnie s'est également engagée dans le *Dutch National Agreement on Sustainability* (la convention 2008-2020 sur les Transports, Logistique et Infrastructure).

■ Organisation et responsabilités

Air France et KLM ont chacune leur propre organisation traitant des questions environnementales. Cependant, les deux Directions Environnement sont étroitement coordonnées, élaborent ensemble la stratégie environnementale du groupe et travaillent ensemble sur un grand nombre de sujets.

Elles effectuent notamment un *reporting* environnemental commun au travers du rapport développement durable du groupe.

La Direction Environnement et Développement durable d'Air France propose à la Direction générale et au Comité exécutif la politique et les priorités environnementales de l'entreprise.

Chaque Direction de l'entreprise a en charge d'appliquer la politique environnementale ainsi définie et est responsable de la conformité réglementaire, en s'appuyant sur son réseau QSE.

La Direction Environnement et Développement durable s'assure de la cohérence des plans d'actions des entités et anime le réseau environnement auquel participent les filiales d'Air France.

Dans chaque Direction, un correspondant environnement, généralement rattaché au responsable Qualité Sécurité Environnement, a pour mission de :

- ♦ déployer dans son entité les orientations environnementales de la compagnie en matière de stratégie, de formation et de communication ;

- ♦ animer les démarches environnementales des services et coordonner les plans d'actions ;
- ♦ élaborer des tableaux de bord, analyser les résultats et identifier les actions correctives et préventives.

Pour KLM, le Comité exécutif (EXCOM) approuve la politique environnementale de la compagnie ainsi que les plans d'actions environnementaux associés.

Le département « *Corporate Social Responsibility (CSR) & Environmental Strategy* » propose cette politique et est responsable du fonctionnement du Système de Management Environnemental.

Chaque département de KLM, au titre de la certification ISO 14001, rapporte sur la conformité réglementaire et sur ses impacts environnementaux pour ses activités, à travers le programme CSR lors de réunions organisées par le Département CSR & Environmental Strategy.

Tous les départements ont leurs propres correspondants environnement, placés sous l'autorité du responsable qualité et des membres de l'EXCOM qui sont eux-mêmes membres du Comité Sécurité Opérationnelle et Environnement. Ce Comité est chargé de contrôler la conformité et la performance environnementale.

■ Management environnemental/Certification ISO 14001

Air France et KLM ont mis en place un Système de Management Environnemental qui leur est propre, basé sur la norme ISO 14001.

Cette norme internationale est basée sur le principe de l'amélioration continue (roue de Deming) : planification des objectifs, mise en œuvre, vérification et revue de direction. Pour chacune des entités de la Compagnie, les processus sont identifiés, planifiés, contrôlés et vérifiés. En complément, des audits internes et externes revoient l'efficacité du Système de Management Environnemental.

Air France a obtenu en juillet 2008 la certification ISO 14001 pour l'ensemble de ses activités sol en France métropolitaine, et toutes les activités vol pour une durée de trois ans.

KLM a mis en place en 1999 son système de management de l'environnement. Dans le cadre de ses engagements pour le développement de sa politique environnementale, KLM a mis en place un vaste programme annuel afin d'améliorer ses performances, d'assurer le management de l'environnement et développer activement la communication interne et externe.

Les résultats environnementaux de KLM Cityhopper, KLM Catering Services, KLM Equipment Services et KLM Health Services sont inclus dans les indicateurs de performance environnementale de KLM. Martinair et Transavia.com sont aussi partiellement inclus.

(1) Pour plus de détails voir le rapport Développement Durable du groupe Air France-KLM à l'adresse <http://corporate.airfrance.fr>

■ Management des risques environnementaux

L'identification et la gestion des risques environnementaux font partie intégrante du système de management ISO 14001. Dans le cadre de ces systèmes, les risques sont identifiés, les impacts évalués et des actions préventives et correctives sont mises en œuvre par les différents plans d'action des entités.

Un système de retour d'expérience est mis en place dans l'ensemble des Directions Opérationnelles d'Air France et de KLM (base de données Sentinel). Il s'agit de remonter les incidents environnementaux permettant ainsi de définir et de mettre en place des plans de prévention des risques au niveau groupe.

Voir aussi le chapitre 3 sur les « Facteurs de risques et management des risques, Risques relatifs à l'environnement ».

■ Mesures prises pour assurer la conformité du groupe Air France-KLM aux dispositions législatives et réglementaires relatives à l'environnement

La veille réglementaire environnementale est couverte par un outil spécialisé. Chaque Direction de l'entreprise dispose d'une vision claire quant aux textes réglementaires qui lui sont applicables. Les non-conformités issues des questionnaires d'évaluation sont formalisées dans un plan d'action pour être traitées. Les filiales CRMA, Régional et Brit Air disposent d'outils propres, mais pourront rejoindre le système de la Compagnie dans le futur.

Afin de respecter les exigences législatives et réglementaires des services au sol de KLM en dehors des Pays-Bas, KLM a mis en place un code de bonnes pratiques environnementales dans ses escales (GEP pour *Good Environment Practices*).

■ Reporting environnemental

Le groupe Air France réalise le *reporting* grâce à l'outil OSYRIS (*Operational System for Reporting on Sustainability*). Il permet de réaliser la collecte, la validation ainsi que la consolidation des données pour toutes les activités sol. Pour les activités aériennes, un outil de calcul similaire à OSYRIS permet de calculer les émissions en se basant sur les données réelles de vol (consommation, vitesse, altitude...).

KLM gère et reporte ses indicateurs développement durable (dans lesquels les indicateurs environnementaux sont inclus) à travers la base de données CaeSar qui est largement déployée dans l'entreprise.

Depuis l'année 2008, Air France-KLM fait vérifier certains de ses indicateurs environnementaux au niveau d'assurance le plus élevé (assurance raisonnable) par un de ses Commissaires aux comptes (pour les indicateurs les plus significatifs du transport aérien à savoir les émissions de CO₂ et la consommation de carburant des

opérations aériennes, et un niveau d'assurance modéré pour les autres indicateurs).

La procédure de *reporting* environnemental est définie par l'instruction memo environnement qui est un document commun à Air France et KLM et adressé à la communication financière du groupe.

■ Émissions de gaz à effet de serre

La contribution d'Air France-KLM à la lutte contre le changement climatique s'articule autour de son Plan Climat.

Le groupe Air France-KLM soutient activement les efforts menés pour parvenir à un accord mondial sur le climat, dans lequel le secteur de l'aviation contribuerait de manière pleine, juste et équitable aux efforts collectifs. Il poursuit la modernisation de sa flotte, apporte son soutien à la recherche aéronautique et stimule l'ensemble de la « *supply-chain* », pour une meilleure efficacité énergétique et la réduction des émissions de CO₂. Il demande à l'ensemble de son personnel de proposer des solutions durables, incluant des mesures d'économie de carburant, et de réduction des émissions des activités au sol. Il soutient des programmes de recherche en énergies renouvelables, tels que les biocarburants destinés à l'aviation. Il soutient des ONG dans leurs programmes de protection de l'environnement. Il met à la disposition de ses clients des informations transparentes et fiables sur les émissions de CO₂ liées à leur voyage par un calculateur fondé sur les données réelles d'exploitation, et leur ouvre la possibilité de compenser.

Déjà applicable aux sources industrielles fixes depuis 2005, le système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (EU-ETS) a été révisé en 2008 afin de l'étendre au secteur aviation dès 2012. L'année 2010 a été celle de la première déclaration obligatoire et vérifiée des données d'activité et d'émissions. L'activité (en tonnes km transportées) rapportée par chaque opérateur sur l'année 2010 servira de base au calcul des quotas aviation qui lui seront attribués.

Le système européen est cependant juridiquement contesté par des compagnies de pays tiers.

Cette réglementation prévoit une exception pour l'usage des biocarburants durables⁽¹⁾. Les biocarburants constituent en effet la voie la plus prometteuse pour réduire de manière drastique les émissions de CO₂ de l'aérien tout en garantissant une sécurité d'approvisionnement. Ils seront essentiels à l'atteinte des objectifs de réduction d'Air France-KLM et du secteur aérien tout entier qui ne dispose pas d'alternative aux carburants liquides. Ainsi, Air France est partenaire du projet de démonstration de production de biocarburants à partir de déchets forestiers, mené par le CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies alternatives). Dès 2014, une partie de sa production (2 000 tonnes/an) pourra alimenter les moteurs des avions. Air France participera également à la société SYNDIESE chargée de l'industrialisation de cette production.

(1) Pour plus de détails voir le rapport Développement Durable du groupe Air France - KLM à l'adresse <http://corporate.airfrance.fr>

Le 8 octobre 2010, à Montréal, 190 pays de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) ont adopté une résolution sur la réduction des émissions du secteur, constituant une première à l'échelle mondiale. Cet accord comprend un objectif d'amélioration de l'efficacité énergétique de l'aviation internationale de 2% par an jusqu'en 2050, il engage également le secteur à stabiliser ses émissions nettes et à définir un cadre réglementaire de compensation basé sur le marché. Air France-KLM salue l'adoption de cette résolution qui reconnaît enfin la nécessité d'un engagement sectoriel global en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

Air France a activement contribué à l'élaboration d'initiatives afin de démontrer la faisabilité d'une implication juste et équitable de l'aviation internationale dans la lutte contre les émissions de gaz à effets de serre, que ce soit au travers de l'association des compagnies européennes (AEA) ou d'un groupe spécialement constitué avec des partenaires fortement impliqués (Aviation Global Deal Group). Ces initiatives visent à proposer une approche sectorielle globale pour l'aviation internationale, réconciliant le principe de « responsabilités communes mais différenciées » de la Convention de Rio et celui d'« égalité de traitement entre opérateurs » de la Convention de Chicago.

Air France-KLM participe activement aux travaux de l'International Air Transport Association (IATA) afin de proposer des solutions opérationnelles permettant d'atteindre les objectifs environnementaux adoptés par l'Assemblée générale de 2009 :

- ◆ d'ici à 2020, amélioration de l'efficacité énergétique de 1,5% par an (hors mesures économiques) ;
- ◆ à partir de 2020, stabilisation et croissance neutre en émissions de CO₂ ;
- ◆ en 2050, réduction des émissions de CO₂ de 50% par rapport au niveau de 2005.

■ Conditions d'utilisation des sols

Conformément aux règles et réglementations, Air France, pour toute nouvelle implantation, fait ou se fait fournir les analyses de sol nécessaires garantissant la conformité sanitaire des installations.

La phase de dépollution du site de Montaudran est terminée pour Air France. Cela a été acté par la DREAL de Haute Garonne dans un PV du 17 novembre 2009.

■ Mesures prises pour limiter la consommation d'eau

Air France est dans une démarche de réduction de sa consommation d'eau par un meilleur contrôle de ses processus, la responsabilisation de ses équipes et par l'intégration de critères environnementaux dans la conception et la réalisation de ses outils et postes de travail.

KLM a réduit sa consommation d'eau ces dernières années grâce à des mesures similaires.

Les actions entreprises pour réduire la consommation d'eau intègrent l'installation de compteurs, la réutilisation après traitement des eaux

de rinçage et le remplacement des systèmes de pompage de la nappe phréatique par des systèmes en circuits fermés ou alternatifs.

Servair de son côté poursuit sa démarche de mise en place d'outils pour mieux suivre les consommations de ses machines à laver industrielles consommatrices en eau.

■ Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

□ Opérations aériennes

Les principaux leviers d'Air France-KLM pour améliorer l'efficacité énergétique de son activité aérienne reposent sur le renouvellement de sa flotte d'avions (afin de conserver une flotte jeune et de disposer des appareils parmi les plus performants du marché) et sur l'amélioration continue des procédures opérationnelles de manière à limiter les consommations de carburant. Un autre levier est la recherche continue de réduction de poids des aménagements cabine.

□ Opérations sol

Concernant ses activités au sol, Air France renouvelle son parc de véhicules et d'engins de piste pour en augmenter la part de propulsion électrique, avec pour objectif de faire progresser cette dernière de 34% en 2007 à 60% à l'horizon 2020. Le taux de matériels électriques d'Air France à fin 2010 a progressé et se situe à 45%. Un suivi informatisé de la consommation de carburant des véhicules immatriculés a été généralisé. La participation a un appel d'offres commun avec d'autres grandes entreprises françaises pour l'achat de véhicules électriques immatriculés, permettra à Air France de remplacer ses véhicules légers en Ile-de-France par 600 véhicules électriques entre 2012 et 2014.

L'engagement dans la démarche/certification HQE dès la conception de nos nouvelles installations et bâtiments est aussi un gage de recherche d'économie d'énergie. Air France met aussi en place une démarche/certification HQE Exploitation pour tous ces nouveaux bâtiments.

Air France a établi un plan de déplacement d'entreprise (PDE) en Île-de-France. Ce plan propose des solutions visant à contribuer à la réduction des émissions polluantes issues des déplacements domicile/travail de ses salariés. Il prend cette année une nouvelle dimension avec la signature d'un Plan de Déplacement Inter-Entreprises à Roissy.

KLM a équipé son siège à Amstelveen d'un système énergétique consommant respectivement 90% et 30% de moins de gaz et d'énergie.

Dès 1989, KLM a mis en place différentes mesures destinées à économiser l'énergie électrique dans les bâtiments KLM Pays-Bas, ce qui lui a permis de diminuer sa consommation énergétique de 2% par an. En 2008, KLM a conclu avec le ministère de l'Économie néerlandais un troisième accord pluriannuel sur l'optimisation de la consommation d'énergie dans ses bâtiments selon lequel la compagnie s'engage à poursuivre la réduction de sa consommation d'énergie par une réduction complémentaire de 2% par an jusque 2020.

KLM a participé au groupe de travail « mobilité Hollandaise » et a signé la convention multipartite « mobilité » avec l'ambition de réduire de

10% les kilomètres en voiture domicile lieu de travail de ses employés entre 2008 et 2012.

KLM et Air France engagent leurs employés dans des initiatives de réduction de la consommation d'énergie.

■ Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique

Les rejets aqueux des activités industrielles d'Air France et de KLM font l'objet d'un contrôle régulier afin de s'assurer que les seuils limites des rejets définis par les arrêtés préfectoraux sont bien respectés pour chacun de leurs sites. Les principaux rejets suivis sont le pH, l'azote, le phosphore, les métaux, la DCO (demande chimique en oxygène), la DBO (demande biologique en oxygène).

■ Formation et information des salariés

Le groupe Air France-KLM communique sur ses informations environnementales en interne grâce à différents moyens :

- ◆ Le groupe a lancé un projet d'entreprise fondé sur des engagements de développement durable. Ce projet a été démultiplié à tous les niveaux de l'entreprise afin que l'information soit transmise à tous les salariés.
- ◆ Air France organise également pendant la semaine du développement durable des conférences et des ateliers sur les différents thèmes impactés comme le changement climatique, les biocarburants, la maîtrise des consommations, l'engagement auprès des ONG.
- ◆ Une newsletter sur la thématique du développement durable est envoyée de façon régulière au sein de l'entreprise pour informer les salariés des dernières nouvelles impliquant Air France en matière d'environnement.
- ◆ Une formation à l'éco-conception a été mise en place dans l'entreprise pour développer cette nouvelle compétence dans les métiers cibles.
- ◆ KLM a mis en place depuis plusieurs années les « CSR-café », espace de collaboration entre les salariés sur les sujets relatifs au développement durable.
- ◆ Et le système de management environnemental mis en place dans les différentes directions d'Air France et de KLM ainsi que dans les filiales permet de sensibiliser un grand nombre de personnel à la maîtrise des impacts environnementaux.

■ Mesures visant à limiter les nuisances sonores

La totalité de la flotte d'Air France répond aux critères du standard le plus exigeant en matière de qualité acoustique pour les avions civils, le standard chapitre 4 de l'OACI.

Au-delà du renouvellement de sa flotte, Air France mène un certain nombre d'actions pour limiter l'impact sonore de son activité aérienne :

- ◆ Application de procédures « moindre bruit » notamment l'approche en descente continue ou CDA (*Continuous Descent Approach*) en collaboration avec la DGAC. La CDA a déjà été déployée sur

Marseille et Orly. Air France participera à la mise en œuvre sur Roissy prévue dès 2011 en application d'un engagement du Grenelle de l'Environnement.

- ◆ Limitation de son trafic de nuit : sur CDG, Air France a abandonné depuis 2003, 725 créneaux annuels sur les 818 abandonnés par l'ensemble des compagnies.

Air France a poursuivi son effort d'investissement en intégrant son 4^e avion A380 dans sa flotte. L'A380 est actuellement l'avion le plus abouti en matière de qualité acoustique et il répond dès aujourd'hui aux standards de bruit qui seront imposés à l'horizon 2020/2025.

KLM utilise la procédure d'approche à haute altitude pour ses vols de nuit.

De plus, KLM a mis en place plusieurs optimisations des routes aériennes qui ont conduit à une réduction des nuisances sonores pour 18 000 personnes.

Puis, après deux années d'expérimentation une procédure spécifique « *fixed radius turn* » a été mise en place avec succès, afin d'améliorer les trajectoires de décollage (SID).

Les avions Boeing B737 de KLM sont les premiers à réaliser cette navigation technique pour la réduction du bruit. L'extension de cette procédure aux autres types d'avions et autres compagnies est en train d'être étudiée.

■ Indemnités et actions de neutralisation des impacts environnementaux

En 2010, la contribution d'Air France à la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État à chaque décollage s'est élevée à 16,61 millions d'euros. La TNSA est une taxe perçue sur les dix plus grands aéroports français dont Charles de Gaulle (8,3 millions d'euros) et Orly (6,3 millions d'euros). Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation pour les logements situés en périphérie d'aéroport et exposés aux bruits aériens.

Air France s'investit dans un dialogue continu avec les parties prenantes.

La plupart des aéroports français ont mis en place une CCE (Commissions Consultatives de l'Environnement) constituant le lieu privilégié de dialogue des politiques environnementale et aéroportuaire. Air France s'appuie sur son réseau de délégués régionaux pour prendre part aux CCE et rencontrer régulièrement l'ensemble des parties prenantes.

Par ailleurs, Air France participe aux Commissions consultatives d'Aide aux Riverains (CCAR) sur chaque aéroport soumis à la taxe bruit. Les CCAR sont les instances placées sous l'autorité préfectorale chargées de superviser l'utilisation des fonds générés par la TNSA.

En 2010, KLM a versé 25 millions d'euros au titre des taxes sur les nuisances sonores, pour l'isolation acoustique et le dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol, en respect de l'article 77 du Code du droit aérien néerlandais.

■ Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Air France a souscrit une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux dans la limite de 50 millions d'euros par sinistre et par an, montant assorti de limites spécifiques selon les lieux et/ou les activités. En cas de sinistre, des franchises sont prévues. Cette garantie couvre également certaines filiales qui ont des activités de compagnies aériennes (Régional/Brit Air/Transavia France/CityJet/VLM).

En matière de prévention des risques, les principales directions d'Air France et de ses filiales exposées aux risques environnementaux ont mis en place des organisations QSE. Ces structures internes participent régulièrement à des études de vulnérabilité sur les sites dont celles exigées par les assureurs.

L'assurance souscrite par KLM couvre les dégâts environnementaux dus à un crash, une explosion ou un feu aérien. KLM n'a pas de garanties spécifiques pour les autres risques environnementaux car les provisions financières habituelles de KLM s'appliquent. Une exception cependant : la provision faite dans le cadre du partenariat avec le WWF-NL sur la croissance neutre en CO₂ entre 2007 et 2011.

■ Dépenses et investissements en matière d'environnement

La politique d'Air France intègre complètement le management environnemental aux activités de l'entreprise, ce qui rend difficile l'identification de la part des dépenses et investissements ayant une justification environnementale dès lors que les actions entreprises ne sont pas exclusivement environnementales (renouvellement de la flotte par exemple).

KLM a toutefois établi une liste des dépenses les plus importantes ayant un lien direct avec la législation environnementale ou le Management Environnemental. Celles-ci concernent les dépenses relatives aux nuisances sonores et à l'isolation acoustique mentionnées dans la partie précédente. Les autres dépenses significatives de KLM sont les taxes sur les déchets (3 millions d'euros).

■ Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement

Air France et KLM n'ont pas versé d'indemnités en la matière.

4.5 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux du groupe ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (*Disclosure Committee*) d'Air France-KLM et ont été validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Économiques, du 15 mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de faire vérifier une sélection d'indicateurs environnementaux (signalés par le signe ✓ ou ✓✓) par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, avec un niveau d'assurance le plus élevé, niveau raisonnable⁽¹⁾ pour la consommation de carburant et les émissions de CO₂ associées des opérations aériennes (✓✓) et un niveau d'assurance modérée⁽¹⁾ pour les autres indicateurs vérifiés (✓).

4.5.1 Périmètre

■ Périmètre couvert et périmètre N-1

Pour les activités aériennes, le périmètre de consolidation du reporting environnemental est identique à celui de l'an passé et couvre :

- ♦ Tous les vols sous code commercial AF opérés par Air France et ses filiales Brit Air, Régional et CityJet. Les vols opérés par Transavia France sont exclus.
- ♦ Tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et sa filiale KLM Cityhopper (KLC). Les vols opérés par les filiales de KLM Transavia et Martinair ont été inclus en 2010 pour les indicateurs consommation de carburant, émissions de CO₂ et émissions de SO₂ (sauf émissions basse altitude).

Pour les activités sol, le périmètre de consolidation du reporting environnemental couvre :

- ♦ L'ensemble des entités d'Air France et de KLM situées respectivement en France et aux Pays-Bas. Les escales situées à l'étranger ne sont pas prises en compte.

Pour Air France en France, les données des escales ne sont pas reportées lorsque les aéroports ne fournissent pas le détail des charges. La contribution des escales concernées est cependant marginale comparée aux données publiées.

- ♦ Les filiales d'Air France consolidées : Brit Air, Régional, CRMA, Sodexi et Servair et ses filiales (uniquement pour les activités en France). VLM, BlueLink, Transavia France et CityJet ne font pas partie du périmètre de reporting.

En ce qui concerne le groupe Air France, le périmètre couvert par le reporting environnemental, calculé sur la base des surfaces détenues à travers le monde, représente 88% de la surface totale du groupe.

- ♦ Les filiales de KLM consolidées : KLC (KLM Cityhopper), KES (KLM Equipment Services), KCS (KLM Catering Services) et KHS (KLM Health Services). Transavia (NL) et Martinair ont été exclues du périmètre de reporting pour la plupart des indicateurs.

La période de reporting des données environnementales du groupe est fondée sur l'année calendaire pour assurer la cohérence avec les inventaires nationaux pour les gaz à effet de serre et la réglementation française, à la différence des comptes financiers fondés sur l'année IATA (du 1^{er} avril au 31 mars).

4.5.2 Outils de reporting

Les indicateurs environnementaux sont collectés au niveau local via deux outils de reporting, Osyris (progiciel d'Enablon) pour Air France et CaeSaR pour KLM, respectivement disponibles dans chaque filiale d'Air France et de KLM.

Pour fiabiliser le reporting, des définitions de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs. Des tests de cohérence ont également été mis en place.

La consolidation des données du groupe Air France-KLM est effectuée par le département environnement d'Air France.

4.5.3 Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions

Au niveau du groupe Air France-KLM, les exigences réglementaires, les principes de reporting et de consolidation sont décrits dans un document intitulé *Instruction Memo Environment*, mis à jour annuellement. La collecte, les méthodologies de calcul et de consolidation opérationnelle sont définies dans des procédures spécifiques à Air France et à KLM, mais harmonisées entre elles dans la mesure où les réglementations locales le permettent.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, des précisions méthodologiques ont été apportées sur certains indicateurs, notamment dans leurs définitions. Lorsque ces modifications ont un

(1) Les travaux d'examen ont menés conformément à la norme internationale d'audit ISAE 3000 (*International Standard for Assurance Engagements*), spécifiques à la vérification des données extra-financières.

impact significatif sur les données, la comparaison entre les données des années précédentes et les données relatives à cet exercice n'est pas pertinente.

■ Opérations aériennes

□ Émissions de CO₂

La diminution des émissions de CO₂ du groupe entre 2009 et 2010 est proportionnelle à la baisse de la consommation de carburant due à la baisse d'activité, conséquence du contexte économique défavorable, comme en 2009.

Notons que pour le groupe KLM, l'augmentation des émissions en 2010 est liée à l'inclusion des filiales Transavia et Martinair.

Notons qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO₂ publiées et celles du système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (réglementation EU-ETS), qui ne permettent pas d'effectuer une comparaison.

□ Émissions de SO₂

Le calcul des émissions de SO₂ des opérations aériennes est effectué en prenant en compte la composition moyenne en soufre du carburant disponible respectivement sur les plates-formes d'Amsterdam et de Paris, appliquée respectivement à l'intégralité du carburant consommé pendant l'année par KLM et par Air France.

La diminution des émissions de SO₂ des opérations aériennes du groupe entre 2009 et 2010 s'explique par la diminution de la composition moyenne en soufre du carburant.

□ Émissions de NO_x et de HC

Émissions totales

Air France :

Pour Air France, un module spécifique a été mis en place en 2009 pour calculer plus précisément les émissions globales de NO_x et de HC.

Seules les émissions relatives à Air France ont été publiées ; les filiales intégrées au module de calcul en 2008 seront incluses dans le nouveau module au cours des prochains exercices.

La méthode de calcul utilisée est la méthode « fuel flow 2 » de Boeing⁽¹⁾. Pour plus de 75% des vols, les données recueillies ont permis de calculer les émissions spécifiques à chaque vol. Les émissions des autres vols ont été estimées à partir des émissions moyennes des vols calculés. Pour ces vols, une méthode moins précise qu'en 2009 a été utilisée. Cependant, l'impact sur la donnée publiée n'est pas significatif.

Les appareils A380 et 777-300 loisir, qui représentent moins de 0,5% des vols d'Air France, ne sont pas encore pris en compte dans le module de calcul.

(1) *Baughcum, S. L., et al. "Scheduled Civil Aircraft Emissions Inventories for 1992: Database Development and Analysis, Appendix D: Boeing Method 2 Fuel Flow Methodology Description." Report NASA CR 4700, The Boeing Company, April 1996.*

(2) *Organisation Internationale de l'Aviation Civile.*

(3) *Direction Générale de l'Aviation Civile.*

KLM :

Pour KLM, deux méthodes distinctes sont appliquées selon les types d'appareils pour le calcul des émissions globales de NO_x et de HC : la méthode « fuel flow » et la méthode « P3T3 » développée par General Electric.

Ces dernières années KLM reportait aussi sur le carburant délesté pour les émissions de HC. Une harmonisation des définitions entre Air France et KLM a été réalisée pour ces indicateurs et les données 2008 et 2009 excluent maintenant les délestages.

Émissions basse altitude

La méthodologie utilisée pour le calcul des émissions basse altitude est commune à Air France et KLM. Elle se base sur le cycle LTO (*Landing-TakeOff*) et sur les données moteurs communiquées par l'OACI⁽²⁾. Le temps de roulage pris en compte est le temps de roulage réel, plus précis que les valeurs standards recommandées par l'OACI.

■ Délestages de carburant

Il s'agit d'opérations exceptionnelles (moins de 1 vol sur 10 000 en 2010) de délestage en vol d'une certaine quantité de carburant afin d'éviter un atterrissage en surcharge de l'avion, lorsqu'un demi-tour en vol s'impose. Chaque opération est effectuée en coordination étroite avec le contrôle aérien dans des conditions strictes de lieu géographique (évitant les zones urbanisées) et d'altitude (en général égale ou supérieure à 2 000 mètres).

■ Énergie bruit global

Cet indicateur a été mis en place par le groupe Air France-KLM pour contrôler l'évolution de l'empreinte sonore globale de son activité. L'indicateur Énergie bruit global est calculé selon la méthodologie définie par la DGAC⁽³⁾. Les vols concernés sont les vols sous code commercial AF ou KLM opérés, franchisés et affrétés, code *share* exceptés.

L'évolution de l'énergie sonore et du trafic est déterminée en ramenant l'Énergie bruit global calculée pour l'année civile à la valeur de l'an 2000. Les chiffres de KLM pour 2008 et 2009 ont été actualisés suite à une correction de la méthode de calcul de l'indicateur Énergie bruit global.

4.5.4 Opérations au Sol

■ Consommation d'eau

La consommation d'eau est prise en compte pour toutes les activités au sol. La consommation d'eau à bord des avions n'est pas incluse.

Les années précédentes, KLM incluait une partie de l'eau mise à bord des avions. Celle-ci est exclue en 2010.

■ Consommation autres énergies

Seules les consommations énergétiques pour le chauffage et la climatisation étaient publiées les années précédentes. Pour être aussi exhaustif que possible, un nouvel indicateur est publié en 2010, qui inclut les différentes sources d'énergies consommées :

- ◆ Le gaz naturel pour le chauffage des bâtiments et la cuisine (en particulier l'activité Catering). La conversion de la quantité de gaz consommée en énergie est effectuée en prenant en compte les caractéristiques du gaz spécifiques à la France et aux Pays-Bas. La consommation de gaz naturel a augmenté de 25% entre 2009 et 2010 pour le groupe Air France, en raison de l'hiver rigoureux et de la prise en compte de la consommation du site « Le Bourget » en 2010.
- ◆ Eau surchauffée et eau glacée pour le confort climatique. Pour Air France, ces consommations sont fournies par ADP (Aéroports de Paris) pour les sites d'Orly et de Roissy. Les installations de KLM ne consomment pas ces types d'énergie.
- ◆ Kérosène (Jet fuel A1) pour le Banc d'Essais Réacteurs.
- ◆ Fioul domestique pour les groupes électrogènes et les engins de piste.
- ◆ Essence et gazole pour les véhicules, les autocars et engins de piste.

L'augmentation entre 2009 et 2010 est principalement due à l'intégration de ces sources d'énergies.

Aujourd'hui l'indicateur pour le groupe KLM inclut seulement les consommations d'énergies pour le confort climatique. Le périmètre de cet indicateur sera étendu dans les années à venir pour inclure d'autres sources d'énergies et être en ligne avec la nouvelle définition.

■ Émissions des opérations au sol (CO₂, SO₂ et NO_x)

Les émissions de CO₂, SO₂ et NO_x en 2010 et leurs évolutions sont liées aux consommations d'énergies listées ci-dessus.

Pour Air France, la forte diminution observée pour les émissions de SO₂ est due à un calcul plus précis du fioul consommé pour les groupes électrogènes.

Les émissions de NO_x pour le Banc d'Essai Réacteur sont calculées selon une méthode, similaire à celle utilisée pour les Opérations Aériennes, qui reflète les conditions de tests réelles.

■ Émissions de COV (Composés Organiques Volatils)

Les émissions de COV sont calculées sur la base des émissions directes des solvants contenus dans les produits utilisés ; les COV contenus dans les déchets évacués sont retranchés.

Pour Air France, le périmètre de reporting a été élargi pour inclure les commandes externes ainsi que les kits peinture. L'augmentation entre 2009 et 2010 est principalement due à une méthode d'estimation plus précise des COV contenus dans les déchets.

■ Émissions de HC

Les émissions hydrocarbonées (HC) incluent les émissions du Banc d'Essai Réacteur, des véhicules et engins de piste et de l'avitaillement des avions.

■ Déchets industriels dangereux

La quantité de déchets dangereux qui n'a pas été communiquée par les prestataires à la fin de la campagne de reporting n'est pas prise en compte. Cependant, cette quantité est estimée comme marginale.

La nature « valorisée » des déchets dangereux est suivie conformément à la réglementation européenne.

Pour Air France, le pourcentage de valorisation des déchets dangereux en 2009 a été actualisé pour intégrer une correction sur la donnée d'une filiale.

Pour KLM, le pourcentage mentionné correspond aux déchets dangereux qui ont été recyclés en vue d'une réutilisation. L'augmentation significative entre 2009 et 2010 est due à une évacuation de déchets suite à un incident où de l'eau d'extincteur a été identifiée comme déchet dangereux.

■ Effluents

Les législations française et néerlandaise imposent que les différents sites soient en conformité avec les exigences réglementaires en matière d'effluents. Chaque site concerné est soumis à des exigences des autorités et se voit fixer des limites de rejets aqueux à ne pas dépasser, ainsi que des fréquences de contrôle.

Nous avons changé la présentation de l'indicateur pour être plus lisible. En 2008, les données reportées sont les quantités rejetées dans les effluents en kg. Depuis 2009, le nombre de dépassements des seuils réglementaires par rapport au nombre de mesures est pris en compte pour chaque type d'effluents.

Les données communiquées concernent uniquement les activités industrielles d'Air France et de KLM. Les données reportées par les filiales sont exclues.

Pour l'année 2010, le résultat du rapport entre le nombre de dépassements des seuils réglementaires et le nombre de mesures, est respectivement :

- ◆ Pour Air France, 0/10 pour les composés azotés, 0/100 pour les composés phosphorés et 0/692 pour les métaux.
- ◆ Pour KLM, 0/52 pour les composés azotés, 0/52 pour les composés phosphorés et 0/364 pour les métaux.

Les métaux lourds reportés sont Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

4.6 Indicateurs environnementaux du groupe

4.6.1 Opérations aériennes Air France-KLM

Indicateurs environnementaux		Unité
Consommations		
Consommations de matières premières : carburant √√		ktonnes
Émissions		
Émissions de gaz à effet de serre	Émissions de CO ₂ √√	ktonnes
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	Émissions de NO _x √	ktonnes
	NO _x basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes
	Émissions de SO ₂ √	ktonnes
	SO ₂ basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes
Délestages de carburant en vol	Nombre de délestages √	Nombre
	Carburant délesté √	tonnes
Autres émissions	Émissions de HC √	ktonnes
	HC basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes
Gêne sonore		
Indicateur d'énergie bruit global √		1 0 ¹² kJ

√ Données vérifiées par KPMG pour 2010 (niveau d'assurance modérée).

√√ Données vérifiées par KPMG pour 2010 (niveau d'assurance raisonnable).

(1) Périmètre groupe Air France : Tous vols sous code commercial Air France. Les vols opérés par Transavia France sont exclus.

(2) Périmètre groupe KLM : Tous vols sous code commercial KLM. Transavia et Martinair sont exclues pour les émissions de HC et NO_x.

Elles sont incluses pour la première fois en 2010 pour la consommation de carburant, les émissions de CO₂ et de SO₂.

(3) La donnée a été actualisée dans un souci d'harmonisation entre Air France et KLM (non-comptabilisation des délestages).

(4) La donnée a été actualisée suite à un ajustement du périmètre du module de calcul de l'Énergie bruit.

	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
	2008	2009	2010	10/09	2008	2009	2010	10/09	2008	2009	2010	10/09
	8 732	8 021	8 534	6,4%	5 511	5 036	4 860	-3,5%	3 221	2 985	3 674	23,1%
	27 506	25 269	26 879	6,4%	17 360	15 865	15 308	-3,5%	10 146	9 404	11 571	23,0%
	143,5	130,8	130,5	-0,2%	93,6	82,3	82,0	-0,4%	49,9	48,5	48,5	0,0%
	8,9	8,9	8,7	-2,2%	6,5	6,2	6,1	-1,6%	2,4	2,7	2,6	-3,7%
	14,925	12,902	10,158	-21,3%	10,108	7,720	6,551	-15,1%	4,817	5,182	3,607	-30,4%
	1,084	1,089	0,712	-34,6%	0,794	0,741	0,521	-29,7%	0,290	0,348	0,191	-45,1%
	47	51	39	-23,5%	32	33	27	-18,2%	15	18	12	-33,3%
	1 804	1 979	1 671	-15,6%	1 184	1 381	1 180	-14,6%	620	595	491	-17,5%
	2,8	3,6	3,3	-8,3%	1,6	2,6	2,4	-7,7%	1,2 ⁽³⁾	1,0 ⁽³⁾	0,9	-10,0%
	1,1	1,0	0,8	-20,0%	0,8	0,7	0,6	-14,3%	0,3	0,3	0,2	-33,3%
	1,87	1,74	1,65	-5,2%	1,27	1,18	1,10	-6,8%	0,60 ⁽⁴⁾	0,56 ⁽⁴⁾	0,55	-1,8%

4.6.2 Opérations au sol Air France-KLM

Indicateurs environnementaux		Unité
Consommations		
Consommation d'eau ✓		Milliers de m ³
Consommation d'électricité ✓		MWh
Consommation autres énergies ⁽⁴⁾ ✓		MWh
Émissions		
Émissions directes de gaz à effet de serre	CO ₂ ✓	tonnes
Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique	Émissions de composés organiques volatiles COV ✓	tonnes
	Émissions de HC	tonnes
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO _x ✓	tonnes
	SO ₂ ✓	tonnes
Déchets		
Production de déchets	Quantité de déchets industriels non dangereux ✓	tonnes
	Quantité de déchets industriels dangereux ✓	tonnes
	% de valorisation des déchets industriels dangereux ✓	%
Effluents		
Taux de conformité des rejets aqueux par rapport à la réglementation	Composés azotés ✓	%
	Composés phosphorés ✓	%
	Métaux ⁽⁷⁾ ✓	%

✓ Données vérifiées par KPMG en 2010 (niveau d'assurance modérée).

nd : non disponible.

nc : non comparable.

(1) Air France et filiales : Régional, Brit Air, Servair et ses filiales (restreint à la France), Sodexi et CRMA. CityJet, BlueLink, VLM et Transavia France sont exclues.

(2) KLM et ses filiales : KLM Cityhopper (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS).

Transavia et Martinair sont incluses partiellement.

(3) La consommation d'eau de KLM incluait la consommation en eau potable à bord des avions pour les exercices 2008 et 2009. Cette consommation a été exclue en 2010.

(4) Sont comptabilisées en 2008 et 2009 les consommations d'énergie pour le confort climatique : le gaz, le fioul, l'eau glacée et l'eau surchauffée (respectivement pour la climatisation et le chauffage des bâtiments).

L'indicateur intègre en plus en 2010, pour le groupe Air France, les consommations de gaz et de fioul autres que pour le changement climatique, le kérosène du Banc d'Essai Réacteur, l'essence et le gazole des véhicules et engins de piste. Le groupe KLM reste en ligne avec le périmètre 2008 et 2009.

(5) La donnée a été actualisée suite à une correction effectuée sur une filiale.

(6) Quantités rejetées dans les effluents en kg.

(7) Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
	2008	2009	2010	10/09	2008	2009	2010	10/09	2008	2009	2010	10/09
	1 145	979	951	-2,9%	865	742	749	0,9%	281	237	202 ⁽³⁾	-14,8%
	417 990	421 581	416 149	-1,3%	320 991	327 094	321 818	-1,6%	97 000	94 487	94 331	-0,2%
	336 761	327 150	470 552	nc	242 782	232 172	367 748	nc	93 979	94 978	102 804	8,2%
	89 833	84 290	92 569	9,8%	43 357	37 396	47 850	28,0%	46 476	46 894	44 719	-4,6%
	142	127	167	31,5%	92	85	132	55,3%	50	42	35	-16,7%
	nd	166	161	-3,0%	nd	112	106	-5,4%	nd	54	55	1,9%
	889	917	879	-4,1%	610	639	605	-5,3%	279	278	274	-1,4%
	26,5	18,7	13,2	-29,4%	21,2	13,2	9,8	-25,8%	5,3	5,5	3,3	-40,0%
	61 054	61 067	58 756	-3,8%	43 237	42 664	42 309	-0,8%	17 817	18 403	16 447	-10,6%
	6 084	5 961	5 914	-0,8%	5 006	4 839	4 569	-5,6%	1 078	1 122	1 345	19,9%
	48%	45% ⁽⁵⁾	47%	2pts	40%	36% ⁽⁵⁾	36%	Opt	84%	84%	84%	Opt
	7 030 ⁽⁶⁾	93%	100%	+7pts	6 890 ⁽⁶⁾	90%	100%	+10pts	140 ⁽⁶⁾	96%	100%	+4pts
	1 659 ⁽⁶⁾	100%	100%	Opt	1 658 ⁽⁶⁾	100%	100%	Opt	1,24 ⁽⁶⁾	100%	100%	Opt
	144 ⁽⁶⁾	99%	100%	+1pt	141 ⁽⁶⁾	99%	100%	+1pt	2,9 ⁽⁶⁾	100%	100%	Opt

4.7 Rapport d'examen d'un des Commissaires aux comptes sur certains indicateurs environnementaux et sociaux du groupe Air France-KLM pour l'année civile 2010

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux comptes d'Air France-KLM S.A., nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer :

- ♦ une assurance modérée sur certains indicateurs environnementaux et sociaux 2010 sélectionnés par le groupe Air France-KLM et identifiés par le signe √ ;
- ♦ une assurance raisonnable sur les indicateurs « Consommation de carburant » et « Émissions de CO₂ » 2010 liés aux opérations aériennes et identifiés par le signe √√.

Cette sélection d'indicateurs (« les Données ») est présentée dans les tableaux « Indicateurs environnementaux » et « Indicateurs sociaux » du document de référence 2010-11 et du rapport développement durable 2010-11 du groupe Air France-KLM.

Ces Données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction Environnement et Développement Durable du groupe Air France-KLM, conformément aux référentiels internes de mesure et *reporting* disponibles auprès du siège du Groupe (ci-après « le Référentiel »). Les notes méthodologiques figurant au regard des tableaux « Indicateurs environnementaux » et « Indicateurs sociaux » apportent des précisions sur les méthodologies de collecte et de calcul des indicateurs publiés.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les Données sélectionnées. Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seules Données et non sur l'ensemble du document de référence 2010-11 et du rapport développement durable 2010-11 du groupe Air France-KLM.

4.7.1 Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux selon la norme ISAE 3000, en conformité avec la doctrine professionnelle applicable en France.

■ Assurance modérée

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à exprimer une assurance modérée sur le fait que les Données

sélectionnées identifiées par le signe √ ne comportent pas d'anomalies significatives. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

- ♦ Nous avons apprécié le Référentiel relatif au reporting des indicateurs environnementaux et sociaux au regard de son caractère compréhensible, sa pertinence, sa fiabilité, sa neutralité et son exhaustivité.
- ♦ Nous avons mené des entretiens auprès de la Direction Environnement et Développement Durable du groupe Air France-KLM afin d'actualiser notre connaissance du processus de *reporting* et de l'organisation mise en place et afin de nous assurer de la bonne application du Référentiel.
- ♦ Nous avons réalisé des tests sur l'application du Référentiel auprès d'un échantillon d'entités ⁽¹⁾ (« les Entités sélectionnées »). Pour ces Entités sélectionnées, nous avons vérifié la compréhension et la correcte application du Référentiel et mené par sondage, des tests arithmétiques sur le calcul de ces indicateurs et des rapprochements des Données avec les pièces justificatives.
- ♦ Nous avons mené des tests de cohérence sur la consolidation des Données au niveau du groupe.

La contribution des Entités sélectionnées aux Données publiées représente en moyenne 77% pour les Données environnementales consolidées publiées et 68% pour les Données sociales consolidées publiées.

■ Assurance raisonnable

Pour les indicateurs « Consommation de carburant » et « Émissions de CO₂ » liés aux opérations aériennes, identifiés par le signe √√, les travaux que nous avons réalisés sont plus étendus notamment en ce qui concerne le nombre de sondages et nous permettent d'exprimer une assurance de niveau raisonnable.

Pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, nous avons fait appel aux experts en Environnement et Développement Durable de notre cabinet.

(1) Environnement : Direction Générale Industrielle Air France (Roissy, Orly et Villeneuve-le-Roi), Direction Générale de l'Exploitation Air France (Roissy et Orly), Air France Cargo Roissy, Direction du Siège Air France (Roissy), groupe Servair et ses filiales (Servair 1, Acna Roissy), CRMA, KLM Schiphol pour les activités au sol. Air France et ses filiales (City Jet, Brit Air, Régional), KLM et KLM CityHopper pour les opérations aériennes. Social : Air France en France, BlueLink, KLM, Transavia, Martinair.

4.7.2 Commentaires relatifs au Référentiel de reporting du groupe et à son application

Sur la base des travaux effectués, les commentaires suivants ont été effectués sur le Référentiel de reporting et son application :

- ◆ Compte tenu des spécificités des cadres législatifs, les définitions retenues pour certains indicateurs sociaux sont différentes entre Air France et KLM. Les résultats sont présentés séparément et ne peuvent être comparés.
- ◆ Le dispositif de contrôle interne a été amélioré au niveau de la consolidation des Données d'Air France, notamment par l'augmentation des tests de cohérence effectués, mais reste à renforcer au niveau :
 - ◆ de la consolidation des données environnementales, liées aux opérations au sol de KLM,
 - ◆ du palier de collecte des données pour Air France, plus particulièrement pour les indicateurs relatifs aux « Déchets industriels »,
 - ◆ des outils de collecte des indicateurs relatifs aux « Émissions de composés organiques volatiles – COV » et aux « Déchets industriels » pour Air France.
- ◆ Le Référentiel a été complété, en particulier, l'indicateur « Consommation autres énergies » des opérations au sol a été créé et l'indicateur « Masse salariale consacrée à la formation » a été étendu à KLM. Toutefois :
 - ◆ les définitions et le périmètre de collecte de certains indicateurs environnementaux gagneraient à être davantage harmonisés entre Air France et KLM, en particulier pour les indicateurs liés aux opérations aériennes,
 - ◆ pour Air France, les méthodologies de calcul ou d'estimation de certains indicateurs gagneraient à être précisées afin de justifier

leur pertinence et d'harmoniser les pratiques de collecte des Données reportées, en particulier pour les indicateurs « Émissions de composés organiques volatiles – COV » et les indicateurs relatifs à la formation,

- ◆ Le groupe a poursuivi la formalisation du périmètre de reporting, en particulier pour Air France, et son extension à ses filiales, notamment en intégrant les filiales Transavia et Martinair au périmètre de reporting environnemental de certains indicateurs. Toutefois, l'intégration des filiales significatives au périmètre de reporting environnemental et social doit se poursuivre en 2011 pour assurer une remontée de l'ensemble des Données sur un périmètre groupe.

4.7.3 Conclusion

■ Assurance modérée

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Données examinées figurant dans les tableaux « Indicateurs environnementaux » et « Indicateurs sociaux » du document de référence 2010-11 et du rapport développement durable 2010-11, identifiées par le signe √, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel mentionné.

■ Assurance raisonnable

À notre avis, les indicateurs « Consommation de carburant » et « Émissions de CO₂ » liés aux opérations aériennes, identifiés par le signe √/√, ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel mentionné.

Paris La Défense, le 31 mai 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Cette page est laissée en blanc volontairement

Rapport financier

5.1	Investissements et financements	124
5.2	Propriétés immobilières et équipements	126
5.3	Commentaires sur les comptes	129
5.4	Indicateurs financiers	133
5.5	États financiers consolidés	138
5.6	Notes aux états financiers consolidés	145
5.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	224
5.8	Comptes sociaux	226
5.9	Annexe	228
5.10	Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	239
5.11	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	240
5.12	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	241

5.1 Investissements et financements

Les investissements de l'exercice clos le 31 mars 2009 figurant à la page 108 du document de référence 2008-09 sont incorporés par référence.

Les investissements corporels et incorporels du groupe Air France-KLM ainsi que les prises de contrôle de filiales et de participation se sont élevés à 2,16 milliards d'euros au 31 mars 2011 contre 2,10 milliards un an plus tôt. Le *cash flow* opérationnel positif de 1,35 milliard d'euros et les produits de cessions d'immobilisations de 0,97 milliard d'euros ont permis de financer les investissements et de dégager un *cash flow* disponible de 0,4 milliard d'euros (Voir également section 5.3 – Commentaires sur les comptes).

La trésorerie du groupe s'élève à 4,36 milliards d'euros, dont 574 millions d'euros de valeurs de placement immobilisées entre 3 et 12 mois et

197 millions d'euros de dépôts AAA. En outre, le groupe a des lignes de crédit à hauteur de 1,89 milliard d'euros souscrites par Air France, KLM et Air France-KLM dont 1,39 milliard d'euros est disponible au 31 mars 2011 (Voir également section 3 – Risques de liquidité).

Les capitaux propres s'élèvent à 6,91 milliards d'euros après un montant positif de 374 millions d'euros de juste valeur des instruments de couverture contre un montant négatif de 325 millions d'euros au 31 mars 2010. Les dettes nettes s'établissent à 5,89 milliards d'euros (6,22 milliards d'euros au 31 mars 2010). Le ratio d'endettement s'élève à 0,85 et 0,90 hors valorisation des instruments de couverture contre respectivement 1,15 et 1,08 au 31 mars 2010 (Voir également section 5.4 – Indicateurs financiers, page 133).

5.1.1 Investissements

(En millions d'euros)	2010-11	2009-10
Investissements incorporels	(153)	(113)
Investissements aéronautiques	(1 788)	(1 738)
Autres investissements corporels	(181)	(246)
Prise de contrôle de filiales et participations	(33)	(2)
Perte de contrôle de filiales et participations	193	0
Cession d'immobilisations corp. et incorp.	977	1 053
Dividendes reçus	8	5
Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an	(229)	87
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements	(1 206)	(954)

Les investissements corporels et incorporels se sont élevés à 2,12 milliards d'euros (2,1 milliards d'euros au 31 mars 2010) dont 1,79 milliard d'euros d'investissements aéronautiques. Les acquisitions d'avions (Voir également section 2 – Activité – Flotte) et les acomptes ont représenté un montant de 1,1 milliard d'euros. Les autres investissements aéronautiques incluent également l'immobilisation de frais de maintenance pour grand entretien au titre de la norme IAS 16 et l'immobilisation de certaines pièces de rechange aéronautiques. Les investissements au sol ont atteint un montant de 181 millions d'euros et comprennent différentes installations industrielles et équipements. Les investissements incorporels, d'un montant de 153 millions d'euros, sont des achats de logiciels informatiques et la capitalisation des développements informatiques.

La prise de contrôle de filiales et participations s'élève à 33 millions d'euros (ce chiffre tient compte désormais de l'application de la norme

IFRS 3 révisée). La cession de participations a généré 193 millions d'euros de trésorerie : il s'agit de la cession de titres WAM réalisée en avril 2010 lors de la mise sur le marché d'Amadeus.

Le produit des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 0,98 milliard d'euros (1,05 milliard d'euros au 31 mars 2010) dont 236 millions d'euros, principalement de cessions aéronautiques et 741 millions d'euros de cessions-bails d'avions.

Les investissements corporels et incorporels nets des cessions se sont élevés, au 31 mars 2011, à 1,14 milliard d'euros, conformément au plan d'investissement à trois ans présenté en 2009-10. Les montants pour les deux prochains exercices (1,6 milliard d'euros en 2011-12 et en 2012-13) vont évoluer compte tenu du passage de la date de clôture du 31 mars au 31 décembre mais dans des proportions qui ne seront pas significatives.

Les dividendes reçus des filiales non consolidées s'élèvent à 8 millions d'euros contre 5 millions d'euros l'année précédente. Enfin, les produits de placements entre trois mois et un an ont augmenté de 229 millions d'euros contre une baisse de 87 millions d'euros un an plus tôt.

Au total, les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement font ressortir une sortie nette de trésorerie de 1,2 milliard d'euros contre 0,95 milliard d'euros lors de l'exercice 2009-10.

5.1.2 Financements

(En millions d'euros)	2010-11	2009-10
Augmentation de capital	6	-
Achat/cession de participation sans modification du contrôle	1	(13)
Émissions de nouveaux emprunts	900	2 704
Remboursements d'emprunts	(646)	(326)
Remboursements de dettes de locations-financement	(550)	(522)

Les emprunts du groupe servent principalement à financer les investissements aéronautiques.

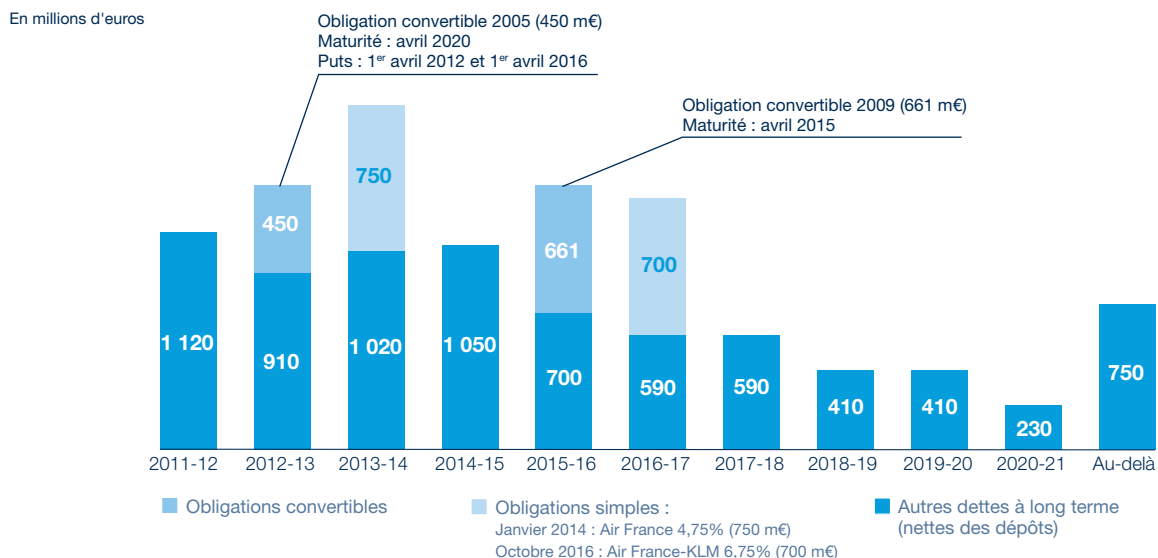
Les financements correspondent essentiellement à des financements d'actifs : Air France a financé 8 avions long et moyen-courriers pour un montant total de 250 millions d'euros ainsi que des avions régionaux à hauteur de 144 millions d'euros. Il s'agit essentiellement de dette bancaire auprès d'établissements de crédit européens et asiatiques. KLM pour sa part a notamment financé un long-courrier, trois moyen-courriers et quatre avions régionaux pour un total de 195 millions d'euros. En complément, d'autres financements ont été mis en place dont 141 millions d'euros de financement immobilier. Parallèlement, le groupe a remboursé 646 millions d'euros d'emprunts (326 millions

d'euros en 2009-10) et 550 millions d'euros de dettes résultant de contrats de location-financement (522 millions d'euros en 2009-10).

Au 31 mars 2011, 6,2 milliards d'euros de dettes financières à long terme étaient garanties par des actifs nantis ou hypothéqués d'un montant de 8,3 milliards d'euros, représentant 51,34% de la valeur nette comptable des actifs concernés (Voir également Note 35.1 aux comptes consolidés, page 213).

La dette brute du groupe (hors tirage de ligne de crédit) de 10,25 milliards d'euros (Voir également Indicateurs financiers, page 133), dont 0,6 milliard d'euros d'emprunts subordonnés à durée indéterminée, est constituée à 75% de dette long terme sécurisée et à 25% de dette obligataire (ou équivalente). La dette brute est à 71% à taux fixe.

■ Profil de remboursement de la dette



5.2 Propriétés immobilières et équipements

5.2.1 Immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM

Valeurs nettes au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Immobilisations aéronautiques	11 040	11 349
Autres immobilisations corporelles		
Terrains et constructions	1 314	1 375
Matériels et installations	467	476
Actifs en cours de construction	67	122
Autres	263	279
Total autres immobilisations corporelles	2 111	2 252

Les immobilisations aéronautiques sont décrites dans la section Activité-Flotte de ce document. Les commandes de matériels aéronautiques font l'objet de la Note 34 aux comptes consolidés page 211. Les

terrains et constructions constituent, après la flotte, le deuxième poste d'immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM et feront seuls l'objet d'une description.

5.2.2 Terrains et constructions du groupe Air France-KLM

■ Répartition des surfaces par grand métier

Surface approximative en m ² Au 31 mars	Groupe Air France		Groupe KLM		Groupe Air France-KLM	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Passage	435 295	422 481	118 930	120 450	554 225	542 931
Cargo	315 606	318 027	97 755	97 456	413 361	415 483
Maintenance	633 130	625 960	255 232	255 247	888 362	881 207
Support	393 889	417 694	109 321	117 228	503 210	534 922
Total	1 777 920	1 784 162	581 238	590 381	2 359 158	2 374 543

□ Groupe Air France

Les constructions de la compagnie Air France représentent 85% des immobilisations du groupe Air France et sont situées pour 86% en France métropolitaine.

Les principales évolutions ont été la mise en service d'un bâtiment pour l'entretien des moteurs à Orly de 10 000 m² et une extension du bâtiment pour simulateur à Paray de 3 100 m² ; Servair, au travers de la prise de contrôle d'une société au Kenya a augmenté ses surfaces

d'environ 15 000 m². En parallèle, Air France a restitué un hangar à Orly et des bureaux et a fermé plusieurs agences et son site de Vilgénis.

□ Groupe KLM

Le groupe KLM n'a pas enregistré de changements significatifs au cours de l'exercice 2010-11 (réduction des surfaces de 6 800 m² dans la maintenance et de 1 400 m² à l'aéroport de Schiphol).

■ Financement des surfaces

	Groupe Air France	Groupe KLM	Total
Propriété	46%	87%	56%
Crédit-bail	9%	-	7%
Loyers opérationnels	43%	13%	37%
Total	100%	100%	100%

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles concernant les constructions s'élèvent à 1,82 milliard d'euros au 31 mars 2011 (Voir également Note 33.2 aux comptes consolidés, page 210).

La majorité des installations du groupe Air France sont implantées sur des zones aéroportuaires où la mise à disposition des terrains se fait à

travers des conventions d'occupation ou des baux de longue durée. Seulement 9% des surfaces en pleine propriété et en crédit-bail sont implantées sur du foncier contrôlé par Air France.

■ Répartition géographique des principaux sites

Sites	Surface approximative en m ²	Nature des financements
Groupe Air France		
Aéroports Roissy-CDG	679 000	Propriété, crédit-bail, locations
Aéroport d'Orly	375 000	Propriété, crédit-bail, locations
Toulouse	70 000	Propriété, crédit-bail, locations
Vilgénis	7 500	Propriété
Le Bourget	37 000	Propriété, locations
Montreuil	23 000	Locations
Valbonne	17 000	Propriété
Groupe KLM		
Schiphol Airport	38 550	Locations opérationnelles
Schiphol Centrum	134 600	Propriété
Schiphol Oost	325 000	Propriété, locations opérationnelles
Schiphol Rijk	22 900	Propriété, locations opérationnelles
Schiphol Noord	22 000	Propriété
Amstelveen	30 000	Propriété
Autres	8 400	Locations opérationnelles

■ Principaux contrats de location

Sites	Surface approximative en m ²	Nature des financements
Groupe Air France		
Siège commercial Montreuil	23 000	Bail commercial
Hangar H1 à CDG	43 000	Convention
Groupe KLM		
Schiphol	37 500	Bail commercial

5.2.3 Immobilisation en cours

Les principaux investissements immobiliers en cours sont pour le groupe Air France, un bâtiment pour le nouveau banc d'essai réacteurs pour les très gros moteurs comme le GE90 à Roissy-CDG de 5 000 m² pour 20 millions d'euros, l'aménagement des locaux Air France au

sein du nouveau satellite S4 sur l'aéroport de Roissy-CDG (13 000 m², 24 millions d'euros) et enfin la rénovation d'un bâtiment industriel destiné à l'entretien des moteurs sur Orly de 9 000 m² pour 8 millions d'euros.

Le groupe KLM n'a pas de construction en cours pour des montants importants.

5.3 Commentaires sur les comptes

5.3.1 Résultats consolidés au 31 mars 2011

Aucune variation significative du périmètre de consolidation n'est intervenue au 31 mars 2011.

Le périmètre comprend 156 sociétés consolidées et 30 sociétés mises en équivalence. Air France et KLM, les deux principales filiales,

représentent 86% du chiffre d'affaires et 73% du bilan. Les autres filiales exercent principalement des activités de transport aérien (Brit Air, Régional, CityJet, VLM, KLM Cityhopper et Martinair), de maintenance, de *catering* (groupe Servair et KLM Catering Services) ou de financement d'avions. Aucune filiale ou sous-filiale ne présente de risques spécifiques de nature à influencer l'activité et la situation financière du groupe.

(En millions d'euros)	31 mars		
	2011	2010	Variation %
Chiffre d'affaires	23 615	20 994	12,5
EBITDAR*	2 629	1 111	x2,4
Résultat d'exploitation courant	122	(1 285)	n/a
Résultat des activités opérationnelles	886	(1 632)	n/a
Résultat net des activités poursuivies	612	(1 560)	n/a
Résultat net – part du groupe	613	(1 559)	n/a
Résultat net par action de base (En €)	2,08	(5,30)	n/a

n/a : non applicable.

* Résultat d'exploitation avant amortissements, provisions et loyers opérationnels.

■ Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 23,61 milliards d'euros, en augmentation de 12,5% par rapport à l'exercice précédent. Sous l'effet de la reprise économique qui a dynamisé la demande de transport aérien, le chiffre d'affaires de l'activité passage a progressé de 11,3% et celui de l'activité cargo de 29,5%. Le chiffre d'affaires de la maintenance a augmenté de 7,6% et celui des autres activités a légèrement diminué (-0,6%).

■ Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation augmentent de 5,4% à 23,49 milliards d'euros. Hors carburant, l'augmentation est limitée à 1,2% grâce aux économies de 595 millions d'euros réalisées dans le cadre du plan d'économies Challenge 12 dont l'objectif initial de 510 millions d'euros avait été revu à 590 millions d'euros au cours de l'année.

Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en hausse de 5,3% mais en baisse de 0,5% à change et prix du carburant constants pour une production mesurée en ESKO stable (-0,1%). Hors les événements exceptionnels (fermeture de l'espace européen en avril 2010, grèves du contrôle aérien français et intempéries en fin d'année 2010 puis crises politiques au Moyen-Orient et en Afrique et enfin, tremblement de terre et tsunami suivi d'une crise nucléaire au Japon en mars 2011), le coût unitaire serait en baisse de 1,3%.

Les charges externes augmentent de 10,3% à 14,56 milliards d'euros contre 13,20 milliards d'euros un an plus tôt. Hors carburant, cette hausse est ramenée à 4,3%.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(En millions d'euros)	31 mars		
	2011	2010	Variation %
Carburant avions	5 720	4 725	21,1
Affrètements aéronautiques	513	487	5,3
Loyers opérationnels	831	721	15,3
Redevances aéronautiques	1 747	1 707	2,3
Commissariat	554	562	(1,4)
Achats d'assistance en escale	1 303	1 281	1,7
Achats et consommation d'entretien aéronautique	1 139	1 072	6,3
Frais commerciaux et de distribution	896	854	4,9
Autres charges	1 852	1 788	3,6
Total	14 555	13 197	10,3

Les principales variations sont les suivantes :

- ♦ **Carburant avions** : la charge de l'année enregistre une hausse de 995 millions d'euros en raison de l'augmentation du prix du pétrole, particulièrement depuis le dernier trimestre. Cette hausse se décompose en un effet volume limité à 1%, un effet de change défavorable de 7% et une augmentation du prix du pétrole de 12% après couvertures, qui sont redevenues positives au 4^e trimestre ;
- ♦ **Affrètements aéronautiques** : le coût des affrètements aéronautiques acquittés dans le cadre de la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes a légèrement progressé (+26 millions d'euros) en ligne avec la reprise de l'activité ;
- ♦ **Loyers opérationnels** : les loyers opérationnels augmentent de 110 millions d'euros après un effet de change défavorable de 47 millions d'euros et du financement de onze avions complémentaires ;
- ♦ **Redevances aéronautiques** : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports. La variation de 2,3% est principalement liée aux effets de change défavorables ;
- ♦ **Commissariat** : les dépenses de commissariat correspondant aux prestations fournies à bord des avions sont en baisse de 1,4%. Ces dépenses comprennent les dépenses engagées par le groupe Air France-KLM pour sa propre activité ainsi que les dépenses engagées par sa filiale de « *catering* » pour ses clients tiers ;
- ♦ **Achats d'assistance en escale** : les achats d'assistance en escale correspondent principalement aux frais d'assistance des avions au sol et à la prise en charge des passagers pour le groupe et pour une

faible part, pour le compte de clients tiers. Ils augmentent en ligne avec l'activité ;

- ♦ **Achats d'entretien** : ils comprennent les frais de maintenance des avions du groupe et les achats de l'activité tiers. Ils progressent de 6,3%, en ligne avec le développement de l'activité maintenance ;
- ♦ **Frais commerciaux et de distribution** : les frais commerciaux et de distribution sont en hausse de 42 millions d'euros en raison de la reprise de l'activité ;
- ♦ **Autres charges** : les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires. Elles sont en augmentation de 64 millions d'euros.

Les **frais de personnel** ressortent à 7,33 milliards d'euros contre 7,43 milliards au 31 mars 2010, soit une baisse de 1,4%. Les effectifs moyens diminuent de 2,6% et ressortent à 102 012 salariés. Cette baisse s'explique notamment par la mise en œuvre du plan de départs volontaires chez Air France. À périmètre constant, les effectifs diminuent de 3,1% à 101 515 salariés.

Les **impôts et taxes** s'élèvent à 179 millions d'euros contre 216 millions d'euros au 31 mars 2010. Cette baisse de 17,1% correspond essentiellement au classement en impôts de la CVAE, nouvelle contribution instaurée en France depuis le 1^{er} janvier 2010 en remplacement de la taxe professionnelle.

Les **dotations aux amortissements et provisions** ressortent à 1,62 milliard d'euros contre 1,64 milliard d'euros au 31 mars 2010.

■ Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation courant** est positif de 122 millions d'euros contre une perte de 1,28 milliard d'euros au 31 mars 2010, soit une amélioration de 1,4 milliard d'euros. Cette amélioration est due aux

actions stratégiques engagées en 2009-10 principalement dans les activités passage et cargo (*Voir section 2, pages 39 à 50*) et à la reprise économique.

La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

(En millions d'euros)	31 mars 2011		31 mars 2010	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Passage	18 103	(44)	16 267	(918)
Fret	3 159	69	2 439	(436)
Maintenance	1 029	143	956	81
Autres	1 324	(46)	1 332	(12)
Total	23 615	122	20 994	(1 285)

■ Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est positif de 886 millions d'euros contre une perte de 1,63 milliard d'euros au 31 mars 2010. Il inclut notamment un profit de 1,03 milliard d'euros dégagé par le groupe lors de la cession d'un tiers de sa participation dans Amadeus introduite en bourse à Madrid en avril 2010 et de la revalorisation au cours d'introduction de sa participation restante, soit 15,2%. Il comprend également un complément de 127 millions d'euros de la provision relative aux amendes imposées par la Commission européenne aux sociétés Air France, KLM et Martinair pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur du fret aérien. Au 31 mars 2010, il incluait notamment la provision pour le plan de départs volontaires initié chez Air France d'un montant de 148 millions d'euros ainsi que des coûts de mise à la valeur de marché des avions en cours de cession ou en arrêt d'activité pour un montant global de 135 millions d'euros.

■ Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net ressort à 371 millions d'euros contre 304 millions d'euros au 31 mars 2010 sous l'effet d'une hausse du coût de l'endettement brut (+45 millions d'euros) et d'une baisse des produits financiers en raison du rendement des produits de placement (-22 millions d'euros).

Le ratio EBITDAR sur frais financiers ajustés de la part (34%) des loyers opérationnels considérés comme des frais financiers est de 4 au 31 mars 2011.

■ Autres produits et charges financiers

Les charges financières nettes ressortent à 78 millions d'euros contre des charges nettes de 193 millions d'euros au 31 mars 2010. Elles s'analysent comme suit :

- ♦ perte de change 33 millions d'euros (-26 millions au 31 mars 2010) ;
- ♦ variation négative de la juste valeur des actifs et passifs financiers 48 millions d'euros à comparer à l'effet négatif de 160 millions au 31 mars 2010. Ces pertes sont principalement dues à la variation de la part inefficace des dérivés carburant ;
- ♦ reprises de provisions de 3 millions d'euros contre une dotation nette de 7 millions d'euros au 31 mars 2010.

■ Résultat net – part du groupe

Le produit d'**impôt** s'élève à 196 millions d'euros contre 586 millions d'euros au 31 mars 2010, donnant un taux d'impôt effectif de -44,8% contre 27,5% l'exercice précédent. Le taux d'impôt effectif au 31 mars 2011 s'explique notamment par la quasi-exonération fiscale de la plus-value relative à l'opération Amadeus.

La **part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est négative de 21 millions d'euros au 31 mars 2011 contre une contribution également négative de 17 millions d'euros l'exercice précédent. Elle comprend pour l'essentiel la contribution négative du groupe Alitalia pour un montant de 31 millions d'euros (13 millions d'euros au 31 mars 2010).

Le **résultat net consolidé – part du groupe** est positif de 613 millions d'euros au 31 mars 2011 contre une perte de 1,56 milliard d'euros au 31 mars 2010.

La contribution au résultat net par trimestre est respectivement de 736 millions d'euros au 30 juin 2010, de 290 millions d'euros au 30 septembre 2010, de -46 millions d'euros au 31 décembre 2010 et de -367 millions d'euros au 31 mars 2011.

Par action, le résultat net de base s'élève à 2,08 euros au 31 mars 2011 contre une perte de 5,30 euros au 31 mars 2010.

5.3.2 Investissements et financements du groupe

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 2,12 milliards d'euros (2,1 milliards d'euros au 31 mars 2010) dont 1,1 milliard d'euros d'investissement dans la flotte, 545 millions d'euros dans la maintenance, 144 millions d'euros de pièces détachées et 344 millions d'euros d'investissements au sol et immobilisations incorporelles. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de crédit-bail se sont élevées à 977 millions d'euros contre 1,05 milliard d'euros au 31 mars 2010.

Le *cash flow* opérationnel est positif de 1,35 milliard d'euros millions (négalif de 798 millions d'euros au 31 mars 2010) compte tenu d'une variation positive du besoin en fonds de roulement de 514 millions d'euros. Cette variation est principalement imputable à la diminution des comptes clients de 171 millions d'euros, l'augmentation des dettes fournisseurs de 245 millions d'euros et l'augmentation des billets émis non échus de 94 millions d'euros.

La trésorerie nette à la date de clôture ressort à 4,36 milliards d'euros. De plus, le groupe dispose de lignes de crédit non utilisées d'un montant cumulé de 1,4 milliard d'euros.

L'endettement financier net ressort au 31 mars 2011 à 5,89 milliards d'euros en baisse de 330 millions d'euros (6,22 milliards d'euros au 31 mars 2010). Les fonds propres de l'ensemble ressortent à 6,91 milliards d'euros contre 5,42 milliards d'euros au 31 mars 2010.

La variation est imputable essentiellement à :

- ♦ la réévaluation à la valeur de marché des instruments dérivés pris en couverture de flux de trésorerie futurs pour un montant de 700 millions d'euros ;

- ♦ la réévaluation à la valeur de marché des actifs financiers disponibles à la vente pour un montant de 166 millions d'euros ;
- ♦ le résultat net pour un montant de 612 millions d'euros.

Le ratio d'endettement du groupe s'établit à 0,85 contre 1,15 au 31 mars 2010. Hors effet des dérivés (374 millions d'euros), le ratio d'endettement ressort à 0,90 contre 1,08 au 31 mars 2010.

La dette nette ajustée de la capitalisation des loyers opérationnels (7x la charge annuelle) représente 4,5 fois l'EBITDAR au 31 mars 2011.

5.3.3 Résultats sociaux de la société Air France-KLM

En qualité de société holding, la société Air France-KLM n'a pas d'activité opérationnelle. Ses produits proviennent des redevances perçues au titre de l'utilisation du logo Air France-KLM par les deux sociétés opérationnelles et ses charges comprennent essentiellement les frais de communication financière, les honoraires des Commissaires aux comptes, les rémunérations des mandataires sociaux. Au 31 mars 2011 le résultat d'exploitation ressort positif à 3,4 millions d'euros.

Le résultat net ressort négatif à 69,3 millions d'euros, essentiellement composé des frais financiers sur emprunts obligataires contractés sur l'exercice 2009-10. Aucun dividende n'a été versé au titre de 2009-10.

Conformément aux dispositions des articles 39-5 et 223 quinquièmes du Code général des impôts relatif aux dépenses du relevé des frais généraux exclues des charges non déductibles fiscalement, il est précisé qu'aucun montant n'a été engagé au cours de l'exercice.

Conformément aux dispositions de l'article 39-4 et 223 quater du Code général des impôts, aucun amortissement excédentaire n'a été constaté.

■ Information sur les délais de paiement fournisseurs

Au 31 mars 2011, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 0,6 million d'euros dont 0,3 million d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 mars 2010, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 16 millions d'euros dont 0,7 million d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

5.4 Indicateurs financiers

Les indicateurs financiers (appelés précédemment Ratios de performance) de l'exercice clos le 31 mars 2009 figurant aux pages 117 à 119 du document de référence 2008-09 sont incorporés par référence.

■ Résultat net retraité

Le groupe présente un résultat net retraité lorsque :

- ◆ les opérations non récurrentes sont significatives par rapport au résultat net ;
- ◆ la volatilité du prix du pétrole a une incidence sur la valeur du portefeuille des couvertures pétrole, en particulier sur la part non monétaire de la valeur des instruments de couverture.

(En millions d'euros)	31 mars 2011	31 mars 2010
Résultat net – part du groupe	613	(1 559)
Impôt sur les sociétés	(196)	(586)
Résultat net – part du groupe avant impôt sur les sociétés	417	(2 145)
Éléments non récurrents*	(764)	346
Part non monétaire de la valeur des instruments de couverture**	(25)	(8)
Résultat net – part du groupe retraité avant impôts sur les sociétés	(372)	(1 807)
Impôt sur les sociétés	138	575
Résultat net – part du groupe retraité	(234)	(1 232)

* *Éléments non récurrents : charges et produits comptabilisés entre le résultat d'exploitation courant et le résultat des activités opérationnelles (Voir également Note 10 aux comptes consolidés page 161).*

** *Voir tableau des flux de trésorerie.*

■ Marge d'exploitation ajustée

Dans le cadre de pratiques communément admises en matière d'analyse financière du secteur du transport aérien, les loyers opérationnels sont capitalisés 7 fois pour le calcul des capitaux employés et du ratio d'endettement complet. En conséquence, le résultat d'exploitation courant est ajusté de la partie des loyers

opérationnels assimilés à des charges financières, soit 34% de ces loyers, pourcentage résultant du taux de capitalisation des loyers opérationnels. Il en résulte une marge d'exploitation ajustée qui, en permettant d'éliminer les impacts comptables des différents modes de financement des avions, favorise une meilleure comparabilité de la rentabilité des différentes compagnies aériennes.

(En millions d'euros)	31 mars 2011	31 mars 2010
Résultat d'exploitation courant	122	(1 285)
Part des loyers opérationnels correspondant à des frais financiers	283	245
Résultat d'exploitation ajusté	405	(1 040)
Chiffre d'affaires	23 615	20 994
Marge d'exploitation ajustée	1,7%	-5,0%

Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres. La dette nette est le solde entre les dettes financières à long et court terme et les liquidités (trésorerie et équivalents, valeurs mobilières de placement moins le concours courant bancaire).

(En millions d'euros)	31 mars 2011	31 mars 2010
Dettes financières courantes et non courantes	10 788	11 047
Intérêts courus non échus	(119)	(115)
Dépôts sur avions en crédit-bail	(455)	(471)
Couvertures de change sur dettes	36	39
Dettes financières brutes	10 250	10 500
Trésorerie et équivalents trésorerie	3 717	3 751
Valeurs mobilières de placement à +3 mois	574	343
Dépôts Triple A	197	298
Concours bancaires courant	(129)	(116)
Trésorerie nette	4 359	4 276
Dettes nettes	5 891	6 224
Capitaux propres consolidés	6 906	5 418
Endettement net/capitaux propres consolidés	0,85	1,15
Endettement net/capitaux propres consolidés hors valorisation des instruments de couverture (tableau de variation des capitaux propres)	0,90	1,08

Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés est le rapport entre le résultat d'exploitation ajusté (après application d'un taux d'impôt normalif de 31%) et les capitaux employés.

Il est calculé à partir des agrégats suivants issus des comptes consolidés :

- ◆ les capitaux employés : capitaux propres consolidés nets de la valorisation des instruments de couverture (374 millions d'euros)

et diminués de la part de l'écart d'acquisition négatif lié au surplus des fonds de pensions de KLM (928 millions d'euros) constaté lors du passage aux IFRS. À ce montant sont ajoutés les dettes nettes et le montant annuel des loyers opérationnels capitalisé 7 fois en application de la règle utilisée par les analystes suivant le secteur du transport aérien et les agences de notation ;

- ◆ le résultat d'exploitation ajusté après impôts.

(En millions d'euros)	31 mars 2011	31 mars 2010
Capitaux propres hors surplus des fonds de pension et dérivés	5 604	4 815
Dettes nettes	5 891	6 224
Locations opérationnelles x 7	5 817	5 047
Capitaux employés	17 312	16 086
Résultat d'exploitation ajusté après impôts	279	(718)
ROCE	1,6%	-4,5%

■ Coût du capital

	31 mars 2011	31 mars 2010
Coût des fonds propres	13,0%	13,0%
Coût marginal de la dette après impôt	3,7%	3,7%
Pondération fonds propres/dettes cible		
♦ Fonds propres	35%	35%
♦ Dettes	65%	65%
Coût moyen pondéré du capital	7,0%	7,0%



Cette page est laissée en blanc volontairement

Sommaire

5.5 États financiers consolidés

5.5.1	Compte de résultat consolidé	138	5.5.4	Variation des capitaux propres consolidés	142
5.5.2	État du résultat global consolidé	139	5.5.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé	143
5.5.3	Bilan consolidé	140			

5.6 Notes aux états financiers consolidés

Note 1	Description de l'activité	145	Note 21	Actifs de pensions	174
Note 2	Événements significatifs	145	Note 22	Autres actifs financiers	174
Note 3	Règles et méthodes comptables	145	Note 23	Stocks et encours	175
Note 4	Évolution du périmètre de consolidation	153	Note 24	Créances clients	176
Note 5	Informations sectorielles	154	Note 25	Autres débiteurs	176
Note 6	Charges externes	158	Note 26	Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	177
Note 7	Frais de personnel et effectifs	159	Note 27	Capitaux propres	177
Note 8	Amortissements, dépréciations et provisions	160	Note 28	Paiements fondés sur des actions	179
Note 9	Autres produits et charges	160	Note 29	Provisions et avantages du personnel	183
Note 10	Produits et charges non courants	161	Note 30	Dettes financières	191
Note 11	Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers	162	Note 31	Autres créditeurs	196
Note 12	Impôts	163	Note 32	Instruments financiers	197
Note 13	Actifs détenus en vue de la vente et passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	165	Note 33	Engagements de locations	210
Note 14	Résultat par action	166	Note 34	Commandes de matériels aéronautiques	211
Note 15	Goodwill	167	Note 35	Autres engagements	213
Note 16	Immobilisations incorporelles	168	Note 36	Parties liées	214
Note 17	Test de valeur d'actif	169	Note 37	Tableau de flux de trésorerie consolidé	215
Note 18	Immobilisations corporelles	170	Note 38	Honoraires de Commissaires aux comptes	216
Note 19	Investissements corporels et incorporels	171	Note 39	Périmètre de consolidation au 31 mars 2011	218
Note 20	Titres mis en équivalence	172			

5.5 États financiers consolidés

5.5.1 Compte de résultat consolidé

Période du 1 ^{er} avril au 31 mars (En millions d'euros)	Notes	2011	2010
Chiffre d'affaires	5	23 615	20 994
Autres produits de l'activité		7	5
Produits des activités ordinaires		23 622	20 999
Charges externes	6	(14 555)	(13 197)
Frais de personnel	7	(7 333)	(7 434)
Impôts et taxes		(179)	(216)
Amortissements	8	(1 624)	(1 640)
Dépréciations et provisions	8	(52)	(35)
Autres produits et charges	9	243	238
Résultat d'exploitation courant		122	(1 285)
Cessions de matériels aéronautiques	10	8	(21)
Autres produits et charges non courants	10	756	(326)
Résultat des activités opérationnelles		886	(1 632)
Coût de l'endettement financier brut		(455)	(410)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		84	106
Coût de l'endettement financier net	11	(371)	(304)
Autres produits et charges financiers	11	(78)	(193)
Résultat avant impôts des entreprises intégrées		437	(2 129)
Impôts	12	196	586
Résultat net des entreprises intégrées		633	(1 543)
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	20	(21)	(17)
Résultat net des activités poursuivies		612	(1 560)
Résultat net		612	(1 560)
♦ Propriétaires de la société mère		613	(1 559)
♦ Participations ne donnant pas le contrôle		(1)	(1)
Résultat net – Propriétaires de la société mère par action (en euros)	14.1		
♦ de base		2,08	(5,30)
♦ dilué		1,76	(5,30)

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.5.2 État du résultat global consolidé

<i>(En millions d'euros)</i>	31 mars 2011	31 mars 2010
Résultat net	612	(1 560)
Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente		
Variation de la juste valeur portée en capitaux propres	165	6
Variation de la juste valeur transférée en résultat	4	-
Couverture des flux de trésorerie		
Partie efficace de la variation de juste valeur des couvertures portée en capitaux propres	952	1 159
Variation de la juste valeur transférée en résultat	68	532
Éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	(7)	10
Variation de la réserve de conversion	(25)	4
Impôt sur les éléments portés directement en capitaux propres		
Produit (charge) porté(e) en capitaux propres	(316)	(518)
Total des autres éléments du résultat global	841	1 193
Résultat global	1 453	(367)
♦ Propriétaires de la société mère	1 452	(370)
♦ Participations ne donnant pas le contrôle	1	3

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.5.3 Bilan consolidé

Actif <i>(En millions d'euros)</i>	Notes	31 mars 2011	31 mars 2010
Goodwill	15	422	401
Immobilisations incorporelles	16	695	612
Immobilisations aéronautiques	18	11 040	11 349
Autres immobilisations corporelles	18	2 111	2 252
Titres mis en équivalence	20	422	446
Actifs de pension	21	2 995	2 733
Autres actifs financiers <i>(dont 503 millions d'euros de dépôts liés aux dettes financières au 31 mars 2011 et 630 millions d'euros au 31 mars 2010)</i>	22	1 654	840
Impôts différés	12.5	933	942
Autres débiteurs	25	156	180
Actif non courant		20 428	19 755
Actifs détenus en vue de la vente	13	21	93
Autres actifs financiers <i>(dont 149 millions d'euros de dépôts liés aux dettes financières et 574 millions de placements entre 3 mois et 1 an au 31 mars 2011 contre respectivement 139 millions et 343 millions d'euros au 31 mars 2010)</i>	22	751	517
Stocks et encours	23	558	537
Créances clients	24	1 938	2 142
Créances d'impôt société		6	1
Autres débiteurs	25	1 550	979
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	3 717	3 751
Actif courant		8 541	8 020
Total actif		28 969	27 775

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Passif et capitaux propres <i>(En millions d'euros)</i>	Notes	31 mars 2011	31 mars 2010
Capital	27.1	300	2 552
Primes d'émission et de fusion	27.2	2 971	719
Actions d'auto-contrôle	27.3	(94)	(106)
Réserves et résultat	27.4	3 675	2 198
Capitaux propres (Propriétaires de la société mère)		6 852	5 363
Participations ne donnant pas le contrôle		54	55
Capitaux propres		6 906	5 418
Provisions et avantages du personnel	29	1 930	1 432
Dettes financières	30	8 980	9 222
Impôts différés	12.5	511	418
Autres créditeurs	31	272	818
Passif non courant		11 693	11 890
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	13	-	10
Provisions	29	287	696
Dettes financières	30	1 808	1 825
Dettes fournisseurs		2 211	2 032
Titres de transport émis et non utilisés		2 440	2 340
Programme de fidélisation		806	840
Dettes d'impôt société		3	11
Autres créditeurs	31	2 686	2 597
Concours bancaires	26	129	116
Passif courant		10 370	10 467
Total passif		22 063	22 357
Total passif et capitaux propres		28 969	27 775

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.5.4 Variation des capitaux propres consolidés

(En millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission et de fusion	Actions d'autocontrôle	Réserves et résultats	Capitaux propres – Propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 31 mars 2009	300 219 278	2 552	765	(124)	2 429	5 622	54	5 676
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	6	6	-	6
Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	1 179	1 179	4	1 183
Variation des réserves de conversion	-	-	-	-	4	4	-	4
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	(1 559)	(1 559)	(1)	(1 560)
Résultat global	-	-	-	-	(370)	(370)	3	(367)
Échange salaire-actions (ESA) et stock-options	-	-	-	-	24	24	-	24
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
OCEANE	-	-	-	-	69	69	-	69
Titres d'autocontrôle (Note 27.3)	-	-	-	18	-	18	-	18
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Autres	-	-	(46)	-	46	-	-	-
Au 31 mars 2010	300 219 278	2 552	719	(106)	2 198	5 363	55	5 418
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	166	166	-	166
Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	697	697	3	700
Variation des réserves de conversion	-	-	-	-	(24)	(24)	(1)	(25)
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	613	613	(1)	612
Résultat global	-	-	-	-	1 452	1 452	1	1 453
Échange salaire-actions (ESA) et stock-options	-	-	-	-	25	25	-	25
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)
Réduction de capital	-	(2 252)	2 252	-	-	-	-	-
Titres d'autocontrôle (Note 27.3)	-	-	-	12	-	12	-	12
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	1	1
Au 31 mars 2011	300 219 278	300	2 971	(94)	3 675	6 852	54	6 906

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé

Période du 1 ^{er} avril au 31 mars (En millions d'euros)	Notes	2011	2010
Résultat net – Propriétaires de la société mère		613	(1 559)
Participations ne donnant pas le contrôle		(1)	(1)
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	8	1 676	1 675
Dotations nettes aux provisions financières	11	(3)	7
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels		(11)	61
Résultat sur cessions de filiales et participations		(13)	-
Gain sur opération WAM (ex-Amadeus)	10	(1 030)	-
Résultats non monétaires sur instruments financiers	11	(25)	(8)
Écart de change non réalisé		33	13
Résultats des sociétés mises en équivalence	20	21	17
Impôts différés	12	(215)	(591)
Autres éléments non monétaires		(209)	143
Sous-total		836	(243)
(Augmentation)/diminution des stocks		(10)	(28)
(Augmentation)/diminution des créances clients		171	(89)
Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs		245	126
Variation des autres débiteurs et créditeurs		108	(564)
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation		1 350	(798)
Prise de contrôle de filiales et participations	37	(33)	(2)
Investissements corporels et incorporels	19	(2 122)	(2 097)
Trésorerie nette reçue sur opération WAM (ex-Amadeus)	10	193	-
Cessions de filiales et participations	37	-	-
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		977	1 053
Dividendes reçus		8	5
Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an		(229)	87
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements		(1 206)	(954)

Tableau des flux de trésorerie consolidé (suite)

Période du 1 ^{er} avril au 31 mars (En millions d'euros)	Notes	2011	2010
Augmentation de capital		6	-
Achat de participations minoritaires, de parts dans les sociétés non contrôlées	37	(13)	(16)
Cession de participations sans perte de contrôle, de parts dans les sociétés non contrôlées	37	14	3
Émission de nouveaux emprunts		900	2 704
Remboursement d'emprunts		(646)	(326)
Remboursements de dettes résultant de contrats de location-financement		(550)	(522)
Nouveaux prêts		(110)	(73)
Remboursement des prêts		231	151
Dividendes distribués		(3)	(3)
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement		(171)	1 918
Effet des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants		(20)	3
Variation de la trésorerie nette		(47)	169
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	26	3 635	3 466
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	26	3 588	3 635
Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursés (flux provenant de l'exploitation)		(32)	(3)
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)		(435)	(357)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)		49	79

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.6 Notes aux états financiers consolidés

Note 1 Description de l'activité

Le terme « Air France-KLM » utilisé ci-après fait référence à la société holding régie par le droit français. Le terme « groupe » concerne l'ensemble économique composé d'Air France-KLM et de ses filiales. Le groupe dont le siège social est situé en France, constitue un des plus grands groupes aériens mondiaux.

L'activité principale est le transport aérien de passagers. Les activités du groupe incluent également le transport aérien de fret, la maintenance aéronautique et toute autre activité en relation avec le transport aérien notamment l'avitaillement et le transport aérien à la demande.

La société anonyme Air France-KLM, domiciliée au 2, rue Robert-Esnault-Pelterie 75007 Paris – France, est l'entité consolidante du groupe Air France-KLM. Air France-KLM est coté à Paris (Euronext) et Amsterdam (Euronext).

La monnaie de présentation, qui est également la monnaie fonctionnelle du groupe est l'euro.

Note 2 Événements significatifs

2.1 Intervenues au cours de l'exercice

Le 29 avril 2010, la société WAM a été introduite en bourse en Espagne.

Cette opération a été séquentiée en deux étapes :

1. une augmentation de capital réservée au marché à laquelle le groupe n'a pas souscrit ;
2. la vente concomitante d'une fraction de la participation du groupe.

À l'issue de l'opération le pourcentage de participation est passé de 22% à 15%. Parallèlement, la gouvernance de WAM a été modifiée. Ces deux éléments ont entraîné pour le groupe la perte d'influence

notable ainsi qu'un changement de méthode de valorisation de la participation restante. L'impact dans les comptes du groupe est présenté dans la Note 10.

Durant le mois d'avril 2010, l'espace aérien a été fermé ou très fortement perturbé en raison d'une éruption volcanique en Islande.

2.2 Postérieurs à la clôture

Il ne s'est produit aucun événement postérieur à la clôture.

Note 3 Règles et méthodes comptables

3.1 Principes comptables

3.1.1 Principes de préparation des états financiers consolidés et référentiel comptable

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés au 31 mars 2011 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne et applicable à la date de clôture de ces états financiers consolidés.

Les IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne diffèrent sur certains aspects des IFRS publiées par l'IASB. Néanmoins, le groupe s'est assuré que les informations financières pour les périodes

présentées n'auraient pas été substantiellement différentes s'il avait appliqué les IFRS telles que publiées par l'IASB.

Les états financiers consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 18 mai 2011.

3.1.2 Évolution du référentiel comptable

Normes IFRS, amendements et interprétations de l'IFRIC applicables de façon obligatoire pour les états financiers annuels 2011

Les normes IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises » et IAS 27 révisée « États financiers consolidés » ont été appliquées à compter du 1^{er} avril 2010.

Cette évolution du référentiel a modifié notamment la méthode de comptabilisation des pertes d'influence notable. La Note 10 décrit l'application de cette nouvelle méthode comptable aux entités pour lesquelles le groupe a cessé d'exercer une influence notable au cours de l'exercice ainsi que l'impact associé.

Les autres textes dont l'application est devenue obligatoire au cours de l'exercice clos le 31 mars 2011 n'ont pas d'incidence sur les comptes consolidés du groupe.

Normes IFRS et interprétations de l'IFRIC dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} avril 2011 et non anticipées par le groupe

Les textes adoptés par l'Union européenne au 31 mars 2011 décrits ci-dessous et applicables de manière obligatoire aux périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} avril 2011 au plus tôt, n'ont pas été appliqués par anticipation par le groupe pour l'établissement de ses états financiers consolidés lorsque cette disposition était offerte :

- ◆ la révision de la norme IAS 24 « Information relative aux parties liées », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011 ;
- ◆ l'interprétation IFRIC 19 « Dettes financières réglées par des instruments de capitaux propres », applicable par anticipation pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2010 ;
- ◆ la révision de l'interprétation d'IFRIC 14 « Paiements d'avance d'exigences de financement minimal », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011.

Le groupe n'attend aucun impact significatif concernant l'application de ces nouvelles normes, amendements et interprétations.

Les autres normes, interprétations et amendements à des normes existantes ne sont pas applicables pour le groupe.

3.2 Utilisation d'estimations

L'établissement des états financiers consolidés, en conformité avec les IFRS, conduit la Direction du groupe à faire des estimations et formuler des hypothèses ayant une incidence sur les montants reconnus au bilan, sur les notes aux états financiers consolidés concernant les actifs et passifs à la date d'arrêté des comptes consolidés ainsi que sur le montant des produits et des charges. Les principales estimations retenues par le groupe sont décrites dans les notes suivantes :

- ◆ Note 3.6 – la reconnaissance du chiffre d'affaires lié aux titres de transport émis et non utilisés ;
- ◆ Notes 3.13 et 3.12 – les immobilisations corporelles et incorporelles ;
- ◆ Note 3.10 – les immobilisations financières ;
- ◆ Note 3.21 – les impôts différés actifs ;
- ◆ Note 3.7 – le programme de fidélisation *Flying Blue* ;
- ◆ Notes 3.17, 3.18 et 3.19 – les provisions.

La Direction du groupe procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations.

Les montants qui figureront dans ses futurs états financiers consolidés sont susceptibles de différer de ces estimations en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

3.3 Méthodes de consolidation

3.3.1 Filiales

Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce un contrôle sont consolidées par intégration globale. Le contrôle s'entend comme le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entité afin d'obtenir les avantages de ses activités. Les états financiers des sociétés contrôlées sont consolidés dès que le contrôle devient effectif et jusqu'à ce que ce contrôle cesse.

La quote-part de résultat net et des capitaux propres revenant aux tiers est présentée sur la ligne « Participations ne donnant pas le contrôle ».

L'impact du rachat d'intérêts non contrôlant dans une filiale déjà contrôlée et l'impact de la cession d'un pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle sont comptabilisés en capitaux propres.

Lors d'une cession partielle avec perte de contrôle, la participation conservée est réévaluée à la juste valeur à la date de la perte de contrôle. Le résultat de cession comprend l'impact de cette réévaluation et le résultat de cession sur les titres cédés, y compris les éléments comptabilisés en capitaux propres devant être recyclés en résultat.

3.3.2 Participations dans les entreprises associées et co-entreprises

Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière sont mises en équivalence ; l'influence notable étant présumée lorsque plus de 20% des droits de vote sont détenus.

Sont également mises en équivalence les sociétés pour lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel.

Les états financiers consolidés incluent la quote-part revenant au groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par les entreprises associées et les co-entreprises à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle elle prend fin, ajustée des éventuelles pertes de valeurs de la participation nette. Des changements de valeurs comptables peuvent être comptabilisés dans la situation nette de la société mise en équivalence sans néanmoins affecter son compte de résultat. La quote-part de ces changements est reconnue directement dans les capitaux propres du groupe.

Les pertes d'une entité mise en équivalence qui excèdent la valeur de la participation du groupe et de l'investissement net (créance long terme) dans cette entité ne sont pas comptabilisées, sauf si :

- ◆ le groupe a une obligation contractuelle de couvrir ces pertes ; ou
- ◆ le groupe a effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de

l'entreprise associée à la date d'acquisition, est comptabilisé en tant que goodwill et inclus dans la valeur comptable de la participation mise en équivalence.

Les participations dans des entités dans lesquelles le groupe a cessé d'exercer une influence notable, ou un contrôle conjoint, ne sont plus consolidées à partir de cette date et sont évaluées à leur juste valeur à la date de sortie du périmètre.

3.3.3 Opérations intra-groupe

Toutes les transactions, ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les sociétés consolidées par intégration globale sont éliminés. Il en est de même pour les résultats internes au groupe (dividendes, plus-values...).

Les résultats des cessions internes réalisées avec les sociétés mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage d'intérêt du groupe dans ces sociétés, seulement dans la mesure où ils ne sont pas représentatifs d'une perte de valeur.

3.3.4 Date de clôture

À l'exception de quelques filiales et participations non significatives qui clôturent au 31 décembre, toutes les sociétés du groupe, intégrées globalement, sont consolidées à partir de comptes annuels établis au 31 mars.

3.4 Conversion des états financiers et des opérations en monnaies étrangères

3.4.1 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les comptes des filiales étrangères sont convertis en euros comme suit :

- ♦ à l'exception des capitaux propres pour lesquels les cours historiques sont appliqués, les comptes de bilan sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la date de clôture ;
- ♦ les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux moyens de change de la période ;
- ♦ l'écart de conversion en résultant est porté au poste « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres.

Les *goodwill* sont exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis en euros au taux de clôture.

3.4.2 Conversion des opérations en devises

Les transactions en monnaies étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs libellés en devises étrangères sont évalués au cours en vigueur à la date de clôture ou au cours de la couverture qui leur est affectée le cas échéant.

Les différences de change correspondantes sont enregistrées au compte de résultat, les variations de juste valeur des instruments de

couverture sont enregistrées conformément au traitement décrit au paragraphe 3.10. « Instruments financiers, évaluation des actifs et passifs financiers ».

3.5 Regroupements d'entreprises

3.5.1 Regroupements d'entreprises réalisés après le 1^{er} avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées à compter du 1^{er} avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises ». En application de cette norme, dans le cas de la première consolidation d'une entité, le groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à leur juste valeur (à l'exception des actifs non courants classés comme actifs détenus en vue de la vente qui sont comptabilisés à la juste valeur moins les coûts de sortie).

Les goodwill résultant de la différence entre le coût d'acquisition (qui inclut les éventuels instruments de capitaux propres émis par le groupe en échange du contrôle de l'entité acquise et les autres coûts éventuellement attribuables au regroupement d'entreprises) et la quote-part des capitaux propres du groupe après évaluation à la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis, fait l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs.

Les frais de transactions, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, sont comptabilisés immédiatement en charges lorsqu'ils sont encourus.

Le groupe peut opter, acquisition par acquisition, pour la comptabilisation d'un goodwill dit « complet », c'est-à-dire que ce dernier est calculé en prenant en compte la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle en date de l'acquisition, et non pas uniquement leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise.

Si la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est négative, celle-ci est immédiatement comptabilisée en résultat.

Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont comptabilisés en capitaux propres lorsque le paiement prévoit la livraison d'un nombre fixe d'actions de l'acquéreur. Dans les autres cas, ils sont comptabilisés en passifs liés à des regroupements d'entreprises. Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont estimés à leur juste valeur en date d'acquisition. Cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du goodwill qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où l'évaluation était encore présentée comme provisoire (délai d'affectation limité à 12 mois). Tout ajustement ultérieur ne répondant pas à ces critères est comptabilisé en dette ou en créance en contrepartie du résultat du groupe.

Lors d'une acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle, et l'écart avec la valeur nette comptable est comptabilisé en résultat, de même que les éléments recyclables des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres relatifs à la participation antérieure.

3.5.2 Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1^{er} avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées avant le 1^{er} avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». En application de cette norme, dans le cas d'une première consolidation d'une entité, le groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à leur juste valeur.

Les actifs répondant aux dispositions de IFRS 5 « actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », tels que décrits dans la Note 3.22., sont comptabilisés et évalués au montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts nécessaires à la vente.

Les goodwill résultant de la différence entre le coût d'acquisition, qui inclut les éventuels instruments de capitaux propres émis par le groupe en échange du contrôle de l'entité acquise et les autres coûts éventuellement attribuables au regroupement d'entreprises, et la quote-part des capitaux propres du groupe après évaluation à la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis fait l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs.

Si la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est négative, celle-ci est immédiatement comptabilisée en résultat.

3.6 Chiffre d'affaires

Pour les opérations aériennes, le chiffre d'affaires est comptabilisé lors de la réalisation du transport, net des éventuelles remises accordées. Le transport est également le fait générateur de la comptabilisation en charges externes des commissions versées aux intermédiaires.

En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport tant sur le passage que sur le fret sont comptabilisés en « Titres de transport émis et non utilisés ».

Toutefois, la recette relative aux titres de transport émis qui se révéleront non utilisés, est comptabilisée en chiffre d'affaires dès l'émission du billet, par application d'un taux statistique régulièrement mis à jour.

Le chiffre d'affaires des contrats de maintenance tiers est évalué selon la méthode de l'avancement.

3.7 Programme de fidélisation

Les sous-groupes Air France et KLM opèrent un programme commun de fidélisation client *Flying Blue* permettant aux adhérents d'acquérir des « miles » lors de leurs voyages réalisés auprès des partenaires aériens ou lors de leur achat de prestations auprès des partenaires non aériens (sociétés de carte de crédit, chaînes hôtelières et loueurs de voitures). Ces « miles » peuvent être échangés par les adhérents contre des voyages gratuits auprès des partenaires aériens ou d'autres services gratuits auprès des partenaires non aériens.

Conformément à l'interprétation IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle », ces « miles » sont considérés comme un élément distinct d'une vente à éléments multiples et une partie du prix de la vente initiale du billet d'avion est allouée à ces « miles » et différée jusqu'à ce que l'obligation du groupe relative à ces « miles » soit remplie.

Le montant différé en dette au fur et à mesure de l'acquisition des miles par les adhérents, est estimé :

- ◆ en fonction de la juste valeur des « miles », défini comme le montant auquel les avantages pourraient être vendus séparément ;
- ◆ après prise en compte d'un taux de rédemption, correspondant à la probabilité d'utilisation des miles par les adhérents déterminée suivant une méthode statistique.

Dans le cadre des refacturations de « miles » entre les partenaires du programme, la marge réalisée sur les ventes de « miles » des sous-groupes Air France et KLM aux autres partenaires du programme est rapportée immédiatement au résultat.

3.8 Distinction entre résultat d'exploitation courant et résultat des activités opérationnelles

Le groupe considère qu'il est pertinent, pour la compréhension de sa performance financière, de présenter dans son compte de résultat un solde intermédiaire au sein du « résultat des activités opérationnelles ». Ce solde, appelé « résultat d'exploitation courant », exclut les éléments inhabituels définis par la recommandation n°2009-r.03 du CNC comme des produits ou des charges non récurrents par leur fréquence, leur nature et/ou leur montant.

Ces éléments peuvent être divisés en trois catégories :

- ◆ des éléments qui sont à la fois très peu fréquents et significatifs, comme la reconnaissance au compte de résultat d'un écart d'acquisition négatif ;
- ◆ des éléments qui affectent la compréhension de la performance financière du groupe et ne contribuent pas à faire des projections futures fiables, comme les ventes de matériel aéronautique et les cessions d'autres actifs ;
- ◆ des éléments qui sont par nature imprévisibles et non récurrents comme par exemple, les coûts de restructuration ou des résultats de transactions spécifiques lorsque ceux-ci sont significatifs. Le groupe considère que la matérialité doit être mesurée non seulement en comparant le montant concerné avec le résultat des activités opérationnelles de la période, mais également en terme de variation de l'élément d'une période par rapport à une autre.

3.9 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net – part du groupe par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le nombre moyen d'actions en circulation est calculé hors actions d'auto détention.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net – part du groupe ajusté des effets des instruments dilutifs par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice ajusté de toutes actions ordinaires potentiellement dilutives.

3.10 Instruments financiers, évaluation des actifs et passifs financiers

3.10.1 Évaluation des créances clients et actifs financiers non courants

Les créances clients, prêts et autres actifs financiers non courants sont considérés comme des actifs émis par l'entreprise et sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti. Ils peuvent, par ailleurs, faire l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction.

3.10.2 Titres de participation des sociétés non consolidées et autres titres immobilisés

Les titres de participation des sociétés non consolidées et les autres titres immobilisés sont qualifiés d'actifs disponibles à la vente et figurent au bilan pour leur juste valeur. Pour les titres cotés, la juste valeur correspond au cours de bourse. Pour les autres titres, si la juste valeur n'est pas estimable de façon fiable, elle correspond au coût d'acquisition net des pertes de valeur éventuelles.

Les pertes et gains latents, à l'exception des pertes de valeur, sont enregistrés dans une composante séparée des capitaux propres intitulée « Réserves sur instruments dérivés et sur actifs financiers disponibles à la vente. ». En cas d'indication d'une perte de valeur de l'actif financier, le montant de la perte est comptabilisé en résultat de la période.

3.10.3 Instruments dérivés

Le groupe utilise divers instruments dérivés dans le but de couvrir ses expositions aux risques de change, de taux d'intérêt ou de variation des prix d'achat de carburant.

Des contrats de change à terme et des options sont utilisés pour couvrir l'exposition au risque de change. Pour les engagements fermes, les gains et les pertes latents sur ces instruments financiers sont inclus dans la valeur nette comptable de l'actif ou du passif couvert.

Le groupe utilise également des *swaps* de taux pour gérer son exposition au risque de taux. La majorité des *swaps* négociés permet de convertir des dettes à taux variable à taux fixe.

L'exposition au risque carburant, enfin, est couverte par des *swaps* ou des options sur jet fuel, gasoil ou brent.

La majeure partie de ces instruments dérivés est qualifiée comptablement d'instruments de couverture si le dérivé est éligible en tant qu'instrument de couverture et si les relations de couverture sont documentées conformément aux principes de la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Ces instruments dérivés sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. Le mode de comptabilisation des variations de juste valeur dépend de la classification des instruments dérivés. Trois classifications différentes existent :

- ♦ *couverture de juste valeur* : les variations de juste valeur du dérivé sont constatées en résultat et viennent compenser, à hauteur de la part efficace, les variations de la juste valeur du sous-jacent (actif, passif ou engagement ferme), également comptabilisées en résultat ;
- ♦ *couverture de flux futurs* : les variations de juste valeur sont constatées en capitaux propres pour la partie efficace et sont reclassées en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier. La partie inefficace est enregistrée directement en résultat financier ;
- ♦ *dérivés de transaction* : les variations de juste valeur du dérivé sont comptabilisées en résultat financier.

3.10.4 Emprunts obligataires convertibles

Les emprunts obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres. La composante obligataire est égale à la valeur actualisée de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible. La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal de l'emprunt obligataire à l'émission. La différence entre les frais financiers comptabilisés et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette de sorte qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non-conversion corresponde au prix de remboursement.

3.10.5 Actifs financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie

Actifs de transaction (à la juste valeur par compte de résultat)

Les actifs de transaction comprennent les actifs détenus à des fins de transaction (SICAV, FCP, certificat de dépôt, etc.), que la société a l'intention de revendre dans un terme proche afin de réaliser une plus-value, ou qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Ils sont classés au bilan en actifs financiers à court terme. Par ailleurs, le groupe n'a pas désigné d'actifs à la juste valeur sur option.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Il s'agit de placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

3.10.6 Dettes financières

Les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Ils sont ensuite comptabilisés selon la méthode du coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif. En application de ce principe, les primes de remboursement ou d'émissions éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties en résultat financier sur la durée de vie des emprunts.

Par ailleurs, les passifs financiers documentés dans le cadre de relations de couverture de juste valeur sont réévalués à la juste valeur au titre du risque couvert, c'est-à-dire le risque lié à la fluctuation des taux d'intérêt. Ces variations de juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultat de la période symétriquement aux variations de juste valeur des *swaps* de couverture.

3.10.7 Hiérarchie des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur

Le tableau présentant les actifs et passifs financiers par catégorie de valorisation (cf. Note 32.4) répond aux exigences d'IFRS 7 amendé « Instruments financiers : informations à fournir ». Les justes valeurs à fournir sont classées selon une hiérarchie reflétant la nature des données de marché utilisées pour réaliser les évaluations.

Cette hiérarchie prévoit trois niveaux de juste valeur :

- ◆ **niveau 1** : juste valeur calculée à partir de cours/prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- ◆ **niveau 2** : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables telles que des prix d'actifs ou de passifs similaires ou des paramètres cotés sur un marché actif ;
- ◆ **niveau 3** : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation reposant pour tout ou partie sur des données non observables telles que des prix sur un marché inactif ou la valorisation sur la base de multiples pour les titres non cotés.

3.11 Goodwill

Le goodwill représente l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise.

Pour les acquisitions ayant eu lieu avant le 1^{er} avril 2004, le goodwill est maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon les principes comptables français. Le classement et le traitement comptable des regroupements d'entreprises qui ont eu lieu avant le 1^{er} avril 2004 n'ont pas été modifiés à l'occasion de l'adoption des normes internationales au 1^{er} avril 2004, conformément à la norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS ».

Le goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Il est comptabilisé à l'actif du bilan.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur annuel ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause celle-ci. Les pertes de valeur enregistrées, comme décrit dans la Note 3.14, ne peuvent pas faire l'objet d'une reprise ultérieure.

Lorsque la quote-part de la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquise excède le coût d'acquisition, un écart d'acquisition négatif est dégagé et immédiatement comptabilisé en résultat.

Lors de la cession d'une filiale, d'une société mise en équivalence ou d'une entité contrôlée conjointement, le montant du goodwill attribuable à la société cédée est inclus dans le calcul du résultat de cession.

3.12 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au coût d'acquisition initial diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les frais de développement informatiques sont immobilisés et amortis selon un plan reflétant la durée d'utilisation propre à chaque développement. Le groupe dispose d'outils permettant un suivi par projet de toutes les étapes du développement, et notamment, la mesure des dépenses internes et externes directement attribuables à chaque projet au cours de son développement.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est définie sont amorties en fonction de leur propre durée d'utilité dès leur mise en service.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet, tous les ans, de tests de perte de valeur ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée au bilan. Le cas échéant, une perte de valeur est enregistrée, comme décrit dans la Note 3.14.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties selon le mode linéaire, sur les périodes suivantes :

- ◆ logiciels 1 à 5 ans ;
- ◆ fichiers clients 5 à 12 ans.

3.13 Immobilisations corporelles

3.13.1 Principes applicables

Les immobilisations corporelles sont inscrites au coût d'acquisition ou de fabrication, diminué des amortissements cumulés et le cas échéant des pertes de valeur.

Les intérêts financiers des emprunts contractés pour financer les investissements, pendant la période précédant leur mise en exploitation, sont partie intégrante du coût. Dans la mesure où les acomptes sur investissements ne sont pas financés par des emprunts spécifiques, le groupe retient le taux moyen d'intérêts des emprunts non affectés en cours à la clôture de l'exercice considéré.

Les coûts d'entretien sont comptabilisés en charges de la période à l'exception de ceux qui prolongent la durée d'utilisation ou augmentent la valeur du bien concerné qui sont alors immobilisés (grand entretien sur les cellules et moteurs hors pièces à durée de vie limitée).

3.13.2 Immobilisations aéronautiques

Le prix d'acquisition des immobilisations aéronautiques est libellé en devises étrangères. Il est converti au cours de règlement ou, le cas échéant, au cours de couverture qui lui est affecté. Les remises constructeurs éventuelles sont portées en diminution de la valeur immobilisée.

Les avions sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée moyenne d'utilisation estimée. Cette durée est fixée à 20 ans sans valeur résiduelle.

Durant le cycle d'exploitation et dans le cadre de l'élaboration des plans de renouvellement de flotte, le groupe examine si la base amortissable ou la durée d'utilité doivent être adaptées et le cas échéant, détermine si une valeur résiduelle doit être prise en compte et la durée d'utilité adaptée.

Les potentiels cellules et moteurs (hors pièces à durée de vie limitée) sont isolés du coût d'acquisition des appareils. Ils constituent des composants distincts et sont amortis sur la durée courant jusqu'à l'événement suivant de grand entretien prévu.

Les pièces de rechanges permettant d'assurer l'utilisation de la flotte sont classées en immobilisations aéronautiques et font l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée de vie restante estimée de vie du type avion/moteur sur le marché mondial. La durée de vie est plafonnée à un maximum de 30 ans.

3.13.3 Autres immobilisations corporelles

Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilisation suivantes :

- ◆ constructions 20 à 50 ans ;
- ◆ agencements et installations 8 à 15 ans ;
- ◆ simulateurs de vol 10 à 20 ans ;
- ◆ matériels et outillages 5 à 15 ans.

3.13.4 Contrats de location

Conformément à la norme IAS 17 « Contrats de location », les contrats de location sont classés en contrats de location financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur.

Les autres contrats de location sont classés en location simple.

Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location financement sont comptabilisés en tant qu'actifs au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur, déterminée au commencement du contrat de location. Le passif correspondant dû au bailleur est enregistré au bilan en tant qu'obligation issue du contrat de location financement, en passifs financiers.

Ces immobilisations sont amorties sur la durée la plus courte entre la durée d'utilité des actifs et la durée du contrat de location financement lorsqu'il existe une assurance raisonnable qu'il n'y aura pas de transfert de propriété au terme du contrat.

Dans le cadre d'opérations de cession-bail suivies d'une location opérationnelle, les plus ou moins values dégagées font l'objet des traitements suivants :

- ◆ elles sont reconnues immédiatement lorsqu'il est clairement établi que la transaction a été réalisée à la juste valeur ;
- ◆ si le prix de vente est inférieur à la juste valeur, les plus ou moins values sont reconnues immédiatement exception faite du cas suivant : si la perte est compensée par des loyers futurs inférieurs au prix de marché, elle est différée et amortie proportionnellement aux paiements de loyers sur la période d'utilisation attendue de l'actif ;
- ◆ si le prix de vente est supérieur à la juste valeur, l'écart est différé et amorti sur la période d'utilisation attendue de l'actif.

Dans le cadre d'opérations de cession-bail suivies d'une location financement, les résultats de cession sont étalés, en produits financiers, sur la durée du contrat. Des moins-values sont reconnues si un indicateur de perte de valeur apparaît sur le bien.

3.14 Test de valeur d'actif

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et les goodwill font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an au 31 décembre pour les goodwill et les actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Pour ce test, le groupe détermine la valeur recouvrable de l'actif correspondant à la valeur la plus élevée entre sa valeur de marché diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. Cette dernière est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés, estimée à partir d'hypothèses budgétaires validées par la Direction, d'un taux d'actualisation correspondant au coût moyen pondéré du capital du groupe et d'un taux de croissance reflétant les hypothèses de marché propre à l'activité.

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf pour les actifs auxquels il n'est pas possible de rattacher directement des flux de trésorerie indépendants. Dans ce cas, ces actifs sont regroupés au sein de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils appartiennent et c'est cette dernière qui est testée. Les UGT correspondent aux secteurs d'activité du groupe : passage, fret, maintenance, loisirs et autres.

Lorsque la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée. La perte de valeur constatée sur une UGT est imputée en premier lieu sur le goodwill, le reliquat étant affecté aux autres actifs qui composent l'UGT au prorata de leur valeur nette comptable.

3.15 Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation.

Le coût des stocks comprend tous les coûts d'acquisition, de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks dans l'état et à l'endroit où ils se trouvent. Ces coûts comprennent, sur la base d'un niveau normal d'activité, les charges directes et indirectes de production.

Le coût des stocks est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité diminué des coûts estimés pour achever les produits et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

3.16 Actions propres

Les titres représentatifs du capital de la société mère détenus par le groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les cessions ultérieures sont imputées directement en capitaux propres et ne donnent lieu à l'enregistrement d'aucun résultat.

3.17 Avantages du personnel

Les engagements du groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de cessation de service sont déterminés, conformément à la norme IAS 19 « Avantages du personnel », sur la base de la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des conditions économiques propres à chaque pays. Les engagements sont couverts, soit par des fonds de pension ou d'assurance, soit par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

Les gains et pertes actuariels ne sont reconnus que lorsqu'ils excèdent 10% de la valeur la plus haute de l'engagement ou de la valeur du fonds. La fraction excédant 10% est alors étalée sur la durée de vie active moyenne résiduelle des salariés.

Particularités concernant les surplus des fonds de pension

Les plans de retraite néerlandais doivent généralement faire l'objet d'une couverture de financement minimale (*Minimum Funding Requirements* « MFR ») pouvant générer des surplus de fonds de pension.

Ces surplus de fonds de pension constitués par le sous-groupe KLM sont reconnus au bilan conformément à l'interprétation IFRIC 14 (« IAS 19 – Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement et leur interaction »).

3.18 Provisions pour restitution d'avions en location opérationnelle

Dans certains contrats de location opérationnelle, le groupe s'est engagé à restituer l'avion avec un niveau de potentiels contractuellement défini.

Les coûts de restitution des cellules et des moteurs relatifs aux contrats de location opérationnelle sont provisionnés.

Lorsque le potentiel de l'avion est supérieur aux conditions contractuelles de restitution, l'excédent est inscrit à l'actif du bilan dans le poste « immobilisations aéronautiques » et amorti linéairement sur la période durant laquelle ce potentiel est supérieur aux conditions contractuelles de restitution. Dans le cas où, à la date de restitution de l'appareil, son potentiel est supérieur aux conditions contractuelles de restitution, cet excédent est remboursable par le bailleur.

3.19 Autres provisions

Le groupe comptabilise une provision dès lors qu'il existe une obligation légale ou implicite envers un tiers résultant d'événements passés qui se traduira par une sortie de ressources et pouvant être estimée de façon fiable. Les montants comptabilisés en provisions tiennent compte d'un échéancier de décaissements et sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Ce dernier est comptabilisé en résultat financier.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées dès lors que le groupe a établi un plan formalisé et détaillé dont l'annonce a été faite aux parties concernées.

3.20 Frais d'émission d'emprunts et frais d'augmentation de capital

Les frais d'émission d'emprunts sont étalés en résultat financier sur la durée de vie des emprunts selon une méthode actuarielle.

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur les primes d'émission.

3.21 Impôts différés

Le groupe comptabilise les impôts différés selon la méthode du report variable pour l'ensemble des différences temporelles existantes entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et des passifs du bilan, sauf exceptions prévues par IAS 12 « Impôts sur le résultat ».

Les taux d'impôt retenus sont ceux votés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice.

Les soldes nets d'impôts différés sont déterminés sur la base de chaque entité fiscale.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux différences temporelles et aux reports déficitaires ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable qu'un profit taxable futur déterminé avec suffisamment de précision sera dégagé au niveau de l'entité fiscale.

Les impôts différés liés aux déficits fiscaux sont activés au regard des perspectives de recouvrabilité découlant des budgets et plans à moyen terme élaborés par le groupe. Les hypothèses utilisées sont identiques à celles retenues pour les tests de valeur des actifs (cf. Note 3.14).

Un passif d'impôt différé est également comptabilisé sur les réserves non distribuées des entités mises en équivalence.

Les impôts exigibles et/ou différés sont comptabilisés au compte de résultat de la période sauf s'ils sont générés par une transaction ou un événement comptabilisé directement en capitaux propres. Dans ce dernier cas, ils sont comptabilisés directement en capitaux propres.

3.22 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente, satisfont aux critères d'une telle classification si leur valeur comptable sera principalement recouvrée par une vente plutôt que par leur utilisation continue. Cette condition est considérée comme remplie lorsque la vente est hautement probable et que l'actif (ou le groupe d'actifs détenus en vue de la vente) est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel. La Direction doit s'être engagée sur un plan de vente, dont on s'attend à ce qu'il soit réalisé dans un délai de douze mois à compter de la date où l'actif ou groupe d'actifs a été qualifié d'actif détenu en vue de la vente.

Le groupe évalue à chaque date d'arrêt s'il est engagé dans un processus de sortie d'actif ou d'activité, et le cas échéant, présente ces derniers en « actifs détenus en vue de la vente ».

Les éventuelles dettes liées à ces actifs sont également présentées sur une ligne distincte au passif du bilan.

Les actifs non courants ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente sont évalués au plus faible de leur valeur comptable et de leur juste

valeur diminuée des coûts de sortie. À compter de la date d'une telle classification, l'actif cesse d'être amorti.

Les résultats des activités abandonnées sont présentés, au compte de résultat, distinctement du résultat des activités poursuivies.

3.23 Paiement fondé sur des actions

Conformément aux dispositions transitoires prévues par la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions », seuls les plans accordés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis au 1^{er} avril 2004 ont été évalués et comptabilisés en charge de personnel. Les autres plans ne sont pas évalués et restent non comptabilisés. Pour le groupe, cette dernière catégorie concerne uniquement le plan Échange Salaire-Action réalisé en 1998.

Les plans d'options de souscription ou d'achats d'actions sont évalués à la juste valeur à la date d'attribution des plans.

La juste valeur des plans de stock-options est déterminée selon le modèle d'évaluation Black-Scholes. Cette méthode permet de tenir compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice) et des données de marché lors de l'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité et dividendes attendus).

Cette juste valeur correspond à la juste valeur des services rendus par les employés en contrepartie des options reçues. Elle est comptabilisée en charge de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres répartie sur la période d'acquisition des droits. Cette charge de personnel est le cas échéant ajustée afin de tenir compte du nombre d'options réellement acquis.

Note 4 Évolution du périmètre de consolidation

4.1 Acquisitions

Aucune acquisition significative n'a eu lieu sur les exercices 2010-11 et 2009-10.

4.2 Cessions

Exercice 2010-11

Le 29 avril 2010, la société WAM (Amadeus) a été introduite en bourse en Espagne. Cette opération est détaillée dans la Note 10.

Exercice 2009-10

Aucune cession significative n'a eu lieu sur l'exercice 2009-10.

Note 5 Informations sectorielles

Information par secteur d'activité

L'information sectorielle est établie sur la base des données de gestion interne communiquées au Comité exécutif, principal décideur opérationnel du groupe.

Le groupe est organisé autour des secteurs suivants :

Passage : Les revenus du secteur passage proviennent essentiellement des services de transport de passagers sur vols réguliers ayant un code des compagnies aériennes du groupe, ce qui inclut les vols opérés par d'autres compagnies aériennes dans le cadre de contrats de partage de codes. Ils incluent également les commissions versées par les partenaires de l'alliance SkyTeam, les revenus des partages de codes, les recettes d'excédent de bagages, les revenus de l'assistance aéroportuaire fournie par le groupe aux compagnies aériennes tierces et des services liés aux systèmes d'information.

Fret : Les revenus du secteur fret proviennent des opérations de transport de marchandises réalisées sous code des compagnies aériennes du groupe, incluant le transport effectué par des partenaires dans le cadre de contrat de partage de codes. Les autres recettes du secteur fret correspondent essentiellement à la vente de capacité à d'autres transporteurs.

Maintenance : Les revenus externes proviennent des services de maintenance fournis à d'autres compagnies aériennes et clients dans le monde.

Autres : Les revenus de ce secteur proviennent essentiellement des prestations de commissariat fournies par le groupe aux compagnies aériennes tierces et au transport aérien à la demande réalisé essentiellement par Transavia.

Les résultats, actifs et passifs alloués aux secteurs d'activité correspondent à ceux qui sont affectables de façon directe et indirecte. Les montants répartis dans les secteurs d'activité correspondent, pour le compte de résultat, au résultat d'exploitation courant et pour le bilan, aux goodwill, aux immobilisations incorporelles, aéronautiques, aux autres immobilisations corporelles, aux titres mis en équivalence, à certains comptes clients, aux titres de transport émis et non utilisés et une partie des provisions et avantages du personnel. Les autres éléments du compte de résultat et du bilan sont regroupés dans la colonne non répartis.

Les transactions intersecteurs sont effectuées et valorisées à des conditions normales de marché.

Information par secteur géographique

Les activités du groupe sont ventilées en six zones géographiques :

- ◆ France métropolitaine ;
- ◆ Europe hors France et Afrique du Nord ;
- ◆ Antilles, Caraïbes, Guyane et Océan Indien ;
- ◆ Afrique, Moyen-Orient ;
- ◆ Amériques et Polynésie ;
- ◆ Asie et Nouvelle-Calédonie.

Seul le chiffre d'affaires par secteur d'activité est affecté par zone géographique de ventes.

La valeur nette comptable des actifs sectoriels par implantation géographique et les investissements liés à l'acquisition d'actifs sectoriels ne sont pas renseignés dans la mesure où l'essentiel des actifs du groupe (actifs aéronautiques) ne peuvent être rattachés à une zone géographique.

5.1 Informations par secteur d'activité

► Exercice clos au 31 mars 2011

(En millions d'euros)	Passage	Fret	Maintenance	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	19 154	3 176	3 083	1 928	-	27 341
Chiffre d'affaires intersecteurs	(1 051)	(17)	(2 054)	(604)	-	(3 726)
Chiffre d'affaires externe	18 103	3 159	1 029	1 324	-	23 615
Résultat d'exploitation courant	(44)	69	143	(46)	-	122
Résultat des activités opérationnelles	(44)	69	143	(46)	764	886
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	(21)	(21)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(449)	(449)
Impôts	-	-	-	-	196	196
Résultat net des activités poursuivies	(44)	69	143	(46)	490	612
Amortissements de l'exercice	(1 057)	(103)	(304)	(160)	-	(1 624)
Autres éléments non monétaires	(71)	(4)	7	(64)	273	141
Total actifs	12 888	1 386	2 577	4 831	7 287	28 969
Passifs sectoriels	6 153	239	577	633	3 544	11 146
Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	17 823	17 823
Total passifs	6 153	239	577	633	21 367	28 969
Investissements corporels et incorporels	1 552	139	269	162	-	2 122

Le résultat des activités opérationnelles non réparti correspond essentiellement aux produits et charges non courants détaillés en Note 10.

Les actifs non répartis d'un montant de 7,3 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le groupe. Ils comprennent notamment les immobilisations financières pour 1,5 milliard d'euros, les valeurs mobilières de placement pour 3,3 milliards d'euros, les impôts différés pour 0,9 milliard d'euros, les disponibilités pour 0,4 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,9 milliard d'euros.

Les passifs non répartis, d'un montant de 3,5 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel une partie des provisions et avantages au personnel pour 1,1 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,5 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,3 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,6 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

► Exercice clos au 31 mars 2010

(En millions d'euros)	Passage	Fret	Maintenance	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	17 137	2 455	2 947	1 938	-	24 477
Chiffre d'affaires intersecteurs	(870)	(16)	(1 991)	(606)	-	(3 483)
Chiffre d'affaires externe	16 267	2 439	956	1 332	-	20 994
Résultat d'exploitation courant	(918)	(436)	81	(12)	-	(1 285)
Résultat des activités opérationnelles	(918)	(436)	81	(12)	(347)	(1 632)
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	(17)	(17)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(497)	(497)
Impôts	-	-	-	-	586	586
Résultat net des activités poursuivies	(918)	(436)	81	(12)	(275)	(1 560)
Amortissements de l'exercice	(1 066)	(112)	(279)	(183)	-	(1 640)
Autres éléments non monétaires	(230)	(2)	(7)	(46)	(669)	(954)
Total actifs	13 426	1 380	2 543	4 719	5 707	27 775
Passifs sectoriels	5 802	219	608	495	4 070	11 194
Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	16 581	16 581
Total passifs	5 802	219	608	495	20 651	27 775
Investissements corporels et incorporels	1 543	147	250	157	-	2 097

Le résultat des activités opérationnelles non réparti correspond essentiellement aux produits et charges non courants détaillés en Note 10.

Les actifs non répartis d'un montant de 5,7 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le groupe. Ils comprennent notamment les valeurs mobilières de placement pour 3,3 milliards d'euros, les impôts différés pour 0,9 milliard d'euros, les disponibilités pour 0,5 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,5 milliard d'euros.

Les passifs non répartis, d'un montant de 4,1 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel une partie des provisions et avantages au personnel pour 1,1 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,2 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 1,2 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

5.2 Informations par secteur géographique

Chiffre d'affaires externe par origine des ventes

► Exercice clos au 31 mars 2011

(En millions d'euros)	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	5 492	5 720	337	1 163	2 941	1 637	17 290
Autres recettes passage	333	272	10	58	54	86	813
Total passage	5 825	5 992	347	1 221	2 995	1 723	18 103
Transport de fret	338	1 048	34	236	516	824	2 996
Autres recettes fret	49	27	4	12	38	33	163
Total fret	387	1 075	38	248	554	857	3 159
Maintenance	610	381	-	-	38	-	1 029
Autres	374	891	19	40	-	-	1 324
Total	7 196	8 339	404	1 509	3 587	2 580	23 615

► Exercice clos au 31 mars 2010

(En millions d'euros)	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	5 242	5 241	328	1 046	2 393	1 239	15 489
Autres recettes passage	312	270	10	56	53	77	778
Total passage	5 554	5 511	338	1 102	2 446	1 316	16 267
Transport de fret	405	661	25	204	390	628	2 313
Autres recettes fret	36	18	4	10	31	27	126
Total fret	441	679	29	214	421	655	2 439
Maintenance	553	362	-	-	41	-	956
Autres	350	933	24	25	-	-	1 332
Total	6 898	7 485	391	1 341	2 908	1 971	20 994

Chiffre d'affaires externe du transport aérien par destination

► Exercice clos au 31 mars 2011

<i>(En millions d'euros)</i>	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle-Calédonie	Total
Passage régulier	1 885	4 160	1 234	2 541	4 400	3 070	17 290
Transport de fret	6	48	158	600	1 133	1 051	2 996
Total	1 891	4 208	1 392	3 141	5 533	4 121	20 286

► Exercice clos au 31 mars 2010

<i>(En millions d'euros)</i>	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle-Calédonie	Total
Passage régulier	1 985	3 936	1 173	2 372	3 630	2 393	15 489
Transport de fret	4	49	154	476	790	840	2 313
Total	1 989	3 985	1 327	2 848	4 420	3 233	17 802

Note 6 Charges externes

Au 31 mars <i>(En millions d'euros)</i>	2011	2010
Carburant avions	5 720	4 725
Affrètements aéronautiques	513	487
Locations opérationnelles	831	721
Redevances aéronautiques	1 747	1 707
Commissariat	554	562
Achats d'assistance en escale	1 303	1 281
Achats d'entretien	1 139	1 072
Frais commerciaux et de distribution	896	854
Autres frais	1 852	1 788
Total	14 555	13 197
<i>Hors carburant avions</i>	8 835	8 472

Note 7 Frais de personnel et effectifs

Frais de personnel

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Salaires et traitements	5 430	5 406
Charges de retraite	185	308
Charges sociales	1 761	1 768
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions	26	27
Autres	(69)	(75)
Total	7 333	7 434

Le groupe verse des cotisations pour un régime de retraite multi-employeurs en France, la CRPN (Caisse de Retraite du Personnel Navigant). Ce plan multi-employeur étant assimilé à un plan d'État, il est comptabilisé en tant que régime à cotisations définies en « charges sociales ».

Le poste « autres » comprend notamment la capitalisation des frais de personnel sur les travaux d'entretien des avions et des moteurs.

Effectifs moyens de la période

Exercice clos le 31 mars	2011	2010
Personnel navigant technique	8 662	8 855
Personnel navigant commercial	22 498	22 593
Personnel au sol	70 852	73 273
Total	102 012	104 721

Note 8 Amortissements, dépréciations et provisions

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Immobilisations incorporelles	58	55
Immobilisations aéronautiques	1 281	1 296
Autres immobilisations corporelles	285	289
Amortissements	1 624	1 640
Stocks	14	3
Créances	(2)	9
Provisions	40	23
Dépréciations et provisions	52	35
Total	1 676	1 675

Les variations d'amortissements des immobilisations sont présentées dans les Notes 16 et 18.

Les variations des dépréciations relatives aux stocks et aux créances sont présentées dans les Notes 23, 24 et 25.

Les mouvements au bilan du poste « provisions » sont détaillés dans la Note 29.

Note 9 Autres produits et charges

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Exploitation conjointe de lignes et fret	15	59
Couverture sur flux d'exploitation (change)	175	156
Autres	53	23
Total	243	238

Note 10 Produits et charges non courants

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Cessions de matériel aéronautique	8	(21)
Opération WAM (Amadeus)	1 030	-
Cessions de filiales et participations	13	1
Charges de restructuration	(18)	(152)
Perte sur matériel aéronautique détenu en vue de la vente	(6)	(113)
Autres	(263)	(62)
Autres produits et charges non courants	756	(326)

Opération WAM (Amadeus)

Le 29 avril 2010, la société WAM (Amadeus) a été introduite en bourse en Espagne.

Cette opération s'est déroulée en deux étapes :

1. une augmentation de capital réservée au marché à laquelle le groupe n'a pas souscrit ; et
2. la vente concomitante d'une fraction de la participation du groupe.

À l'issue de l'opération le pourcentage de participation est passé de 22% à 15%. Parallèlement, la gouvernance de WAM a été modifiée. Ces deux éléments ont entraîné pour le groupe la perte d'influence notable ainsi qu'un changement de méthode de valorisation de la participation restante.

En conséquence, conformément aux normes IFRS, à compter du 29 avril 2010, date de l'introduction en bourse, les titres détenus par le groupe sont évalués à leur valeur de marché (cours de bourse).

La plus-value globale comptabilisée en résultat, d'un montant de 1 030 millions d'euros se décompose de la façon suivante :

- ♦ plus-value comptable sur cession des titres : 280 millions d'euros, dont 193 millions d'euros de trésorerie encaissée ;
- ♦ valorisation au cours de bourse de la participation conservée : 750 millions d'euros.

À l'issue de cette opération, les titres de WAM (Amadeus) détenus par le groupe ont été reclassés en « actifs disponibles à la vente » (dans les « autres actifs financiers non courants »). La valeur des titres est réévaluée lors de chaque clôture en fonction du cours de bourse. La contrepartie de cette réévaluation est enregistrée dans les autres éléments du résultat global.

Cessions de filiales et participations

Aucune autre cession de filiales et participations significative n'a eu lieu au cours des exercices clos le 31 mars 2011 et 2010.

Charges de restructuration

Exercice clos au 31 mars 2011

Suite à une extension du plan de départs volontaires d'Air France, un complément de provision de 12 millions d'euros a été enregistré en « autres charges non courantes ».

Exercice clos au 31 mars 2010

Au 31 mars 2010, le groupe avait constitué une provision de 148 millions d'euros au titre d'un plan de départs volontaires portant sur environ 1 700 postes pour sa filiale Air France. Les départs ont principalement eu lieu sur 2010.

Perte sur matériel aéronautique détenu en vue de la vente

Exercice clos au 31 mars 2010

Ce poste comprenait la mise à juste valeur de dix B747 pour un montant de (62) millions d'euros, la dépréciation de 15 Fokker 100 pour un montant de (15) millions ainsi qu'une provision de 35 millions d'euros correspondant aux indemnités à payer sur deux avions cargo ayant fait l'objet d'un arrêt d'exploitation.

Autres

Exercice clos au 31 mars 2011

En Europe, par décision en date du 9 novembre 2010, la Commission européenne a imposé des amendes à 14 opérateurs de fret aérien dont Air France, KLM et Martinair, principalement pour des pratiques d'entente concernant la surcharge fuel. À ce titre, des amendes pour un montant total de 340 millions ont été imposées aux sociétés du groupe.

Le montant des amendes excède de 127 millions d'euros le montant des provisions déjà constituées. En conséquence, une charge complémentaire a été comptabilisée en « autres charges non courantes ».

Un plan de retraite a été fermé aux États-Unis. L'impact de cette fermeture s'élève à (26) millions d'euros.

Note 11 Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Produits des valeurs mobilières de placement	23	21
Autres produits financiers	61	85
Produits financiers	84	106
Intérêts sur emprunts	(291)	(271)
Intérêts sur contrat de location-financement	(95)	(122)
Intérêts intercalaires capitalisés	27	35
Autres charges financières	(96)	(52)
Coût de l'endettement financier brut	(455)	(410)
Coût de l'endettement financier net	(371)	(304)
Résultat de change	(33)	(26)
Variation de juste valeur des actifs et passifs financiers	(48)	(160)
Dotations nettes aux provisions	3	(7)
Autres produits et charges financiers	(78)	(193)
Total	(449)	(497)

Le taux retenu pour la détermination des intérêts intercalaires ressort à 3,75% pour l'exercice clos le 31 mars 2011 contre 3,81% pour l'exercice clos le 31 mars 2010.

Les produits financiers sont principalement constitués des produits d'intérêts et des plus-values de cession des actifs financiers classés à la juste valeur par compte de résultat.

Par décision du 8 janvier 2010, le Venezuela a décidé la dépréciation de sa devise, le bolivar vénézuélien. La mesure a pris effet en date du 11 janvier 2010. Sur la base de son encours monétaire au Venezuela, le groupe a enregistré une perte de change de 17 millions d'euros au 31 mars 2010.

Au 31 mars 2011, la variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers est principalement due à la variation de la part inefficace des dérivés carburant et change à hauteur de (34) millions d'euros, ainsi qu'à la variation de valeur des instruments dérivés non qualifiés comptablement de couverture, à hauteur de (11) millions d'euros.

Au 31 mars 2010, la variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers était principalement due à la variation de la part inefficace des dérivés carburant et change à hauteur de (181) millions d'euros, ainsi qu'à la variation de valeur des instruments dérivés non qualifiés comptablement de couverture, à hauteur de 23 millions d'euros.

Note 12 Impôts

12.1 Charge d'impôt

La charge d'impôt courant et la charge d'impôt différée se décomposent comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
(Charge)/produit d'impôt courant	(19)	(5)
(Charge)/produit de l'exercice	(19)	(5)
(Charge)/produit d'impôt différé des activités poursuivies	215	591
Variation des différences temporaires	(176)	(202)
Variation des taux d'imposition	8	-
Impact de la CVAE	4	(31)
(Utilisation)/activation de déficits fiscaux	379	824
(Charge)/produit total d'impôt	196	586

La charge d'impôt courant correspond aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

Au cours des exercices 2010-11 et 2009-10, le groupe a reconnu un impôt différé actif de 379 millions d'euros et 824 millions d'euros compte tenu des profits réalisés antérieurement et des perspectives de recouvrabilité.

Impact de la réforme de la taxe professionnelle

La loi de finance pour 2010 votée le 30 décembre 2009 a supprimé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle à compter du 1^{er} janvier 2010 et l'a remplacée par la CET (contribution économique territoriale) qui est composée de deux cotisations : la CFE (cotisation foncière des entreprises) et la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises). Cette dernière se détermine par application d'un taux sur la valeur ajoutée produite par

l'entreprise au cours de l'année. Dans la mesure où le montant de la valeur ajoutée est un montant net de produits et de charges, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2. En conséquence, le montant de la charge relative à la CVAE est présenté sur la ligne « impôts ».

Au titre de l'exercice clos le 31 mars 2010 et conformément aux dispositions d'IAS 12, la qualification de la CVAE en tant qu'impôts sur le résultat a conduit le groupe à comptabiliser une charge de CVAE de 37 millions d'euros, correspondant à :

- ♦ une charge différée de CVAE relative aux différences temporelles existant au 31 décembre 2009. Cet impôt différé passif sera repris en résultat au fur à mesure de la résorption de ces différences temporelles ;
- ♦ une charge courante de CVAE qui sera payée en 2010 sur la base de la valeur ajoutée produite au cours de l'exercice clos le 31 mars 2010.

12.2 Impôts différés directement comptabilisés dans les capitaux propres – part du groupe

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Couverture de flux trésorerie	(316)	(518)
Part optionnelle de l'OCEANE	-	(36)
Total	(316)	(554)

12.3 Taux effectif d'impôt

L'écart entre le taux d'imposition en France et le taux effectif d'impôt s'explique comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011		2010	
Résultat avant impôt		437		(2 129)
Impôt théorique selon le taux d'imposition en vigueur en France	34,43%	(151)	34,43%	733
Différence de taux d'imposition en France/étranger		(5)		(86)
Éléments non déductibles ou non imposables		316		(11)
Résultat exonéré		-		-
Incidence des reports déficitaires		27		(19)
Impact de la CVAE		(15)		(37)
Autres		24		6
Impôt	(44,77) %	196	27,54%	586

Les taux d'impôt en vigueur en France et aux Pays-Bas sont respectivement de 34,43% et de 25%. Le taux d'impôt en vigueur aux Pays-Bas a diminué de 0,5 point au 1^{er} janvier 2011.

12.4 Actifs d'impôt non reconnus (en base)

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Différences temporelles déductibles	31	95
Pertes fiscales	196	401
Total	227	496

Au 31 mars 2011, les actifs d'impôt non reconnus correspondent pour l'essentiel à une partie des déficits reportables des filiales du groupe Air France ainsi qu'aux déficits reportables de certaines filiales anglaises du groupe.

En France, les déficits fiscaux sont indéfiniment reportables. Aux Pays-Bas, les déficits fiscaux sont utilisables jusqu'à leur 9^e anniversaire.

12.5 Variations des impôts différés au cours de la période

(En millions d'euros)	1 ^{er} avril 2010	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en capitaux propres	Variation de la conversion	Reclassement	31 mars 2011
Immobilisations aéronautiques	(1 039)	(78)	-	-	26	(1 091)
Actifs de retraite	(683)	(50)	-	-	1	(732)
Dettes financières	453	36	-	-	(3)	486
Autres créditeurs	387	(31)	(236)	-	(109)	11
Titres de transport émis non utilisés	206	-	-	-	(1)	205
Autres	(252)	(41)	(80)	-	90	(283)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	1 452	379	-	-	(5)	1 826
Impôts différés actif/(passif) nets	524	215	(316)	-	(1)	422

(En millions d'euros)	1 ^{er} avril 2009	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en capitaux propres	Variation de la conversion	Reclassement	31 mars 2010
Immobilisations aéronautiques	(812)	(174)	(1)	1	(53)	(1 039)
Actifs de retraite	(623)	(59)	-	(1)	-	(683)
Dettes financières	442	47	(36)	-	-	453
Autres créditeurs	911	24	(579)	(2)	33	387
Titres de transport émis non utilisés	209	(3)	-	-	-	206
Autres	(254)	(70)	62	-	10	(252)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	599	826	-	1	26	1 452
Impôts différés actif/(passif) nets	472	591	(554)	(1)	16	524

Note 13 Actifs détenus en vue de la vente et passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente

Exercice clos au 31 mars 2011

Au 31 mars 2011, le poste « actifs détenus en vue de la vente » est constitué de la juste valeur de 5 appareils destinés à être cédés, pour un montant de 21 millions d'euros.

Exercice clos au 31 mars 2010

Au 31 mars 2010, le poste « actifs détenus en vue de la vente » était constitué de la juste valeur de 8 appareils destinés à être cédés, pour un montant de 93 millions d'euros.

Le poste « passifs liés aux actifs destinés à être cédés » comprenait les avances reçues dans le cadre de la vente de 4 appareils classés en « actifs détenus en vue de la vente ».

Note 14 Résultat par action

14.1 Résultat net – part du groupe par action

Rapprochement des résultats utilisés pour le calcul des résultats par action

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Résultat net – part du groupe	613	(1 559)
Dividendes à verser aux actionnaires prioritaires	-	-
Résultat net – part du groupe (retenu pour le calcul du résultat de base par action)	613	(1 559)
Effet des actions ordinaires potentielles sur le résultat :		
♦ intérêts versés sur les obligations convertibles (net d'impôt)	44	-
Résultat net – part du groupe (retenu pour le calcul du résultat dilué par action)	657	(1 559)

Rapprochement du nombre d'actions utilisé pour le calcul des résultats par action

Au 31 mars	2011	2010
Nombre moyen pondéré :		
♦ d'actions ordinaires émises	300 219 278	300 219 278
♦ d'actions propres achetées dans le cadre des plans d'options d'achat	(1 334 312)	(1 679 287)
♦ d'actions propres achetées dans le cadre de plan de rachat d'actions	(661 716)	(1 199 292)
♦ d'autres actions propres achetées	(2 961 300)	(2 965 348)
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action	295 261 950	294 375 351
Conversion des OCEANE	78 617 611	-
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat dilué par action	373 879 561	294 375 351

14.2 Instruments non dilutifs

Au 31 mars 2011

Compte tenu de l'évolution du cours moyen de l'action Air France-KLM sur l'exercice 2010-11, les instruments non dilutifs correspondent à l'ensemble des plans d'options de souscription d'actions décrits en Note 28.

Au 31 mars 2010

Compte tenu de l'évolution du cours moyen de l'action Air France-KLM sur l'exercice 2009-10, les instruments non dilutifs correspondent à l'ensemble des plans d'options de souscription d'actions décrits en Note 28 ainsi qu'aux deux OCEANE décrites en Note 30.

14.3 Instruments émis postérieurement à la clôture

Aucun instrument n'a été émis postérieurement à la clôture.

Note 15 Goodwill

Détail des goodwill

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011			2010		
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette
VLM	168	-	168	168	-	168
UTA	112	-	112	112	-	112
Régional	60	-	60	60	-	60
Aeromaintenance Group	20	-	20	21	-	21
Brit Air	18	-	18	18	-	18
CityJet	11	-	11	11	-	11
SIA Kenya	22	-	22	-	-	-
Autres	11	-	11	11	-	11
Total	422	-	422	401	-	401

L'ensemble des goodwill concerne principalement l'activité « passage ».

Variation de la valeur nette des goodwill

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Solde en début de période	401	400
Acquisition	22	1
Variation de la conversion	(1)	-
Solde en fin de période	422	401

Un goodwill a été enregistré sur l'acquisition de 60% des parts de SIA Kenya, filiale du groupe Servair.

Note 16 Immobilisations incorporelles

<i>(En millions d'euros)</i>	Marques et slots	Fichiers clients	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute				
Montant au 31 mars 2009	316	107	470	893
Acquisitions	-	-	113	113
Variation de périmètre	-	-	-	-
Cessions	(1)	-	(10)	(11)
Transfert	-	-	1	1
Montant au 31 mars 2010	315	107	574	996
Acquisitions	-	-	153	153
Variation de périmètre	-	-	-	-
Cessions	-	-	(20)	(20)
Transfert	-	-	(6)	(6)
Montant au 31 mars 2011	315	107	701	1 123
Amortissement				
Montant au 31 mars 2009	-	(81)	(253)	(334)
Amortissements de la période	-	(12)	(43)	(55)
Reprises sur cessions	-	-	7	7
Transfert	-	-	(2)	(2)
Montant au 31 mars 2010	-	(93)	(291)	(384)
Amortissements de la période	-	(7)	(53)	(60)
Reprises sur cessions	-	-	13	13
Transfert	-	-	3	3
Montant au 31 mars 2011	-	(100)	(328)	(428)
Valeur nette				
au 31 mars 2010	315	14	283	612
au 31 mars 2011	315	7	373	695

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées :

- ♦ des marques KLM et Transavia ainsi que des slots (créneaux de décollage/atterrissage) acquis par le groupe dans le cadre de l'acquisition de KLM. Ces immobilisations ont des durées d'utilité

indéfinies, l'utilisation escomptée par le groupe étant, du fait de la nature propre de ces actifs, non bornée dans le temps ;

- ♦ de logiciels et capitalisation de développement informatiques.

Note 17 Test de valeur d'actif

Concernant la méthodologie suivie pour le test de valeur d'actif, le groupe a alloué chacun des goodwill et des immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est indéfinie aux unités génératrices de trésorerie (UGT), lesquelles correspondent aux secteurs d'activité du groupe (cf. « règles et méthodes comptables »).

Au 31 mars 2011, les goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée sont principalement rattachés à l'UGT « Passage » pour respectivement 369 millions d'euros et 284 millions d'euros.

La valeur recouvrable des actifs des UGT a été déterminée par référence à la valeur d'utilité au 31 décembre 2010 (sans changement par rapport au 31 décembre 2009). Les tests ont été réalisés pour l'ensemble des UGT sur la base d'un plan cible à trois ans du groupe,

validé par la Direction, et qui intègre une hypothèse de reprise, après le ralentissement économique, permettant d'atteindre les prévisions à moyen terme réalisées par le groupe avant la survenance de la crise.

Un taux de croissance annuel de 5% a été appliqué de la 4^e à la 10^e année du test puis un taux de 2% a été appliqué à compter de la 11^e année (taux retenu pour la détermination de la valeur terminale). Ces taux restent identiques à ceux retenus pour les tests réalisés au 31 mars 2010.

Le taux d'actualisation de 7% au 31 mars 2011 et 2010 correspond au coût moyen pondéré du capital du groupe.

Un taux d'actualisation supérieur à 16% conduirait le groupe à constater une perte de valeur.

Note 18 Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Immobilisations aéronautiques					Autres immobilisations corporelles					Total
	Avions en pleine propriété	Avions en location financement	Actifs en cours de construction	Autres	Total	Terrains et constructions	Matériels et installations	Actifs en cours de construction	Autres	Total	
Valeur brute											
Montant au 31 mars 2009	10 690	4 115	1 355	1 854	18 014	2 456	1 117	237	944	4 754	22 768
Acquisitions	502	1	1 161	110	1 774	71	62	56	28	217	1 991
Cessions	(1 306)	(15)	(116)	(177)	(1 614)	(47)	(35)	(1)	(77)	(160)	(1 774)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)	(4)
Couverture de change	-	-	(6)	-	(6)	-	-	1	-	1	(5)
Transfert	456	552	(1 481)	149	(324)	96	62	(171)	23	10	(314)
Écart de conversion	6	-	-	-	6	-	-	-	1	1	7
Montant au 31 mars 2010	10 348	4 653	913	1 936	17 850	2 576	1 206	122	915	4 819	22 669
Acquisitions	493	7	1 172	142	1 814	34	52	78	34	198	2 012
Cessions	(1 127)	(7)	-	(144)	(1 278)	(10)	(47)	-	(66)	(123)	(1 401)
Variation de périmètre	(2)	-	-	-	(2)	2	5	-	5	12	10
Couverture de change	-	-	59	-	59	-	-	-	-	-	59
Transfert	910	135	(1 175)	173	43	40	56	(133)	13	(24)	19
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	(2)	-	-	(2)	(2)
Montant au 31 mars 2011	10 622	4 788	969	2 107	18 486	2 642	1 270	67	901	4 880	23 366
Amortissements											
Montant au 31 mars 2009	(4 100)	(1 022)	-	(767)	(5 889)	(1 113)	(685)	-	(643)	(2 441)	(8 330)
Amortissements de la période	(855)	(298)	-	(210)	(1 363)	(133)	(88)	-	(68)	(289)	(1 652)
Reprises sur cessions	293	12	-	196	501	40	32	-	76	148	649
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	3
Transfert	157	132	-	(34)	255	5	11	-	(3)	13	268
Écart de conversion	(5)	-	-	-	(5)	-	-	-	(1)	(1)	(6)

(En millions d'euros)	Immobilisations aéronautiques					Autres immobilisations corporelles					Total
	Avions en pleine propriété	Avions en location financement	Actifs en cours de construction	Autres	Total	Terrains et constructions	Matériels et installations	Actifs en cours de construction	Autres	Total	
Montant au 31 mars 2010	(4 510)	(1 176)	-	(815)	(6 501)	(1 201)	(730)	-	(636)	(2 567)	(9 068)
Amortissements de la période	(851)	(299)	-	(142)	(1 292)	(133)	(87)	-	(65)	(285)	(1 577)
Reprises sur cessions	307	7	-	126	440	7	17	-	65	89	529
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	(1)	(4)	-	(4)	(9)	(9)
Transfert	(149)	127	-	(71)	(93)	-	-	-	2	2	(91)
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1
Montant au 31 mars 2011	(5 203)	(1 341)	-	(902)	(7 446)	(1 328)	(803)	-	(638)	(2 769)	(10 215)
Valeur nette											
Au 31 mars 2010	5 838	3 477	913	1 121	11 349	1 375	476	122	279	2 252	13 601
Au 31 mars 2011	5 419	3 447	969	1 205	11 040	1 314	467	67	263	2 111	13 151

Les actifs aéronautiques en cours de construction comprennent principalement les avances et acomptes, les travaux de maintenance sur moteurs et les modifications avions.

Un détail des immobilisations données en garantie est communiqué dans la Note 35 de ces états financiers.

Les engagements d'achats d'immobilisations sont donnés dans les Notes 34 et 35 de ces états financiers.

La valeur nette des immobilisations corporelles financées par location financement est de 3 826 millions d'euros au 31 mars 2011 contre 3 820 millions d'euros au 31 mars 2010.

Au 31 mars 2010, le groupe a enregistré des dépréciations complémentaires de (67) millions d'euros en « autres produits et charges non courants » (cf. Note 10).

Note 19 Investissements corporels et incorporels

Les investissements corporels et incorporels figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé se ventilent comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Acquisition d'immobilisations corporelles	2 012	1 991
Acquisition d'immobilisations incorporelles	153	113
Part des acquisitions non encore payée et intérêts intercalaires	(43)	(7)
Total	2 122	2 097

Note 20 Titres mis en équivalence

Variations de la période

Le tableau ci-dessous présente la variation des titres de participation dans les entreprises associées :

<i>(En millions d'euros)</i>	WAM Acquisition (Amadeus GTD)	Alitalia	Kenya Airways	Autres	Total
Valeur des titres au 31 mars 2009	-	330	60	56	446
Part du groupe dans les résultats de l'exercice	-	(13)	(5)	1	(17)
Distribution de dividendes	-	-	(1)	-	(1)
Variation de périmètre	-	-	-	4	4
Variation de juste valeur	-	21	(10)	-	11
Autres variations	-	-	-	-	-
Écart de conversion	-	-	3	-	3
Valeur des titres au 31 mars 2010	-	338	47	61	446
Part du groupe dans les résultats de l'exercice	-	(31)	7	3	(21)
Distribution de dividendes	-	-	(1)	(2)	(3)
Variation de périmètre	-	-	-	12	12
Variation de juste valeur	-	(9)	3	-	(6)
Autres variations	-	-	-	2	2
Écart de conversion	-	-	(8)	-	(8)
Valeur des titres au 31 mars 2011	-	298	48	76	422
Valeur de marché des titres cotés	-	-	32	-	32

Au 31 mars 2011

Kenya Airways est détenue par KLM à hauteur de 26%.

Alitalia est détenue à 25% par Air France-KLM.

Le 29 avril 2010, la société WAM a été introduite en bourse en Espagne. Cette opération est détaillée dans la Note 10.

La part dans le résultat des sociétés mises en équivalence comprend notamment la contribution négative d'Alitalia pour un montant de (31) millions d'euros. Cette dernière reflète l'activité du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010 compte tenu d'une clôture annuelle au 31 décembre.

Au 31 mars 2010

WAM Acquisition est détenue à 22,11% par Air France, 11,06% par Iberia, 11,06% par Lufthansa, 50,42% par Amadelux Investments et 5,35% par le management.

Kenya Airways est détenue par KLM à hauteur de 26%.

Alitalia est détenue à 25% par Air France-KLM.

La part dans le résultat des sociétés mises en équivalence comprend notamment la contribution négative d'Alitalia pour un montant de (13) millions d'euros. Cette dernière reflète l'activité du 1^{er} avril au 31 décembre 2009 compte tenu de l'entrée dans le périmètre de consolidation au 31 mars 2009 et d'une clôture annuelle au 31 décembre.

Comptes simplifiés des principales sociétés mises en équivalence

Les titres mis en équivalence au 31 mars 2011 concernent principalement les sociétés suivantes sur lesquelles le groupe exerce une influence notable :

♦ Kenya Airways

Kenya Airways est la compagnie aérienne kenyane basée à Nairobi.

♦ Alitalia

La société Alitalia Compagnia Aero Italiana Spa est issue de l'apport de l'activité passage de l'ancienne société Alitalia et du rachat

de la compagnie Air One. Cette société a démarré son activité le 12 janvier 2009. Elle dessert 79 destinations en Italie et dans le monde avec plus de 2 200 vols par semaine.

Les comptes des principales sociétés dont les titres sont mis en équivalence sont les données financières des exercices 2011 et 2010 non retraités des ajustements de consolidation.

(En millions d'euros)	WAM Acquisition (Amadeus GTD)	Alitalia	Kenya Airways
	31/12/09	31/12/09	31/03/09
% détention au 31 mars 2010	22%	25%	26%
Chiffre d'affaires	2 461	2 827	657
Résultat d'exploitation	550	(274)	37
Résultat net	272	(327)	(37)
Capitaux propres	(278)	723	157
Total actif	5 562	2 980	707
Total passif	5 562	2 980	707
		31/12/10	31/03/10
% détention au 31 mars 2011	-	25%	26%
Chiffre d'affaires	-	3 225	653
Résultat d'exploitation	-	(107)	17
Résultat net	-	(168)	19
Capitaux propres	-	548	192
Total actif	-	2 856	706
Total passif	-	2 856	706

Autres informations

La quote-part du résultat de WAM Acquisition (Amadeus) non enregistrée dans les comptes consolidés du groupe s'élevait à 60 millions d'euros pour l'exercice 2009-10. Compte tenu des capitaux

propres négatifs après neutralisation des montants réinvestis par le groupe, la contribution aux comptes consolidés était nulle.

Note 21 Actifs de pensions

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Solde en début de période	2 733	2 499
(Charge)/produit de la période	(71)	(123)
Paiement des cotisations au fonds	331	356
Reclassement	2	1
Écart de conversion	-	-
Solde en fin de période	2 995	2 733

L'analyse de ces actifs de pensions est présentée en Note 29.1.

Note 22 Autres actifs financiers

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011		2010	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Actifs disponibles à la vente				
Titres de participation	-	977	-	54
Actifs de transaction				
Valeurs mobilières de placement	574	-	343	-
Prêts et créances				
Dépôts liés aux locations financières (triple A)	103	94	101	197
Autres dépôts liés aux locations financières	46	409	38	433
Autres prêts et créances	15	235	21	212
Immobilisations financières diverses	13	-	14	-
Valeur brute	751	1 715	517	896
Dépréciation en début d'exercice	-	(56)	-	(55)
Dotations de l'exercice	-	(5)	-	(1)
Utilisation	-	-	-	-
Dépréciation en fin d'exercice	-	(61)	-	(56)
Total	751	1 654	517	840

Les actifs disponibles à la vente se présentent comme suit :

(En millions d'euros)	Juste valeur	% intérêt	Capitaux propres	Résultat	Cours de bourse (en euros)	Date de clôture
Au 31 mars 2011						
Amadeus *	920	15,23%	767	384	13,50	Décembre 2010
Club Med *	10	2,00%	516	(14)	15,20	Octobre 2010
Voyages Fram	9	8,71%	108	(6)	NA	Décembre 2010
Autres	38	-	-	-	-	-
Total	977					
Au 31 mars 2010						
Club Med *	9	2,00%	492	(53)	13,615	Octobre 2009
Voyages Fram	9	8,71%	131	9	NA	Décembre 2009
Autres	36	-	-	-	-	-
Total	54					

* Sociétés cotées.

Les actifs de transaction correspondent principalement à des parts dans des fonds communs de placement n'entrant pas dans la catégorie « équivalents de trésorerie ».

Le poste « prêts et créances » comprend principalement les dépôts versés dans le cadre des locations opérationnelles et financières.

Note 23 Stocks et encours

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Pièces de rechanges aéronautiques	582	556
Autres approvisionnements	144	137
Encours de production	6	7
Valeur brute	732	700
Dépréciation en début d'exercice	(163)	(166)
Dotation de l'exercice	(21)	(12)
Reprise de dépréciation suite à des sorties et des cessions	7	9
Reprise de dépréciation devenue sans objet	-	-
Reclassement	3	6
Dépréciation en fin d'exercice	(174)	(163)
Valeur nette	558	537

Note 24 Créances clients

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Compagnies aériennes	459	489
Autres clients :		
♦ Passage	873	1 004
♦ Fret	409	324
♦ Maintenance	186	276
♦ Autres	94	138
Valeur brute	2 021	2 231
Dépréciation en début d'exercice	(89)	(86)
Dotation de l'exercice	(14)	(22)
Utilisation	15	13
Variation de la conversion	1	-
Reclassement	4	6
Dépréciation en fin d'exercice	(83)	(89)
Valeur nette	1 938	2 142

Note 25 Autres débiteurs

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011		2010	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Fournisseurs débiteurs	119	-	74	-
État	86	-	89	-
Instruments dérivés	808	138	339	170
Charges constatées d'avance	259	18	242	9
Débiteurs divers	280	-	239	1
Valeur brute	1 552	156	983	180
Dépréciation en début d'exercice	(4)	-	(6)	-
Dotation de l'exercice	-	-	(1)	-
Utilisation	1	-	1	-
Reclassement	1	-	2	-
Dépréciation en fin d'exercice	(2)	-	(4)	-
Valeur nette	1 550	156	979	180

Les instruments dérivés ne comprennent pas de couvertures de la dette en devises au 31 mars 2011 et 2010.

Note 26 Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
SICAV (actifs de transaction)	3 219	3 171
Dépôts (actifs de transaction)	124	123
Caisses et banques	374	457
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 717	3 751
Concours bancaires	(129)	(116)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	3 588	3 635

Note 27 Capitaux propres

27.1 Capital

Au 31 mars 2011, le capital social d'Air France-KLM, entièrement libéré, est divisé en 300 219 278 actions. Chaque action confère un droit de vote à son détenteur.

Le 5 août 2010, une opération de réduction de capital d'un montant de 2 252 millions d'euros a eu lieu, ramenant la valeur nominale des actions à 1 euro contre 8,5 euros antérieurement à cette date.

L'évolution du nombre d'actions en circulation est la suivante :

Au 31 mars (En nombre de titres)	2011	2010
En début de période	300 219 278	300 219 278
Émission d'actions dans le cadre de la conversion des OCEANE	-	-
En fin de période	300 219 278	300 219 278
Dont :		
♦ nombre de titres émis et payés	300 219 278	300 219 278
♦ nombre de titres émis et non payés	-	-

Les actions composant le capital social d'Air France-KLM ne sont soumises ni à restriction ni à préférence concernant la distribution de dividendes et le remboursement du capital.

Nombre d'actions autorisées

L'Assemblée générale extraordinaire en date du 8 juillet 2010 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de

la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM dans la limite d'un montant total de 120 millions d'euros en nominal.

Répartition du capital et des droits de vote

Le capital et les droits de vote se répartissent de la façon suivante :

Au 31 mars	en % du capital		en % des droits de vote	
	2011	2010	2011	2010
État français	16%	16%	16%	16%
Salariés et anciens salariés	10%	12%	10%	12%
Actions détenues par le groupe	2%	2%	-	-
Public	72%	70%	74%	72%
Total	100%	100%	100%	100%

La ligne « Salariés et anciens salariés » regroupe les titres détenus par le personnel et les anciens salariés identifiés dans des fonds ou par un code Sicovam.

Autres titres donnant accès au capital**OCEANE**

Voir Note 30.2.

27.2 Primes d'émission et de fusion

Les primes d'émission et de fusion représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant des apports reçus en numéraire ou en nature par Air France-KLM.

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Autres primes d'émission et de fusion	2 971	719
Total	2 971	719

27.3 Actions d'auto-contrôle

	Actions d'auto-contrôle	
	(En nombre)	(En millions d'euros)
Au 31 mars 2009	5 889 461	(124)
Variation de la période	(158 987)	18
Au 31 mars 2010	5 730 474	(106)
Variation de la période	(1 180 562)	12
Au 31 mars 2011	4 549 912	(94)

Au 31 mars 2011, Air France-KLM détient 3 433 492 de ses propres actions (dont 360 000 dans le cadre du contrat de liquidité), acquises en vertu des autorisations annuelles consenties par l'Assemblée générale des actionnaires. Au 31 mars 2011, le groupe détient

également 1 116 420 de ses propres actions au titre des plans de stock-options émis par KLM. L'ensemble de ces titres est classé en réduction des capitaux propres.

27.4 Réserves et résultat

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Réserve légale	70	70
Réserves distribuables	1 032	1 064
Réserves sur instruments dérivés	363	(325)
Réserves sur actifs financiers disponibles à la vente	173	7
Autres réserves	1 424	2 941
Résultat net – part du groupe	613	(1 559)
Total	3 675	2 198

Au 31 mars 2011, la réserve légale de 70 millions d'euros, représente 23% du capital social d'Air France-KLM. La réglementation française exige qu'une société anonyme affecte chaque année 5% de son résultat net statutaire à cette réserve légale jusqu'à ce qu'elle atteigne 10% du capital social de la société. Ce montant affecté à la réserve légale est déduit du résultat distribuable pour l'année en cours.

La réserve légale de toute société soumise à cette réglementation ne peut faire l'objet d'une distribution aux actionnaires qu'en cas de liquidation.

Note 28 Paiements fondés sur des actions

28.1 Plans de paiement fondés sur des actions et autres plans en vigueur au 31 mars 2011

Plans	Date d'attribution	Nombre d'actions/d'options attribuées	Date de départ d'exercice des options	Date d'expiration/de clôture	Prix de souscription (euros)	Nombre d'options exercées au 31/03/11
Plans d'options de souscription d'actions						
KLM	26/07/05	390 609	31/07/05	16/07/10	13,11	3 500
KLM	26/07/06	411 105	31/07/06	26/07/11	17,83	-
KLM	27/07/07	428 850	31/07/07	25/07/12	34,21	-

Autres plans

Plans	Date d'attribution/de lancement	Nombre d'actions attribuées	Date d'expiration/de clôture	Prix de souscription (en euros)	Nombre d'actions souscrites au 31/03/11
Air France – ESA 1998 pilotes	01/05/99	15 023 251	31/05/99	14,00	15 023 251
Air France – KLM – ESA 2003	01/02/05	12 612 671	21/02/05	14,00	12 612 671

28.2 Mouvements des options

	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options
Options en circulation au 31 mars 2009	20,30	1 465 686
Dont options exerçables au 31 mars 2009	20,30	1 465 686
Options auxquelles il est renoncé au cours de la période	14,25	(322 504)
Options exercées au cours de la période	-	-
Options attribuées au cours de la période	-	-
Options en circulation au 31 mars 2010	22,00	1 143 182
Dont options exerçables au 31 mars 2010	22,00	1 143 182
Options auxquelles il est renoncé au cours de la période	13,49	(374 966)
Options exercées au cours de la période	-	-
Options attribuées au cours de la période	-	-
Options en circulation au 31 mars 2011	26,16	768 216
Dont options exerçables au 31 mars 2011	26,16	768 216

28.3 Options en circulation par fourchette de prix de souscription au 31 mars 2011

Fourchette des prix d'exercice par action	Nombre d'options	Durée de vie moyenne résiduelle (en années)	Prix moyen d'exercice par action (en euros)
De 15 à 20 euros par action	377 699	0,32	17,83
De 20 à 35 euros par action	390 517	1,34	34,21
Total	768 216	0,84	26,16

28.4 Descriptif des plans

Plans d'options de souscription d'actions KLM

Avant le rapprochement avec Air France, les membres du Directoire et les principaux cadres de KLM disposaient d'options d'achat d'actions de KLM. Dans le cadre du contrat de regroupement entre KLM et Air France, les options d'achats d'actions et SAR (*Share Appreciation Rights*) non exercées lors du rapprochement ont été modifiées, le 4 mai 2004, de sorte que leur détenteur puisse acheter des actions Air France-KLM et des SAR attachées aux actions Air France-KLM. Les actions détenues par KLM dans le cadre de ce plan ont été converties en action Air France-KLM et transférées à une fondation dont l'unique objet est de détenir ces actions.

Les conditions d'acquisition des plans de stock-options octroyés par KLM en juillet 2007, 2006 et 2005 prévoyaient l'acquisition d'un tiers des stock-options à la date d'attribution, d'un second tiers à la fin

de la première année et du dernier tiers à la fin de la seconde année. L'acquisition des stock-options est conditionnelle à l'atteinte de critères de performance prédéterminés ne dépendant pas du marché.

Plan échange salaire-actions 1998 pilotes Air France

Le 28 octobre 1998, la société Air France a signé avec les pilotes un accord prévoyant l'octroi d'actions Air France, aux pilotes salariés qui le demanderaient, en contrepartie d'une diminution de leur salaire (ces actions étant attribuées par l'État français, principal actionnaire à l'époque d'Air France). L'offre a été lancée le 1^{er} mai 1999 et s'est clôturée le 31 mai 1999. À la clôture de l'offre, 15 023 251 actions avaient été attribuées aux pilotes ayant souscrit à cette offre. Le paiement de ces actions, souscrites à un cours de 14 euros, s'effectue par le biais d'une réduction de salaire s'étalant (i) sur une période de 7 ans pour 10 263 001 actions souscrites et (ii) sur la durée de vie professionnelle intégrale des pilotes pour les 4 760 250 actions restantes.

Conformément aux dispositions transitoires prévues par la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions », seuls les plans accordés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis au 1^{er} avril 2004 ont été évalués et comptabilisés en charge de personnel. L'exemption de l'antériorité s'applique en conséquence à ce plan.

Plan échange salaire-actions 2003 Air France-KLM

Le 1^{er} février 2005, le groupe a lancé un plan d'échange salaire contre actions au terme duquel les employés d'Air France résidant en France se sont vus proposer d'acquérir des actions Air France-KLM au prix de 14 euros par action en échange d'une réduction de leur salaire sur une période de 6 ans. L'offre était limitée à un maximum de 13 186 853 actions ordinaires.

À la date de clôture de l'offre, soit le 21 février 2005, les employés d'Air France avaient ainsi acquis 12 612 671 actions Air France-KLM.

Ces actions ont été attribuées par l'État français, actionnaire d'Air France-KLM, sous condition de versement d'une soulte d'un montant de 110 millions d'euros réglée par le groupe en avril 2007.

Les réductions de salaire s'étaleront sur la période allant de mai 2005 à mai 2011.

Dans le cas où un salarié ayant participé à l'ESA quitte le groupe avant la fin de la période de 6 ans, les actions non acquises et non rachetées sont restituées à Air France qui, à son tour, les restitue à l'État français. La juste valeur des services rendus dans le cadre de ce plan d'achat d'actions a été déterminée sur la base de la valeur de marché de l'action Air France-KLM à la date de clôture de l'offre soit un cours de 14,30 euros, et ressort à 180 millions d'euros. La charge de salaire correspondante est reconnue sur la période d'acquisition des droits de mai 2005 à mai 2011. Chaque versement, correspondant à la réduction de salaire sur une base annuelle, est considéré comme une acquisition indépendante. Le plan ESA 2003 est donc reconnu sur une base linéaire sur la période de service requise pour chaque part acquise séparément.

Plan SARs KLM

KLM a mis en place au cours des exercices 2010-11, 2009-10 et 2008-09 des *Shares Appreciation Rights* (SARs ou droits à appréciation d'actions) qui constituent des plans fondés sur des actions et réglés en trésorerie.

Plans	Date d'attribution	Nombre de SARs attribués	Date de départ d'exercice des SARs	Date d'expiration/de clôture	Nombre de SARs exercés au 31/03/11
KLM	01/07/08	153 080	01/07/08	01/07/13	-
KLM	01/07/09	136 569	01/07/09	01/07/14	-
KLM	01/07/10	145 450	01/07/10	01/07/15	-

La variation des SARs est la suivante :

	Nombre de SARs
SARs en circulation au 31 mars 2009	151 880
<i>Dont SARs exerçables au 31 mars 2009</i>	49 826
SARs auxquels il est renoncé au cours de la période	(45 389)
SARs exercés au cours de la période	-
SARs attribués au cours de la période	136 569
SARs en circulation au 31 mars 2010	243 060
<i>Dont SARs exerçables au 31 mars 2010</i>	104 638
SARs auxquels il est renoncé au cours de la période	(54 745)
SARs exercés au cours de la période	-
SARs attribués au cours de la période	145 450
SARs en circulation au 31 mars 2011	333 765
<i>Dont SARs exerçables au 31 mars 2011</i>	193 276

Les SARs octroyés par KLM le 1^{er} juillet 2010, 2009 et 2008 prévoient l'acquisition d'un tiers des droits à la date d'attribution, d'un second tiers à la fin de la première année et du dernier tiers à la fin de la seconde année. L'acquisition des droits est conditionnelle à l'atteinte de critères de performance prédéterminés ne dépendant pas du marché.

La juste valeur des services rendus dans le cadre des plans d'octroi de SARs a été déterminée sur la base de la valeur de marché de l'action Air France-KLM à la date de clôture :

♦ pour le plan de juillet 2008 : un cours de 11,75 euros, et une juste valeur de 1,3 million d'euros ;

♦ pour le plan de juillet 2009 : un cours de 11,75 euros, et une juste valeur de 1,2 million d'euros ;

♦ pour le plan de juillet 2010 : un cours de 11,75 euros, et une juste valeur de 1,5 million d'euros.

28.5 Charges de personnel liées aux paiements fondés sur des actions

Au 31 mars <i>(En millions d'euros)</i>	Note	2011	2010
ESA 2003		25	25
Plan de stock-options		1	2
Charges de personnel	7	26	27

Note 29 Provisions et avantages du personnel

(En millions d'euros)	Avantages du personnel Note 29.1	Restitution d'avions	Restructura- tion	Litiges	Autres	Total
Montant au 31 mars 2009	799	541	10	359	105	1 814
<i>Dont :</i>						
♦ non courant	799	368	-	67	100	1 334
♦ courant	-	173	10	292	5	480
Dotations de l'exercice	149	201	191	30	80	651
Reprises pour utilisation	(44)	(180)	(3)	(20)	(46)	(293)
Reprises de provisions devenues sans objet	-	(14)	(3)	(3)	-	(20)
Écart de conversion	1	-	-	-	-	1
Reclassement	14	(32)	-	(7)	-	(25)
Montant au 31 mars 2010	919	516	195	359	139	2 128
<i>Dont :</i>						
♦ non courant	919	345	1	38	129	1 432
♦ courant	-	171	194	321	10	696
Dotations de l'exercice	148	250	15	147	44	604
Reprises pour utilisation	(86)	(166)	(86)	(103)	(38)	(479)
Reprises de provisions devenues sans objet	-	(15)	(2)	(2)	-	(19)
Écart de conversion	-	(3)	-	-	-	(3)
Variation de périmètre	3	-	-	-	-	3
Désactualisation	-	(9)	-	-	-	(9)
Reclassement	2	(17)	-	-	7	(8)
Montant au 31 mars 2011	986	556	122	401	152	2 217
<i>Dont :</i>						
♦ non courant	986	414	-	382	148	1 930
♦ courant	-	142	122	19	4	287

Les mouvements de provision pour avantages du personnel impactant le compte de résultat sont enregistrés en « frais de personnel ».

Au 31 mars 2011, l'impact lié à la fermeture d'un plan de retraite aux États-Unis a été enregistré en « autres produits et charges non courants » (cf. Note 10).

Au 31 mars 2010, l'impact lié au plan de départs volontaires d'Air France concernant les retraites a été enregistré en « autres produits et charges non courants » (cf. Note 10).

Les mouvements de provision pour restructuration impactant le compte de résultat sont enregistrés en « autres produits et charges non courants » lorsque les effets sont significatifs.

Les mouvements de provision pour restitution impactant le compte de résultat sont enregistrés en « dépréciations et provisions » à l'exception des effets d'actualisation/désactualisation qui est comptabilisée en « autres produits et charges financiers ».

Les mouvements de provision pour litiges ainsi que des autres provisions pour risques et charges impactant le compte de résultat sont enregistrés, selon leur nature, dans les différentes rubriques correspondantes du compte de résultat.

29.1 Avantages du personnel

Le groupe compte un nombre important de plans de retraite et autres avantages à long terme au bénéfice de ses salariés. Les caractéristiques spécifiques de ces plans (formules de prestations, politique d'investissement dans les fonds et actifs détenus) varient en fonction des lois, des réglementations et des conventions applicables dans chaque pays où travaillent les salariés. Plusieurs de ces plans sont à prestations définies.

Surplus des fonds de retraite

Le groupe constitue pour un certain nombre d'engagements de retraite des fonds de couverture.

Les engagements du groupe KLM sont pour l'essentiel couverts par des fonds constitués conformément à la réglementation néerlandaise et à la convention collective de la société. Concernant le niveau de couverture des engagements, et particulièrement pour le programme relatif aux pilotes et personnel au sol, de fortes contraintes de « sécurité » obligent la société à toujours être en position de « sur couverture ».

Description des hypothèses actuarielles utilisées

Une évaluation actuarielle des engagements a été effectuée pour les clôtures aux 31 mars 2011 et 2010. Ces calculs intègrent :

- ♦ des probabilités de maintien dans le groupe pour le personnel actif, des probabilités de mortalité et des estimations d'évolution des salaires ;
- ♦ des hypothèses de départ à la retraite variant entre 55 et 67 ans selon les localisations et législations applicables ;
- ♦ des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements. Les taux d'actualisation des différentes zones géographiques sont déterminés en fonction de la durée de chacun des plans concernés, en tenant compte de l'évolution moyenne des taux d'intérêt des obligations notées AA du marché, observée sur les principaux indices disponibles. Dans certains pays où le marché relatif à ce type d'obligations n'est pas suffisamment important, le taux d'actualisation est déterminé en référence aux obligations d'état. La majeure partie des engagements du groupe se situe dans la zone euro.

Au 31 mars	2011	2010
Zone euro – Duration 4 à 5 ans	4,25%	3,00%
Zone euro – Duration 10 à 15 ans	4,75%	4,75%
Zone euro – Duration 15 ans et plus	5,35%	4,75%

La sensibilité à l'évolution du taux d'actualisation sur la charge annuelle et l'engagement est la suivante :

(En millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice 2010-11	Sensibilité des hypothèses de l'exercice 2009-10
Hausse de 0,25% du taux d'actualisation		
♦ Impact sur la charge	(18)	(19)
♦ Impact sur l'engagement	(481)	(473)
Diminution de 0,25% du taux d'actualisation		
♦ Impact sur la charge	19	30
♦ Impact sur l'engagement	481	473

- ♦ Une hypothèse de taux de rentabilité à long terme pour les fonds investis en couverture des plans de retraite et qui sont les suivants :

Au 31 mars	2011	2010
Zone euro	Entre 3,0% et 6,8%	Entre 3,2% et 6,8%

Les taux de rendement moyens attendus à long terme des actifs des régimes du groupe ont été déterminés sur la base des rendements à long terme moyens attendus des différentes catégories d'actifs :

actions, obligations, immobilier ou autres, pondérés par leur poids respectif dans la politique d'allocation des actifs de ces régimes.

La sensibilité au changement du taux de rendement sur la charge annuelle est la suivante :

(En millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice 2010-11	Sensibilité des hypothèses de l'exercice 2009-10
Hausse de 0,25% du taux de rendement		
♦ Impact sur la charge	35	28
Diminution de 0,25% du taux de rendement		
♦ Impact sur la charge	(35)	(28)

♦ Une hypothèse de taux d'augmentation des dépenses de santé :

Au 31 mars	2011	2010
USA-Canada	Entre 9,5% et 10,0%	Entre 9,5% et 10,0%

La sensibilité à l'évolution des coûts médicaux des régimes santé accordés postérieurement à l'emploi sur la charge annuelle et l'engagement est la suivante :

(En millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice 2010-11	Sensibilité des hypothèses de l'exercice 2009-10
Hausse de 1% des coûts médicaux		
♦ Impact sur la charge	-	-
♦ Impact sur l'engagement	5	4
Diminution de 1% des coûts médicaux		
♦ Impact sur la charge	-	-
♦ Impact sur l'engagement	(5)	(4)

♦ En moyenne, les principales hypothèses utilisées pour la valorisation des engagements sont résumées ci-dessous :

Au 31 mars	Retraites et indemnités assimilées		Avantages sociaux accordés postérieurement à l'emploi autres que les retraites	
	2011	2010	2011	2010
Taux d'actualisation	5,14%	4,79%	5,42%	5,91%
Taux d'augmentation des salaires	2,53%	2,60%	-	-
Rendement à long terme attendu des actifs	6,09%	6,19%	-	-

Évolution des engagements

Le tableau suivant présente le rapprochement entre l'engagement net des fonds de couverture concernant les plans de retraite et autres avantages à long terme du groupe avec les montants reconnus dans les états financiers du groupe, aux 31 mars 2011 et 2010.

<i>(En millions d'euros)</i>	Retraites et indemnités assimilées		Avantages sociaux accordés postérieurement à l'emploi autres que les retraites	
	2010-11	2009-10	2010-11	2009-10
Montant des engagements à l'ouverture de l'exercice	13 082	11 060	40	35
Coût des services	367	299	-	-
Charge d'intérêt	634	617	2	2
Cotisations des participants	52	52	-	-
Modifications des plans	-	(18)	-	-
Variation de périmètre	3	(1)	-	1
Réduction/liquidation de régimes	(124)	(51)	-	-
Prestations payées	(503)	(543)	(2)	(3)
Transfert de plans	(3)	-	-	-
Pertes (Gains) actuariels	(245)	1 643	2	4
Écarts de conversion	7	24	(2)	1
Montant des engagements à la clôture de l'exercice	13 270	13 082	40	40
<i>Dont engagement résultant de régimes intégralement ou partiellement financés</i>	<i>13 077</i>	<i>12 918</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Dont engagement résultant de régimes non financés</i>	<i>193</i>	<i>164</i>	<i>40</i>	<i>40</i>
Valeur de marché des actifs affectés aux plans à l'ouverture de l'exercice	13 487	11 031	-	-
Rendement réel des actifs	832	2 536	-	-
Cotisations de l'employeur	394	377	-	-
Cotisations des participants	52	52	-	-
Variation de périmètre	-	-	-	-
Réduction/liquidation de régimes	(111)	(4)	-	-
Transfert de plans	(3)	-	-	-
Prestations payées par les actifs	(482)	(525)	-	-
Écarts de conversion	5	20	-	-
Valeur de marché des actifs affectés aux plans, à la clôture de l'exercice	14 174	13 487	-	-

(En millions d'euros)	Retraites et indemnités assimilées		Avantages sociaux accordés postérieurement à l'emploi autres que les retraites	
	2010-11	2009-10	2010-11	2009-10
Montant net figurant au bilan :				
Engagement net	904	405	(40)	(40)
Coûts des services passés non reconnus	164	182	-	-
Pertes/(Gains) actuariels non reconnus	977	1 264	4	3
Actif (Provision) net figurant au bilan	2 045	1 851	(36)	(37)
Montants reconnus au bilan * :				
Engagements financés d'avance (Note 21)	2 995	2 733	-	-
Engagements provisionnés	(950)	(882)	(36)	(37)
Montant net reconnu	2 045	1 851	(36)	(37)
Charge de la période :				
Coût des services	367	299	-	-
Charge d'intérêt	634	617	2	2
Rendement attendu des actifs	(836)	(682)	-	-
Réduction/Liquidation de régimes	21	(36)	-	-
Amortissement du coût des services passés	18	21	-	-
Amortissement des pertes (gains) actuariels	13	40	-	-
Autres	-	8	-	-
Charge de la période	217	267	2	2

* À l'exception des plans de retraite dont la position est un actif net inscrit en totalité en actif non courant, l'ensemble des engagements est provisionné dans les passifs non courants.

Les engagements, la valeur de marché des actifs affectés aux plans et les ajustements liés à l'expérience sont les suivants :

(En millions d'euros)	Engagements	Valeur de marché des actifs affectés aux plans	Engagement net	Ajustements liés à l'expérience sur	
				les engagements	les actifs affectés aux plans
Au 31 mars 2007	11 636	13 404	1 768	230	207
Au 31 mars 2008	10 909	13 176	2 267	(95)	(989)
Au 31 mars 2009	11 095	11 031	(64)	(133)	(2 788)
Au 31 mars 2010	13 122	13 487	365	95	1 854
Au 31 mars 2011	13 310	14 174	864	47	(4)

Composition des actifs affectés aux plans

La composition moyenne pondérée des fonds investis dans les plans de retraite et autres avantages à long terme du groupe est la suivante :

Au 31 mars	Fonds investis	
	2011	2010
Actions	40%	38%
Obligations	50%	52%
Immobilier	10%	8%
Actifs des assureurs	-	1%
Investissements à court terme	-	1%
Autres	-	-
Total	100%	100%

Sorties de trésorerie attendues

Le tableau ci-dessous présente les sorties de trésorerie attendues, concernant les retraites et autres avantages à long terme, au 31 mars 2011, sur les dix prochaines années :

(En millions d'euros)	Retraites
Estimation des cotisations à payer pour l'exercice clos le 31 mars 2012	402
Estimation des prestations payées sur les exercices clos au 31 mars :	
2012	509
2013	490
2014	513
2015	540
2016	571
2017-21	3 330

Risques liés aux engagements de retraite

Certains engagements du groupe font l'objet d'une « sur-couverture » déterminée à la fois par la réglementation locale et les différentes conventions collectives. Une évolution des réglementations et/ou des accords collectifs pourrait avoir un impact sur les niveaux requis les ratios de solvabilité des fonds de pension.

La révision de la norme IAS 19 sur les engagements de retraite est susceptible d'avoir un impact sur la situation nette du groupe. Cet effet ne pourra être déterminé qu'au moment de l'application de la révision de la norme dont les modalités et la date de mise en œuvre ne sont pas encore définitives.

29.2 Autres provisions**Provision pour litiges avec les tiers**

Une évaluation des risques de litiges avec les tiers a été effectuée avec le concours des avocats du groupe et des provisions ont été enregistrées lorsque les circonstances les rendaient nécessaires.

Les provisions pour litiges comprennent également des provisions pour risques fiscaux. De telles provisions sont constituées lorsque le groupe estime que l'administration fiscale pourrait être amenée à remettre en cause une position fiscale prise par le groupe ou l'une de ses filiales.

Dans le cours normal de ses activités, le groupe Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM (et leurs filiales) sont impliqués dans divers litiges dont certains peuvent avoir un caractère significatif.

Provision pour restructuration

Au 31 mars 2011 et 2010, la provision pour restructuration intègre principalement la provision pour le plan de départs volontaires d'Air France (cf. Note 10).

Litiges en matière de législation anti-trust

Dans le secteur du fret aérien

a) Enquête des autorités de la concurrence

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1^{er} janvier 2009, sont impliquées depuis février 2006 avec vingt-cinq autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Les procédures ouvertes aux États-Unis, en Australie et au Canada ont donné lieu, au cours de l'exercice 2008-09, à des accords transactionnels (Plea Agreements) conclus entre les trois sociétés du groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui ont mis fin à ces procédures. Au 31 mars 2011, des discussions étaient en cours avec les autorités de la concurrence de l'Afrique du Sud pour conclure un accord de même nature pour un montant de 1,8 million d'euros.

En Europe, par décision en date du 9 novembre 2010, la Commission européenne a imposé des amendes à 14 opérateurs de fret aérien dont Air France, KLM et Martinair, principalement pour des pratiques d'entente concernant la surcharge fuel.

À ce titre, des amendes pour un montant total de 340 millions ont été imposées aux sociétés du groupe.

Le montant des amendes excède de 127 millions d'euros le montant des provisions déjà constituées. En conséquence, une charge complémentaire a été comptabilisée en « autres charges non courantes ».

En sa qualité de société mère du groupe, la société Air France-KLM a été déclarée conjointement et solidairement responsable des pratiques anticoncurrentielles commises par Air France et KLM.

L'ensemble des sociétés du groupe a formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union européenne les 24 et 25 janvier 2011.

Les recours n'étant pas suspensifs, les sociétés du groupe ont choisi, comme elles en avaient la possibilité, de ne pas effectuer immédiatement le paiement des amendes, mais de constituer des garanties bancaires jusqu'au prononcé d'une décision définitive par les juridictions communautaires.

En Corée du Sud, le 29 novembre 2010 Air France-KLM (pour des pratiques anticoncurrentielles antérieures à septembre 2004) Air France (pour les mêmes pratiques postérieures à cette date) et KLM, ont été sanctionnées d'une amende dont le montant total a été ramené à 8,6 millions d'euros. Cette amende n'aura pas d'impact sur les comptes, compte tenu des provisions déjà constituées.

Les trois sociétés ont formé un recours devant la juridiction compétente en Corée du Sud.

Le montant total des provisions au 31 mars 2011 s'élève à 365 millions d'euros pour l'ensemble des procédures en cours.

b) Actions civiles

Au Canada, la procédure d'action collective était toujours en cours au 31 mars 2011. Au regard des chiffres d'affaires concernés, les risques ne sont pas significatifs.

Autres provisions

Les autres provisions comprennent principalement des provisions pour contrat à l'heure de vol dans le cadre de l'activité maintenance du groupe.

29.3 Passifs éventuels

Le groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées dans ses états financiers.

Litiges en matière de législation anti-trust

Ces litiges n'ont pas donné lieu à la constitution de provision, le groupe n'étant pas en mesure, à ce stade, d'en apprécier le risque financier.

a) Dans le secteur du fret aérien

a.1) Enquête des autorités de la concurrence

Les procédures en Suisse et au Brésil sont toujours en cours à la date du 31 mars 2011.

Au regard des chiffres d'affaires concernés dans ces deux états, les risques ne sont pas significatifs pris individuellement.

a.2) Actions civiles

À la suite de l'ouverture en février 2006 de l'enquête des autorités de la concurrence européenne, des actions collectives (« class actions ») ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien aux États-Unis et au Canada à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret.

En outre, des actions civiles ont été introduites en Europe par des expéditeurs de fret à la suite de la décision de la Commission européenne du 9 novembre 2010.

États-Unis

Aux États-Unis, le groupe a conclu au mois de juillet 2010, une transaction (*Settlement Agreement*) avec les représentants de l'action collective. Aux termes de cette transaction et moyennant le paiement par le groupe d'une somme de 87 millions de dollars, il a été mis fin à toute demande, action et procédure passée, actuelle et future de la part des plaignants tendant à l'obtention de réparations financières à raison des pratiques illicites qui étaient alléguées dans le transport de fret aérien « *to, from and within the USA* ». Cette transaction est sans impact sur les comptes de l'exercice, une provision couvrant la totalité du risque ayant été constituée.

Cette transaction a été définitivement approuvée par le Tribunal le 14 mars 2011.

Auparavant, 36 entités dont 4 seulement étaient clientes du groupe ont demandé leur exclusion de l'action collective (*opt-out*) ce qui les autorise à engager individuellement une action civile.

Le Tribunal doit se prononcer sur une demande faite tardivement par d'autres entités tendant également à leur exclusion de l'action collective.

En ce qui concerne les entités qui ont fait le choix de l'exclusion de l'action collective, une quote-part des fonds versés par le groupe correspondant à la proportion du chiffre d'affaires réalisé sur la période considérée avec ces entités, comparée au chiffre d'affaires total d'Air France-KLM sur cette même période, sera transférée sur un compte séquestre particulier. Si des réclamations devaient être déposées, cette quote-part serait immédiatement reversée au groupe.

Pays-Bas

Au Pays-Bas, une instance civile a été engagée le 30 septembre 2010 devant le tribunal d'Amsterdam contre KLM, Martinair et Air France par une société dénommée Equilib qui déclare avoir acquis auprès de soixante-dix expéditeurs de fret aérien leurs droits d'agir en justice pour obtenir réparation des préjudices prétendument subis du fait des pratiques anticoncurrentielles sur le marché européen pendant la période 2000 à 2006.

L'action introduite par Equilib tend à obtenir un jugement déclaratoire de responsabilité à l'encontre des sociétés du groupe et dans un second temps leur condamnation conjointe et solidaire au paiement de dommages et intérêts évalués à ce stade et sans aucune justification à 400 millions d'euros.

Les sociétés du groupe ont appelé en garantie dans cette procédure l'ensemble des compagnies aériennes auxquelles la Commission européenne a infligé une sanction pécuniaire dans sa décision du 9 novembre 2010.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, une procédure civile a été introduite contre British Airways par deux importateurs de fleurs.

British Airways a appelé en garantie l'ensemble des autres compagnies aériennes sanctionnées par la Commission européenne dont les sociétés du groupe.

Les sociétés du groupe entendent s'opposer vigoureusement à l'ensemble de ces actions civiles.

b) Dans le secteur du Passage

b.1) Enquête de la Commission européenne dans le secteur du transport aérien (passage) entre l'Europe et le Japon

Air France et KLM, comme d'autres transporteurs aériens, ont fait l'objet, le 11 mars 2008, d'opérations de visite et de saisie dans le cadre d'une enquête de la Commission européenne concernant d'éventuels accords ou pratiques concertées dans le secteur des services de transport aérien (passage) entre les États parties à l'accord sur l'espace économique européen et le Japon.

Le 13 février 2009, Air France et KLM ont répondu à un questionnaire de la Commission rappelant le contexte des relations aériennes entre la France et les Pays-Bas d'une part et le Japon d'autre part. Ces relations sont régies par des accords bilatéraux qui prévoient que les tarifs doivent être approuvés par les autorités de l'Aviation Civile des États concernés après entente entre les transporteurs aériens désignés dans le cadre de ces accords.

Un second questionnaire a été adressé au groupe par la Commission européenne le 1^{er} octobre 2009.

Le groupe n'est pas, à ce jour, en mesure de se prononcer sur les suites qui seront données à ces investigations par la Commission européenne.

b.2) Actions civiles

Courant 2009, les sociétés Air France et KLM ont été citées à comparaître dans une action collective (« *class action* ») mettant en cause l'ensemble des compagnies aériennes assurant des liaisons transpacifiques entre les États-Unis d'une part et l'Asie/Océanie d'autre part, pour des allégations d'entente tarifaire sur ces liaisons.

Air France qui n'exploite qu'une seule liaison transpacifique entre les USA et Tahiti et KLM qui n'est pas présente sur ces liaisons, contestent fermement les allégations des demandeurs. Les deux compagnies ont donc déposé des conclusions tendant au débouté des demandeurs (« *motion to dismiss* »).

Autres litiges

a) Pretory

La société Air France, en tant que personne morale, a été mise en examen le 20 juillet 2006 des chefs de travail dissimulé et de complicité d'abus de biens sociaux dans le cadre d'une information judiciaire ouverte contre les dirigeants de Pretory, société avec laquelle Air France avait conclu, à la suite des attentats du 11 septembre 2001, un contrat pour la mise à disposition d'agents de sécurité à bord de certains vols.

La compagnie a immédiatement saisi la Cour d'Appel de Paris d'un recours tendant à voir annuler la mise en examen qui lui a été notifiée. Bien que cette demande ait été rejetée, la société Air France entend contester sa mise en cause dans cette affaire.

b) Actionnaires minoritaires de KLM

En janvier 2008, l'association néerlandaise Vereniging van Effectenbezitters (VEB) avait assigné Air France-KLM et KLM devant le Tribunal d'Amsterdam aux fins d'obtenir en faveur des actionnaires minoritaires de KLM condamnation de ces sociétés au paiement d'un dividende supérieur au dividende de 0,58 euro par action qui avait été versé à ces actionnaires au cours de l'exercice 2007-08.

Par décision en date du 1^{er} septembre 2010, le tribunal a débouté l'association en considérant que la résolution d'Assemblée relative au montant du dividende satisfaisait au test de « *reasonableness and fairness* ».

VEP a fait appel de cette décision.

c) Vol AF447 Rio-Paris

À la suite de l'accident du vol AF447 Rio-Paris, disparu dans l'Atlantique sud, diverses instances judiciaires ont été engagées aux États-Unis et au Brésil par les ayants droit des victimes.

L'ensemble de ces procédures tend à obtenir le versement de dommages et intérêts en réparation des préjudices subis par les ayants droit des passagers décédés dans l'accident.

Aux États-Unis, l'ensemble des procédures engagées tant contre Air France que contre le constructeur de l'avion et les équipementiers, ont été consolidées devant la *District Court for the Northern District of California*.

Ce Tribunal, par jugement en date du 4 octobre 2010 a débouté les ayants droit des victimes de leurs demandes sur le fondement du « *forum non conveniens* » et les a renvoyés à mieux se pourvoir en France. Les dommages et intérêts versés aux ayants droit des passagers décédés dans l'accident sont couverts par la police d'assurance responsabilité civile d'Air France.

Au plan pénal, Air France et Airbus personnes morales ont été mises en examen pour homicides involontaires les 17 et 18 mars 2011 par les juges d'instruction en charge de l'information judiciaire, et encourent les sanctions d'amendes prévues par la loi.

Air France conteste sa mise en cause dans cette affaire.

À la connaissance d'Air France-KLM, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage ou fait exceptionnel susceptible d'avoir ou ayant eu dans le passé récent une incidence significative sur la situation financière, le résultat et le patrimoine du groupe.

Hormis les points indiqués aux paragraphes 29.2 et 29.3, la société n'a pas connaissance de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du groupe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

Note 30 Dettes financières

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Dettes financières non courantes		
Emprunt subordonné à durée indéterminée en yens	241	232
Emprunt subordonné à durée indéterminée en francs suisses	325	296
OCEANE	984	964
Emprunts obligataires	1 450	1 450
Emprunts location financement (part non courante)	3 059	3 421
Autres emprunts (part non courante)	2 921	2 859
Total	8 980	9 222
Dettes financières courantes		
Emprunts location financement (part courante)	695	579
Autres emprunts (part courante)	994	1 131
Intérêts courus non échus	119	115
Total	1 808	1 825

30.1 Emprunts subordonnés à durée indéterminée

30.1.1 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en yens

L'emprunt subordonné à durée indéterminée en yen a été émis par KLM en 1999 pour un montant total de 30 milliards de yens, soit 241 millions d'euros au 31 mars 2011.

Cet emprunt est soumis au versement d'un coupon de 5,28% sur un notionnel de 248 millions de dollars.

L'emprunt est à durée indéterminée et remboursable à la main du groupe pour sa valeur nominale ; la date de remboursement est le 28 août 2019. Le remboursement de l'emprunt n'entraîne pas de paiement d'une indemnité. Cependant, une indemnité sera due si l'emprunt est remboursé dans une devise autre que le yen. L'emprunteur pourrait également avoir à rembourser au prêteur tous les frais considérés comme raisonnables et supportés dans le cadre d'une action juridique.

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

30.1.2 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en francs suisses

L'emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en franc suisse a été émis par KLM en deux tranches en 1985 et 1986 pour un montant total, à l'origine de 500 millions de francs suisses. Après les remboursements effectués par KLM, le montant de l'emprunt subordonné s'élève à 419 millions de francs suisses, soit 325 millions d'euros au 31 mars 2011.

Cet emprunt est remboursable à la main du groupe pour sa valeur nominale.

Cet emprunt est soumis au versement d'un coupon considéré à taux fixe (5% sur 270 millions de francs suisses et 2 1/8% sur 149 millions de francs suisses) pour les exercices clos les 31 mars 2011 et 2010.

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

30.2 OCEANE

30.2.1 OCEANE émise en 2005

En avril 2005, la société Air France, filiale du groupe Air France-KLM, a émis 21 951 219 obligations convertibles et/ou échangeables à tout moment en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance 15 ans pour un montant total de 450 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 20,50 euros. Au 31 mars 2011, le ratio de conversion est égal à 1,03 action Air France-KLM pour une obligation.

La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1^{er} avril 2020. Les porteurs d'obligations peuvent demander le remboursement de leurs titres le 1^{er} avril 2012 et le 1^{er} avril 2016. Air France peut imposer

le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* à partir du 1^{er} avril 2010 et dans certaines conditions incitant les porteurs d'OCEANE à leur conversion en actions Air France-KLM. Le coupon annuel est de 2,75% 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, sauf remboursement anticipé.

À la date d'émission de cet emprunt obligataire, Air France-KLM a inscrit en dette un montant de 379 millions d'euros correspondant à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de nominal au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Au 31 mars 2011, le montant inscrit en dette s'élève à 402 millions d'euros.

La valeur de l'option, valorisée par déduction entre la valeur totale de l'émission (i.e. 450 millions d'euros) et la valeur inscrite en dette, a quant à elle été comptabilisée en capitaux propres.

30.2.2 OCEANE émise en 2009

Le 26 juin 2009, Air France-KLM a émis 56 016 949 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance au 1^{er} avril 2015 pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 11,80 euros. Le coupon annuel s'élève à 4,97%.

La période de conversion s'étend du 6 août 2009 au 7^e jour ouvré précédant la date de remboursement normale ou anticipée.

Air France-KLM peut imposer le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* à partir du 1^{er} avril 2013 et dans certaines conditions incitant les porteurs d'OCEANE à leur conversion en actions Air France-KLM.

À la date d'émission de cet emprunt obligataire, Air France-KLM a inscrit en dette un montant de 556 millions d'euros correspondant à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de nominal au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Au 31 mars 2011, le montant inscrit en dette s'élève à 583 millions d'euros.

La valeur de l'option, valorisée par déduction entre la valeur totale de l'émission (i.e. 661 millions d'euros) et la valeur inscrite en dette, a quant à elle été comptabilisée en capitaux propres.

30.3 Emprunts obligataires

30.3.1 Obligations émises en 2006 et 2007

En septembre 2006 et avril 2007, la société Air France, filiale du groupe Air France-KLM, a émis des obligations en euros pour un montant total de 750 millions, de maturité 22 janvier 2014 et portant intérêt à 4,75%.

30.3.2 Obligations émises en 2009

Le 27 octobre 2009, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 700 millions, de maturité 27 octobre 2016 et portant intérêt à 6,75%.

30.4 Emprunts location financement

Le total des paiements minimaux futurs au titre des locations financement se décompose comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Avions		
Paiements minimaux futurs – Échéance en		
N+1	786	677
N+2	443	772
N+3	506	410
N+4	480	476
N+5	374	457
Au-delà de 5 ans	1 337	1 503
Total	3 926	4 295
Dont		
♦ Principal	3 427	3 665
♦ Intérêts	499	630
Constructions		
Paiements minimaux futurs – Échéance en		
N+1	41	35
N+2	39	34
N+3	37	31
N+4	37	31
N+5	37	31
Au-delà de 5 ans	109	107
Total	300	269
Dont		
♦ Principal	246	202
♦ Intérêts	54	67

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Autres matériels		
Paiements minimaux futurs – Échéance en		
N+1	9	30
N+2	9	12
N+3	9	12
N+4	9	12
N+5	8	12
Au-delà de 5 ans	96	150
Total	140	228
Dont		
♦ Principal	81	133
♦ Intérêts	59	95

Les charges de loyers de l'exercice n'incluent pas de loyers conditionnels. Les dépôts affectés au paiement de l'option d'achat sont présentés en Note 22.

30.5 Autres emprunts

Les autres emprunts sont constitués des éléments suivants :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
VCRP et emprunts hypothécaires	2 449	2 285
Autres emprunts	1 466	1 915
Total	3 915	3 990

Les autres emprunts sont principalement constitués par des emprunts auprès des établissements de crédit.

Les ventes avec clause de réserve de propriété (VCRP) et emprunts hypothécaires sont des dettes sécurisées par des avions. L'hypothèque est enregistrée auprès de la Direction générale de l'aviation civile

(DGAC) afin de permettre aux tiers d'en avoir connaissance. L'hypothèque confère à son bénéficiaire une garantie lui permettant de faire saisir et vendre aux enchères l'actif hypothéqué et d'en percevoir le produit à due concurrence de sa créance, le solde revenant aux autres créanciers.

30.6 Analyse par échéance

Les échéances des dettes financières se décomposent comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Échéances en		
N+1	2 183	2 188
N+2	1 743	1 357
N+3	2 087	1 575
N+4	1 276	1 786
N+5	1 771	1 394
Au-delà de 5 ans	3 904	4 724
Total	12 964	13 022
Dont		
♦ Principal	10 788	11 047
♦ Intérêts	2 176	1 975

Au 31 mars 2011, les flux d'intérêts financiers attendus s'élèvent à 383 millions d'euros pour l'exercice 2011-12, 1 138 millions d'euros pour les exercices 2012-13 à 2015-16, et 655 millions d'euros au-delà.

Au 31 mars 2011, il a été considéré que les emprunts subordonnés à durée déterminée, les OCEANE et les emprunts obligataires seraient remboursés selon leur échéance la plus probable :

♦ date d'exercice probable du *call* émetteur pour les emprunts subordonnés à durée indéterminée ;

♦ première date d'exercice du *put* investisseur, soit le 1^{er} avril 2012, pour l'OCEANE émise en 2005 ;
♦ date de maturité contractuelle pour l'OCEANE émise en 2009 et les emprunts obligataires remboursables émis en 2006, 2007 et 2009.

30.7 Analyse par devise

La répartition des dettes financières par devise après prise en compte des instruments financiers dérivés, s'analyse comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Euro	9 285	9 535
Dollar US	745	985
Franc Suisse	325	296
Yen	422	231
Shilling Kenyan	11	-
Total	10 788	11 047

30.8 Lignes de crédit

Au 31 mars 2011, le groupe dispose de lignes de crédit pour un montant total de 1 895 millions d'euros, dont 500 millions d'euros seulement sont tirés. Les trois principales lignes s'élèvent respectivement à 1 115 millions d'euros pour Air France, 530 millions d'euros pour KLM et 250 millions d'euros pour la holding Air France-KLM.

La ligne de crédit d'Air France est subordonnée au respect de ratios financiers, obligations satisfaites au 31 mars 2011. Elle tombe à échéance le 7 avril 2012.

Le 4 avril 2011, Air France a renouvelé cette ligne de crédit par une facilité de 1 060 millions d'euros qui expirera le 4 avril 2016 et comporte les obligations suivantes calculées sur les comptes consolidés du groupe Air France :

- ♦ l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle ne doit pas être inférieur à deux fois et demie les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- ♦ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

Ces ratios doivent être respectés semestriellement.

La ligne de crédit de KLM, d'un montant de 530 millions d'euros venant à échéance en 2012, est subordonnée au respect des obligations suivantes calculées sur les comptes consolidés du groupe KLM :

- ♦ l'excédent brut d'exploitation ne doit pas être inférieur à deux fois et demie les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- ♦ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux à 1,25 fois les dettes non garanties.

Ces ratios, calculés semestriellement, sont respectés au 31 mars 2011.

La ligne de crédit d'Air France-KLM, d'un montant de 250 millions d'euros, à échéance 4 octobre 2017 et réduite de 50 millions d'euros par an à partir de 2013, est subordonnée au respect des obligations suivantes calculées sur les comptes consolidés du groupe Air France-KLM :

- ♦ l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle doit être au moins égal à une fois et demie les charges d'intérêts nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- ♦ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

Ces ratios, calculés semestriellement, sont respectés au 31 mars 2011.

Note 31 Autres crédateurs

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011		2010	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Dettes fiscales	463	-	388	-
Dettes sociales	867	-	834	-
Dettes sur immobilisations	43	-	26	-
Instruments dérivés	396	194	524	651
Produits constatés d'avance	120	1	74	87
Dettes diverses	797	77	751	80
Total	2 686	272	2 597	818

Les instruments dérivés comprennent des couvertures de la dette en devises pour un montant de 36 millions d'euros au 31 mars 2011, entièrement en non courant, contre 39 millions d'euros au 31 mars 2010 dont 13 millions à court terme.

Note 32 Instruments financiers

32.1 Gestion des risques

Gestion des risques de marché

Le pilotage et la coordination de la gestion des risques de marché d'Air France-KLM sont assurés par le *Risk Management Committee* (RMC). Ce dernier est composé du Directeur général et du Directeur général délégué aux Affaires économiques et financières d'Air France, et du Directeur général exécutif et du Directeur général délégué Finance de KLM. Le RMC se réunit chaque trimestre pour passer en revue le *reporting* groupe sur les risques relatifs au prix du carburant, aux cours de change des principales devises, aux taux d'intérêt et décider des couvertures à mettre en place : ratios de couverture à atteindre, délais de mise en œuvre et éventuellement types d'instrument de couverture à privilégier. L'objectif poursuivi est de réduire l'exposition d'Air France-KLM et de préserver les marges budgétées. Le RMC définit également la politique de risque de contrepartie.

Les décisions prises par le RMC sont mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services de trésorerie et carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs. Les procédures internes de gestion des risques prévoient l'interdiction de spéculer.

Les instruments utilisés sont des *swaps*, des contrats à termes et des options.

Des réunions régulières sont organisées entre les services carburant des deux compagnies ainsi qu'entre les services trésorerie afin d'échanger, entre autres, sur les instruments de couvertures, les stratégies envisagées et les contreparties.

Les services de trésorerie de chaque compagnie diffusent quotidiennement une information auprès de leur Direction générale sur le niveau de trésorerie. Chaque mois, un *reporting* complet incluant, entre autres, les positions de taux et de change, le portefeuille des instruments de couverture, le récapitulatif des placements et des financements par devise et le suivi des risques par contrepartie est transmis aux Directions générales.

La mise en œuvre de la politique de couverture de carburant est menée par les services carburant qui sont également en charge de l'achat du produit physique. Un *reporting* hebdomadaire permettant d'évaluer la dépense carburant nette de couverture de l'exercice en cours et des deux suivants est transmis à la Direction générale. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des positions, les pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couvertures et les prix nets résultant, des stress scénarii, ainsi qu'un commentaire de marché. Par ailleurs, le service carburant produit un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (dit *reporting* GEC), qui consolide les chiffres des deux compagnies en matière de *hedging* carburant et de dépense physique.

Risque de change

Le groupe réalise la plus grande partie de son chiffre d'affaires en euros. Cependant, le groupe a une activité internationale qui l'expose naturellement au risque de change. L'exposition principale porte sur le dollar américain, suivi dans une moindre mesure, par le yen et la livre sterling. La variation de ces devises vis-à-vis de l'euro a donc un impact sur les résultats financiers du groupe. Le groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses telles que le carburant, les loyers opérationnels ou les pièces détachées excédant le montant des recettes. En conséquence toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du groupe et ses résultats financiers. En revanche, le groupe est vendeur de livre sterling et de yen, le montant des recettes étant supérieur au montant des dépenses dans ces monnaies. Ainsi une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du groupe.

Afin de réduire son exposition aux variations de change, le groupe a mis en place une politique de couverture. Les deux compagnies couvrent progressivement leur exposition sur 24 mois glissants.

Les avions sont payés en dollars américains. En conséquence, le groupe est exposé à la hausse du dollar contre euro en matière d'investissements aéronautiques. La politique de couverture prévoit la mise en place progressive et systématique de couvertures entre la date de commande des avions et leur date de livraison.

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 mars 2011, 88% de la dette du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés sont émis ou convertis en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette.

Malgré cette politique active de couverture, tous les risques de change ne sont pas couverts. Le groupe et ses filiales pourraient alors rencontrer des difficultés dans la gestion des risques liés aux cours de change, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du groupe et ses résultats financiers.

Risque de taux d'intérêt

La dette financière est généralement contractée, tant par Air France que par KLM, à taux variable, conformément aux pratiques de marché. Cependant, compte tenu du niveau historiquement bas des taux d'intérêt, Air France et KLM ont converti (moyennant la mise en place de *swaps*) une part importante de leurs dettes à taux variable en dettes à taux fixe. Après *swaps*, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 71% du total des dettes financières. Compte tenu de cette politique, le groupe affiche un montant de dette à taux variable inférieur au montant de sa trésorerie placée à taux variable. Une remontée des taux aura donc un effet favorable sur les résultats financiers du groupe.

Risques relatifs au prix du carburant

Les risques liés au prix du carburant avion sont couverts dans le cadre d'une stratégie de couverture définie pour l'ensemble du groupe Air France-KLM. Cette stratégie a été suspendue en novembre 2008 : arrêt de la prise de nouvelles positions, débouclage d'une partie de celles déjà souscrites afin de réduire significativement le risque à la baisse et bénéficier des niveaux de marché courants.

Une fois cette restructuration du portefeuille effectuée, une nouvelle stratégie de couverture a été définie et présentée en septembre 2009 au Comité d'audit et au Conseil d'administration du groupe Air France-KLM. Les principales évolutions ont été de réduire l'horizon (2 ans au lieu de 4) et de ramener les volumes globalement protégés à moins d'une année de consommation (au lieu de 2 précédemment).

Principales caractéristiques de la stratégie de couverture

- ◆ *Horizon de couverture* : 2 ans
- ◆ *Pourcentage à couvrir* :
 - ◆ trimestre en cours : 60% des volumes consommés,
 - ◆ trimestre 1 à trimestre 3 : 60% des volumes consommés,
 - ◆ trimestre 4 : 50% des volumes consommés,
 - ◆ trimestre 5 : 40% des volumes consommés,
 - ◆ trimestre 6 : 30% des volumes consommés,
 - ◆ trimestre 7 : 20% des volumes consommés,
 - ◆ trimestre 8 : 10% des volumes consommés.
- ◆ *Sous-jacents* : Brent, Gasoil et Jet CIF.
Au moins 25% des volumes consommés sur les deux premiers trimestres du programme (hors trimestre en cours) doivent être couverts en distillats moyens (Jet Fuel et Gasoil).
- ◆ *Instruments* :
Swap, call, call spread, three ways, four ways et collar.
- ◆ *Norme IAS 39* :
Les instruments à utiliser dans le cadre de la stratégie devront être compatibles IAS 39.
- ◆ *Mise en place d'indicateurs de suivi des positions* :
Afin d'assurer un suivi plus fin du *marked-to-market* des positions et de dynamiser la gestion de son exposition, le groupe Air France-KLM

utilise la VAR (*value at risk*) qui contribue à mesurer le risque encouru par son portefeuille. Ce suivi est par ailleurs renforcé par la prise en compte du « *maximum loss* » et du « *maximum gain* » qui permettent de borner les amplitudes de variation de ce même portefeuille et de réagir en conséquence.

Risques de placement

Les trésoreries d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM sont actuellement investies sur un horizon de placement court, essentiellement en OPCVM monétaires et titres de créances court termes, notés A1 ou P1. Une petite partie des excédents a cependant été placée en titres de créances pour une durée allant jusqu'à deux ans, sur des émetteurs de premier plan, de façon à accroître le rendement global de la trésorerie.

Enfin, une partie des liquidités de KLM est investie en devises sur des obligations notées AAA de façon à réduire le risque de change sur la dette.

Gestion du risque de contrepartie

Les transactions qui génèrent potentiellement pour le groupe un risque de contrepartie sont essentiellement :

- ◆ les placements financiers ;
- ◆ les instruments dérivés ;
- ◆ les comptes clients.
- ◆ Le risque de contrepartie lié aux placements financiers et aux instruments dérivés est suivi par le *Risk Management Committee* qui établit des limites par contrepartie, tout instrument confondu (à l'exception des placements dans les OPCVM monétaires pour lesquels le risque de contrepartie est jugé non significatif). Le *reporting* groupe relatif au risque de contrepartie est diffusé tous les mois aux Directions générales, le risque étant mesuré à la valeur de marché des différents instruments. Le dépassement éventuel d'une limite fait immédiatement l'objet d'une mesure de correction.
- ◆ Le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur dispersion géographique.

Le groupe a identifié les expositions suivantes au risque de contrepartie :

Rating LT (Standards & Poors)	Total de l'exposition (en millions d'euros)	
	Au 31 mars 2011	Au 31 mars 2010
AAA	306	286
AA	84	109
AA-	243	126
A+	1 052	592
A	354	119
BBB+	-	25
Total	2 039	1 257

32.2 Instruments dérivés

► Au 31 mars 2011

Valeur au Bilan (En millions d'euros)	Actif		Passif	
	Non courant	Courant	Non courant	Courant
Risque de change (opérations financières et d'exploitation)				
Couverture de juste valeur	23	12	37	28
Couverture de flux futurs	(5)	7	25	67
Dérivés de transaction	4	1	2	4
Risque de taux (opérations financières)				
Couverture de flux futurs	7	2	38	1
Couverture de juste valeur	4	2	24	-
Dérivés de transaction	-	-	13	-
Risque matière première (opérations financières et d'exploitation)				
Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Couverture de flux futurs	105	784	55	296
Dérivés de transaction	-	-	-	-
Total	138	808	194	396

L'échéance attendue de la valeur de marché des instruments dérivés est la suivante :

(En millions d'euros)		Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	> N+5
Instruments dérivés matière première	Actif	888	783	105	-	-	-	-
	Passif	(351)	(296)	(55)	-	-	-	-
Instruments dérivés taux	Actif	15	4	1	-	1	-	9
	Passif	(75)	(2)	(2)	(4)	(28)	(2)	(37)
Instruments dérivés change	Actif	43	21	14	2	2	-	4
	Passif	(164)	(98)	(57)	(2)	-	(1)	(6)
Total	Actif	946	808	120	2	3	-	13
	Passif	(590)	(396)	(114)	(6)	(28)	(3)	(43)

► Au 31 mars 2010

Valeur au Bilan (En millions d'euros)	Actif		Passif	
	Non courant	Courant	Non courant	Courant
Risque de change (opérations financières et d'exploitation)				
Couverture de juste valeur	49	32	25	31
Couverture de flux futurs	41	90	19	28
Dérivés de transaction	-	2	-	1
Risque de taux (opérations financières)				
Couverture de flux futurs	-	-	92	2
Couverture de juste valeur	11	4	22	13
Dérivés de transaction	-	-	12	-
Risque matière première (opérations financières et d'exploitation)				
Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Couverture de flux futurs	69	211	481	445
Dérivés de transaction	-	-	-	4
Total	170	339	651	524

Exposition au risque de taux d'intérêt

Le groupe utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses dettes financières à court et à long terme des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

► Au 31 mars 2011

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie								
Swap de taux	2 392	360	355	335	384	264	694	(32)
Autres	389	75	-	96	115	103	-	2
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur								
Swap de taux	395	132	67	41	42	15	98	(18)
Opérations qualifiées de transactions								
	120	-	14	-	-	1	105	(13)
Total	3 296	567	436	472	541	383	897	(61)

Mtm* = Marked-to-market ; juste valeur ou valeur de marché.

► Au 31 mars 2010

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie								
Swap de taux	2 418	260	343	322	326	380	787	(87)
Autres	250	-	-	-	113	137	-	(7)
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur								
Swap de taux	495	182	126	61	34	36	56	(20)
Opérations qualifiées de transactions								
	385	100	150	22	-	-	113	(12)
Total	3 548	542	619	405	473	553	956	(126)

Mtm* = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Ces instruments ont différents objets :

♦ couverture d'un risque de prix lié aux dettes financières à taux fixe :
En contractant une dette à taux fixe, l'entreprise est exposée à un risque d'opportunité en cas de baisse des taux. Compte tenu du niveau des taux sur le marché par rapport aux taux d'intérêts fixes contractés sur certaines dettes, le groupe a conclu des *swaps* de taux prêteur du taux fixe, documentés comptablement dans le cadre de couvertures de juste valeur ;

♦ couverture d'un risque de *cash flow* lié aux dettes financières à taux variable :
Le groupe a souhaité fixer le taux de certaines dettes à taux variables et a conclu des *swaps* de taux emprunteur du taux fixe, documentés comptablement dans le cadre de couvertures de flux de trésorerie.

Dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie, les variations de juste valeur des *swaps* sont enregistrées en capitaux propres à hauteur de la part efficace. Ces montants sont recyclés en compte de résultat symétriquement au paiement des intérêts sur la dette couverte,

Compte tenu des opérations de couvertures, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du groupe peut être présentée comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011				2010			
	Avant couverture		Après couverture		Avant couverture		Après couverture	
	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen
Actifs et passifs financiers à taux fixe								
Actifs à taux fixe	1 879	1,8%	1 879	1,8%	1 688	3,0%	1 688	3,0%
Emprunts subordonnés à durée indéterminée	566	4,2%	594	4,3%	528	4,6%	536	4,6%
Emprunts obligataires (OCEANE)	984	4,1%	984	4,7%	964	4,0%	964	4,6%
Emprunts obligataires	1 450	5,7%	1 450	5,7%	1 450	5,3%	1 150	5,2%
Autres dettes financières	2 164	5,2%	4 488	4,3%	2 178	5,2%	4 565	4,3%
Passifs à taux fixe	5 164	5,0%	7 516	4,7%	5 120	4,9%	7 215	4,5%
Actifs et passifs financiers à taux variable								
Actifs à taux variable	3 266	2,6%	3 266	2,6%	3 366	3,1%	3 366	3,1%
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	300	6,4%
Autres dettes financières	5 624	2,1%	3 272	2,4%	5 927	2,4%	3 532	2,6%
Concours bancaires courants	129	0,3%	129	0,4%	116	0,1%	116	0,3%
Passifs à taux variable	5 753	2,0%	3 401	2,3%	6 043	2,4%	3 948	2,8%
Actifs financiers sans taux	977	-	977	-	54	-	54	-

Au 31 mars 2011, les actifs financiers sans taux sont essentiellement constitués de la réévaluation des titres Amadeus (WAM) à leur juste valeur.

Exposition au risque de change

Opérations courantes

Bien que la monnaie de comptabilisation du groupe soit l'euro, l'activité commerciale génère des revenus et des coûts libellés dans d'autres devises telles que le dollar US, le yen ou la livre sterling.

Le groupe a pour politique de réduire le risque de change au moyen de couvertures. Les couvertures se font par le biais de ventes à terme, d'achats à terme ou de stratégies d'options.

Investissements aéronautiques

Les investissements aéronautiques sont libellés en dollar US. Le groupe couvre ce risque de change par le biais d'achats à terme ou de stratégies d'options.

Dettes à long terme

Une faible partie des emprunts est libellée en devises afin de diversifier les sources de financement et de tenir compte des excédents de trésorerie générés dans certaines devises. Pour se prémunir contre les variations de cours de change sur certains de ces emprunts, des swaps de devises ont été conclus. Ces couvertures sont spécifiquement adossées aux emprunts correspondants.

Les montants nominaux des contrats à terme de devises et des swaps sont détaillés ci-dessous en fonction de la nature des opérations de couverture.

► Au 31 mars 2011

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Risque de change (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)	4 114	2 880	1 184	32	15	3	-	(90)
Options de change								
Dollar US	1 992	1 408	584	-	-	-	-	(65)
Yen	213	125	88	-	-	-	-	5
Autres devises	139	107	32	-	-	-	-	2
Achat à terme								
Dollar US	1 045	664	336	27	15	3	-	(33)
Ventes à terme								
Yen	203	132	71	-	-	-	-	2
Livre sterling	205	144	61	-	-	-	-	4
Couronne norvégienne	121	121	-	-	-	-	-	(1)
Franc suisse	38	38	-	-	-	-	-	(1)
Autres devises	110	110	-	-	-	-	-	(2)
Autres								
Dollar US	48	31	12	5	-	-	-	(1)
Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur)	1 596	757	446	108	59	14	212	(30)
Achat à terme Dollar US	1 571	732	446	108	59	14	212	(30)
Options de change Dollar US	25	25	-	-	-	-	-	-
Risque de change (opérations de transaction)	326	204	71	-	-	-	51	(1)
Achat à terme Dollar US	98	27	71	-	-	-	-	5
Options de change Dollar US	177	177	-	-	-	-	-	(4)
Autres Dollar US	51	-	-	-	-	-	51	(2)
Total	6 036	3 841	1 701	140	74	17	263	(121)

* Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

► Au 31 mars 2010

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Risque de change (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)	3 297	2 380	818	50	28	15	6	83
Options de change								
Dollar US	1 523	1 033	490	-	-	-	-	62
Yen	155	100	55	-	-	-	-	(5)
Autres devises	126	100	26	-	-	-	-	-
Achat à terme								
Dollar US	858	642	132	35	28	15	6	34
Ventes à terme								
Dollar US	33	33	-	-	-	-	-	-
Yen	165	102	57	6	-	-	-	(2)
Livre sterling	156	121	35	-	-	-	-	1
Couronne norvégienne	107	107	-	-	-	-	-	(2)
Franc suisse	36	36	-	-	-	-	-	(1)
Autres devises	102	102	-	-	-	-	-	(3)
Autres								
Dollar US	36	4	23	9	-	-	-	(1)
Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur)	2 129	850	573	405	45	53	203	26
Achat à terme Dollar US	2 077	825	546	405	45	53	203	23
Options de change Dollar US	52	25	27	-	-	-	-	3
Risque de change (opérations de transaction)	163	84	7	-	-	-	72	1
Achat à terme Dollar US	49	42	7	-	-	-	-	-
Options de change Dollar US	42	42	-	-	-	-	-	1
Autres Dollar US	72	-	-	-	-	-	72	-
Total	5 589	3 314	1 398	455	73	68	281	110

* Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie, les variations de juste valeur efficaces des dérivés sont recyclées des capitaux propres vers le résultat à l'échéance des opérations de couverture qui correspond à la date de réalisation des flux futurs couverts.

Risque lié au prix du carburant

Dans le cadre de ses activités courantes, le groupe est amené à intervenir sur les marchés pétroliers afin d'optimiser son coût moyen d'approvisionnement en carburant.

Les engagements du groupe sur le pétrole brut et les produits raffinés sont présentés ci-dessous, pour la valeur de l'engagement notionnel :

► Au 31 mars 2011

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Risque de matière première (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)	5 795	3 956	1 839	-	-	-	-	538
Swap	124	124	-	-	-	-	-	29
Options	5 671	3 832	1 839	-	-	-	-	509
Risque de matière première (opérations de transactions)	-	-	-	-	-	-	-	-
Swap	-	-	-	-	-	-	-	-
Options	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	5 795	3 956	1 839	-	-	-	-	538

► Au 31 mars 2010

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Risque de matière première (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)	5 214	3 252	1 242	720	-	-	-	(646)
Swap	92	92	-	-	-	-	-	3
Options	5 122	3 160	1 242	720	-	-	-	(649)
Risque de matière première (opérations de transactions)	32	32	-	-	-	-	-	(4)
Swap	-	-	-	-	-	-	-	-
Options	32	32	-	-	-	-	-	(4)
Total	5 246	3 284	1 242	720	-	-	-	(650)

Dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie, les variations de juste valeur efficaces des dérivés sont recyclées des capitaux propres vers le résultat à l'échéance des opérations de couverture qui correspond à la date de réalisation des flux futurs couverts.

32.3 Valeurs de marché des instruments financiers

Les valeurs de marché ont été estimées, pour la majorité des instruments financiers du groupe, à l'aide de différentes méthodes d'évaluation, telles que l'actualisation des flux de trésorerie. Toutefois, les méthodes et hypothèses retenues pour fournir les informations ci-après sont par nature théoriques. Elles comprennent les limites suivantes :

- ◆ les valeurs de marchés estimées ne prennent pas en considération l'effet des variations ultérieures de taux d'intérêt et de cours de change ;
- ◆ les montants estimés aux 31 mars 2011 et 2010 ne sont pas représentatifs des gains ou pertes qui seraient enregistrés à l'échéance ou en cas de résiliation de l'instrument financier.

L'application de méthodes et hypothèses différentes pourrait avoir, en conséquence, un effet significatif sur les valeurs de marchés estimées.

Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- ◆ *disponibilités, créances clients, autres débiteurs, concours bancaires court terme et assimilés, dettes fournisseurs et autres créditeurs :*
Le groupe estime qu'en raison de leur caractère court terme, la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché ;

- ◆ *valeurs mobilières de placement, titres de participation et autres titres :*

Les valeurs de marché des titres sont déterminées principalement par référence au prix du marché ou par référence au marché de titres similaires.

En l'absence de marché, les titres sont retenus pour leur valeur comptable, considérée comme une approximation raisonnable de leur valeur de marché ;

- ◆ *emprunts, autres dettes financières et prêts :*

La valeur de marché des emprunts, autres dettes financières et prêts à taux fixes et variables a été déterminée par actualisation des flux futurs aux taux d'intérêts du marché pour des instruments de caractéristiques similaires ;

- ◆ *instruments financiers dérivés :*

La valeur de marché des instruments financiers dérivés correspond aux montants qui seraient payés ou reçus pour résilier ces engagements aux 31 mars 2011 et 2010, évalués sur la base des données de marché à la date de clôture.

Les valeurs de marché ainsi déterminées sont présentées dans le tableau ci-après :

(En millions d'euros)	31 mars 2011		31 mars 2010	
	Valeur comptable	Valeur de marché estimée	Valeur comptable	Valeur de marché estimée
Actifs financiers				
Actifs financiers disponibles à la vente				
Titres de participation	977	977	54	54
Actifs de transaction				
Valeurs mobilières de placement	574	574	343	343
Prêts et créances				
Prêts				
Taux fixe	216	229	299	323
Taux variable	117	117	115	113
Instruments dérivés de taux				
Swap de taux	15	15	15	15
Instruments dérivés de change				
Options de change	(16)	(16)	88	88
Contrats à terme de devises	58	58	126	126
Swaps de change	-	-	-	-
Instruments dérivés sur matières premières				
Swap et options sur produits pétroliers	889	889	280	280

(En millions d'euros)	31 mars 2011		31 mars 2010	
	Valeur comptable	Valeur de marché estimée	Valeur comptable	Valeur de marché estimée
Créances clients	1 938	1 938	2 142	2 142
Autres débiteurs (hors instruments dérivés)	760	760	650	650
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Équivalents de trésorerie	3 343	3 343	3 294	3 294
Caisses et banques	374	374	457	457
Passifs financiers				
Dettes au coût amorti				
Emprunts obligataires *				
Taux fixe	2 434	2 822	2 414	2 859
Titres à durée indéterminée	566	594	528	536
Autres emprunts et dettes financières				
Taux fixe	2 164	2 176	2 178	2 123
Taux variable	5 624	5 531	5 927	5 818
Instruments dérivés				
Instruments dérivés de taux				
Swap de taux	76	76	141	141
Instruments dérivés de change				
Options de change	46	46	27	27
Contrats à terme de devises	114	114	76	76
Swaps de change	3	3	1	1
Instruments dérivés sur matières premières				
Swap et options sur produits pétroliers	351	351	930	930
Autres dettes				
Dettes fournisseurs	2 211	2 211	2 032	2 032
Titres de transport émis et non utilisés	2 440	2 440	2 340	2 340
Programme de fidélisation	806	806	840	840
Autres créiteurs (hors instruments dérivés)	2 368	2 368	2 240	2 240

* Les emprunts obligataires à taux fixe sont constitués des OCEANE émises en avril 2005 et en juin 2009, ainsi que des emprunts obligataires de 750 millions d'euros émis respectivement en septembre 2006 et avril 2007 par la société Air France et de 700 millions d'euros émis en octobre 2009 par la société Air France-KLM.

Emprunt OCEANE d'avril 2005 : la valeur de marché de 475 millions d'euros a été calculée sur la base du cours de l'obligation au 31 mars 2011. Cette valeur de marché intègre la juste valeur de la composante dette (montant au bilan de 402 millions d'euros au 31 mars 2011) ainsi que la juste valeur de l'option de conversion inscrite en capitaux propres pour un montant de 48 millions d'euros.

Emprunt OCEANE de juin 2009 : la valeur de marché de 866 millions d'euros a été calculée sur la base du cours de l'obligation au 31 mars 2011. Cette valeur de marché intègre la juste valeur de la composante

dette (montant au bilan de 583 millions d'euros au 31 mars 2011) ainsi que la juste valeur de l'option de conversion inscrite en capitaux propres pour un montant de 78 millions d'euros.

Emprunt obligataire émis en septembre 2006 et avril 2007 : les caractéristiques de cet emprunt sont décrites en Note 30.3. La valeur de marché de la dette est de 758 millions d'euros.

Emprunt obligataire émis en octobre 2009 : les caractéristiques de cet emprunt sont décrites en Note 30.3. La valeur de marché de la dette est de 723 millions d'euros.

32.4 Méthodes de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur

Les actifs et passifs financiers du groupe se répartissent comme suit sur les trois niveaux de classification (cf. Note 3.10.7) :

Au 31 mars (En millions d'euros)	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Actifs financiers disponibles à la vente								
Titres de participation	941	15	36	39	-	-	977	54
Actifs de transaction								
Valeurs mobilières de placement	7	-	567	343	-	-	574	343
Équivalents de trésorerie	3 343	3 294	-	-	-	-	3 343	3 294
Instrumentés dérivés actifs								
Instrumentés dérivés de taux	-	-	15	15	-	-	15	15
Instrumentés dérivés de change	-	-	43	214	-	-	43	214
Instrumentés dérivés sur matières premières	-	-	888	280	-	-	888	280

Les passifs financiers à la juste valeur sont constitués des moins-values latentes sur instruments dérivés de taux, de change et sur matières premières ainsi que des dettes réévaluées dans le cadre de couvertures de juste valeur, valorisations classées en niveau 2.

32.5 Sensibilité

La sensibilité est calculée uniquement sur la valorisation des instruments dérivés à la clôture de chaque exercice présenté. L'amplitude des chocs considérés a été jugée raisonnable et réaliste par le management du groupe. Les hypothèses de chocs retenues sont cohérentes avec celles appliquées lors de l'exercice précédent.

Les impacts en capitaux propres correspondent à la sensibilité des variations de juste valeur efficace des instruments documentés en couverture de flux de trésorerie (valeur intrinsèque des options, juste

valeur des instruments fermes). Les impacts en résultat correspondent à la sensibilité des variations de juste valeur inefficaces des instruments de couverture (valeur temps des options principalement) et des variations de juste valeur des instruments de transaction.

Sur le carburant et le change, les sensibilités à la baisse et à la hausse ne sont pas symétriques compte tenu de l'utilisation, dans le cadre des politiques de couvertures d'instruments optionnels dont le profil de risques n'est pas linéaire.

Sensibilité des couvertures carburant

L'impact d'une variation de la juste valeur des dérivés carburant suite à une hausse ou baisse des cours du Brent de 10 USD par baril sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » est présenté ci-dessous :

(En millions d'euros)	31 mars 2011		31 mars 2010	
	Augmentation de 10 USD par baril de Brent	Diminution de 10 USD par baril de Brent	Augmentation de 10 USD par baril de Brent	Diminution de 10 USD par baril de Brent
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	50	(78)	(121)	122
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	321	(309)	586	(582)

Sensibilité des couvertures de change

La contre-valeur en euros des actifs et passifs monétaires est présentée ci-dessous :

(En millions d'euros)	Actifs monétaires		Passifs monétaires	
	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2011	31 mars 2010
Dollar US	348	464	1 204	1 307
Livre sterling	33	33	-	-
Yen	8	10	453	298
Franc suisse	6	7	322	293
Dollar canadien	4	11	3	1

Le montant des actifs et passifs monétaires présentés dans le tableau ci-dessus ne tient pas compte de la réévaluation des actifs et passifs documentés dans le cadre de relations de couvertures de juste valeur.

L'impact sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'appréciation des devises de 10% par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

Au 31 mars (En millions d'euros)	Dollar US		Livre sterling		Yen	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	47	(54)	(5)	2	(55)	(35)
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	289	327	(15)	(18)	(34)	(24)

L'impact sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'affaiblissement des devises de 10% par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

Au 31 mars (En millions d'euros)	Dollar US		Livre sterling		Yen	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	(40)	4	(3)	(2)	42	30
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	(250)	(209)	25	16	27	21

Sensibilité aux taux d'intérêt

Le groupe est exposé au risque de variation des taux d'intérêt. La variation de 100 points de base des taux d'intérêt aurait un impact de 4 millions d'euros sur les charges financières pour l'exercice clos

au 31 mars 2011, contre 3 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 mars 2010.

Note 33 Engagements de locations

33.1 Locations financement

Le détail des emprunts relatifs aux locations financement est donné en Note 30.

33.2 Locations opérationnelles

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles se décomposent de la façon suivante :

Au 31 mars (En millions d'euros)	Paiements minimaux futurs	
	2011	2010
Avions		
Échéances en		
N+1	821	807
N+2	801	665
N+3	670	562
N+4	528	458
N+5	449	388
Au-delà de 5 ans	1 381	1 234
Total	4 650	4 113
Constructions		
échéances en		
N+1	223	203
N+2	184	191
N+3	160	185
N+4	149	179
N+5	125	159
Au-delà de 5 ans	983	1 036
Total	1 824	1 953

Les loyers relatifs aux locations opérationnelles « avions » se sont élevés à 831 millions d'euros au 31 mars 2011 contre 721 millions d'euros au 31 mars 2010.

Le groupe peut être amené à sous louer du matériel aéronautique ou des constructions. Les produits générés par cette activité sont non significatifs pour le groupe.

Note 34 Commandes de matériels aéronautiques

Les échéances des engagements de commandes fermes de matériels aéronautiques se ventilent comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
N+1	1 050	1 065
N+2	806	1 279
N+3	369	640
N+4	328	401
N+5	90	101
Total	2 643	3 486

Les engagements portent sur des montants en dollar US, convertis au cours de clôture de chaque exercice considéré. Ces montants font par ailleurs l'objet de couvertures.

Le nombre d'appareils en commande ferme au 31 mars 2011 diminue de 20 unités par rapport au 31 mars 2010 et s'élève à 56 appareils. Le nombre d'options diminue également par rapport au 31 mars 2010 de 5 unités et s'élève à 53 appareils.

Cette évolution s'explique par :

- ◆ la livraison de 26 appareils au cours de l'exercice ;
- ◆ 6 nouvelles commandes fermes ;
- ◆ l'annulation de 13 commandes en option ; et
- ◆ 8 nouvelles commandes en option.

Flotte long-courrier

Passage

Le groupe a réceptionné 2 Airbus A380 et 3 Boeing B777. Il a également réceptionné 1 Airbus A330 et a annulé 1 commande en option de ce même type d'appareil. Le groupe a passé une nouvelle commande Airbus A330.

Fret

Le groupe n'a reçu aucune livraison.

Flotte moyen-courrier

Le groupe a réceptionné 4 Boeing B737 et a annulé 4 commandes en option de ce même type d'appareil.

Il a également réceptionné 3 Airbus A320 et a annulé 3 commandes en option de ce même type d'appareil.

Flotte régionale

Le groupe a reçu 3 Embraer 170 et a annulé 5 commandes en option de ce même type d'appareil.

Il a réceptionné 4 Embraer 190 et a passé 5 nouvelles commandes de ce même type d'appareil.

Il a également reçu 6 CRJ1000 et a passé 8 nouvelles commandes en option.

Ces engagements portent sur les types d'appareils suivants :

Type avion	Année de livraison		N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà de N+5	Total
Flotte long-courrier – passage									
A380	Au 31 mars 2011	Commandes fermes	2	2	2	2	-	-	8
		Options	-	-	-	-	1	1	2
	Au 31 mars 2010	Commandes fermes	2	2	2	3	1	-	10
		Options	-	-	-	1	1	-	2
A330	Au 31 mars 2011	Commandes fermes	-	1	-	-	-	-	1
		Options	-	-	1	-	-	-	1
	Au 31 mars 2010	Commandes fermes	1	-	-	-	-	-	1
		Options	-	1	1	-	-	-	2
B777	Au 31 mars 2011	Commandes fermes	3	5	-	1	3	-	12
		Options	-	-	3	3	3	3	12
	Au 31 mars 2010	Commandes fermes	3	3	7	2	-	-	15
		Options	-	1	4	4	3	-	12
Flotte long-courrier – fret									
B777 F	Au 31 mars 2011	Commandes fermes	1	-	-	-	-	-	1
		Options	-	-	-	-	-	3	3
	Au 31 mars 2010	Commandes fermes	-	1	-	-	-	-	1
		Options	-	-	1	2	-	-	3
Flotte moyen-courrier									
A320	Au 31 mars 2011	Commandes fermes	6	5	-	-	-	-	11
		Options	-	-	1	6	-	-	7
	Au 31 mars 2010	Commandes fermes	1	12	1	-	-	-	14
		Options	-	-	2	5	3	-	10
A321	Au 31 mars 2011	Commandes fermes	1	-	-	-	-	-	1
		Options	-	-	-	-	-	-	-
	Au 31 mars 2010	Commandes fermes	-	1	-	-	-	-	1
		Options	-	-	-	-	-	-	-
B737	Au 31 mars 2011	Commandes fermes	7	2	-	-	-	-	9
		Options	-	-	5	2	-	-	7
	Au 31 mars 2010	Commandes fermes	6	5	2	-	-	-	13
		Options	-	1	3	5	2	-	11
Flotte régionale									
Emb170	Au 31 mars 2011	Commandes fermes	-	-	-	-	-	-	-
		Options	-	-	5	-	-	-	5
	Au 31 mars 2010	Commandes fermes	3	-	-	-	-	-	3
		Options	-	3	3	4	-	-	10
Emb 190	Au 31 mars 2011	Commandes fermes	2	3	-	-	-	-	5
		Options	-	3	3	-	-	-	6
	Au 31 mars 2010	Commandes fermes	4	-	-	-	-	-	4
		Options	-	2	2	2	-	-	6
CRJ 1000	Au 31 mars 2011	Commandes fermes	7	1	-	-	-	-	8
		Options	4	2	2	2	-	-	10
	Au 31 mars 2010	Commandes fermes	6	4	4	-	-	-	14
		Options	-	-	-	1	1	-	2

Note 35 Autres engagements

35.1 Engagements donnés

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Engagements d'achats, de souscription de titres	9	1
Engagements de cessions de titre	-	(2)
Avals, cautions et garanties donnés	98	79
Dettes garanties par des actifs nantis ou hypothéqués	6 203	6 076
Commandes de biens au sol	132	148

Le détail des nantissements et sûretés réelles du groupe s'établit comme suit au 31 mars 2011 :

(En millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant de l'actif nanté	Total du poste de bilan VNC	% correspondant
Immobilisations incorporelles	-	-	-	695	-
Immobilisations corporelles	décembre 1999	août 2021	7 579	13 151	57,63%
Autres actifs financiers	septembre 1986	avril 2020	765	2 405	31,81%
Total			8 344	16 251	51,34%

Le montant de l'actif nanti sur les « autres actifs financiers » comprend un montant de 303 millions d'euros de valeurs mobilières de placement nanties dans le cadre de la garantie donnée à l'Union européenne sur litige *anti-trust*.

35.2 Engagements reçus

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Avals, cautions et garanties reçus	278	215

Les avals, cautions et garanties reçues correspondent principalement à des lettres de crédit données par des institutions financières.

Note 36 Parties liées

36.1 Transactions avec les principaux dirigeants

Les administrateurs détiennent moins de 0,05% des droits de vote.

Les avantages accordés aux deux principaux dirigeants et comptabilisés en charges se décomposent comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Avantages à court terme	0,8	1,2
Avantages postérieurs à l'emploi	0,3	0,9
Total	1,1	2,1

Le montant des jetons de présence, se rapportant à l'exercice clos le 31 mars 2010, versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2011 aux membres du Conseil d'administration s'est élevé à 0,6 million d'euros.

36.2 Transactions avec les autres parties liées

Les montants cumulés des transactions réalisées avec les autres parties liées pour les exercices clos les 31 mars 2011 et 2010 se décomposent comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Actif		
Créances client (net)	98	176
Autres débiteurs courants	3	10
Autres actifs non courants	23	5
Total	124	191
Passif		
Dettes fournisseurs	142	171
Autres dettes courantes	52	51
Autres dettes à long terme	41	48
Total	235	270

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Chiffre d'affaires	214	258
Redevances aéronautiques et autres loyers	(452)	(473)
Autres charges externes	(138)	(111)
Services aux passagers	(64)	(62)
Autres	(56)	(46)
Total	(496)	(434)

Dans le cadre de son activité, le groupe réalise des transactions avec des organismes gouvernementaux et des entreprises publiques dont notamment le ministère de la Défense, Aéroport de Paris (ADP) et la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC). Air France-KLM considère que les transactions effectuées avec ces tiers ont été conclues à des conditions normales et courantes. Les principales transactions concernent :

Aéroport de Paris (ADP)

- ♦ Des loyers payés au titre de contrats de location de terrains et de bâtiments.
- ♦ Des redevances correspondant à la gestion par ADP des flux aéroportuaires et passagers.

De plus, ADP collecte les taxes d'aéroport pour le compte de l'État.

Pour les exercices clos le 31 mars 2011 et 2010, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent respectivement à 454 millions d'euros et 456 millions d'euros.

Ministère de la Défense

Air France-KLM a conclu des contrats avec le ministère de la Défense français concernant la maintenance d'avions de l'armée française. Le chiffre d'affaires relatif à cette activité représente 54 millions d'euros au 31 mars 2011 contre 55 millions d'euros au 31 mars 2010.

Direction générale de l'aviation civile

Cette autorité réglementaire placée sous l'autorité du ministère des Transports est garante de la sécurité et de la sûreté du trafic aérien

évoluant dans le ciel et sur les aéroports français. À ce titre, la DGAC facture à Air France-KLM des prestations de service correspondant à l'utilisation des installations pour un montant de 108 millions d'euros au titre des exercices clos au 31 mars 2011 et au 31 mars 2010.

Amadeus (WAM)

La société Amadeus (WAM) était mise en équivalence dans les comptes du groupe jusqu'au 31 mars 2010. Suite à son introduction en bourse en avril 2010 (Voir Note 10), les titres d'Amadeus (WAM) ont été reclassés en « actifs disponibles à vente ».

Au titre de l'exercice clos le 31 mars 2011, le montant des transactions avec Amadeus (WAM) représente pour le groupe une charge de 102 millions d'euros contre 84 millions au titre de l'exercice clos le 31 mars 2010.

Transactions avec les entreprises mises en équivalence

Le groupe a réalisé au cours de l'exercice, des opérations, avec des entreprises associées mises en équivalence. Il s'agit notamment d'Alitalia.

Au titre de l'exercice clos le 31 mars 2011, le montant des transactions réalisé avec la société Alitalia représente pour le groupe un produit de 64 millions d'euros (contre 42 millions d'euros au 31 mars 2010) et une charge de 13 millions d'euros (contre 10 millions d'euros au 31 mars 2010).

Note 37 Tableau de flux de trésorerie consolidé

37.1 Prise de contrôle de filiales et participations, achat de participations minoritaires et de parts dans les sociétés non contrôlées

Les sorties nettes de trésorerie relatives à l'acquisition de filiales et participations s'analysent comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Trésorerie décaissée pour les acquisitions	(13)	(16)
Trésorerie des entités acquises	(33)	(2)
Sortie nette de trésorerie	(46)	(18)

Au 31 mars 2011

Aucune acquisition significative n'a eu lieu sur l'exercice 2010-11.

Au 31 mars 2010

Aucune acquisition significative n'a eu lieu sur l'exercice 2009-10.

37.2 Cessions de filiales et participations, cession de participations sans perte de contrôle et de parts dans les sociétés non contrôlées

Les entrées nettes de trésorerie relatives aux cessions de filiales et participations s'analysent comme suit :

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Produit de cession d'actions propres	14	-
Trésorerie encaissée lors des cessions	-	3
Trésorerie des entités cédées	-	-
Entrée nette de trésorerie	14	3

Au 31 mars 2011

Aucune cession significative n'a eu lieu sur l'exercice 2010-11.

Au 31 mars 2010

Aucune cession significative n'a eu lieu sur l'exercice 2009-10.

37.3 Transactions non monétaires

Au cours des exercices clos le 31 mars 2011 et 2010, il n'y a eu aucune transaction non monétaire significative.

Note 38 Honoraires de Commissaires aux comptes

Au 31 mars (En millions d'euros)	Réseau KPMG			
	2011		2010	
	Montant	%	Montant	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3,8	97%	3,8	97%
♦ Air France-KLM SA	0,7		0,8	
♦ Filiales intégrées globalement	3,1		3,0	
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	-	-	-	-
♦ Air France-KLM SA	-	-	-	-
♦ Filiales intégrées globalement	-	-	-	-
Sous-total	3,8	97%	3,8	97%
Autres prestations				
Juridique, fiscal, social	0,1	3%	0,1	3%
Technologies de l'information	-	-	-	-
Audit interne	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Total Air France-KLM	3,9	100%	3,9	100%

Au 31 mars (En millions d'euros)	Deloitte et Associés			
	2011		2010	
	Montant	%	Montant	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3,6	97%	4,0	100%
♦ Air France-KLM SA	0,7		1,1	
♦ Filiales intégrées globalement	2,9		2,9	
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	-	-	-	-
♦ Air France-KLM SA	-	-	-	-
♦ Filiales intégrées globalement	-	-	-	-
Sous-total	3,6	97%	4,0	100%
Autres prestations				
Juridique, fiscal, social	0,1	3%	-	-
Technologies de l'information	-	-	-	-
Audit interne	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Total Air France-KLM	3,7	100%	4,0	100%

Note 39 Périmètre de consolidation au 31 mars 2011

Le périmètre comprend 156 sociétés consolidées et 30 sociétés mises en équivalence.

Compte tenu de la participation d'Air France-KLM tant en droits de vote qu'en capital et du mode de fonctionnement du Comité exécutif

du groupe, Air France-KLM a le pouvoir de décider des axes financiers et opérationnels de KLM et contrôle la société. Cette dernière est consolidée, en conséquence, par intégration globale.

39.1 Sociétés consolidées

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIR FRANCE SA	France	Multi activités	100	100
KLM N.V.	Pays-Bas	Multi activités	99	49
MARTINAIR HOLLAND N.V. GROUP	Pays-Bas	Multi activités	99	49
AIR FRANCE GROUND HANDLING INDIA PVT LTD	Inde	Passage	51	51
BLUE LINK (EX-FREQUENCE PLUS SERVICES)	France	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL AUSTRALIA	Australie	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL MAURITIUS	Île Maurice	Passage	100	100
BLUE CONNECT	Île Maurice	Passage	70	70
BRIT AIR	France	Passage	100	100
CITYJET	Irlande	Passage	100	100
CONSTELLATION FINANCE LIMITED	Irlande	Passage	100	100
CYGNIFIC B.V.	Pays-Bas	Passage	99	49
IAS ASIA INCORPORATED	Philippines	Passage	99	49
IASA INCORPORATED	Philippines	Passage	99	49
ICARE	France	Passage	100	100
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES EUROPE LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
INTERNATIONAL MARINE AIRLINE SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES AMERICAS L.P	États-Unis	Passage	99	49
KLM CITYHOPPER B.V.	Pays-Bas	Passage	99	49
KLM CITYHOPPER UK LTD	Royaume-Uni	Passage	99	49
COBALT GROUND SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
KLM LUCHTVAARTSCHOOL B.V.	Pays-Bas	Passage	99	49
LYON MAINTENANCE	France	Passage	100	100
RÉGIONAL COMPAGNIE AÉRIENNE EUROPÉENNE	France	Passage	100	100
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION AÉRONAUTIQUE	France	Passage	100	100
STICHTING STUDENTENHUISVESTING VliegVeld EELDE	Pays-Bas	Passage	99	49
TEAMTRACKERS SA	France	Passage	100	100

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
TEAMTRACKERS SRO	Rép. Tchèque	Passage	100	100
VLM AIRLINES NV	Belgique	Passage	100	100
BLUE CROWN B.V.	Pays-Bas	Fret	99	49
MEXICO CARGO HANDLING	Mexique	Fret	100	100
SODEXI	France	Fret	75	75
AIR FRANCE INDUSTRIE US	États-Unis	Maintenance	100	100
CRMA	France	Maintenance	100	100
EUROPEAN PNEUMATIC COMPONENT OVERHAUL AND REPAIR (EPCOR) B.V.	Pays-Bas	Maintenance	99	49
KLM UK ENGINEERING LIMITED	Royaume-Uni	Maintenance	99	49
AEROMAINTENANCE GROUP	États-Unis	Maintenance	100	100
TURBINE SUPPORT INTERNATIONAL LLC	États-Unis	Maintenance	60	60
ACNA	France	Autres	98	100
ACSAIR	France	Autres	50	51
AEROFORM	France	Autres	98	100
AFRIQUE CATERING	France	Autres	50	51
AIDA	Île Maurice	Autres	77	77
AIR BLEU SERVICES	France	Autres	100	100
AIR CHEF	Italie	Autres	49	50
AIR FRANCE FINANCE	France	Autres	100	100
AIR FRANCE FINANCE IRELAND	Irlande	Autres	100	100
AIR FRANCE-KLM FINANCE LIMITED	France	Autres	100	100
AIRPORT MEDICAL SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	79	49
AIRPORT MEDICAL SERVICES C.V.	Pays-Bas	Autres	79	49
ALL AFRICA AIRWAYS	Île Maurice	Autres	80	80
AMSTERDAM SCHIPOL PIJPLEIDING BEHEER B.V.	Pays-Bas	Autres	59	49
AMSTERDAM SCHIPOL PIJPLEIDING C.V.	Pays-Bas	Autres	72	49
BASE HANDLING	France	Autres	98	100
BLUE YONDER IX B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER X B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER XII B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER XIII B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER XIV B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER XV	Pays-Bas	Autres	99	49
BRUNEAU PEGORIER	France	Autres	98	100
CARI	France	Autres	98	100

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
CATERING FDF	France	Autres	98	100
CATERING PTP	France	Autres	98	100
CELL K16 INSURANCE COMPANY	Royaume-Uni	Autres	99	0
CENTRE DE PRODUCTION ALIMENTAIRE	France	Autres	98	100
CULIN'AIR PARIS	France	Autres	98	100
DAKAR CATERING	Sénégal	Autres	64	65
ETS EQUIPMENT TECHNO SERVICES	Pays-Bas	Autres	99	49
EUROPEAN CATERING SERVICES	États-Unis	Autres	98	100
GIE JEAN BART	France	Autres	10	10
GIE SERVCENTER	France	Autres	98	100
GIE SURCOUF	France	Autres	100	100
GUINEENNE DE SERVICES AEROPORTUAIRES S.A.	Guinée	Autres	30	60
HANDICAIR	France	Autres	98	100
HEESWIJK HOLDING B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
JET CHEF	France	Autres	98	100
KES AIRPORT EQUIPMENT FUELLING B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KES AIRPORT EQUIPMENT LEASING B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM AIRLINE CHARTER B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM CATERING SERVICES SCHIPOL B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM EQUIPMENT SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM FINANCIAL SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM FLIGHT CREW SERVICES GMBH	Allemagne	Autres	99	49
KLM HEALTH SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM INTERNATIONAL CHARTER B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM INTERNATIONAL FINANCE COMPANY B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM OLIEMAATSCHAPPIJ B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KROONDUIF B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
LYON AIR TRAITTEUR	France	Autres	98	100
MALI CATERING	Mali	Autres	70	99
INTERNATIONALE FINANCIERING EN MANAGEMENT MAATSCHAPPIJ B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
MARTINIQUE CATERING	France	Autres	91	93
MAURITANIE CATERING	Mauritanie	Autres	25	51
NAS AIRPORT SERVICES LIMITED	Kenya	Autres	58	100
O'FIONNAGAIN HOLDING COMPANY LIMITED	Irlande	Autres	100	100
ORION-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
ORLY AIR TRAITEUR	France	Autres	98	100
OUAGADOUGOU CATERING SERVICES	Burkina Faso	Autres	98	100
PASSERELLE	France	Autres	98	100
PASSERELLE CDG	France	Autres	64	66
PELICAN	Luxembourg	Autres	100	100
PMAIR	France	Autres	50	51
PRESTAIR	France	Autres	98	100
PYRHELIO-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
QUASAR-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
RIGEL-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
SAVEUR DU CIEL	France	Autres	98	100
SENCA	Sénégal	Autres	32	51
SEREP	Sénégal	Autres	57	59
SERVAIR (Cie d'exploitation des services auxiliaires aériens)	France	Autres	98	98
SERVAIR ABIDJAN	Côte d'Ivoire	Autres	74	76
SERVAIR CONGO	Congo	Autres	50	51
SERVAIR GHANA	Ghana	Autres	56	57
SERVAIR SATS	Singapour	Autres	50	51
SERVAIR SOLUTION ITALIA S.R.L.	Italie	Autres	98	100
SERVANTAGE	France	Autres	98	100
SERVASCO	Macao	Autres	59	60
SERVCLEANING	France	Autres	98	100
SERVLING	France	Autres	98	100
SESAL	Gabon	Autres	54	55
SIA KENYA HOLDING LIMITED	Kenya	Autres	58	59
SKYCHEF	Seychelles	Autres	54	55
SKYLOGISTIC	France	Autres	98	100
SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT AÉROPORTUAIRE	France	Autres	98	100
SOGRI	France	Autres	95	97
SORI	France	Autres	49	50
SPECIAL MEALS CATERING	France	Autres	98	100
SPICA-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
STICHTING GARANTIEFONDS KLM LUCHTVAARTSCHOOL	Pays-Bas	Autres	99	49
SYSTAIR	France	Autres	98	100
TAKEOFF 1 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 2 LIMITED	Irlande	Autres	100	100

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
TAKEOFF 3 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 4 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 5 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 6 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 7 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 8 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 9 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 10 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 11 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 12 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 13 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 14 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 15 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 16 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TOULOUSE AIR TRAITEUR	France	Autres	98	100
TRANSAVIA AIRLINES BV	Pays-Bas	Autres	99	49
TRANSAVIA AIRLINES C.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
TRANSAVIA DENMARK APS	Danemark	Autres	99	49
TRANSAVIA FRANCE	France	Autres	99	100
TRAVEL INDUSTRY SYSTEMS B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
UILEAG HOLDING COMPANY LIMITED	Irlande	Autres	100	100
WEBLOK B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49

39.2 Sociétés mises en équivalence

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIRCRAFT CAPITAL Ltd	Royaume-Uni	Autres	40	40
AEROLIS	France	Passage	50	50
ALITALIA	Italie	Passage	25	25
FINANCIÈRE LMP	France	Passage	40	40
HEATHROW CARGO HANDLING	Royaume-Uni	Fret	50	50
CSC INDIA	Inde	Fret	49	49
SPAIRLINERS	Allemagne	Maintenance	50	50
AEROSTRUCTURES MIDDLE EAST SERVICES	Les Émirats arabes unis	Maintenance	50	50
AEROTECHNIC INDUSTRIES	Maroc	Maintenance	50	50
COTONOU CATERING	Bénin	Autres	24	49
DOUAL'AIR	Cameroun	Autres	25	25
FLYING FOOD CATERING	États-Unis	Autres	48	49
FLYING FOOD JFK	États-Unis	Autres	48	49
FLYING FOOD MIAMI	États-Unis	Autres	48	49
FLYING FOOD SAN FRANCISCO	États-Unis	Autres	43	44
FLYING FOOD SERVICES	États-Unis	Autres	48	49
FLYING FOOD SERVICES USA	États-Unis	Autres	49	49
GUANGHOU NANLAND CATERING COMPANY	Chine	Autres	24	25
INTERNATIONAL AEROSPACE MANAGEMENT COMPANY S.C.R.L.	Italie	Autres	20	20
KENYA AIRWAYS LIMITED	Kenya	Autres	26	26
LOGAIR	France	Autres	49	50
LOME CATERING SA	Togo	Autres	17	35
MACAU CATERING SERVICES	Macao	Autres	17	34
MAINPORT INNOVATION FUND	Pays-Bas	Autres	25	25
NEWREST SERVAIR UK LTD	Royaume-Uni	Autres	39	40
PRIORIS	France	Autres	33	34
SCHIPOL LOGISTICS PARK CV	Pays-Bas	Autres	52	53
SERVAIR EUREST	Espagne	Autres	34	35
SKYENERGY B.V.	Pays-Bas	Autres	30	30
TERMINAL ONE GROUPE ASSOCIATION	États-Unis	Autres	25	25

5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 mars 2011

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 mars 2011 sur :

- ♦ le contrôle des comptes consolidés de la société Air France-KLM S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ♦ la justification de nos appréciations ;
- ♦ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

■ Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 3.1 aux états financiers consolidés qui expose les nouvelles normes et interprétations que la société Air France-KLM a appliquées à compter du 1^{er} avril 2010

■ Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ♦ Les Notes 3.2, 3.14 et 17 aux états financiers consolidés décrivent respectivement les estimations et hypothèses que la Direction d'Air France-KLM est conduite à faire concernant l'évaluation des immobilisations corporelles et les modalités de mise en œuvre des tests de valeur d'actif. Nous avons examiné les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces tests ainsi que leurs modalités de mise en œuvre, telles que décrites dans ces notes.
- ♦ La Direction d'Air France-KLM est amenée à effectuer des estimations et hypothèses relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires liée aux titres de transport émis et non utilisés et au programme de fidélisation, selon les modalités décrites aux Notes 3.2, 3.6 et 3.7 aux états financiers consolidés. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à revoir les calculs effectués.
- ♦ Les Notes 3.17 et 29.1 aux états financiers consolidés précisent les modalités d'évaluation des avantages du personnel. Ces avantages ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la Note 29.1 aux états financiers consolidés fournit une information appropriée. Par ailleurs, la Note 3.17 aux états financiers consolidés décrit la méthode comptable retenue concernant la reconnaissance du surplus des fonds de pension. Nous avons vérifié le caractère approprié de cette dernière.
- ♦ Les Notes 29.2 et 29.3 aux états financiers consolidés décrivent les litiges en matière de législation *anti-trust* auxquels la société est exposée et mentionnent les provisions constituées à ce titre. Nos travaux ont consisté à analyser les modalités de détermination de ces provisions, à examiner les données utilisées et les hypothèses retenues, sur la base des éléments disponibles à ce jour, et à vérifier que les Notes 29.2 et 29.3 aux états financiers fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

■ Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 31 mai 2011
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt
Associé

5.8 Comptes sociaux

Compte de résultat

Période du 1 ^{er} avril au 31 mars (En millions d'euros)	Notes	2011	2010
Transfert de charges	3		13
Autres produits	2	17	15
Total produits d'exploitation		17	28
Consommations de l'exercice en provenance de tiers	3	(12)	(27)
Impôts et taxes et versements assimilés		-	-
Charges de personnel		(1)	-
Autres		(1)	-
Total charges d'exploitation		(14)	(27)
Résultat d'exploitation		3	1
Produits financiers		34	32
Charges financières		(109)	(68)
Résultat financier	4	(75)	(36)
Résultat courant avant impôt		(72)	(35)
Produits exceptionnels		42	-
Charges exceptionnelles		(43)	(3)
Résultat exceptionnel	5	(1)	(3)
Impôts sur les bénéfices	6	4	6
Résultat net		(69)	(33)

Bilan

Actif (En millions d'euros)	Notes	31 mars 2011	31 mars 2010
Immobilisations financières	7	4 236	4 234
Créances rattachées à participation	7-10	386	786
Actif immobilisé		4 622	5 020
Créances d'exploitation	11	11	10
Créances diverses	11	1	8
Valeurs mobilières de placement	8	1 025	898
Disponibilités		51	100
Charges constatées d'avance		1	1
Actif circulant		1 089	1 017
Frais d'émission d'emprunts à étaler		9	12
Primes de remboursement des obligations		4	5
Total		5 724	6 054

Passif (En millions d'euros)	Notes	31 mars 2011	31 mars 2010
Capital	9.1	300	2 552
Primes d'émission et de fusion		2 971	719
Réserve légale		70	70
Réserves		1 032	1 065
Résultat de l'exercice		(69)	(33)
Capitaux propres	9.2	4 304	4 373
Dettes financières	10	1 414	1 656
Dettes d'exploitation :		3	20
dont dettes fournisseurs et comptes rattachés		2	19
dettes fiscales et sociales		1	1
Dettes diverses		3	5
Dettes	11	1 420	1 681
Total		5 724	6 054

5.9 Annexe

Les informations ci-après constituent l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 mars 2011.

Elle fait partie intégrante des états financiers.

L'exercice a une durée de douze mois, couvrant la période du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011.

La société Air France-KLM est cotée en France et aux Pays-Bas.

La société Air France-KLM établit des comptes consolidés.

1. Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France et aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- ◆ continuité de l'exploitation ;
- ◆ permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- ◆ indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

■ Principales méthodes utilisées

□ Immobilisations financières

Les titres de participation des sociétés figurent au bilan pour leur coût d'acquisition net le cas échéant des provisions pour dépréciation. Une provision pour dépréciation est constituée dès lors que la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part des capitaux propres, des perspectives de rentabilité ou des valeurs boursières pouvant servir de référence.

À la date d'acquisition des titres, les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, liés à cette acquisition sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par la réglementation.

Les actions propres détenues n'étant pas explicitement attribuées aux salariés ou à une réduction de capital sont valorisées au plus bas du prix d'achat et de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

□ Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une appréciation au cas par cas et sont provisionnées le cas échéant en fonction des risques évalués.

□ Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou leur valeur de marché si celle-ci est inférieure. Dans le cas de titres cotés, cette valeur de marché est déterminée sur la base du cours de bourse à la clôture.

Les actions propres rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont valorisées au plus bas du prix d'achat et de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

Les titres de créances négociables (certificats de dépôts et bons de sociétés financières) sont comptabilisés à leur coût d'acquisition. Les intérêts sont enregistrés en produits financiers, *pro rata temporis*.

□ Opérations en devises

Les opérations courantes de charges et de produits en devises sont enregistrées au cours moyen des monnaies de chacun des mois concernés.

Les dettes et créances en monnaies étrangères sont évaluées au cours de change en vigueur au 31 mars 2011.

Les pertes et gains latents sont comptabilisés à l'actif et au passif du bilan. Les pertes latentes sont provisionnées à l'exception des cas suivants :

- ◆ opérations dont la devise et le terme concourent à une position globale de change positive ;
- ◆ contrat de couverture de change concernant le paiement de livraisons futures d'investissement.

□ Dettes

Les dettes sont évaluées pour leur montant nominal.

□ Dividendes reçus

Les dividendes sont comptabilisés en résultat dès décisions des organes compétents des sociétés à savoir le Conseil d'administration ou l'Assemblée générale en fonction des réglementations locales.

2. Autres produits

Il s'agit principalement des redevances versées par Air France et par KLM pour l'utilisation de la marque « Air France-KLM » à hauteur de 15 millions d'euros au 31 mars 2011.

3. Consommation de l'exercice en provenance des tiers

Période du 1 ^{er} avril au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Honoraires avocats & conseils	-	1
Frais d'émission d'emprunts, passés en transfert de charges	-	13
Honoraires de commissariat aux comptes	2	2
Assurances	2	2
Sous-traitances refacturées par Air France et KLM	4	5
Dépenses de communication financière	3	3
Autres (moins de 1 million d'euros)	1	1
Total	12	27

4. Résultat financier

Cette rubrique regroupe notamment les intérêts versés ou perçus, les pertes et gains de change, ainsi que les dotations et reprises de provisions à caractère financier et se ventile selon le tableau ci-dessous.

Période du 1 ^{er} avril au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Intérêts sur emprunts & autres charges financières ⁽¹⁾	(107)	(67)
<i>dont entreprises liées</i>	(21)	(14)
Intérêts sur prêts	13	-
<i>dont entreprises liées</i>	13	-
Autres produits financiers ⁽²⁾	17	14
<i>dont entreprises liées</i>	6	7
Reprises de provision ⁽³⁾	4	18
Moins value sur cession d'actions propres	(2)	(1)
Total	(75)	(36)

(1) Dont intérêts sur OCEANE (33) millions, sur emprunt obligataire (46) millions, sur ligne de crédit (3) millions et commissions sur garantie accordées par Air France et KLM (21) millions.

(2) Dont placement en Sicav ou certificats de dépôts 10 millions (voir Note 8).

(3) Reprise de provision sur actions propres.

5. Résultat exceptionnel

Il inclut au niveau des charges, essentiellement la perte sur la cession des titres de l'ancienne société Alitalia pour (42) millions d'euros et au niveau des produits la reprise de provision sur ces mêmes titres pour 42 millions d'euros (Voir Note 7.2).

les compagnies régionales françaises et depuis le 1^{er} janvier 2005, la société Servair et ses filiales.

La convention d'intégration fiscale est basée sur la méthode dite de neutralité et place chaque société membre du groupe fiscal dans la situation qui aurait été la sienne en l'absence d'intégration.

Le groupe d'intégration fiscale dispose de déficits fiscaux indéfiniment reportables.

Les filiales bénéficiaires du périmètre d'intégration fiscale ont versé à Air France-KLM un boni d'intégration fiscale de 4 millions d'euros, pour l'exercice 2010-11.

6. Impôts sur les bénéfices

Air France-KLM bénéficie du régime de l'intégration fiscale depuis le 1^{er} avril 2002. Le périmètre d'intégration fiscale, dont elle est la société mère, comprend principalement Air France-KLM, la société Air France,

7. Immobilisations financières

7.1 Valeur nette comptable

(En millions d'euros)	Début de l'exercice	Acquisitions Augmentation de capital	Transferts ou cession	Variation Provision	Fin de l'exercice
Titres de participations	4 242	-	42	-	4 200
Créances rattachées à des participations	786	-	400	-	386
Autres titres immobilisés	75	-	-	-	75
Total brut	5 103	-	442	-	4 661
Dépréciation	83	-		(44)	39
Total net	5 020	-	442	(44)	4 622

Les créances rattachées à des participations correspondaient au 31 mars 2010 à des prêts consentis, au taux du marché, à Air France pour 400 millions d'euros et à KLM pour 386 millions d'euros. Le prêt accordé à Air France a été remboursé sur l'exercice (Note 10).

7.2 Titres de participation

Sociétés (En millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions	Cessions	Valeur brute à la fin de l'exercice
Air France	3 060	-	-	3 060
KLM	817	-	-	817
Alitalia	42	-	42	0
Compagnia Aerea Italiana SpA	323	-	-	323
Total	4 242	-	42	4 200

Sociétés (En millions d'euros)	Provisions au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Provisions à la fin de l'exercice
Alitalia	42	-	42	0
Dépréciation	42	-	42	0
Valeur nette	4 200	-	0	4 200

L'ancienne société Alitalia est en cours de liquidation, et ses titres sont entièrement provisionnés chez Air France-KLM.

Il a été proposé aux actionnaires de cette société de céder leurs titres à l'État italien contre la remise d'une obligation d'État italienne pour

un montant maximum de 50 000 euros. Cette obligation sera échu le 31 décembre 2012 et ne porte pas d'intérêts. Cette cession à l'État italien a été réalisée début janvier 2011.

7.3 Autres titres immobilisés

(En millions d'euros)	Valeur brute au début exercice	Acquisition	Cession	Valeur brute à la fin exercice
Actions propres	75	-	-	75
	Provisions au début de l'exercice	Dotation	Reprise	Provision à la fin de l'exercice
Dépréciation actions propres	41	-	2	39
Valeur nette	34	-	2	36

8. Valeurs mobilières de placement

(En millions d'euros)	31 mars 2011 Valeur nette comptable	31 mars 2010 Valeur nette comptable
Actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidités souscrit auprès d'une banque	4	14
Sicav et Certificats de dépôt	1 006	880
FCP monétaire ⁽¹⁾	15	4
Total	1 025	898

(1) Placement de trésorerie dans le cadre du contrat de liquidités souscrit auprès d'une banque.

La valeur nette comptable correspond à la valeur de marché.

9. Capitaux propres

9.1 Répartition du capital social et des droits de vote

Au 31 mars	En % du capital		En % des droits de vote	
	2011	2010	2011	2010
État français	16%	16%	16%	16%
Salariés et anciens salariés ⁽¹⁾	10%	12%	10%	12%
Actions détenues par le groupe	2%	2%	-	-
Public	72%	70%	74%	72%
Total	100%	100%	100%	100%

(1) Personnel et anciens salariés identifiés dans des fonds ou par un code Sicovam.

Au 31 mars 2011, le capital social, réparti ci-dessus, est entièrement libéré et composé de 300 219 278 actions d'une valeur nominale qui est passée de 8,5 euros à 1 euro. Le montant de cette réduction de capital non motivée par des pertes a été affecté au compte prime d'émission selon la décision de l'Assemblée générale en date du 8 juillet 2010.

Chaque action confère un droit de vote.

En avril 2005, Air France a émis une Obligation à option de Conversion et/ou d'Échange en actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) à échéance de 15 ans pour un montant de 450 millions d'euros.

Entre le 1^{er} avril 2010 et le 31 mars 2011, il n'y a pas eu de conversion d'OCEANE. Entre le 1^{er} avril 2007 et le 31 mars 2008, 510 OCEANES avaient été converties en 525 actions. Au 31 mars 2011, le ratio de conversion est égal à 1,03 action Air France-KLM pour une obligation.

Le 26 juin 2009, Air France-KLM a émis 56 016 949 Obligations Convertibles et/ou Échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) pour un montant de 661 millions d'euros à échéance au 1^{er} avril 2015 (Voir Note 10). Au 31 mars 2011, 8 481 OCEANE ont été converties en 8 481 actions existantes, dont 1 890 sur l'exercice 2010-11. Le ratio de conversion est égal à une action Air France-KLM pour une obligation.

9.2 Tableau de variation des capitaux propres

Origine des mouvements (En millions d'euros)	Capital	Primes d'émission	Réserves	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 mars 2009	2 552	719	1 072	63	4 406
Affectation du résultat précédent	-	-	63	(63)	-
Résultat de la période	-	-	-	(33)	(33)
Au 31 mars 2010	2 552	719	1 135	(33)	4 373
Réduction du nominal de l'action (voir Note 9.1)	(2 252)	2 252	-	-	-
Affectation du résultat précédent	-	-	(33)	33	-
Résultat de la période	-	-	-	(69)	(69)
Au 31 mars 2011	300	2 971	1 102	(69)	4 304

10. Dettes financières

Au 31 mars (En millions d'euros)	2011	2010
Dettes financières non courantes		
OCEANE	661	661
Emprunt obligataire	700	700
Ligne de crédit	-	-
Total non courant	1 361	1 361
Dettes financières courantes		
OCEANE	-	-
Emprunt obligataire	-	-
Ligne de crédit	-	250
Intérêts courus non échus	53	45
Total courant	53	295
Total	1 414	1 656

Le 26 juin 2009, Air France-KLM a émis 56 016 949 Obligations Convertibles et/ou Échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) pour un montant de 661 millions d'euros à échéance au 1^{er} avril 2015. Ces obligations ont une valeur unitaire de 11,80 euros. Le coupon annuel s'élève à 4,97%.

Le 27 octobre 2009, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 700 millions d'euros d'une durée de sept ans. Le coupon est de 6,75%.

Une partie des sommes empruntées a été prêtée fin mars 2010, au taux du marché, à KLM pour 386 millions d'euros et à Air France pour 400 millions d'euros. Air France a remboursé son prêt au cours de l'exercice 2010-11.

La ligne de crédit souscrite en octobre 2007 auprès d'une banque pour 250 millions d'euros et utilisée dans sa totalité, a été intégralement remboursée en septembre 2010.

11. Échéances des créances et des dettes

Au 31 mars 2011 (En millions d'euros)	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
Créances				
Actif immobilisé				
Créances rattachées à participations	386	-	386	386
Actif circulant				
Créances clients et comptes rattachés	11	11	-	11
Créances diverses (y compris créance sur le Trésor)	1	1	-	1
Total	398	12	386	398

Dettes (En millions d'euros)	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus D'un an	Dont entreprises liées
Dettes financières ⁽¹⁾	1 414	53	1 361	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2	2	-	1
Dettes fiscales et sociales	1	1	-	-
Autres dettes diverses	3	3	-	2
Total	1 420	59	1 361	3

(1) Voir Note 10.

Ce montant comprend 53 millions d'euros d'intérêts courus non échus.

12. Liste des filiales et participations

(En millions d'euros)	Capitaux propres autres que capital après résultat		Quote-Part de capital détenue	Valeur comptable des titres détenus		Prêts & avances consentis et non remboursés	Montant des cautions & avals donnés	Chiffre d'affaires HT de l'exercice	Bénéfice net ou perte de l'exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
Sociétés ou groupes de sociétés	Capital			Brute	Nette					
<i>Renseignements détaillés sur chaque titre dont la valeur brute excède 15 millions d'euros</i>										
1. Filiales (détenues à plus de 50%)										
Société Air France (France) ⁽¹⁾	1 901	(632)	100%	3 060	3 060	-	-	13 769	(868)	-
KLM (Pays-Bas) ⁽¹⁾	94	2 587	99,1%	817	817	386	-	8 651	147	-
2. Participations (détenues à moins de 50%)										
Compagnia Aerea Italiana SpA (Italie) ⁽²⁾	668	(120)	25%	323	323	-	-	3 393	(168)	-

(1) Comptes sociaux au 31 mars 2011.

(2) Comptes consolidés en normes italiennes au 31 décembre 2010.

13. Valeur estimative du portefeuille

(En millions d'euros)	Montant à l'ouverture de l'exercice			Montant à la clôture de l'exercice		
	valeur comptable brute ⁽¹⁾	valeur comptable nette	valeur estimative ⁽²⁾	valeur comptable brute ⁽¹⁾	valeur comptable nette	valeur estimative ⁽³⁾
Fractions du portefeuille évaluées :						
Air France	3 060	3 060	2 172	3 060	3 060	3 460
KLM	817	817	2 218	817	817	2 657
Compagnia Aerea Italiana SpA	323	323	188	323	323	148

(1) Au coût de revient.

(2) Basée pour Air France et pour KLM sur les capitaux propres sociaux au 31 mars 2010 et pour Compagnia Aerea Italiana Spa sur les capitaux propres consolidés en IFRS au 31 décembre 2009.

(3) Basée pour Compagnia Aerea Italiana Spa sur les capitaux propres consolidés en IFRS au 31 décembre 2010 et pour Air France et KLM, à partir du 31 mars 2011, sur les capitaux propres consolidés en IFRS au 31 mars 2011

14. Éléments concernant les entreprises liées

(En millions d'euros)	Montant
Créances clients & comptes rattachés	11
dont Air France	10
KLM	1
Créances diverses	1
Dettes fournisseurs	1
Dettes diverses	2

15. Engagements

■ Titres KLM

Lors du rapprochement des groupes Air France et KLM, l'état néerlandais a convenu de réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, l'État néerlandais cédera ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à une fondation néerlandaise au nom et pour le compte d'Air France-KLM si le transfert a lieu au cours des trois premières années suivant le rapprochement.

Dans ce dernier cas, la fondation émettra au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles

cumulatives A transférées à la fondation. Ces certificats d'actions conféreront à Air France-KLM l'ensemble des droits économiques attachés aux dites actions, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par la fondation jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre lesdites actions.

À l'issue de la période initiale de trois ans, Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et SAK II, Air France-KLM n'a pas procédé à un tel échange.

L'État néerlandais bénéficie par ailleurs du droit de céder à Air France-KLM à tout moment, autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

Après une cession à Air France-KLM de 5 103 885 titres en avril 2005, pour 11,6 millions d'euros, le prix d'acquisition des 3 708 615 actions

préférentielles cumulatives A encore détenues par l'État néerlandais ressort à 8,4 millions d'euros (soit un prix unitaire de 2,27 euros par action préférentielle cumulative A, qui doit être acquitté pro rata, lors de toute cession ou transfert dans les conditions ci-dessus).

■ Autres

En janvier 2009, Air France-KLM s'est porté caution solidaire de la société Air France dans le cadre des engagements souscrits par cette dernière envers Aéroport de Paris au titre de baux civils.

La garantie est expressément limitée à un montant total de 18 millions d'euros.

16. Litiges

■ Litiges en matière de législation *anti-trust*

□ a) Dans le secteur du fret aérien

a.1) *Enquête des autorités de la concurrence*

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1^{er} janvier 2009, sont impliquées depuis février 2006 avec vingt-cinq autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentes par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Les procédures ouvertes aux États-Unis, en Australie et au Canada ont donné lieu, au cours de l'exercice 2008-09, à des accords transactionnels (*Plea Agreements*) conclus entre les trois sociétés du groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui ont mis fin à ces procédures. Au 31 mars 2011, des discussions étaient en cours avec les autorités de la concurrence de l'Afrique du Sud pour conclure un accord de même nature pour un montant de 1,8 million d'euros.

En Europe, par décision en date du 9 novembre 2010, la Commission européenne a imposé des amendes à 14 opérateurs de fret aérien dont Air France, KLM et Martinair, principalement pour des pratiques d'entente concernant la surcharge fuel.

À ce titre, des amendes pour un montant total de 340 millions ont été imposées aux sociétés du groupe.

Le montant des amendes excède de 127 millions d'euros le montant des provisions déjà constituées. En conséquence, une charge complémentaire a été comptabilisée en « autres charges non courantes » par Air France, KLM et Martinair au cours du premier semestre de l'exercice.

En sa qualité de société mère du groupe, la société Air France-KLM a été déclarée conjointement et solidairement responsable des pratiques anticoncurrentielles commises par Air France et KLM.

L'ensemble des sociétés du groupe ont formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union européenne les 24 et 25 janvier 2011.

Les recours n'étant pas suspensifs, les sociétés du groupe ont choisi, comme elles en avaient la possibilité, de ne pas effectuer immédiatement le paiement des amendes, mais de constituer des garanties bancaires jusqu'au prononcé d'une décision définitive par les juridictions communautaires.

En Corée du Sud, le 29 novembre 2010 Air France-KLM (pour des pratiques anticoncurrentielles antérieures à septembre 2004) Air France (pour les mêmes pratiques postérieures à cette date) et KLM ont été sanctionnés d'une amende dont le montant total a été ramené à 8,6 millions d'euros. En vertu du Traité d'apport partiel d'actif du 15 septembre 2004, Air France répond de la sanction infligée à Air France-KLM.

Les trois sociétés ont formé un recours devant la juridiction compétente en Corée du Sud.

Les procédures en Suisse et au Brésil sont toujours en cours à la date du 31 mars 2011. Le groupe n'est pas en mesure en l'état de ces procédures d'apprécier les risques qu'il encourt.

Au regard des chiffres d'affaires concernés dans ces deux états, les risques ne sont pas significatifs pris individuellement.

a.2) *Actions civiles*

À la suite de l'ouverture en février 2006 de l'enquête des autorités de la concurrence européenne, des actions collectives (« *class actions* ») ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien aux États-Unis et au Canada à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret.

En outre, des actions civiles ont été introduites en Europe par des expéditeurs de fret à la suite de la décision de la Commission Européenne du 9 novembre 2010.

États-Unis

Aux États-Unis, le groupe a conclu au mois de juillet 2010, une transaction (*Settlement Agreement*) avec les représentants de l'action collective. Aux termes de cette transaction et moyennant le paiement par le groupe d'une somme de 87 millions de dollars, il a été mis fin à toute demande, action et procédure passée, actuelle et future de la part des plaignants tendant à l'obtention de réparations financières à raison des pratiques illicites qui étaient alléguées dans le transport de fret aérien « *to, from and within the USA* ». Cette transaction est sans impact sur les comptes de l'exercice, une provision couvrant la totalité du risque ayant été constituée par Air France, KLM et Martinair.

Cette transaction a été définitivement approuvée par le tribunal le 14 mars 2011.

Auparavant, 36 entités dont 4 seulement étaient clientes du groupe ont demandé leur exclusion de l'action collective (*opt-out*) ce qui les autorise à engager individuellement une action civile.

Le Tribunal doit se prononcer sur une demande faite tardivement par d'autres entités tendant également à leur exclusion de l'action collective.

En ce qui concerne les entités qui ont fait le choix de l'exclusion de l'action collective, une quote-part des fonds versés par le groupe correspondant à la proportion du chiffre d'affaires réalisé sur la période considérée avec ces entités, comparée au chiffre d'affaires total d'Air France-KLM sur cette même période, sera transférée sur un compte séquestre particulier. Si des réclamations devaient être déposées, cette quote-part serait immédiatement reversée au groupe.

À ce stade, le groupe n'est pas en mesure d'apprécier le risque financier qu'il encourt dans le cadre d'éventuelles actions civiles individuelles.

Canada

Au Canada, la procédure d'action collective était toujours en cours au 31 mars 2011. Au regard des chiffres d'affaires concernés, les risques ne sont pas significatifs.

Pays-Bas

Au Pays-Bas, une instance civile a été engagée le 30 septembre 2010 devant le tribunal d'Amsterdam contre KLM, Martinair et Air France par une société dénommée Equilib qui déclare avoir acquis auprès de soixante-dix expéditeurs de fret aérien leurs droits d'agir en justice pour obtenir réparation des préjudices prétendument subis du fait des pratiques anticoncurrentielles sur le marché européen pendant la période 2000 à 2006.

L'action introduite par Equilib tend à obtenir un jugement déclaratoire de responsabilité à l'encontre des sociétés du groupe et dans un second temps leur condamnation conjointe et solidaire au paiement de dommages et intérêts évalués à ce stade et sans aucune justification à 400 millions d'euros.

Les sociétés du groupe ont appelé en garantie dans cette procédure l'ensemble des compagnies aériennes auxquelles la Commission Européenne a infligé une sanction pécuniaire dans sa décision du 9 novembre 2010.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, une procédure civile a été introduite contre British Airways par deux importateurs de fleurs.

British Airways a appelé en garantie l'ensemble des autres compagnies aériennes sanctionnées par la Commission Européenne dont les sociétés du groupe.

Les sociétés du groupe entendent s'opposer vigoureusement à l'ensemble de ces actions civiles.

Les procédures aux Pays-Bas et au Royaume Uni n'ont pas donné lieu à la constitution de provisions, le groupe n'étant pas en mesure, à ce stade, d'en apprécier le risque financier.

b) Dans le secteur du Passage

b.1) Enquête de la Commission européenne dans le secteur du transport aérien (passage) entre l'Europe et le Japon

Air France et KLM, comme d'autres transporteurs aériens, ont fait l'objet, le 11 mars 2008, d'opérations de visite et de saisie dans le cadre d'une enquête de la Commission Européenne concernant d'éventuels accords ou pratiques concertées dans le secteur des

services de transport aérien (passage) entre les États parties à l'accord sur l'espace économique européen et le Japon.

Le 13 février 2009, Air France et KLM ont répondu à un questionnaire de la Commission rappelant le contexte des relations aériennes entre la France et les Pays-Bas d'une part et le Japon d'autre part. Ces relations sont régies par des accords bilatéraux qui prévoient que les tarifs doivent être approuvés par les autorités de l'Aviation Civile des États concernés après entente entre les transporteurs aériens désignés dans le cadre de ces accords.

Un second questionnaire a été adressé au groupe par la Commission Européenne le 1^{er} octobre 2009.

Le groupe n'est pas, à ce jour, en mesure de se prononcer sur les suites qui seront données à ces investigations par la Commission européenne.

b.2) Actions civiles

Courant 2009, les sociétés Air France et KLM ont été citées à comparaître dans une action collective (« *class action* ») mettant en cause l'ensemble des compagnies aériennes assurant des liaisons transpacifiques entre les États-Unis d'une part et l'Asie/Océanie d'autre part, pour des allégations d'entente tarifaire sur ces liaisons.

Air France qui n'exploite qu'une seule liaison transpacifique entre les USA et Tahiti et KLM qui n'est pas présente sur ces liaisons, contestent fermement les allégations des demandeurs. Les deux compagnies ont donc déposé des conclusions tendant au débouté des demandeurs (« *motion to dismiss* »).

Autres litiges

Le groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour lesquelles des provisions n'ont pas nécessairement été constituées dans ses états financiers.

a) Actionnaires minoritaires de KLM

En janvier 2008, l'association néerlandaise Vereniging van Effectenbezitters (VEB) avait assigné Air France-KLM et KLM devant le Tribunal d'Amsterdam aux fins d'obtenir en faveur des actionnaires minoritaires de KLM condamnation de ces sociétés au paiement d'un dividende supérieur au dividende de 0,58 euro par action qui avait été versé à ces actionnaires au cours de l'exercice 2007-08.

Par décision en date du 1^{er} septembre 2010, le tribunal a débouté l'association en considérant que la résolution d'Assemblée relative au montant du dividende satisfaisait au test de « *reasonableness and fairness* ».

VEP a fait appel de cette décision.

b) Vol AF 447 Rio-Paris

À la suite de l'accident du vol AF447 Rio-Paris, disparu dans l'Atlantique sud, diverses instances judiciaires ont été engagées aux États-Unis et au Brésil par les ayants droit des victimes.

L'ensemble de ces procédures tend à obtenir le versement de dommages et intérêts en réparation des préjudices subis par les ayants droit des passagers décédés dans l'accident.

Aux États-Unis, l'ensemble des procédures engagées tant contre Air France que contre le constructeur de l'avion et les équipementiers, ont été consolidées devant la *District Court for the Northern District of California*.

Ce Tribunal, par jugement en date du 4 octobre 2010 a débouté les ayants droit des victimes de leurs demandes sur le fondement du « forum non conveniens » et les a renvoyés à mieux se pourvoir en France. Les dommages et intérêts versés aux ayants droit des passagers décédés dans l'accident sont couvertes par la police d'assurance responsabilité civile d'Air France.

Au plan pénal, Air France et Airbus personnes morales ont été mises en examen pour homicides involontaires les 17 et 18 mars 2011 par les juges d'instruction en charge de l'information judiciaire et encourent les sanctions d'amendes prévues par la loi.

Air France conteste sa mise en cause dans cette affaire.

À la connaissance d'Air France-KLM, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage ou fait exceptionnel susceptible d'avoir ou ayant eu dans le passé récent une incidence significative sur la situation financière, le résultat et le patrimoine du groupe.

Hormis les points indiqués aux paragraphes ci-avant, la société n'a pas connaissance de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du groupe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

17. Événement postérieur à la clôture

Néant.

5.10 Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices

Exercices clos le 31 mars	2011	2010	2009	2008	2007
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social <i>(en euros)</i>	300 219 278	2 551 863 863	2 551 863 863	2 551 863 863	2 374 608 509,5
Nombre d'actions ordinaires existantes	300 219 278	300 219 278	300 219 278	300 219 278	279 365 707
Nombre d'actions à dividende prioritaire					
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
- Par conversion d'obligations	78 617 611	78 619 501	22 609 143	22 609 143	22 609 756
- Par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	21 064 433
2. Opérations et résultats de l'exercice <i>(en milliers d'euros)</i>					
Chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(116 649)	(56 167)	105 885	228 076	158 721
Impôts sur les bénéfices	(3 712)	(5 601)	(6 767)	(5 496)	(4 465)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0	0	0	0	0
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(69 343)	(32 671)	62 639	198 183	157 744
Résultat distribué	-	-	-	171 835	134 095
3. Résultats par action <i>(en euros)</i>					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions	(0,39)	(0,17)	0,37	0,78	0,58
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(0,23)	(0,11)	0,21	0,66	0,56
Dividende attribué à chaque action	-	-	-	0,58	0,48
4. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice					
Montant de la masse salariale de l'exercice					
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)					

5.11 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 mars 2011

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 mars 2011, sur :

- ♦ le contrôle des comptes annuels de la société Air France-KLM S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ♦ la justification de nos appréciations ;
- ♦ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ♦ La Note 1 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la comptabilisation et à l'évaluation des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies en Notes 7, 12 et 13 de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.
- ♦ La Note 16 de l'annexe décrit les litiges en matière de législation *anti-trust* auxquels la société est exposée. Nos travaux ont consisté à vérifier que cette note fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 31 mai 2011

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt
Associé

5.12 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Exercice clos le 31 mars 2011

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

■ Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

■ Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

a) Conventions conclues dans le cadre de l'émission par Air France-KLM d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes Air France-KLM

En vertu de l'autorisation conférée par votre Conseil d'administration du 17 juin 2009, Air France-KLM a lancé le 18 juin 2009 une émission d'obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) d'un montant nominal total de 661 millions d'euros, à échéance 1^{er} avril 2015. À cet effet, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion :

- ◆ d'une convention aux termes de laquelle Société Air France et KLM garantissent inconditionnellement et irrévocablement, en tant que cautions solidaires, le paiement de toutes les sommes d'argent dues par Air France-KLM au titre des obligations ;
- ◆ d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de rémunération par Air France-KLM de Société Air France et de KLM en contrepartie de l'octroi de cette garantie ;
- ◆ d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de facilité de crédit accordée par Air France-KLM à Société Air France et KLM ;
- ◆ d'un contrat de garantie et de placement de l'émission susvisée entre Air France-KLM, Société Air France, KLM et un syndicat bancaire.

À fin mars 2011, Société Air France a facturé à votre société 6 583 072 euros au titre de la commission de garantie.

Au titre de la convention accessoire relative à la facilité de crédit, Société Air France a tiré fin mars 2010, 200 millions euros, montant remboursé en juin 2010. Cette opération a donné lieu, sur l'exercice 2010-11, à facturation d'intérêts par votre société à Société Air France pour un montant de 1 071 733,33 euros.

b) Conventions conclues dans le cadre de l'émission par Air France-KLM d'obligations simples

En vertu de l'autorisation conférée par votre Conseil d'administration du 24 septembre 2009, Air France-KLM a lancé le 14 octobre 2009 une émission obligataire d'un montant de 700 millions d'euros à 7 ans. À cet effet, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion :

- ♦ d'une convention aux termes de laquelle Société Air France et KLM garantissent inconditionnellement et irrévocablement, en tant que cautions non solidaires, le paiement de la moitié de toutes les sommes d'argent dues par Air France-KLM au titre des obligations ;
- ♦ d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de rémunération par Air France-KLM de Société Air France et de KLM en contrepartie de l'octroi de cette garantie ;
- ♦ d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de facilité de crédit accordée par Air France-KLM à Société Air France et KLM ;
- ♦ d'un contrat de garantie et de placement de l'émission susvisée entre Air France-KLM, Société Air France, KLM et un syndicat bancaire.

À fin mars 2011, Société Air France a facturé à votre société 4 042 222 euros au titre de la commission de garantie.

Au titre de la convention accessoire relative à la facilité de crédit, Société Air France a tiré fin mars 2010, 200 millions euros, montant remboursé en juin 2010. Cette opération a donné lieu, sur l'exercice 2010-11, à facturation d'intérêts par votre société à Société Air France pour un montant de 855 044,45 euros.

c) Convention conclue entre Air France-KLM et Société Air France (Garantie ADP)

Votre Conseil d'administration du 21 novembre 2007 a autorisé une convention aux termes de laquelle, en tant que bénéficiaire d'une garantie de paiement des loyers et charges donnée par Air France-KLM à la société Aéroports de Paris, Société Air France accepte de verser à Air France-KLM une rémunération en contrepartie de ladite garantie.

Votre Conseil d'administration du 19 novembre 2008 a renouvelé l'autorisation de cette convention qui a été conclue le 30 mars 2009.

Au cours de l'exercice 2010-11, votre société a facturé Société Air France de 54 000 euros au titre de cette convention.

d) Convention conclue entre Air France-KLM et Société Air France relative à l'émission par Société Air France d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes Air France-KLM

Air France-KLM et sa filiale Société Air France ont conclu en 2005 une convention dont l'objet est d'organiser les relations financières et juridiques entre les deux sociétés dans le cadre de l'émission

par la Société Air France d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes Air France-KLM. Les termes de ladite convention ont fixé :

- ♦ le montant de la rémunération versée par Société Air France à Air France-KLM en contrepartie de l'option conférée aux porteurs d'obligations de demander la conversion de leurs obligations en actions Air France-KLM ;
- ♦ les conditions selon lesquelles, en cas d'exercice de cette option par un porteur d'obligation, Air France-KLM remet des actions nouvelles ou des actions existantes (ou une combinaison des deux), et livre à l'agent centralisateur le nombre d'actions correspondant ;
- ♦ les modalités de paiement par Société Air France à Air France-KLM du montant correspondant à la valeur des obligations ayant fait l'objet d'une demande de conversion ou d'échange.

Votre Conseil d'administration du 13 avril 2005 a autorisé cette convention.

Au cours de l'exercice 2010-11, votre société a facturé Société Air France de 6 494 056,97 euros au titre de cette convention.

e) Convention de licence de marque conclue entre Air France-KLM et Société Air France

Air France-KLM et sa filiale Société Air France ont conclu une convention de licence portant sur la marque « Air France-KLM ».

Votre Conseil d'administration du 1^{er} septembre 2005 a autorisé cette convention.

Au cours de l'exercice 2010-11, votre société a facturé Société Air France de 10 290 082 euros au titre de cette convention.

f) Convention relative à la facturation par Air France-KLM à Société Air France d'une part des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux d'Air France-KLM font l'objet d'une facturation à Société Air France à hauteur de la quote-part d'activité qu'ils consacrent à la Société Air France.

Votre Conseil d'administration du 23 novembre 2004 a autorisé cette convention.

Votre Conseil d'administration du 19 novembre 2008 a renouvelé l'autorisation de facturation à Société Air France des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dans la perspective de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général au 1^{er} janvier 2009.

Au cours de l'exercice 2010-11, votre société a facturé Société Air France de 525 291,91 euros au titre de cette convention.

g) Convention de prestation de services conclue entre Air France-KLM et Société Air France

Air France-KLM et sa filiale Société Air France ont conclu en 2004 une convention dont l'objet est de définir les conditions selon lesquelles Société Air France effectuera, à la demande d'Air France-KLM, des prestations de support technique et administratif à son profit. Ces prestations, de nature comptable, administrative, juridique et informatique, sont facturées au prix de revient. Elles englobent notamment une part de l'engagement relatif au régime collectif de retraite supplémentaire au profit du Directeur général à hauteur de la quote-part des activités qu'il consacre à Air France-KLM conformément à la décision de votre Conseil d'administration en date du 19 novembre 2008.

Votre Conseil d'administration du 15 septembre 2004 a autorisé cette convention.

Au cours de l'exercice 2010-11, votre société a été facturée par Société Air France de 2 865 679 euros au titre de cette convention.

h) Convention de domiciliation conclue entre Air France-KLM et Société Air France

Air France-KLM et sa filiale la Société Air France ont conclu une convention de domiciliation et de mise à disposition de locaux abritant le siège social d'Air France-KLM.

Votre Conseil d'administration du 15 septembre 2004 a autorisé cette convention.

Au cours de l'exercice 2010-11, votre société a été facturée par Société Air France de 259 082,26 euros au titre de cette convention de mise à disposition.

■ Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

a) Engagement relatif au régime de retraite du Directeur général d'Air France-KLM

Lors de sa séance du 15 janvier 2004, votre Conseil d'administration a approuvé la mise en place d'un régime collectif de retraite différentielle au profit des cadres dirigeants, dont les mandataires sociaux.

Ce régime de retraite a pour objet de garantir à ces cadres, dès lors qu'ils réunissent des conditions particulières d'éligibilité (en particulier la condition d'ancienneté de 7 ans au sein de Société Air France), un niveau de retraite annuelle compris entre 35 et 40% de leur rémunération moyenne annuelle durant les trois dernières années d'exercice de leurs fonctions sans que ce montant n'excède en toute hypothèse 40% de la rémunération moyenne des trois dernières années.

Par une décision expresse prise en application de la loi « Breton » du 26 juillet 2005, votre Conseil d'administration du 19 novembre 2008 a confirmé le bénéfice de ce régime de retraite à prestations définies au profit de M. Pierre-Henri Gourgeon, en sa nouvelle qualité de Directeur général à compter du 1^{er} janvier 2009, dans les mêmes conditions que les autres cadres dirigeants bénéficiaires.

b) Convention de trésorerie conclue entre Air France-KLM et Société Air France

Air France-KLM et sa filiale Société Air France ont conclu une convention de mise à disposition d'Air France-KLM d'une ligne de crédit. Cette convention de trésorerie est rémunérée au taux EONIA +60 points de base.

Votre Conseil d'administration du 15 septembre 2004 a autorisé cette convention.

Au 31 mars 2011, le montant dû par votre société à Société Air France au titre de cette convention de trésorerie s'élève à zéro euro.

Au cours de l'exercice 2010-11, votre société n'a enregistré aucune charge d'intérêts au titre de cette convention.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 31 mai 2011
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt
Associé

Cette page est laissée en blanc volontairement

Autres informations

6

6.1	Historique	246
6.2	Renseignements à caractère général	248
6.3	Renseignements relatifs au capital	249
6.4	Renseignements sur le marché du titre	255
6.5	Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM	258
6.6	Renseignements relatifs aux accords conclus avec Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI)	261
6.7	Environnement législatif et réglementaire du transport aérien	263
6.8	Information et contrôle	267

6.1 Historique

■ Deux compagnies nées le même jour

7 octobre 1919

Création de KLM, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij, compagnie royale aérienne néerlandaise pour les Pays-Bas et les colonies.

7 octobre 1933

Naissance d'Air France par le regroupement de cinq compagnies aériennes françaises (Air Union, Air Orient, Société Générale de Transport Aérien (SGTA), la CIDNA et l'Aéropostale).

Air France et KLM assurent conjointement la ligne Amsterdam-Rotterdam-Paris dans le cadre d'un accord commercial.

1934

Premier vol transatlantique de KLM reliant Amsterdam à Curaçao en Fokker F XVIII Snip.

■ Essor du transport aérien et des deux compagnies

1945-46

Nationalisation d'Air France.

Reprise des vols de KLM, interrompus pendant la guerre.

Ouverture des lignes régulières vers New York en DC-4 depuis Paris avec Air France, depuis Amsterdam avec KLM. Le voyage dure alors près de 24 heures.

Air France et KLM s'équipent de Constellation et s'assistent mutuellement.

1958

Air France et KLM inaugurent la route polaire, reliant Paris ou Amsterdam à Tokyo, en passant par le pôle Nord.

1959-1960

L'ère des jets est lancée : Air France met en service les premières Caravelle ainsi que les premiers Boeing 707, permettant de réduire la durée du trajet Paris-New York à 8 heures. KLM exploite ses premiers Douglas DC-8.

1961

Air France installe son exploitation et ses ateliers à Orly Sud.

1967

Premier décollage de KLM depuis le nouvel aéroport de Schiphol.

1970-71

Début de l'exploitation du Boeing B747 sur les lignes long-courriers par Air France en 1970 et KLM en 1971.

1974-1982

Air France s'installe en 1974 dans la nouvelle aérogare de Roissy-Charles de Gaulle 1, puis dans l'aérogare CDG 2 en 1982.

1976

Mise en service du supersonique Concorde, d'abord sur Paris-Rio, Paris-Caracas et Paris-Washington puis, en 1977, sur Paris-New York, reliant les deux villes en 3 heures 45 minutes.

■ Développement des deux majors

1989

Conclusion d'une alliance, la première de l'histoire du transport aérien, entre KLM et la compagnie américaine Northwest Airlines.

1990

Acquisition par Air France d'UTA (Union des Transports Aériens), créée en 1963.

1991

KLM fonde une compagnie régionale, KLM Cityhopper en fusionnant NLM Cityhopper et Netherlines et renforce sa participation dans transavia de 40 à 80%.

1992

Fusion d'Air France et d'UTA. En cumulant la participation d'UTA avec la sienne, Air France détient ainsi 72% d'Air Inter.

Mise en place par KLM de la première plate-forme européenne de correspondances entre ses vols moyens et long-courriers à l'aéroport de Schiphol.

Premier accord de « ciel ouvert » entre les Pays-Bas et les États-Unis.

1993

Tous les vols KLM et Northwest Airlines entre l'Europe et les États-Unis sont exploités en *joint-venture*.

1996

Air Inter devient Air France Europe.

Mise en place par Air France de la plate-forme de correspondances entre ses vols moyen-courriers et long-courriers à Roissy-Charles de Gaulle.

1997

Fusion-absorption d'Air France et d'Air France Europe.

1999

Ouverture du capital d'Air France et première cotation du titre sur le Règlement Mensuel de la Bourse de Paris le 22 février 1999.

2000

Air France, Aeromexico, Delta Airlines et Korean Air fondent les alliances SkyTeam et SkyTeam Cargo.

Création du pôle régional d'Air France avec l'acquisition de Régional Airlines, Flandre Air, Proteus, Brit Air et CityJet.

2001

Accord de « ciel ouvert » entre la France et les États-Unis.

Alitalia et CSA Czech Airlines rejoignent SkyTeam.

2002

SkyTeam est la seule alliance au monde à bénéficier de l'*anti-trust immunity* sur ses lignes transatlantiques et transpacifiques.

■ Création d'Air France-KLM, premier groupe européen de transport aérien

2003

30 septembre : Air France et KLM annoncent leur intention de rapprochement par le biais d'une offre publique d'échange (OPE).

2004

5 avril : Air France lance son offre publique d'échange des titres KLM.

5 mai : cotation des titres Air France-KLM sur les marchés d'Euronext Paris et Amsterdam ainsi que du *New York Stock Exchange*.

6 mai : privatisation d'Air France, du fait du transfert de la majorité de son capital au secteur privé par dilution de la part de l'État.

15 septembre : finalisation de l'organisation du groupe avec la mise en place de la holding Air France-KLM détenant deux filiales aériennes, Air France et KLM.

KLM et ses partenaires américains Northwest Airlines et Continental rejoignent l'alliance SkyTeam.

9 décembre : l'État français ramène sa participation de 44% à 23% du capital par cession de titres sur le marché.

2005-06

L'État français ramène sa participation dans Air France-KLM de 23% à 18,6% par cession de titres dans le cadre de l'ORS réservée aux salariés d'Air France.

Première application des normes IFRS.

Émission, par Air France, de 21 951 219 obligations convertibles à tout moment en actions Air France-KLM (OCEANE) pour un montant de 450 millions d'euros.

2006-07

Création de la taxe de solidarité au départ des aéroports français.

Tentative d'attaque terroriste à l'aéroport d'Heathrow qui a entraîné la mise en place de nouvelles mesures de sécurité au départ des plates-formes européennes.

Signature de l'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis pour entrée en vigueur en mars 2008.

2007-08

Retrait d'Air France-KLM du *New York Stock Exchange* et transfère du programme d'ADR sur le marché OTCQX.

Entrée d'Air France-KLM au CAC 40.

Lancement réussi de la filiale loisirs Transavia France au départ de Paris Orly.

La crise des subprimes fait son apparition aux États-Unis. En s'amplifiant, elle entraîne une crise de confiance dans le secteur bancaire et crée des turbulences sur les marchés financiers.

Les BSA émis à l'occasion de l'échange des titres KLM arrivant à échéance sont convertis et entraînent la création de 19,6 millions d'actions nouvelles. Au total, 99,3% des BSA ont été convertis pour un montant total de 597 millions d'euros.

Après avoir dévoilé son offre sur Alitalia en décembre 2007, Air France-KLM constate en avril 2008 l'échec des négociations.

2008-09

Attribution par le Département américain des transports de l'immunité *anti-trust* à Air France, KLM, Delta et Northwest accompagnée de l'obligation de mettre en œuvre une *joint-venture* transatlantique unique entre ces compagnies au plus tard à la fin de l'année 2009.

Dissociation par le Conseil d'administration d'Air France-KLM des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général au 1^{er} janvier 2009.

Plus haut historique du prix du baril de pétrole à 146,08 dollars.

Début de la crise financière en septembre 2008 avec la faillite de la banque américaine Lehman Brothers.

Prise de participation de 25% dans le capital d'Alitalia par Air France-KLM.

2009-10

Le groupe affronte, le 1^{er} juin, la tragédie de la disparition du vol d'Air France AF447 Rio de Janeiro-Paris dans l'Atlantique avec à son bord 216 passagers et 12 membres d'équipage.

En avril, Air France, KLM et Delta donnent le coup d'envoi de la *joint-venture* sur l'Atlantique nord rejointe par Alitalia en juillet 2010.

Air France-KLM émet 661 millions d'obligations convertibles en actions (OCEANE) à échéance 1^{er} avril 2015 et 700 millions d'obligations à sept ans.

Air France-KLM est transféré du CAC 40 au CAC Next 20.

Air France inaugure son premier vol sur New York en Airbus A380.

Le groupe prépare la refonte de son produit moyen-courrier et met en œuvre la restructuration de l'activité cargo et un plan de départs volontaires chez Air France.

6.2 Renseignements à caractère général

Dénomination sociale

Air France-KLM

Siège social

2, rue Robert-Esnault-Pelterie, 75007 Paris

Adresse postale

45, rue de Paris, 95747 Roissy-CDG Cedex
Tél. : + 33 1 41 56 78 00

Forme juridique

Société anonyme à Conseil d'administration.

Législation

Législation française.

Air France-KLM est régi par le Code de commerce et par les dispositions du Code de l'aviation civile telles que modifiées par la loi du 9 avril 2003 relative aux entreprises de transport aérien et notamment à Air France. La loi du 9 avril 2003 a introduit dans le Code de l'aviation civile un dispositif de protection de la nationalité des transporteurs aériens dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Constitution et durée

Date de constitution : 23 avril 1947.

Date d'expiration : 3 juillet 2045 sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social (article 2 des statuts)

Air France-KLM a pour principal objet la prise de participation directe ou indirecte dans le capital d'entreprises de transport aérien et d'une façon générale dans toutes sociétés françaises ou étrangères dont l'objet se rattache à l'activité de transport aérien.

Immatriculation

Registre du Commerce et des Sociétés de Paris : 552 043 002

Code APE : 6420Z

Consultation des documents juridiques

Les documents juridiques et sociaux relatifs à Air France-KLM peuvent être consultés au principal établissement de la société situé au 45, rue de Paris, 95747 Roissy-CDG Cedex, ou être demandés au + 33 1 41 56 88 85.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} avril et se termine le 31 mars de l'année suivante. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011, l'exercice social sera du 1^{er} janvier au 31 décembre. En conséquence, l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2011 aura une durée de neuf mois.

Répartition statutaire des bénéfices

Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'Assemblée générale décide soit de la distribution totale ou partielle de ce bénéfice distribuable (le solde étant, dans le cas de bénéfice distribuable partiel, affecté à un ou plusieurs postes de réserves), soit de l'affectation du bénéfice distribuable en totalité à un ou plusieurs postes de réserves.

Relations entre Air France-KLM et ses filiales

Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM ont conclu des conventions dont l'objet est de définir les conditions dans lesquelles Air France et KLM effectueront, à la demande d'Air France-KLM, des prestations de support technique et administratif à son profit. Ces prestations, de nature comptable, administrative, juridique et informatique, sont facturées au prix de revient. Ces conventions ont fait l'objet d'une approbation par les Assemblées générales précédentes (Voir également section 5 – Rapport spécial des Commissaires aux comptes).

6.3 Renseignements relatifs au capital

6.3.1 Capital social

Le capital d'Air France-KLM, au 31 mars 2011, est composé de 300 219 278 actions entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur au choix du titulaire. Chaque action donne droit à un droit de vote et il n'existe pas de droits particuliers attachés aux actions. Il n'existe pas de titres non représentatifs de capital.

■ Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

L'Assemblée générale du 8 juillet 2010 a décidé de réduire la valeur nominale des actions de 8,5 euros à un euro. Le capital est ainsi passé de 2 551 863 863 euros à 300 219 278 euros et le montant de la réduction de capital a été affecté au compte « primes d'émission ».

Exercice clos le	Montant du capital (en euros)	Nombre d'actions
31 mars 2009	2 551 863 863	300 219 278
31 mars 2010	2 551 863 863	300 219 278
31 mars 2011	300 219 278	300 219 278

■ Autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale mixte en date du 8 juillet 2010 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM.

Nature de l'opération	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 mars 2011
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	120 millions d'euros	120 millions d'euros
Émissions d'obligations et autres titres assimilés donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	1 milliard d'euros	1 milliard d'euros
Augmentation de capital par incorporation de réserves et/ou de primes	120 millions d'euros	120 millions d'euros
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	3% du capital social au moment de chaque émission	3% du capital social au moment de chaque émission

L'Assemblée générale du 7 juillet 2011 sera amenée à voter sur les autorisations suivantes :

Nature de l'opération soumise à l'AG du 7 juillet 2011	Montant maximum en nominal des émissions
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	120 millions d'euros de nominal soit 40% du capital actuel
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité obligatoire de souscription	75 millions d'euros de nominal soit 25% du capital actuel imputable sur le plafond précédent
Augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription avec un délai de priorité de souscription facultatif. Cette autorisation est limitée aux offres publiques d'échange et aux émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital par la société ou une de ses filiales	45 millions d'euros de nominal soit 15% du capital actuel imputable sur les plafonds précédents
Augmentation de capital par incorporation de réserves et/ou de primes	120 millions d'euros de nominal soit 40% du capital actuel
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	3% du capital social au moment de chaque émission
Émissions d'obligations et autres titres assimilés donnant accès au capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	1 milliard d'euros

6.3.2 Titres donnant accès au capital

■ Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) 2,75% 2020

En avril 2005, la société Air France a émis 21 951 219 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance 15 ans pour un montant total de 450 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 20,50 euros. La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1^{er} avril 2020. Le coupon annuel est de 2,75% 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.

À la suite de la distribution de dividendes par voie de prélèvement sur le compte « autres réserves » au titre de l'exercice clos le 31 mars 2006, et afin de maintenir les droits des porteurs d'obligations, un ajustement a été effectué conformément aux stipulations du contrat d'émission des OCEANE 2,75% 2005-2020. Le ratio d'attribution aux porteurs d'obligations de la société à option de conversion et/ou

d'échange en actions nouvelles ou existantes de la société a été ainsi porté à 1,03 action de la société pour une obligation 2,75% 2005-20.

Au 31 mars 2008, 597 obligations avaient été converties, portant ainsi le nombre d'obligations convertibles restant à 21 950 622 obligations. Il n'y a pas eu de conversion ou d'échange d'obligation en action depuis cette date.

■ Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) 4,97% 2015

En juin 2009, la société Air France-KLM a émis 56 016 949 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 11,80 euros, un ratio d'attribution d'une action pour une obligation. La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1^{er} avril 2015. Le coupon annuel est de 4,97%, payable à terme échu le 1^{er} avril de chaque année. Au 31 mars 2011, 8 481 obligations ont été converties en actions existantes dont 1 890 au cours de l'exercice 2010-11, portant ainsi le nombre d'obligations restant à 56 008 468 obligations.

6.3.3 Autorisation de rachat d'actions par Air France-KLM

L'Assemblée générale mixte du 8 juillet 2010 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à intervenir en bourse sur les actions de la société avec un prix d'achat maximum de 30 euros.

Air France-KLM a été autorisé à acheter jusqu'à 5% de son capital. Les objectifs du programme de rachat sont l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre dans le cadre du contrat de liquidité signé avec Rothschild & Cie Banque, la remise de ces actions lors de l'exercice des droits attachés à des valeurs mobilières, l'attribution ou la cession des actions à des salariés et dirigeants du groupe et, enfin, la conservation et la remise ultérieure des actions en échange ou en paiement d'une acquisition. Au 31 mars 2011, Air France-KLM détient, dans le cadre de cette autorisation, 3 433 492 actions

dont 360 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité et 114 181 actions en reliquat du plan d'échange salaire-actions de 1998. Depuis le 9 juillet 2010, le nombre de titres achetés s'est élevé à 640 034 actions à un prix moyen de 12,882 euros et le nombre de titres cédés à 1 620 034 actions à un prix moyen de 12,268 euros. Au cours de l'exercice 2010-11, conformément à ce programme et au programme autorisé par l'Assemblée générale du 9 juillet 2009, le nombre d'actions achetées s'est élevé à 720 034 actions à un prix moyen de 12,579 euros et le nombre d'actions cédées à 1 620 034 au prix moyen de 12,268 euros.

Au 31 mars 2011, KLM détient 1 116 420 actions au titre de ses différents plans de stock-options. Au total, le groupe détient 4 549 912 actions en propre, soit 1,5% du capital, pour une valeur en portefeuille de 53,5 millions d'euros.

■ Opérations réalisées du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011 par finalité

	Contrat de liquidité	Conservation et remise ultérieure des actions	Total
Nombre d'actions au 1^{er} avril 2010	1 260 000	2 961 201	4 221 201
Actions achetées			
Nombre d'actions	720 034	-	720 034
Prix d'achat moyen (<i>en euros</i>)	12,579	-	12,579
Utilisation			
Nombre d'actions	1 620 034	1 890	1 621 924
Prix de vente moyen (<i>en euros</i>)	12,268	11,655	12,267
Nombre d'actions au 31 mars 2011	360 000	2 959 311	3 319 311

6.3.4 Actionariat

■ Évolution du capital et des droits de vote

Exercice clos le	En % du capital			En % des droits de votes		
	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009
Nombre d'actions et droits de vote	300 219 278	300 219 278	300 219 278	295 669 366	294 488 804	294 329 817
État	15,7	15,7	15,7	16,0	16,0	16,0
Salariés	9,8	11,8	12,0	10,0	12,1	12,3
Autocontrôle	1,4	1,9	2,0	-	-	-
Autres	73,1	70,6	70,3	74,0	71,9	71,7

Le nombre d'actions n'a pas évolué depuis le 31 mars 2009.

■ Répartition de l'actionnariat

Pour répondre aux obligations des entreprises de transport aérien de suivre et contrôler leur actionnariat, la société Air France-KLM procède à l'identification de ses actionnaires. Cette opération a lieu tous les trimestres depuis le franchissement à la baisse de la participation de l'État en décembre 2004.

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) au 31 mars 2011 a été effectuée sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 200 000 actions et actionnaires détenant un minimum

de 100 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 97,3% du capital a été identifié et 107 973 actionnaires ont été recensés dont 92 245 actionnaires individuels. Sur la base du TPI au 31 mars 2011 retraité conformément à l'article 14 des statuts qui définit la notion de ressortissant français, Air France-KLM est détenu à plus de 50% par des actionnaires français et, en conséquence, les conditions d'exercice des droits de trafic d'Air France sont remplies. Les conditions d'exercice des droits de trafic de KLM sont remplies, la majorité des droits de vote de la compagnie étant détenue par des fondations et des actionnaires de droit néerlandais.

Exercice clos le	En nombre d'actions			En % du capital		
	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009
État	47 247 967	47 148 326	47 136 626	15,7	15,7	15,7
Salariés	29 570 185	35 497 545	36 153 734	9,8	11,8	12,0
Individuels	45 603 974	41 807 898	42 500 125	15,2	13,9	14,2
Institutionnels résidents	73 419 348	65 996 169	68 809 487	24,5	22,0	22,9
Institutionnels non-résidents	104 377 804	109 769 340	105 619 306	34,8	36,6	35,2

Air France-KLM est détenu à hauteur de 65,2% par des intérêts français (63,4% au 31 mars 2010) et à plus de 75% par des institutions européennes comme au 31 mars 2010. Les principaux pays européens sont la Grande-Bretagne (4,8%), les Pays-Bas (4,6%), l'Allemagne (2,7%), la Norvège (1,1%), la Suisse (1,1%). Les institutions nord américaines détiennent 11,8% du capital (17,3% au 31 mars 2010) dont 10,1 millions sous forme d'ADR (9,4 millions au 31 mars 2010).

Aucune déclaration de détention de la part d'un membre d'un organe d'administration ou de direction au titre d'une législation nationale applicable à celui-ci n'a été notifiée à la société.

Les membres du Conseil d'administration détiennent moins de 0,5% du capital.

■ Pactes d'actionnaires

Air France-KLM n'a pas connaissance de l'existence de pactes d'actionnaires et d'accords dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle.

6.3.5 Seuils légaux et statutaires de détention

Conformément à la possibilité prévue par l'article L. 233-7 du Code de commerce, l'article 13 des statuts d'Air France-KLM prévoit que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement 0,5% au moins du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM ou un multiple de ce pourcentage est tenu d'en informer Air France-KLM par lettre recommandée avec avis de réception dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de ce seuil.

Cette déclaration devra être renouvelée chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5% du capital et des droits de vote sera franchi et ce, jusqu'à 50%.

En cas de non-respect de ces obligations d'information et à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 0,5% au moins du capital ou des droits de vote, les actions excédant les seuils soumis à déclaration sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui

se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation.

Tout actionnaire venant à détenir plus de 2% des droits de vote d'Air France-KLM est tenu d'inscrire ses titres sous la forme nominative dans un délai statutaire de 15 jours à compter du franchissement de seuil (Assemblée générale extraordinaire du 25 septembre 1998).

Les obligations statutaires ci-dessus ne préjugent pas de l'obligation légale d'informer Air France-KLM, ainsi que l'AMF au plus tard le quatrième jour de négociation suivant le franchissement des seuils légaux, du capital et des droits de vote.

En outre, le dépassement des seuils de 10%, 15%, 20% et 25% du capital et des droits de vote entraîne l'obligation d'informer Air France-KLM et l'AMF, dans un délai de 5 jours de bourse, des objectifs poursuivis pour les 6 mois à venir. Cette information se fait dans les conditions et sous les sanctions prévues par l'article L. 233-14 du Code de commerce.

Sur la base des déclarations les plus récentes, les actionnaires suivants détiennent 0,5% ou plus du capital d'Air France-KLM.

Actionnaires	Date de déclaration	Nombre d'actions	En % du capital	Franchissement à la hausse ou à la baisse
Amundi Asset Management	16 avril 2010	2 990 702	1,00	B
BNP Paribas AM	11 avril 2011	2 929 356	0,98	B
BNP Paribas Assurances	31 mars 2011	2 276 699	0,76	H
Capital Research & Mgt	23 décembre 2010	14 844 469	4,94	B
CNP	20 septembre 2010	1 728 075	0,58	H
Crédit Suisse	8 mars 2011	2 917 585	0,97	B
DNCA Finance	14 avril 2010	2 664 300	0,89	B
Donald Smith & Co	30 avril 2007	6 883 567	2,29	H
GLG Partners LP	10 février 2011	1 548 699	0,52	H
Koweit Investment Office	8 octobre 2010	2 240 000	0,75	H
Natixis	17 février 2011	6 971 956	2,32	H
Norges Bank Investment Management	16 novembre 2010	2 808 095	0,94	B
UBS Londres	22 mars 2011	2 834 911	0,94	B

6.3.6 Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionariat

■ Identification des titulaires de titres au porteur

L'Assemblée générale du 25 septembre 1998 a autorisé Air France-KLM à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées générales d'actionnaires. Les articles L. 6411-2 à 5 et L. 6411-8 du Code du transport tels que modifiés par la loi du 9 avril 2003, autorisent les entreprises de transporteurs aériens français cotées en bourse à introduire dans leurs statuts un dispositif leur donnant la possibilité de suivre et de contrôler leur actionariat et également de mettre en demeure certains actionnaires de céder tout ou partie de leurs titres en cas de risque pour leur nationalité. En effet, l'évolution dans le temps de l'actionariat d'une entreprise de transport aérien dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé peut risquer de remettre en cause sa licence d'exploitation de transporteur aérien communautaire, dont le maintien est conditionné par une détention majoritaire du capital et un contrôle effectif par des intérêts communautaires, ou les droits de trafic dont elle bénéficie, en tant que transporteur aérien français, en vertu des accords internationaux bilatéraux conclus par la France avec des États tiers à l'Union européenne.

■ Suivi de l'actionariat

Les articles 9 et suivants des statuts d'Air France-KLM fixent les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration pourra ou devra décider soit d'abaisser le seuil de mise au nominatif obligatoire de 2% (seuil actuel) à 10 000 actions, soit d'imposer la forme exclusivement nominative à l'ensemble des actions d'Air France-KLM. Ainsi, lorsque le seuil de 40% du capital ou des droits de vote a été

franchi par des actionnaires autres que des actionnaires français, le Conseil d'administration peut décider* d'abaisser ce seuil de 2% à 10 000 actions.

Air France-KLM procède à la publication d'un avis informant les actionnaires et le public que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts détiennent, directement ou indirectement, 45% du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM. S'il apparaît que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts détiennent durablement*, directement ou indirectement plus de 45% du capital ou des droits de vote de la société, le Conseil doit décider d'imposer la forme exclusivement nominative aux actions de la société.

L'article 10 des statuts d'Air France-KLM définit les informations qui devront être fournies à Air France-KLM par les actionnaires, personnes physiques ou personnes morales, soumis à l'obligation de mise au nominatif de leurs titres. Parmi ces informations, figure celle relative à la nationalité de l'actionnaire. L'article 11 des statuts d'Air France-KLM précise les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration pourra exercer son droit d'agréer les nouveaux actionnaires.

■ Mise en demeure de céder et cession obligatoire des actions

L'article 15 des statuts d'Air France-KLM précise les informations qu'Air France-KLM devra publier et diffuser pour informer le public du franchissement du seuil de 45% du capital ou des droits de vote par des actionnaires autres que les actionnaires français. C'est en effet à partir de ce seuil qu'Air France-KLM sera en droit de mettre en œuvre la procédure de mise en demeure et de cession forcée des titres afin de protéger sa nationalité. Les articles 15 et 16 des statuts d'Air France-KLM sont relatifs respectivement à la mise en demeure de céder et à la cession des titres en infraction conformément au code de l'aviation civile. Les modalités de fixation du prix de cession (prix de marché) sont prévues par ce même code.

* Sous réserve de l'adoption par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011 de la 14^e résolution relative à la modification de l'article 9 des statuts.

6.4 Renseignements sur le marché du titre

L'action Air France-KLM est cotée à la bourse de Paris et d'Amsterdam (Euronext Paris et Amsterdam) sous le code ISIN FR0000031122. Elle figure dans le CAC Next20.

Depuis février 2008, le programme d'ADR (*American Deposit Receipt*) d'Air France-KLM est sur le marché hors cote OTC Market (OTCQX) où il apparaît sous le code AFLYY.

Le code Reuters du titre est AIRF.PA ou AIRF.AS et le code Bloomberg est AF PA.

L'OCEANE 2,75% 2020 est cotée sous le code ISIN FR0010185975 et l'OCEANE 4,97% 2015 est cotée sous le code ISIN FR0010771766 sur Euronext Paris.

6.4.1 Transactions sur les titres Air France-KLM sur les 18 derniers mois

■ Action Air France-KLM

Euronext Paris Actions	Jours de bourse	Cours moyen (en euros)	Cours extrêmes (en euros)		Volumes	Montant (en M€)
			Plus haut	Plus bas		
2009						
Octobre	22	11,747	12,800	10,080	57 189 972	668,3
Novembre	21	10,989	11,580	10,070	46 233 868	505,3
Décembre	22	11,169	11,625	10,605	34 968 676	389,5
2010						
Janvier	20	12,050	12,725	11,055	44 534 756	537,1
Février	20	10,727	12,495	9,660	71 776 407	759,2
Mars	23	10,992	12,050	9,730	48 277 313	527,7
Avril	20	12,191	12,950	11,305	60 771 964	739,7
Mai	21	10,134	12,075	8,610	68 039 456	684,3
Juin	22	10,419	11,400	9,389	52 793 694	549,7
Juillet	22	10,333	11,550	9,429	48 797 511	506,3
Août	22	10,923	11,830	10,120	31 654 896	347,8
Septembre	22	11,222	11,830	10,225	32 055 563	360,5
Octobre	21	12,385	13,670	10,880	46 401 993	578,9
Novembre	22	13,540	14,330	12,755	50 643 188	689,4
Décembre	23	13,953	14,600	13,515	41 631 937	583,9
2011						
Janvier	21	14,194	15,300	12,930	55 342 720	780,5
Février	20	12,635	13,890	11,400	84 031 684	1 041,9
Mars	23	11,627	12,190	10,910	78 293 893	908,7

Source : Euronext.

■ Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes
(OCEANE) 2,75% 2020

	Jours de bourse	Cours moyen (en euros)	Cours extrêmes (en euros)		Volumes
			Plus haut	Plus bas	
2009					
Octobre	22	20,683	20,900	20,500	357
Novembre	21	21,000	21,000	20,900	300
Décembre	22	20,283	21,450	19,700	413
2010					
Janvier	20	21,025	21,900	20,500	205
Février	20	20,925	21,000	20,850	209
Mars	23	21,050	21,500	20,000	21 231
Avril	20	21,083	21,25	21,000	690
Mai	21	19,800	19,850	19,750	3 914
Juin	22	19,997	20,740	19,500	115
Août	22	19,85	20,500	19,200	10 août
Septembre	22	20,667	21,000	20,500	1 837
Octobre	21	21,000	21,000	21,000	5 867
Novembre	22	21,317	21,500	21,200	365
Décembre	23	21,650	21,750	21,500	133
2011					
Mars	23	21,500	21,500	21,500	300

Source : Sungard/GL Trade.

■ Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes
(OCEANE) 4,97% 2015

	Jours de bourse	Cours moyen (en euros)	Cours extrêmes (en euros)		Volumes
			Plus haut	Plus bas	
2009					
Octobre	22	15,329	16,800	14,200	73 449
Novembre	21	14,785	15,340	14,150	46 559
Décembre	22	14,966	15,460	14,210	16 107
2010					
Janvier	20	16,058	16,870	15,050	45 852
Février	20	14,975	16,000	14,500	17 340
Mars	23	15,492	16,050	14,700	176 325
Avril	20	15,496	16,220	15,100	29 573
Mai	21	13,574	15,350	12,300	52 513
Juin	22	14,028	14,900	13,100	908
Juillet	22	13,721	14,750	12,810	27 379
Août	22	14,660	15,250	14,000	2 331
Septembre	22	14,857	15,250	14,030	36 725
Octobre	21	15,348	16,500	14,200	23 820
Novembre	22	16,390	16,940	15,640	24 809
Décembre	23	16,250	16,700	15,650	9 501
2011					
Janvier	21	16,995	18,450	16,000	4 144
Février	20	15,641	16,250	14,010	2 355
Mars	23	15,200	15,750	14,800	6 073

Source : Sungard/GL Trade.

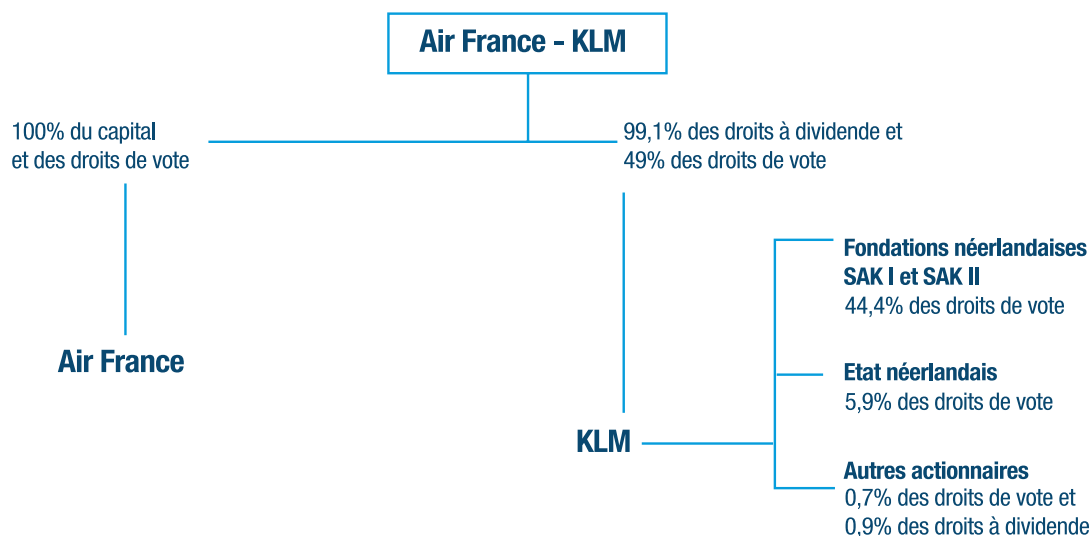
6.5 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM

Dans le cadre des accords entre Air France ⁽¹⁾ et KLM visant à créer le groupe Air France-KLM ⁽¹⁾, divers accords ont été conclus avec les actionnaires de KLM existants à la date de signature de l'accord global entre Air France et KLM.

6.5.1 Accords relatifs à l'organisation de l'actionariat de KLM

Au 31 mars 2011, Air France-KLM détient 93,4% des droits économiques et 49% des droits de vote, les fondations néerlandaises 44,4% des droits de vote et les minoritaires 0,7% des droits de vote et

0,9% des droits à dividende de KLM. Air France-KLM a droit à 99,1% de tout dividende payé sur les actions ordinaires de KLM.



KLM a mis en place deux fondations néerlandaises, SAK I et SAK II, qui assurent l'administration des actions KLM transférées dans le cadre des opérations de rapprochement ainsi que les actions KLM acquises par Air France-KLM. SAK I et SAK II sont chacune gérées par des Conseils d'administration composés de trois membres. Un membre est nommé par Air France, un membre est nommé par KLM et le troisième membre, agissant en qualité de Président, est nommé par les deux premiers. La majorité des membres des Conseils d'administration de chacune des fondations, dont le Président, doit être de nationalité néerlandaise et résider aux Pays-Bas. Les décisions au sein du Conseil d'administration sont prises à l'unanimité. En contrepartie des actions transférées dans SAK I et SAK II, Air France-KLM a reçu des certificats d'actions lui permettant de bénéficier de l'intégralité des droits économiques attachés aux actions sous-jacentes. SAK I

et SAK II conservent néanmoins les droits de vote attachés aux dites actions. Les membres du Conseil d'administration de SAK I et SAK II exercent ces droits de vote conformément aux principes de gouvernement d'entreprise mis en place dans le cadre des accords de rapprochement entre KLM et Air France et conformément aux meilleurs intérêts de KLM, d'Air France-KLM et de ses actionnaires.

Mises en place pour une période de trois ans à l'origine, les deux fondations SAK I et SAK II ont été maintenues pour une période indéterminée avec le même objet par un accord en date du 2 avril 2007 entre Air France-KLM et KLM. Toutefois, cet accord stipule qu'Air France-KLM pourra, à tout moment, postérieurement au 6 mai 2007, mettre fin à ce dispositif d'administration des actions KLM par SAK I et SAK II et procéder au remembrement des actions.

(1) Air France-KLM quand il s'agit de la holding et Air France quand il s'agit de la compagnie.

6.5.2 Accords avec l'État néerlandais

Afin de permettre le rapprochement et dans le souci de préserver les droits de trafic de KLM, Air France et KLM ont conclu avec l'État néerlandais les accords décrits ci-après.

■ Contrat d'acquisition relatif aux actions préférentielles cumulatives A détenues par l'État néerlandais

Le 16 octobre 2003, Air France, KLM et l'État néerlandais ont conclu un accord aux termes duquel l'État néerlandais est convenu de réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, l'État néerlandais cède ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à SAK I au nom et pour le compte d'Air France-KLM tant que cette fondation sera maintenue. Dans ce dernier cas, SAK I émettra au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à SAK I. Ces certificats d'actions confèrent à Air France-KLM le seul droit économique attaché aux dites actions, soit un droit à dividende réduit, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par SAK I jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre lesdites actions.

En mars 2005, en application de l'accord, 5 103 885 actions préférentielles cumulatives A ont été cédées par l'État néerlandais à SAK I pour le compte d'Air France-KLM qui a reçu, en contrepartie, des certificats d'actions de SAK I.

À l'issue de la période initiale de trois ans, Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et II, Air France-KLM n'a pas procédé à un tel échange.

L'État néerlandais bénéficie par ailleurs du droit de céder à Air France-KLM à tout moment autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

■ Modifications apportées à l'option de l'État néerlandais et accords afférents

Depuis 1994, l'État néerlandais bénéficie d'une option de souscription d'actions préférentielles B de KLM lui permettant de porter sa participation à 50,1% du capital et des droits de vote de KLM et ce quel que soit le montant du capital émis par cette dernière au moment de l'exercice de ladite option. Le seul droit économique attaché à ces actions est un droit à dividende réduit.

Air France, KLM et l'État néerlandais sont convenus dans un accord en date du 16 octobre 2003, de modifier certains termes de l'option existante de l'État néerlandais. Conformément aux termes de l'option modifiée, l'État néerlandais pouvait exercer éventuellement son option si un pays tiers, représentant un marché clé desservi par KLM, notifiait par écrit qu'il limitait ou mettait fin à l'exploitation par KLM de lignes aériennes régulières avec ledit pays considérant qu'une partie substantielle du capital de KLM n'était pas détenue par des ressortissants néerlandais ou que le contrôle effectif de KLM n'était plus exercé par des ressortissants néerlandais.

Cette option modifiée de l'État néerlandais, d'une durée initiale de trois ans à compter du 5 mai 2004, était renouvelable trois fois par l'État néerlandais pour des périodes de douze mois chacune. Après avoir été renouvelée en 2007, 2008 et 2009, l'option de l'État néerlandais est devenue caduque en mai 2010.

6.5.3 Assurances données à KLM et à l'État néerlandais

■ Assurances données à l'État néerlandais

Le 16 octobre 2003, Air France et KLM ont donné à l'État néerlandais les assurances suivantes dans le but de préserver la qualité du réseau de KLM à l'aéroport de Schiphol qui, selon l'État néerlandais, est d'intérêt public, tout en prenant en compte les intérêts du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires.

En contrepartie desdites assurances, l'État néerlandais s'est engagé à prendre en compte l'importance des activités de KLM à Schiphol

lorsqu'il déterminera sa politique en matière d'aviation civile. En outre, l'État néerlandais a accepté de :

- ◆ maintenir le portefeuille existant de droits de trafic conférés à KLM, autres que ceux qui n'ont pas été utilisés par KLM, sur une période cumulée de douze mois ;
- ◆ continuer d'examiner d'une manière équitable et non discriminatoire toute demande future de KLM pour l'attribution de nouveaux droits de trafic.

Aux termes des assurances données à l'État néerlandais, Air France et KLM demeureront des compagnies aériennes et conserveront leurs activités opérationnelles en France et aux Pays-Bas respectivement. Air France et KLM conserveront leurs certificats de transporteur aérien ainsi que leurs licences d'exploitation et continueront de satisfaire à l'ensemble des conditions nécessaires au maintien desdites licences.

En coopération avec les autorités de l'aviation civile compétentes, Air France et KLM s'engagent à déployer tous leurs efforts pour conserver toutes autorisations et droits respectifs, délivrés par lesdites autorités et nécessaires à l'exploitation des lignes internationales.

À cet effet, si une décision économique d'arrêt d'une desserte était susceptible d'entraîner la perte d'une partie desdites autorisations, toutes les parties concernées feront leurs meilleurs efforts pour protéger les autorisations et droits concernés sans compromettre la décision économique sous-jacente.

Air France et KLM confirment que les trafics de passagers au départ de Roissy-CDG et de Schiphol, ainsi que les perspectives de croissance de ces trafics sont des éléments essentiels au succès du groupe et

qu'Air France-KLM opérera un système multi-hubs en Europe autour de ces deux aéroports.

Air France et KLM conviennent que les activités cargo sur les hubs de Roissy-CDG et Schiphol, et les perspectives de croissance de l'activité cargo, sont des éléments essentiels du succès du groupe Air France-KLM. Air France et KLM conviennent que le potentiel de synergies identifié en matière de cargo offrira des opportunités de développement pour le groupe Air France-KLM à Schiphol et à Roissy-CDG.

Par un accord en date du 25 mai 2010, l'État néerlandais, Air France-KLM et KLM sont convenus de proroger les Assurances données à l'État néerlandais au-delà du 5 mai 2012 et pour une durée indéterminée, sous réserve de la faculté donnée à Air France-KLM d'y mettre fin moyennant le respect d'un préavis de neuf mois.

■ Assurances données à KLM

Les assurances consenties à KLM sont devenues caduques depuis le 6 mai 2009.

6.5.4 Mécanisme pour assurer le respect des assurances

Air France et KLM ont créé une fondation néerlandaise, appelée « Fondation des Assurances KLM », afin de faciliter la formation d'avis impératifs (*binding advice*) sur l'interprétation des assurances données à l'État néerlandais et des assurances données à KLM. La Fondation des Assurances KLM comprend deux Comités qui rendent des avis impératifs (*binding advice*) dans l'éventualité où une décision prise par le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration de la société Air France, apparaîtrait comme contrevenant aux assurances données à l'État néerlandais ou aux assurances données à KLM. La Fondation des Assurances KLM est mise en place pour une période de huit ans, jusqu'au 6 mai 2012, sous réserve qu'à cette date, un des Comités ne soit pas saisi d'une éventuelle contravention aux assurances. Dans ce cas, la Fondation des Assurances KLM ne sera dissoute qu'après avoir émis son avis sur la contravention alléguée.

En rendant ses avis, la Fondation des Assurances KLM devra agir dans les meilleurs intérêts de KLM, de ceux du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires. La Fondation des Assurances KLM est gérée par un Conseil de quatre administrateurs indépendants :

- ◆ un nommé par Air France ;
- ◆ un nommé par KLM ;
- ◆ un nommé par l'État néerlandais ; et
- ◆ un nommé par les trois autres administrateurs.

Depuis le 6 mai 2009, date à laquelle il a été mis fin aux Assurances données à KLM, il ne subsiste au sein de la fondation qu'un seul Comité en charge du respect des assurances données à l'État néerlandais.

L'administrateur nommé par Air France a un droit de vote double pour la nomination du quatrième administrateur.

L'avis relatif à une possible contravention aux assurances données à l'État néerlandais sera rendu par un Comité composé de l'administrateur nommé par Air France, l'administrateur nommé par l'État néerlandais, et l'administrateur désigné par les autres administrateurs.

La saisine du Comité de la Fondation des Assurances KLM relativement à une décision du Conseil de surveillance de KLM, du Directoire de KLM ou du Conseil d'administration de la société Air France, peut être effectuée par l'État néerlandais relativement aux assurances qui lui ont été données.

Si le Comité de la Fondation des Assurances KLM rend un avis impératif selon lequel la décision qui lui a été soumise contrevient aux assurances, le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration de la société Air France, devra, dès que possible, retirer ou modifier sa décision et annuler les effets de toute action prise en application de ladite décision, et ce conformément à l'avis rendu. Le Comité prendra sa décision à la majorité des voix.

Au 31 mars 2011, le Comité de la Fondation n'a jamais été amené à se réunir.

6.6 Renseignements relatifs aux accords conclus avec Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI)

Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI) est une nouvelle entité juridique de droit italien constituée par une vingtaine d'actionnaires italiens, personnes physiques et morales, en vue de la reprise d'une partie des activités aériennes d'Alitalia Linee Aeree Italiane (Alitalia-LAI), société en liquidation judiciaire depuis le mois de septembre 2008.

Alitalia-CAI a acquis en décembre 2008 auprès du liquidateur une partie des actifs aériens et non aériens d'Alitalia-LAI et embauché une partie des personnels de cette compagnie. Fin décembre 2008, Alitalia-CAI a, en outre, acquis la compagnie aérienne Air One, second opérateur domestique italien.

Aux termes d'une série d'accords conclus le 12 janvier 2009, Air France-KLM a pris, dans le cadre d'une augmentation de capital réservée d'Alitalia-CAI, une participation de 25% dans cette société en contrepartie d'un investissement de 323 millions d'euros dont le montant a été intégralement versé le 25 mars 2009, après levée des conditions suspensives.

Outre l'accord d'investissement, quatre autres accords ont été conclus entre Air France-KLM et Alitalia-CAI :

- ◆ un accord industriel et commercial intitulé « *Partnership Agreement* » ou accord de partenariat ;
- ◆ un accord d'adhésion d'Alitalia-CAI à l'alliance SkyTeam ;
- ◆ un accord portant modification des statuts d'Alitalia-CAI notamment en matière de gouvernance et de droit des actionnaires ;
- ◆ un *call option agreement* complétant les modifications statutaires précitées.

■ Accord de partenariat

Aux termes de cet accord d'une durée de 8 ans, Air France-KLM et Alitalia-CAI sont convenues de maximiser les synergies qu'elles ont identifiées dans différents domaines, en particulier en matière de coopération sur les liaisons entre la France et l'Italie, d'alimentation de leurs *hubs* respectifs, de liaisons intercontinentales, de programme de fidélité, de ventes et de distribution.

Pour veiller à la pleine efficacité de l'accord, les entreprises ont institué des organes de gouvernance et nommé un *Partnership manager* ou Directeur du partenariat qui aura pour responsabilité de préparer les plans d'actions annuels ou pluriannuels, d'élaborer les rapports mensuels et plus généralement de veiller à la mise en œuvre des décisions prises par les organes de gouvernance.

Le premier Directeur du partenariat, qui est un cadre dirigeant d'Air France-KLM, a été nommé en janvier 2009 pour une période de 3 ans, renouvelable une fois. Il est basé en Italie.

■ Accord portant modification des statuts d'Alitalia-CAI

□ Gouvernance

Air France-KLM est représenté par trois administrateurs au Conseil d'administration d'Alitalia-CAI qui comprend 19 membres. Au-delà du 12 janvier 2012, Air France-KLM disposera au sein du Conseil d'administration d'une représentation proportionnelle à sa participation au capital.

De plus, Air France-KLM dispose de 2 sièges sur 9 au Comité exécutif d'Alitalia-CAI, organe auquel le Conseil d'administration a délégué une partie de ses pouvoirs conformément à la loi italienne.

□ Actions ordinaires et actions B

Seule la société Air France-KLM détient des actions B qui portent les mêmes droits économiques et de vote que les actions ordinaires détenues par les actionnaires italiens. Les actions B confèrent en outre à leur titulaire des droits spécifiques, notamment en matière de représentation au Conseil d'administration et de droit de retrait de la société.

□ Droit de préemption

Les statuts prévoient une période d'incessibilité des actions d'une durée de quatre ans. Jusqu'au 12 janvier 2013, les titulaires d'actions ordinaires ne peuvent céder leurs titres à des tiers ni à Air France-KLM.

Entre le 13 janvier 2013 et le 28 octobre 2013, la cession d'actions ordinaires et d'actions B est autorisée entre actionnaires ou à un tiers sous réserve du droit de préemption et, en cas de cession à un tiers, de l'accord préalable du Conseil d'administration. Après le 28 octobre 2013, la cession des actions est libre avec droit de préemption pour tous les actionnaires.

□ Droit de retrait et rachat des actions B

Air France-KLM bénéficie d'un droit de retrait d'Alitalia-CAI en particulier si, de sa propre initiative, Alitalia-CAI met fin à l'accord de partenariat. Symétriquement, Alitalia-CAI a la possibilité d'imposer à Air France-KLM le rachat de ses actions B, notamment dans l'hypothèse où le montant des synergies attendues dans le cadre de l'accord de partenariat n'aurait pas été réalisé au bout de trois ans.

□ Offre privée obligatoire

Lorsqu'un actionnaire vient à détenir plus de 50% du capital d'Alitalia-CAI, les autres actionnaires disposent d'une option de vente à une valeur de marché déterminée par un expert et payable en numéraire.

Cependant l'option de vente n'est pas exerçable dans le cas où un actionnaire, détenant moins de 50% du capital, lancerait une offre de rachat (en titres ou en numéraire) à tous les actionnaires. Dans ce cas, l'offre doit être acceptée par un nombre d'actionnaires d'Alitalia-CAI représentant au moins 51% du nombre total des actionnaires détenant plus de 2 millions d'actions chacun et détenant ensemble au moins 51% des actions de la société, hors initiateur de l'offre.

L'initiateur de l'offre peut renoncer à celle-ci s'il ne réunit pas au moins 67% du nombre total des actions, en tenant compte des actions déjà possédées par lui.

Vote en Assemblée

Il est stipulé dans les statuts que, pour l'adoption des résolutions les plus importantes, une majorité de 80% des votes est requise.

6.7 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien

L'aviation commerciale est régie par huit libertés aériennes, des législations nationales et supranationales ainsi que par des

conventions internationales que chaque État s'engage à appliquer dans son espace aérien après les avoir ratifiées.

6.7.1 Libertés aériennes

Une compagnie aérienne dispose, par le biais d'un traité bilatéral, de libertés lui permettant d'opérer dans l'espace aérien et sur le territoire d'un État autre que son État d'origine. Ces libertés, au nombre de huit, sont les suivantes :

- ◆ 1^{re} liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de survoler l'espace aérien d'un État étranger ;
- ◆ 2^e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'effectuer une escale technique sans débarquer ou embarquer de passagers dans un État étranger. Cette liberté correspond au « droit de transit » ;
- ◆ 3^e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer dans un État étranger des passagers en provenance de son État d'origine ;
- ◆ 4^e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'embarquer des passagers dans cet État étranger pour les débarquer dans son État d'origine ;
- ◆ 5^e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer et d'embarquer des passagers dans deux États étrangers successifs ;
- ◆ 6^e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans son État d'origine puis dans un autre État étranger ;
- ◆ 7^e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans un autre État étranger, sans passer par son État d'origine ;
- ◆ 8^e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'embarquer des passagers dans un État étranger, pour les débarquer dans une autre ville de ce même État étranger.

6.7.2 Législation européenne

■ Marché unique du transport aérien communautaire

Au sein de l'Union européenne, ces huit libertés aériennes sont complétées depuis le 1^{er} avril 1997 par une législation commune créant une situation réglementaire homogène pour tous les transporteurs européens. Toutes les compagnies aériennes européennes peuvent librement opérer et notamment effectuer du cabotage au sein d'un espace unique européen. Par ailleurs, le capital d'une compagnie aérienne d'un État membre peut être possédé, sans restriction, par tout ressortissant d'un autre État membre dans la mesure où il n'est pas le prête-nom d'une personne d'un État extérieur à l'Union européenne. L'existence de cette législation élimine la nécessité de tout accord bilatéral entre États membres et ne remet en cause ni l'adhésion des États membres à l'OACI, ni le respect des règles de la Convention de Chicago.

■ Accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis

Le Conseil des ministres de l'Union européenne du 22 mars 2007 a approuvé à l'unanimité l'accord aérien intervenu le 2 mars entre les négociateurs européens et américains. Cet accord, qui libéralise très largement les services aériens entre l'Union européenne et les États-Unis, offrant de nombreuses opportunités commerciales aux transporteurs américains et communautaires, a été signé le 30 avril 2007 lors du sommet entre l'Union européenne et les États-Unis. Il est entré en vigueur le 30 mars 2008. Cet accord se substitue aux accords bilatéraux dits de ciel ouvert, signés par la majorité des États membres de l'Union européenne avec les États-Unis, dont la Cour européenne de justice avait jugé que certaines dispositions étaient contraires au droit communautaire. L'accord approuvé constitue donc la reconnaissance du concept de compagnie aérienne communautaire par le principal partenaire de l'Union européenne.

Une deuxième phase de négociation s'est ouverte en mai 2008 et portait notamment sur une nouvelle libéralisation de l'accès au marché, la définition d'une nouvelle politique en matière de propriété et de contrôle des transporteurs américains (*Ownership & Control*), les questions relatives à l'environnement ainsi que les limitations qui pourraient exister en termes d'accès aux infrastructures aéroportuaires.

Au terme de huit sessions de négociations entre les représentants de la Commission européenne et des États-Unis, un accord dit de « deuxième phase » est intervenu entre les négociateurs européens et américains le 25 mars 2010. Cet accord a été signé le 24 juin 2010 à Luxembourg. Avec ce nouveau texte, les compagnies aériennes de l'Union pourront désormais :

- ◆ effectuer des vols vers les États-Unis depuis n'importe quel aéroport européen, et ce quel que soit leur nationalité (les États-Unis reconnaissant la nature européenne de celles-ci) ;
- ◆ opérer sans restriction sur le nombre de vols, d'appareils et de routes ;
- ◆ fixer les prix en fonction du marché ;
- ◆ signer des accords de coopération.

Au niveau de l'investissement dans les pays tiers par les Européens, les compagnies de certains pays tiers (les pays européens hors Union européenne, ainsi que 18 pays africains) pourront également être l'objet d'investissements communautaires sans risque pour leurs droits de trafic vers les États-Unis. De la même manière, les États-Unis ne remettront pas en cause les vols de compagnies communautaires si des pays européens hors Union Européenne investissent dans leur capital.

L'accord permet en outre de renforcer la coopération entre les deux parties dans le domaine de la sûreté, de la sécurité, de la politique de concurrence, des aides d'État, de la protection des consommateurs et de l'environnement.

Dans le domaine de la propriété des compagnies aériennes, le nouvel accord permet aux Européens de détenir plus de 50% du capital total des compagnies américaines, mais ne peuvent cependant pas en prendre le contrôle : en effet, selon la loi américaine, un étranger ne peut détenir 25% des actions à droit de vote d'une compagnie américaine et ne peut pas la contrôler. Les Européens se sont donc réservés la possibilité de limiter les investissements américains dans les compagnies européennes au même niveau.

■ Droits des passagers

Au sein de l'Union européenne, les droits des passagers en matière de retard, d'annulation de vols et de refus d'embarquement sont définis par un règlement entré en vigueur en 2005. Il s'applique à tous les vols – réguliers ou non – au départ d'un aéroport situé dans un État membre de l'Union européenne et détermine des règles européennes en matière

d'indemnisation et d'assistance, en cas de refus d'embarquement, de retard important, d'annulation de vol ou de déclasserement.

En matière de surréservation, les transporteurs aériens sont avant tout incités à développer leur politique d'appel au volontariat. Si celle-ci ne permet pas d'éviter les refus d'embarquement, les passagers concernés perçoivent une indemnisation, variant de 250 euros à 600 euros, et calculée en fonction de la zone kilométrique de destination finale et du retard par rapport à l'heure d'arrivée initiale. Par ailleurs, lorsqu'un vol subit un retard d'au moins cinq heures, les passagers peuvent demander le remboursement de leur billet (y compris pour les parties du voyage déjà effectuées) si aucune solution de remplacement n'est envisageable ou s'ils estiment que leur voyage est devenu inutile.

En cas d'annulation de vol, les obligations des transporteurs aériens sont fonction de la réactivité du transporteur à informer le passager. Plus le transporteur informe tôt le passager, moins il a de contraintes à respecter. En cas de non-respect de ces obligations (et en l'absence de circonstances extraordinaires), le passager peut prétendre à une indemnité qui varie de 250 euros à 600 euros, en fonction de la zone kilométrique de destination et du délai dans lequel il a été réacheminé.

Par ailleurs, le passager placé dans une classe inférieure à celle réservée bénéficie d'un remboursement partiel du parcours concerné à hauteur de 30%, 50% ou 75% en fonction de la zone kilométrique de destination. Il est à noter que les autorités américaines ont adopté un texte renforçant les droits des passagers en la matière. Ce texte est entré en vigueur le 19 mai 2008 et double les compensations qui varieront de 400 à 800 dollars.

Une nouvelle réglementation américaine sur les droits des passagers entrera en vigueur d'ici la fin de l'été 2011.

Par ailleurs, les droits des passagers à mobilité réduite sont définis par le règlement n° 1107/2006 « concernant le droit des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles font des voyages aériens », applicable dans son intégralité depuis juillet 2008.

Ce règlement établit des règles destinées à protéger les personnes handicapées et les personnes à mobilité réduite contre la discrimination et à leur assurer une assistance appropriée. Il prévoit que l'entité gestionnaire de l'aéroport est tenue de s'assurer que l'assistance au sol est fournie, soit par elle-même, soit par un tiers prestataire. Au titre de ce règlement, il incombe également aux transporteurs aériens de fournir une assistance à bord de l'aéronef.

Enfin, les droits des passagers relatifs à l'identité du transporteur effectif sont définis par le règlement n° 2111/2005 du 14 décembre 2005. Ce texte prévoit l'établissement d'une liste au sein de chaque État membre indiquant l'identité des transporteurs aériens qui sont interdits de vol dans cet État ou dont les droits de trafic sont soumis à restrictions (autrement appelée « liste noire »). Il prévoit également l'obligation pour les transporteurs d'informer les passagers de l'identité du transporteur aérien effectif du vol concerné.

6.7.3 Conventions internationales

Outre les huit libertés aériennes et législations, trois grands textes constituent la base du régime juridique et réglementaire de l'aviation commerciale : la Convention de Montréal, la Convention de Chicago et la Convention de Rome.

■ Convention de Montréal (1999)

La Convention de Montréal de mai 1999 ratifiée à ce jour par 101 États, tend vers une meilleure protection des victimes pour les dommages qu'elles subissent. Cette convention est entrée en vigueur le 28 juin 2004. Elle s'articule autour de plusieurs dispositions fondamentales, en particulier le principe d'une responsabilité civile illimitée du transporteur aérien en cas de dommages corporels. Un système à double niveau a été mis en place :

- ◆ un premier niveau fixe une responsabilité objective du transporteur aérien jusqu'à concurrence d'un montant de 113 100 droits de tirage spéciaux (DTS) ;
- ◆ un second niveau est fondé sur une présomption de faute du transporteur aérien dont ce dernier peut s'exonérer en prouvant que lui ou ses agents ou préposés n'ont commis aucune négligence ou que les dommages résultent exclusivement de l'acte d'un tiers.

S'agissant de l'action en réparation, la règle relative à la compétence territoriale des tribunaux a été élargie.

■ Convention de Chicago (1944)

La convention relative à l'aviation civile internationale, connue sous le nom de Convention de Chicago, pose les bases de fonctionnement juridique, réglementaire et technique de l'aviation commerciale en soumettant les États qui l'ont ratifiée au même régime juridique et en les chargeant d'appliquer ce régime dans leurs espaces aériens respectifs ainsi que dans leurs relations avec leurs partenaires.

Signée en décembre 1944, elle a créé l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) qui agit comme l'instrument de la coopération entre les 190 États contractants dans tous les domaines de l'aviation civile.

■ Convention de Rome (1952)

La Convention de Rome, signée en 1952, porte sur les dommages causés aux tiers à la surface par des aéronefs étrangers. Cette convention n'a pas été ratifiée par la France, les Pays-Bas et les États-Unis. D'importants travaux au sein du Comité juridique de l'OACI sont actuellement en cours pour trouver une nouvelle rédaction qui faciliterait sa ratification en visant à distinguer le risque terroriste du risque courant.

6.7.4 Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France-KLM

■ Affectation des créneaux

L'accès aux principaux aéroports internationaux est soumis à l'attribution de créneaux horaires ou slots. Une réglementation européenne encadre l'accès à la plupart des aéroports européens (Londres, Paris, Francfort, Milan, Madrid, Amsterdam...) dits coordonnés. En Asie, l'attribution des créneaux est généralement effectuée sur la base de recommandations émises par IATA (Bangkok, Tokyo, Hong Kong, Singapour...). Aux États-Unis, à l'exception de New York et O'Hare Airport (Chicago), cette procédure est remplacée par un système fondé sur l'attribution de portes d'embarquement.

Pour les aéroports de l'Union européenne, chaque État membre responsable d'un aéroport coordonné doit désigner un coordonnateur chargé de l'attribution des créneaux et de la surveillance de leur utilisation, après avoir consulté les transporteurs aériens utilisant régulièrement l'aéroport en question, leurs organisations représentatives et les autorités aéroportuaires. Le coordonnateur doit être une personne physique ou morale, possédant une connaissance approfondie de la

coordination en matière de planification des mouvements d'appareils des transporteurs aériens.

Les créneaux sont attribués par le coordonnateur de l'aéroport deux fois par an, à l'occasion de la préparation du programme des vols de la saison IATA concernée.

Le processus d'attribution est le suivant :

- ◆ les compagnies soumettent au coordonnateur leurs demandes de créneaux cinq mois avant le début de chaque saison ;
- ◆ le coordonnateur attribue en priorité les créneaux aux demandes qui correspondent à des mouvements historiques (« droit du grand-père ») ;
- ◆ une fois les créneaux attribués, le coordonnateur communique à toute partie intéressée un certain nombre d'informations relatives aux créneaux demandés : historiques et attribués, répartis par compagnie aérienne et classés par ordre chronologique pour tous les transporteurs, ainsi que des informations sur les créneaux en suspens et encore disponibles ;

- ◆ un pool est constitué, qui regroupe, pour chaque période de coordination, les créneaux nouvellement créés, inutilisés, abandonnés par un transporteur ou devenus disponibles pour toute autre raison ;
- ◆ le coordonnateur attribue enfin ces créneaux pour moitié aux nouveaux arrivants et pour l'autre moitié aux opérateurs historiques.

Compte tenu de la priorité donnée aux utilisateurs historiques et des plans de croissance de l'ensemble des compagnies, les demandes de créneaux correspondant à de nouveaux créneaux ne sont que rarement satisfaites sur les aéroports saturés.

À l'issue de cette attribution préalable (précoordination), une conférence qui regroupe la quasi-totalité des coordonnateurs et des compagnies est organisée afin que les compagnies puissent notamment :

- ◆ gérer simultanément l'obtention de créneaux sur plusieurs aéroports pour que, quand un vol relie deux aéroports coordonnés, les créneaux obtenus sur chaque plate-forme soient compatibles entre eux ;
- ◆ échanger entre elles des créneaux lorsque les solutions proposées directement par les coordonnateurs ne sont pas satisfaisantes.

6.8 Information et contrôle

6.8.1 Personne responsable du document de référence et du rapport financier annuel

Pierre-Henri Gourgeon, Directeur général.

6.8.2 Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant aux pages 6 à 29, 32 à 38, 44 à 46, 48 à 50, 55 à 57, aux pages 59 à 65, 68 à 79, 90 à 119, aux pages 129 à 132, 133 à 135 et aux pages 249 à 253, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2011 inclus dans le présent document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 224 à 225 qui contient une observation relative à l'existence de nouvelles normes et interprétations que la société Air France-KLM S.A. a appliquées à compter du 1^{er} avril 2010.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2010 inclus dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 10 juin 2010 sous le numéro D.10-0520, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 217 à 218 qui contient une observation relative à l'existence de nouvelles normes et interprétations que la société Air France-KLM S.A. a appliquées à compter du 1^{er} avril 2009.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2009 inclus dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 9 juin 2009 sous le numéro D.09-0494, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 206 à 207 qui contient une observation relative à l'existence de nouvelles normes et interprétations que la société Air France-KLM S.A. a appliquées à compter du 1^{er} avril 2008.

Pierre-Henri Gourgeon
Directeur général

6.8.3 Contrôleurs légaux des comptes

■ Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte et Associés

185, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine

représenté par Dominique Jumaucourt

Date du premier mandat : 25 septembre 1998

Renouvelé pour six exercices à l'Assemblée générale du 8 juillet 2010

KPMG Audit

Département de KPMG SA

1, cours Valmy – 92923 Paris-La Défense

représenté par Valérie Besson et Michel Piette

Date du premier mandat : 25 septembre 2002

Renouvelé pour six exercices lors de l'Assemblée générale du 10 juillet 2008

■ Commissaires aux comptes suppléants

B.E.A.S.

7/9, Villa Houssaye – 92200 Neuilly-sur-Seine

représenté par William Di Cicco

Date du premier mandat : 25 septembre 1998

Renouvelé pour six exercices à l'Assemblée générale du 8 juillet 2010

Denis Marangé

1, cours Valmy – 92923 Paris-La Défense

Date du premier mandat : 10 juillet 2008

Nomination pour six exercices lors de l'Assemblée générale du 10 juillet 2008

6.8.4 Directeur de l'information financière

Dominique Barbarin

Direction de la communication financière

Tél. : +33 1 41 56 88 60

6.8.5 Documents accessibles au public

Parmi les documents disponibles sur le site internet de la société (www.airfranceklm-finance.com) figurent notamment :

- ◆ les documents de référence 2010-11, 2009-10, 2008-09, 2007-08, 2006-07 déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers ;
- ◆ les communiqués financiers (trafic, résultats trimestriels, semestriels et annuels) ;
- ◆ les notes d'opération ;
- ◆ les présentations financières ;
- ◆ les statuts de la société.

Glossaires

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.

□ 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 débutant le 1^{er} avril et s'achevant le 31 mars de l'année suivante.

□ 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 vendu 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 dernier samedi 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 contrôle et 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 transportés (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.

□ Trafic de correspondance

Trafic entre deux destinations non reliées par un vol direct.

□ Tronçon

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

Glossaire financier

ADR ou *American Depositary Receipt*

Les ADR sont des certificats négociables de dépôt, représentatifs d'une ou plusieurs actions et dont la valeur nominale est libellée en dollars. Le programme d'ADR d'Air France-KLM de niveau 1 est négocié sur le marché libre OTCQX.

Capital social

Le capital social correspond à l'ensemble des apports, en espèces ou en nature, effectués par les actionnaires soit au moment de la création de l'entreprise, soit au cours des augmentations de capital. Il est égal au nombre d'actions multiplié par la valeur nominale de l'action.

Capitalisation boursière

La capitalisation boursière correspond au cours de l'action multiplié par le nombre de titres composant le capital de la société.

Capitaux propres

Les capitaux propres représentent les fonds apportés par les actionnaires à la constitution de la société ou ultérieurement, ou laissés à la disposition de la société en tant que bénéfices non distribués sous forme de dividendes. Ils correspondent à la différence entre la valeur totale des actifs et le total des dettes au bilan.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond à l'ensemble des recettes générées par le groupe Air France-KLM dans ses trois métiers (passage, fret, maintenance) et ses activités annexes. Le chiffre d'affaires des opérations aériennes est comptabilisé lors de la réalisation du transport, net des éventuelles remises accordées. En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport passage et cargo sont comptabilisés au passif du bilan en Titres de transport émis non utilisés.

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.

Dettes nettes ajustées

Les dettes financières ajustées comprennent la dette nette et le montant résultant de la capitalisation des locations opérationnelles (7x la charge annuelle).

EBITDAR

L'EBITDAR correspond à l'excédent brut d'exploitation avant loyers opérationnels. L'EBITDAR permet une comparaison entre les groupes qui ont des politiques de financement des avions différentes.

ESA ou Échange salaire-actions

Dans le cadre des cessions de titres Air France-KLM par l'État, il a été proposé aux salariés d'acquérir des actions au prix de l'offre en échange d'une baisse de leurs salaires sur une durée de 6 ans.

Frais financiers nets ajustés

Les frais financiers nets sont ajustés de la part (34%) des locations opérationnelles considérées comme des frais financiers.

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

Normes comptables internationales utilisées dans leurs comptes consolidés par les sociétés cotées de l'Union européenne. Adoptées depuis le 1^{er} janvier 2005, elles permettent aux investisseurs de comparer plus facilement les sociétés européennes entre elles.

ISIN – *International Securities Identification Number*

Le code ISIN est le code attribué aux valeurs cotées sur le marché Euronext permettant une recherche facile.

Marge d'exploitation ajustée

La marge d'exploitation ajustée est le rapport entre le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation ajusté de la part (34%) des loyers opérationnels considérée comme des charges financières.

OCEANE

ou Obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes.

OPE ou offre publique d'échange

Une offre publique d'échange propose d'acquérir les titres d'une entreprise cible en échange des titres de la société à l'initiative de l'offre.

ORS ou offre réservée aux salariés

Dans le cadre des privatisations, l'État cède une tranche de titres aux salariés de l'entreprise à des conditions préférentielles.

Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement correspond au rapport entre l'endettement net du groupe et ses fonds propres à un moment donné. Ce ratio permet de mesurer l'indépendance financière de l'entreprise : plus il est faible, plus la marge de manœuvre de l'entreprise est grande.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges engagées pour l'exploitation (charges externes, frais de personnel, amortissement et provisions). Il exprime ce que l'entreprise gagne grâce à son activité principale avant l'impact des éléments financiers et exceptionnels.

▢ Résultat net par action

Le résultat net par action correspond au résultat net, divisé par le nombre d'actions moyen sur la période.

▢ Résultat net – part du groupe

Le résultat net – part du groupe correspond au résultat net moins la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

▢ Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés mesure la rentabilité des capitaux employés pour assurer la rentabilité du groupe.

▢ TPI ou titre au porteur identifiable

Le TPI permet à une entreprise de connaître ses actionnaires au porteur.

Table de concordance du document de référence

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « règlement ») et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Page
1.	Personnes responsables	p. 267
2.	Contrôleurs légaux des comptes	p. 267 et 268
3.	Informations financières sélectionnées	
3.1.	Informations historiques	p. 2 et 3, p. 133 à 135, p. 138 à 144 et p. 276
3.2.	Informations intermédiaires	sans objet
4.	Facteurs de risques	p. 67 à 79
5.	Informations concernant l'émetteur	
5.1.	Histoire et évolution de la société – renseignements à caractère général	p. 246 à 248
5.2.	Principaux investissements	p. 59 à 61, p. 124 et 125, p. 126 à 128, p. 171 et p. 210 et 211
6.	Aperçu des activités	
6.1.	Principales activités	p. 39 à 57
6.2.	Principaux marchés	p. 45 et 49, p. 51 à 54, p. 56 et 57, p. 154 à 158
6.3.	Événements exceptionnels	p. 32 et p. 145
6.4.	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	sans objet
6.5.	Position concurrentielle	p. 33 à 35
7.	Organigramme	
7.1.	Description sommaire du groupe	p. 258
7.2.	Liste des filiales importantes	p. 129, p. 218 à 222 et p. 234
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1.	Immobilisations corporelles importantes	p. 59 à 65, p. 126 à 128, p. 170 et 171, p. 211 et 212
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	p. 70, p. 108 à 112
9.	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1.	Situation financière	p. 124 et 125, p. 129 à 132, p. 133 à 135
9.2.	Résultat d'exploitation	p. 2, p. 131 et 133
10.	Trésorerie et capitaux	
10.1.	Capitaux de l'émetteur	p. 177 à 179, p. 249 à 254
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie	p. 124 à 125, p. 143 à 144
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	p. 3, p. 73 et 78 à 79, p. 134 et p. 191 à 196

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Page
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	p. 196
10.5.	Sources de financement attendues	p. 59, p. 78 à 79, p. 125
11.	Recherche et développement, brevets et licences	sans objet
12.	Information sur les tendances	p. 33 à 35, p. 58
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	sans objet
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1.	Composition	p. 6 à 15, p. 28
14.2.	Conflits d'intérêts	p. 17
15.	Rémunération et avantages	
15.1.	Rémunérations et avantages en nature	p. 19 à 25, p. 214
15.2.	Retraites et autres avantages	p. 25 et p. 214
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1.	Mandats des membres du Conseil d'administration	p. 6 à 14
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 17
16.3.	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	p. 18 à 19
16.4.	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	p. 6, p. 16 à 17 et p. 80
17.	Salariés	
17.1.	Nombre de salariés	p. 38, p. 90 et p. 159
17.2.	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	p. 7 à 14, p. 26, p. 251 et 252
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	sans objet
18.	Principaux actionnaires	
18.1.	Identification des principaux actionnaires	p. 252 et 253
18.2.	Existence de droits de vote différents	p. 249
18.3.	Contrôle de l'émetteur	sans objet
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	p. 252
19.	Opérations avec des apparentés	p. 18, p. 214 à 215, p. 241 à 243
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1.	Informations financières historiques	p. 2 et 3, p. 138 à 223, p. 276
20.2.	Informations financières pro forma	sans objet
20.3.	États financiers	p. 138 à 223, p. 226 à 238
20.4.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	p. 224 et 225, p. 240
20.5.	Date des dernières informations financières	p. 224 et 225, p. 240
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	sans objet
20.7.	Dividendes	p. 29, p. 239
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 74, p. 188 et 191
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. 58 et p. 145

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Page
21.	Informations complémentaires	
21.1.	Capital social	p. 177, p. 232, p. 239 et p. 249
21.2.	Acte constitutif et statuts	p. 248, p. 253 et 254
21.2.1	Objet social	p. 248
21.2.2	Dispositions relatives aux mandataires sociaux et à la direction générale	p. 16 et 17, p. 28
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	p. 17 et p. 249
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	p. 253 et 254
21.2.5	Convocation des assemblées générales	p. 80
21.2.8	Conditions régissant les modifications de capital	sans objet
22.	Contrats importants	sans objet
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	sans objet
24.	Documents accessibles au public	p. 16, p. 30, p. 248 et p. 268
25.	Informations sur les participations	p. 172 et 173, p. 230 et 231, p. 261 à 262

Informations incluses par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

■ Exercice 2009-10

Le document de référence pour l'exercice 2009-10 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 10 juin 2010 sous le numéro de dépôt D.10-0520. Les comptes consolidés figurent en pages 130 à 216 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 217 et 218. Les comptes sociaux complets figurent en pages 219 à 230 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page 232. Les chiffres clés figurent aux pages 2 et 3. Le rapport de gestion figure aux pages 6 à 25, 28 à 35, 41 à 43, 45 à 47, 51 à 53, aux pages 54 à 61, 64 à 70, 74 à 83, 88 à 91, aux pages 97 à 106, 118 et 119, 123 à 129 et aux pages 241 à 245.

■ Exercice 2008-09

Le document de référence pour l'exercice 2008-09 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 9 juin 2009 sous le numéro de dépôt D.09-494. Les comptes consolidés figurent en pages 121 à 205 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 206 et 207.

Les comptes sociaux complets figurent en pages 208 à 218 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page 220.

Les chiffres clés figurent aux pages 2 et 3 du document de référence et à la page 3 de l'actualisation du document de référence déposée auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 17 juin 2009. Le rapport de gestion figure aux pages 6 à 23, aux pages 28 à 58, aux pages 62 à 67, aux pages 70 à 79, aux pages 82 à 85, aux pages 90 à 97, aux pages 113 à 119 et aux pages 227 à 230.

Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et requis par l'article 222-3 du règlement général de l'AMF. Le tableau ci-après reprend les éléments du rapport financier :

Éléments requis	Pages du document de référence
Comptes annuels de la société	p. 226 à 238
Comptes consolidés du groupe	p. 138 à 223
Rapport de gestion	p. 6 à 29, p. 32 à 38, p. 44 à 46, p. 48 à 50, p. 55 à 57, p. 59 à 65, p. 68 à 79, p. 90 à 119, p. 129 à 132, p. 133 à 135, p. 249 à 253
Attestation du responsable du rapport financier annuel	p. 267
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	p. 240
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p. 224 et 225
Honoraires des Commissaires aux comptes	p. 216
Rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne	p. 80 à 87
Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Air France-KLM	p. 88



Cette page est laissée en blanc volontairement

Cette page est laissée en blanc volontairement

Cette page est laissée en blanc volontairement

Document édité par la communication financière d'Air France-KLM - 45, rue de Paris - 95747 Roissy-CDG
www.airfranceklm-finance.com



Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

Conception & réalisation  **Labrador** +33 (0)1 53 06 30 80

Couverture : **HARRISON & WOLF**

AIRFRANCE KLM

www.airfranceklm-finance.com