

AIRFRANCE KLM



Rapport annuel

2008-09



Sommaire

Message du Président **3**

Interview du Directeur général **7**

Sept questions posées par la crise **10**

Des fondamentaux solides pour avancer **12**

Des activités complémentaires pour être plus fort **28**

Une gouvernance solide pour entretenir la confiance **42**

Être actionnaire **52**

Comptes consolidés simplifiés **56**

Profil

Le groupe Air France-KLM est né du rapprochement des compagnies Air France et KLM en 2004. Réalisant un chiffre d'affaires d'environ 24 milliards d'euros, le groupe construit son développement sur la complémentarité des deux compagnies dans leurs trois métiers principaux : le transport de passagers, le transport de fret et les services de maintenance et d'entretien aéronautique.

Sur chacun de ses métiers, le groupe occupe des positions de premier plan. Air France-KLM est leader européen du transport de passagers, qui représente environ 80 % de son chiffre d'affaires. Le groupe occupe le premier rang mondial pour le transport de fret, son deuxième métier avec 12 % de son chiffre d'affaires. Sur le marché de l'entretien aéronautique (4 % du chiffre d'affaires), Air France-KLM est numéro deux mondial, parmi les acteurs multiproduits.

Présent sur tous les continents, le groupe emploie plus de 107 000 salariés.



Message du Président

“Chers actionnaires,

Après onze ans à la tête de notre groupe en tant que Président-directeur général, j’ai pensé, avec votre Conseil d’administration, que nous devions séparer ces deux fonctions. J’ai donc, au 1^{er} janvier 2009, passé le relais de la direction générale à Pierre-Henri Gourgeon que vous connaissez bien. En effet, il a œuvré avec moi au succès d’Air France puis d’Air France-KLM. Il prend la relève à un moment très difficile. Les résultats de notre groupe au 31 mars 2009 montrent que le transport aérien est particulièrement affecté par la crise mondiale qui n’épargne aucune économie ni aucun secteur d’activité.

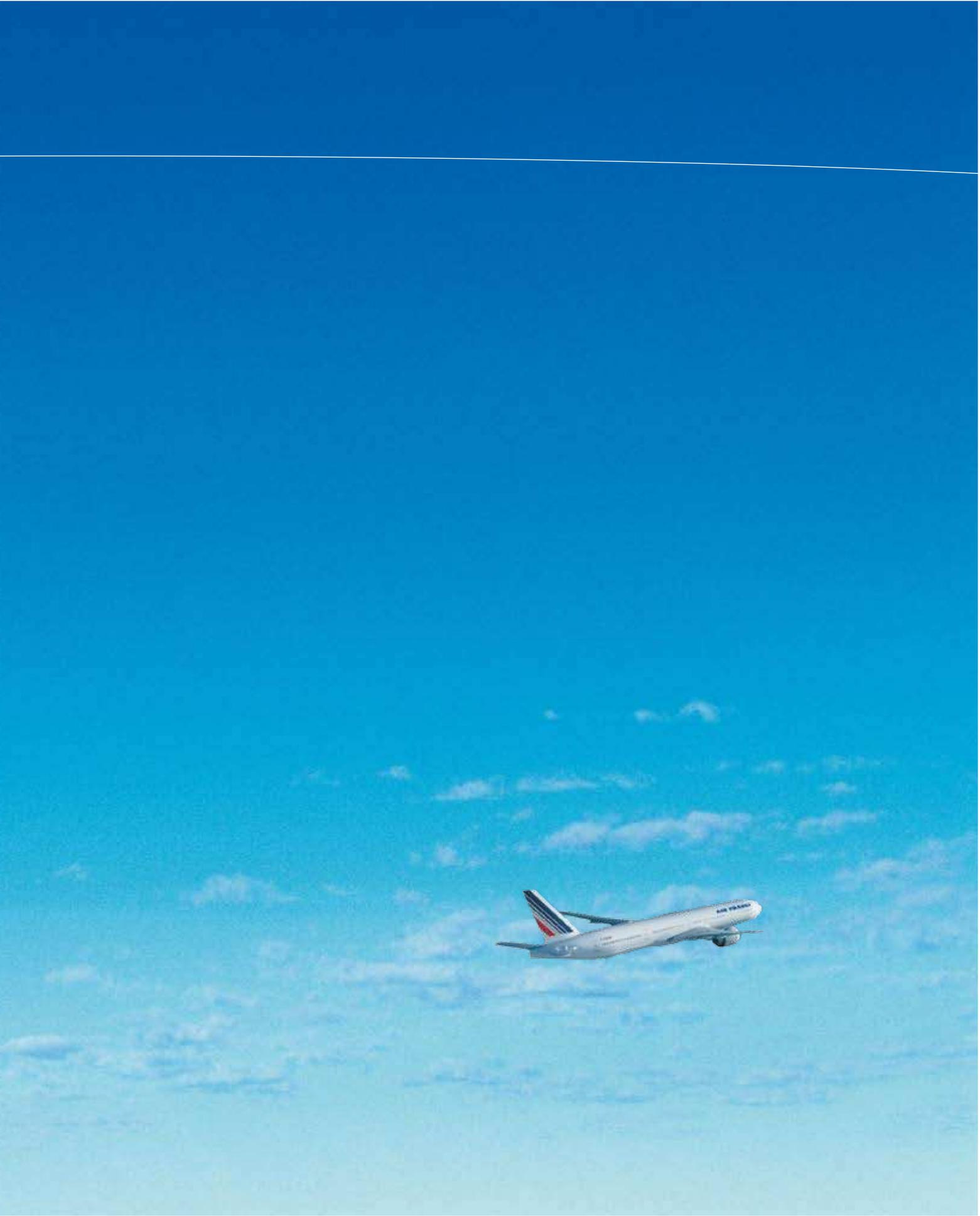
Votre Conseil d’administration soutient la politique engagée par votre groupe pour faire face à cette situation dégradée : ajustement des capacités à la demande, plans d’économies drastiques, réduction des investissements pour protéger la trésorerie. Pour autant, ces mesures rigoureuses n’empêchent pas Air France-KLM de préserver son avenir en renforçant ses partenariats stratégiques.

L’engagement, la réactivité et la mobilisation de l’ensemble des hommes et des femmes de votre groupe qui lui permettent de traverser cette crise, nous les avons tous ressentis lors de la disparition tragique du vol AF447 le 1^{er} juin dernier. Unis dans la peine avec les familles de tous les disparus, ils ont cependant renouvelé leur confiance dans leur métier qu’ils font avec passion et exigence.”

Jean-Cyril Spinetta,
Président du Conseil d’administration



Des
réponses
appropriées
pour
s'adapter





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

“Avant toute chose, je voudrais partager toute notre intense émotion devant la perte des 228 passagers et membres d'équipage du vol AF447. Pour nous tous, c'est une tragédie qui contredit brutalement la raison d'être de notre métier. Le groupe s'est mobilisé pour apporter son soutien aux familles de nos passagers et de notre équipage. La période qui s'ouvre sera certainement longue et difficile mais nécessaire à la compréhension de ce qui s'est passé dans la nuit du 1^{er} juin 2009 entre le Brésil et le Sénégal.”

Vous venez de prendre la direction générale d'un groupe que vous connaissez bien. Que souhaitez-vous changer ?

Pierre-Henri Gourgeon : Effectivement, je connais bien le groupe Air France-KLM. La stratégie que Jean-Cyril Spinetta et moi-même avons mise en œuvre au cours de ces onze dernières années reste valide. Je n'entends donc pas la remettre en cause même si dans l'environnement actuel, nous devons l'adapter. Nous subissons la crise la plus profonde que nous ayons jamais connue. Il faut donc y apporter les réponses appropriées.

Pour commencer, comment qualifieriez-vous l'exercice qui vient de s'écouler ?

P.-H. G. : L'exercice 2008-09 a vraiment été particulier avec deux semestres contrastés. Notre premier semestre a été satisfaisant même si l'environnement montrait des signes de ralentissement sous l'effet principalement de la hausse vertigineuse du prix du pétrole, contre laquelle notre politique de couverture nous a en partie protégés. Le deuxième semestre, et particulièrement les trois derniers mois, ont subi de plein fouet les effets de la crise mondiale. À cela s'est ajouté le retournement soudain et durable du prix du pétrole qui a rendu notre politique de couverture pénalisante. L'exercice a enregistré un chiffre d'affaires stable à 23,97 milliards d'euros et une perte d'exploitation de 129 millions d'euros. Le résultat net est négatif de 814 millions d'euros car la chute du prix du pétrole nous a amenés à constater dans nos comptes la baisse de la valeur de nos instruments de couverture. Cela a affecté nos résultats et notre situation nette.

Le chiffre d'affaires (en milliards d'euros)



Le résultat net part du groupe (en millions d'euros)





Trois questions à Peter Hartman, CEO de KLM

Comment le groupe traite-t-il la question des effectifs pour les adapter à la baisse d'activité ?

Nos métiers sont complexes et requièrent beaucoup de compétences. Aussi avons-nous mis en œuvre une politique de flexibilité visant à réduire les coûts sans affaiblir notre socle de compétences, tant en France qu'aux Pays-Bas. Depuis l'année dernière, nous bloquons les embauches et le recours à l'intérim. Nous aidons ceux qui le souhaitent à partir en retraite. La mobilité professionnelle est développée. Cette politique a permis une baisse des effectifs de 2,5 % au 31 mars 2009 et devrait permettre une baisse de 3 % au 31 mars 2010.

Comment, en pratique, vous organisez-vous pour remplacer les personnels quittant l'entreprise sans recruter, et éviter de licencier lorsqu'un poste est supprimé ?

Nous encourageons fortement la mobilité professionnelle. Par exemple, à Air France, l'emploi au sol diminue, mais nous offrons à ces salariés, et ce depuis trois ans, la possibilité de devenir personnel navigant commercial. Un nombre significatif a franchi ce pas. Un autre exemple : des personnels de l'activité cargo reçoivent une formation professionnelle et intègrent l'activité maintenance. À l'escale de CDG, une centaine d'agents du fret, dont l'activité baisse fortement, vont remplacer des postes occupés jusqu'ici par de la main d'œuvre temporaire. Nous faisons aussi appel au volontariat pour renforcer les équipes pendant les pics saisonniers, comme celles du *hub* de CDG au moment des départs en vacances chez Air France. Chez KLM, les pilotes qui volent moins sont également prêts à aider les équipes en aéroport.

Par ailleurs, nous proposons des mesures attractives pour développer plus fortement le temps partiel et le télétravail. L'intérêt est double : nous répondons à des besoins personnels exprimés par les collaborateurs et nous diminuons notre dimensionnement.

Pourquoi avez-vous investi dans Martinair ?

En fait, nous avons achevé de prendre le contrôle de Martinair dont nous détenons 50 %. Nous pouvons maintenant rationaliser notre flotte tout cargo dans cette période difficile.

Les métiers du groupe ont-ils tous été touchés de la même façon par la crise ?

P.-H. G. : Non, tous nos métiers n'ont pas été touchés de la même façon. C'est l'activité cargo qui a le plus souffert. À la faiblesse des échanges mondiaux au second semestre s'est ajoutée une situation de surcapacité tant dans le transport aérien que dans le transport maritime qui a exercé une pression sur les prix. Enfin, la chute du prix du pétrole nous a amenés à supprimer beaucoup de surcharges fuel. Peu de demande, une faiblesse des recettes et vous avez une activité cargo déficitaire de 207 millions. L'activité passage a mieux résisté sur l'année car elle est presque à l'équilibre ; cependant, le second semestre a été marqué par la baisse significative du trafic affaires. En revanche, notre troisième métier, la maintenance, a réalisé une très bonne performance. Ses activités moteurs et équipements ont été dynamiques et l'activité avions s'est bien redressée.

Résultat d'exploitation par métier (en millions d'euros)





Vous parliez tout à l'heure de réponses appropriées à la crise. Pouvez-vous nous en dire plus ?

P.-H. G. : La première réponse consiste à adapter l'offre à la demande puisque celle-ci s'affaiblit. Nous avons décidé de réduire nos capacités de 4,5 % dans l'activité passage et de 11 % dans l'activité cargo à la saison été 2009. La deuxième réponse est d'adapter le plan de flotte en conséquence. Nous avons négocié avec nos partenaires constructeurs le report de livraison d'avions. Ce rééchelonnement présente aussi l'avantage de protéger la trésorerie en cette période difficile. Ainsi, nous réduisons notre programme d'investissement de 2,9 milliards d'euros entre l'exercice dernier et l'exercice 2010-11. La troisième réponse est le renforcement des plans d'économies. Nous avons fixé un objectif d'économies de 600 millions d'euros pour l'exercice 2009-10 qui s'ajoutent aux 675 millions d'euros d'économies que nous avons réalisés sur l'exercice précédent.

Air France-KLM a toujours placé le client au cœur de sa stratégie. Cela veut-il dire que la baisse des investissements ne concerne pas votre politique client ?

P.-H. G. : Vous avez bien compris. Les investissements dans notre offre client sont maintenus. Nous continuons à déployer notre gamme de e-services qui simplifient le voyage. A l'automne prochain, nous aurons une nouvelle classe, la Premium Voyageur, qui va allier confort et prix attractif. En cette période de crise, cette classe est aussi une réponse au transfert des passagers Affaires vers la classe économique. Nous avons innové dans l'accompagnement de nos clients Première tout au long de leur parcours, tant au départ qu'à l'arrivée ou encore en correspondance. Nous devons fidéliser nos passagers en leur donnant l'envie de revenir sur nos lignes, car ils y trouvent les services et le confort qu'ils apprécient.

Devant la chute du prix du pétrole, avez-vous changé votre politique de couverture ?

P.-H. G. : Je voudrais d'abord rappeler que notre politique de couverture menée depuis dix ans a prouvé toute son efficacité en limitant les impacts de la hausse progressive du prix du pétrole. En effet, celui-ci a mis quatre ans pour grimper à 140 dollars mais il n'a mis que quatre mois pour redescendre à 40 dollars ! Nous nous sommes adaptés à cette nouvelle donne en arrêtant de prendre des contrats de couverture, puis entre décembre et février, en dénouant une partie de notre portefeuille. Cela nous permet aujourd'hui de bénéficier du prix actuel du pétrole qui est moins élevé que les prix auxquels nous étions couverts. Pour l'exercice en cours, nous devrions voir baisser notre facture pétrolière de 1,5 milliard de dollars* par rapport à 2008-09. C'est un montant très important.

Vous avez signé des partenariats stratégiques cette année. Pouvez-vous les commenter ?

P.-H. G. : Nous avons renforcé notre coopération avec Alitalia grâce à un accord de partenariat opérationnel et une prise de participation de 25 %. Cet accord nous donne un accès privilégié au marché italien qui est le quatrième marché européen et donne à Alitalia accès au premier réseau reliant l'Europe au reste du monde. Ce partenariat devrait dégager des synergies estimées à 360 millions d'euros dont 160 millions d'euros pour notre groupe d'ici deux à trois ans. À ce jour, Alitalia respecte son plan de marche.

Nous avons également renforcé notre coopération avec notre partenaire américain Delta, désormais fusionné avec Northwest, au travers d'un accord de joint-venture qui fonctionne depuis le 1^{er} avril dernier. Nous avons créé le plus puissant opérateur sur l'Atlantique Nord avec une part de marché de

25 %, un chiffre d'affaires de l'ordre de 12 milliards de dollars, plus de 200 vols quotidiens et une coordination de six *hubs* dont deux européens et quatre aux États-Unis. Nous attendons pour notre groupe une amélioration de la rentabilité de ce réseau d'environ 150 millions de dollars. C'est un outil bien adapté à la crise.

Pour conclure, comment voyez-vous l'exercice 2009-10 ?

P.-H. G. : Les experts anticipent une reprise économique en 2010 en se fondant sur l'assainissement de la situation bancaire actuellement en cours et sur les effets des plans de relance. Mais il est vrai qu'à ce jour, nous avons peu de visibilité sur l'exercice en cours. Nous pensons que les mesures d'économies que nous avons prises et la baisse de la facture pétrolière devraient compenser une partie significative de la baisse de notre chiffre d'affaires mais le résultat d'exploitation sera négatif. Cependant, nous restons confiants car la réactivité qui nous permet d'affronter la situation actuelle nous permettra aussi d'être prêts lors de la reprise économique.

* Sur la base des prix à terme au 12 juin 2009 : 70 \$/bl.

Sept questions posées par la crise

La situation économique mondiale suscite de nombreuses interrogations. Air France-KLM a choisi de répondre, tout au long du rapport annuel, aux questions des membres de son Comité Consultatif des Actionnaires Individuels.

Patrick Sandevor : Quels sont les impacts de la crise sur l'industrie du transport aérien ?

Le transport aérien subit les conséquences de cette crise de manière brutale. Les dépenses de transport ont été parmi les premières à être réduites. Les passagers, tant loisirs qu'affaires, recherchent les voyages les moins chers et revoient à la baisse la fréquence de leurs déplacements. Même si cette crise est mondiale, chaque compagnie doit faire face à un contexte différent, et apporte des réponses adaptées. Toutefois la tendance générale observée dans le monde entier est à la réduction des capacités et des coûts. Enfin, les fusions et les restructurations pour gagner en compétitivité sont, elles aussi, une forme de réponse à la crise. Dans ce contexte difficile, notre groupe reste solide et bien placé.

Patrice Moreau : Comment Air France-KLM réagit-il à la baisse des dépenses de transport des entreprises ?

La crise affecte tous les segments de marché, mais c'est en effet le trafic affaires qui est le plus touché. La réponse ne passe pas uniquement par l'ajustement de nos capacités. Nous adaptons en permanence nos grilles tarifaires pour répondre aux besoins de nos clients affaires. Nous proposons également des conditions de remises plus avantageuses aux entreprises sous contrats, et une nouvelle gamme de prix accessible aux PME. À l'automne, Air France va lancer une nouvelle classe, Premium Voyageur, qui offre plus de confort que la classe économique pour un prix attractif : en cette période de crise, elle constitue également une réponse au transfert de la classe affaires vers la classe économique. Fidéliser nos clients reste une préoccupation majeure et investir dans la qualité, une priorité.

Roger Stehlin : Un groupe de la taille d'Air France-KLM est-il suffisamment souple pour s'adapter et modifier sa stratégie lorsque c'est nécessaire ?

Savoir se réinventer et réagir font partie de la culture de notre groupe. Pendant les périodes de crise, les entreprises gagnantes sont celles qui savent prendre rapidement des décisions, en pratiquant une gestion dynamique de leur activité. Cette faculté de réactivité immédiate, nous l'avons démontrée en adaptant très rapidement, et avant même nos concurrents, nos capacités en réduisant nos fréquences, ou bien encore en mettant des avions cargo au sol. Les prochaines années constitueront des défis sur le plan économique, mais seront aussi des sources d'opportunités. Nous saurons saisir celles qui se présenteront pour renforcer notre stratégie, et conforter notre position de leader du transport aérien.

Gérard Audran : La crise bancaire et le resserrement du crédit posent-ils des problèmes de financement susceptibles de gêner le développement à long terme du groupe ?

Notre situation financière est saine. Elle nous permet de continuer à financer l'acquisition de nos avions, à un coût certes un peu moins avantageux que ces dernières années, mais dans des conditions qui restent tout à fait acceptables. En outre, le groupe dispose d'un niveau de trésorerie de 4 milliards d'euros, et nous disposons de lignes de crédit de 1,2 milliard d'euros qui sont toujours disponibles. Enfin, Air France-KLM vient de placer avec succès une émission d'obligations convertibles pour un montant de 661 millions d'euros, diversifiant ainsi ses sources de financement et renforçant ses moyens pour continuer son développement.

Claude Samuel : L'organisation en hub qui a montré son efficacité en période de croissance reste-t-elle un atout aujourd'hui ?

Notre organisation autour de nos deux hubs principaux de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol joue un rôle d'amortisseur de la crise. En effet, l'affaiblissement du trafic défavorise les compagnies qui n'ont pas de hub, car elles n'ont pas la possibilité de stimuler la demande en dehors de leur pays, et sont souvent amenées à fermer des lignes directes, obligeant ainsi leurs clients à passer par une plate-forme de correspondances. Notre offre complète, et le nombre élevé de correspondances possibles à partir de Paris et d'Amsterdam constituent toujours un atout fort qui se révélera essentiel lorsque le trafic reprendra.

Michel Guérillot : Devez-vous adapter la flotte pour faire face à la crise ?

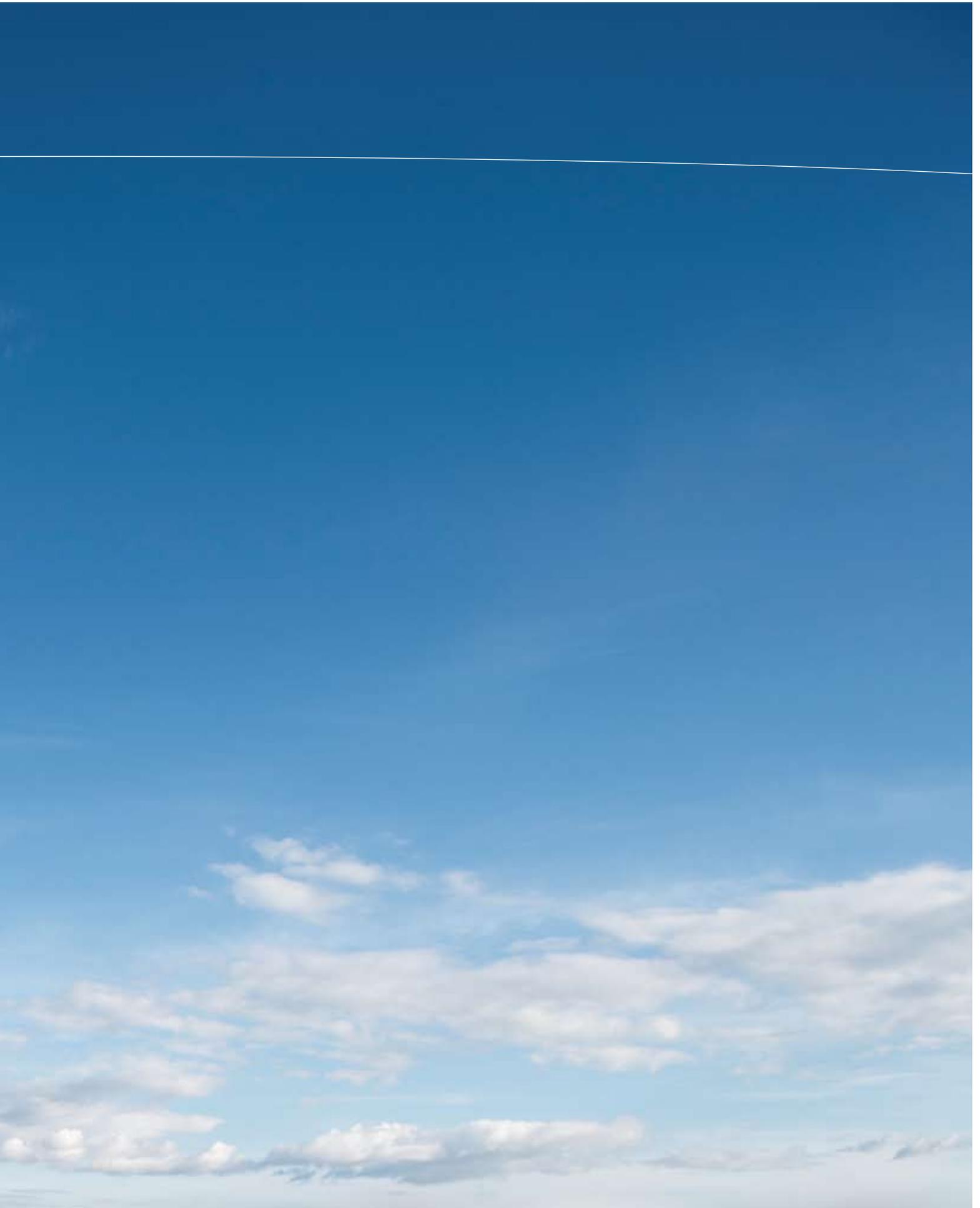
C'est une certitude ! En conséquence de la baisse des capacités, le groupe revoit son plan de flotte. Tout en continuant de prendre livraison de nouveaux avions pour poursuivre la modernisation de notre flotte au profit du confort des passagers, nous avons négocié le report de la livraison de onze avions entre 2009 et 2011, limitant ainsi nos investissements et protégeant notre trésorerie. Dans l'activité cargo, sur cinq Boeing B777 F initialement prévus, seuls deux avions ont été livrés en 2008-09. À plus long terme, nous misons sur des avions de nouvelle génération, beaucoup plus économes en carburant, qui assureront au groupe une meilleure compétitivité lorsque le prix des carburants repartira à la hausse.

Caroline Meignen : La crise et ses conséquences remettent-elles en cause vos principes de développement durable ?

Crise ou pas, nous maintenons le cap en matière de développement durable. En tant que leader reconnu dans ce domaine, nous devons en quelque sorte montrer l'exemple. Un développement économique équilibré et harmonieux est plus que jamais une obligation. Nous avons très tôt pris conscience de cet enjeu et nous sommes certains que c'est à la fois une force pour fédérer nos collaborateurs et une source de richesse. Nous rejoignons ainsi les préoccupations de nos clients et de toutes nos parties prenantes.

Des
fondamentaux
solides
pour
avancer





Notre réactivité face à la crise

S'adapter à l'environnement, renforcer notre solidité, préserver nos atouts, préparer le futur et respecter nos engagements sont les axes de notre stratégie pour résister à la crise.

Être pragmatique et...

Dès le début de l'exercice 2008-09, le groupe avait anticipé un ralentissement de la demande de transport aérien sous l'effet de la hausse du prix du pétrole et décidé une croissance modérée et flexible de ses capacités. L'aggravation de la situation économique entraînant un affaiblissement de la demande tant dans l'activité passage que dans l'activité cargo et, en l'absence d'une reprise économique rapide, le groupe a réduit fortement son offre tout en préservant l'intégrité de son réseau et l'efficacité de ses *hubs*. Pour la saison été 2009, la baisse des capacités est de 4,5 % dans l'activité passage et de 11 % dans l'activité cargo. En conséquence, le groupe a adapté son plan de flotte. La modernisation de la flotte se poursuit avec l'arrivée de nouveaux avions, mais le groupe a négocié des reports de livraison d'appareils, réduisant ainsi son plan d'investissement et les sorties de trésorerie.

... respecter nos engagements

La crise, même si elle réduit la visibilité, ne remet pas en cause les engagements pris par le groupe Air France-KLM. Construire une relation durable avec ses clients, promouvoir une politique sociale responsable, combattre le changement climatique, réduire les impacts environnementaux ou bien encore contribuer au développement local, ces valeurs restent au centre de la politique de développement durable du groupe.

Renforcer notre solidité et...

La baisse du niveau d'activité amène à un renforcement du plan d'économies « Challenge 12 » dont les principaux gisements d'économies sont les achats et l'amélioration de la productivité et des process. En 2008-09, l'objectif initial de 430 millions d'euros a été porté, avec succès, à 675 millions d'euros. Pour l'exercice qui vient de s'ouvrir, l'objectif a également été renforcé et fixé à 600 millions d'euros. D'ici 2012, le groupe devrait réaliser un montant de 2,6 milliards d'euros d'économies.

... préserver nos atouts stratégiques

Maintenir la qualité de l'offre, l'intégrité du réseau et l'efficacité des *hubs* repose sur une réduction ciblée des capacités zone par zone en tenant compte des prévisions économiques et de la situation concurrentielle sur chaque destination. Elle est faite, en long-courrier, par une réduction des fréquences sur les destinations desservies plusieurs fois par jour et en moyen-courrier en maintenant la couverture des *hubs*. À Paris, cette baisse des capacités apporte plus de confort aux passagers en transit en élargissant le temps minimum de correspondance. La crise ne remet pas en cause la démarche permanente d'innovation marketing du groupe qui maintient ses investissements pour améliorer son offre client.

Préparer le futur

Au cours de l'exercice, le groupe s'est engagé dans deux rapprochements stratégiques porteurs d'avenir. Air France-KLM dispose désormais d'une position renforcée sur le premier marché de transport aérien qu'est l'Atlantique Nord à travers son accord de *joint-venture* avec son partenaire Delta. En Europe, le groupe a renforcé son accès au quatrième marché européen grâce à sa coopération avec Alitalia.



Préserver nos atouts stratégiques

Un modèle de fonctionnement résistant

Réseaux, hubs et alliance sont les éléments-clés d'une stratégie qui démontre sa validité dans le contexte actuel.



Un réseau puissant et équilibré

Le groupe Air France-KLM dispose du réseau le plus important entre l'Europe et le reste du monde. Sur 179 destinations long-courriers desservies directement à partir de l'Europe, il offre 110 destinations et répond ainsi, deux fois sur trois, à la demande du passager.

Le groupe propose également 43 destinations qui ne sont pas desservies par ses concurrents, renforçant ainsi la force de son réseau. Présent sur tous les grands marchés de transport aérien, il a construit un réseau équilibré, aucun des marchés ne représentant plus de 30 % du chiffre d'affaires de l'activité passage.

Les hubs, amortisseurs de la crise

Le réseau du groupe Air France-KLM est organisé autour des deux hubs intercontinentaux de Paris et d'Amsterdam qui figurent parmi les quatre plus importants en Europe. Les hubs combinent les flux de trafic en correspondance avec ceux en point à point. Avec ce système de co-voiturage à grande échelle, même les petits marchés ont accès au monde. Il optimise également la flotte et permet d'utiliser des avions plus gros, limitant ainsi les nuisances sonores et les émissions de CO₂.

Pilier de la stratégie de croissance rentable de ces dernières années, le système de double hub entre Paris et Amsterdam joue aujourd'hui un rôle d'amortisseur grâce à la diversité des flux en correspondance qui ne sont pas tous exposés de la même façon à la crise. Il permet aussi d'apporter une réponse immédiate aux passagers dont les liaisons directes ont été suspendues. Avec 29 000 opportunités de correspondance hebdomadaires en moins de deux heures, Air France-KLM dispose de la meilleure offre en Europe. Ces deux hubs reliés par une quinzaine de vols quotidiens contribuent efficacement à l'activité du groupe.



SkyTeam, une alliance mondiale

SkyTeam est aujourd'hui la deuxième alliance mondiale en terme de part de marché. Aux côtés d'Air France et de KLM, huit autres compagnies participent à SkyTeam : Aeroflot, Aeromexico, Alitalia, China Southern, Continental jusqu'en octobre 2009, CZech Airlines, Delta et Korean Air. Trois autres compagnies les ont rejointes en tant que membres associés : Air Europa en Espagne, Copa Airlines au Panam et Kenya Airways. Tout en conservant leur identité et leur marque, les compagnies travaillent ensemble pour offrir à leurs clients un réseau et des services globaux. L'alliance offre ainsi à ses 462 millions de passagers, 16 700 vols quotidiens vers 905 destinations dans 169 pays. Organisée autour des grands *hubs* de ses membres, elle propose une offre produits permettant aux passagers d'utiliser simplement et facilement un ou plusieurs réseaux des compagnies membres au cours du même voyage et d'accéder aux 400 salons dans le monde. Quelle que soit la compagnie empruntée, le passager peut accumuler ou utiliser des miles et depuis novembre 2008, pour les clients les plus fidèles, s'en servir pour obtenir un surclassement en classe Affaires.



SkyTeam continue son développement et renforce sa notoriété. En avril dernier, elle a signé un protocole d'accord avec la compagnie Vietnam Airlines, marquant ainsi la première étape de l'entrée de la compagnie dans l'alliance. En novembre 2009, les membres de SkyTeam présents à Londres Heathrow seront regroupés au Terminal 4 où elles partageront les bornes libre-service et un salon aux couleurs de SkyTeam. Enfin, les couleurs de l'alliance seront portées haut dans le ciel d'ici la fin de l'année, chaque compagnie ayant au moins un avion de sa flotte aux couleurs de l'alliance.

Des solutions innovantes pour satisfaire nos clients

Investir dans l'innovation et la qualité est plus que jamais une priorité pour fidéliser notre clientèle.

Le programme Flying Blue

Élément essentiel de la stratégie de fidélisation de la clientèle, Flying Blue progresse régulièrement. Lancé en juin 2005, ce programme de fidélisation commun aux deux compagnies a vu son nombre d'adhérents passer de 10 millions en 2005 à 15,4 millions en 2008. Flying Blue permet d'accumuler des miles utilisables sur les vols des compagnies membres de l'alliance SkyTeam, ainsi qu'après de 130 partenaires aériens ou non aériens. Il a été récompensé à de nombreuses reprises par des prix valorisant le programme de fidélité leader en Europe.

Les adhérents de Flying Blue bénéficient d'un nouveau moteur de recherche : il permet de connaître les disponibilités de billet primes sur une période de deux mois autour de la date choisie. Cette fonctionnalité est très appréciée des internautes, comme en témoigne le nombre en constante progression de réservations effectuées en ligne.



Simplifier le voyage

Simplifier le voyage de ses clients : c'est l'objectif de toutes les innovations technologiques du groupe. Les e-services sont utilisés par plus de la moitié des clients d'Air France-KLM, qui peuvent choisir le canal d'enregistrement leur convenant le mieux : à l'aéroport sur bornes libre-service, chez eux ou au bureau en s'enregistrant en ligne. Depuis février 2009, l'enregistrement depuis un téléphone mobile est disponible sur les lignes court et moyen-courriers et depuis mi-juin vols vers l'outre-mer. Le passager reçoit, par SMS ou MMS, la carte d'accès à bord sous forme de code à barres, qu'il présente à l'embarquement. Enfin, Air France expérimente depuis mars 2009 sur la ligne Paris-Amsterdam le *Smartboarding*, qui combine identification biométrique par reconnaissance d'empreintes digitales et impression thermique sur la carte d'embarquement personnelle, dispensant ainsi le passager de présenter à nouveau ses papiers d'identité dans la salle d'embarquement.

Fidéliser nos clients

En mars 2009, le groupe Air France a dévoilé son nouveau logo et la nouvelle livrée de ses avions. La compagnie a également repensé ses marques en suivant des objectifs de simplicité, lisibilité et cohérence. L'Espace Première et l'Espace Affaires deviennent les classes Première et Affaires et la classe économique Tempo devient la classe Voyageur.

Tout en mettant l'accent sur les produits destinés aux passagers haute contribution, Air France lance une nouvelle classe, la Premium Voyageur, disponible sur certains vols long-courriers à partir d'octobre 2009. Cette nouvelle classe offre un confort supérieur à la cabine économique pour un prix très attractif. Elle vise en priorité la clientèle des PME et PMI mais en cette période de crise, elle est une réponse au transfert des passagers Affaires vers la classe arrière.

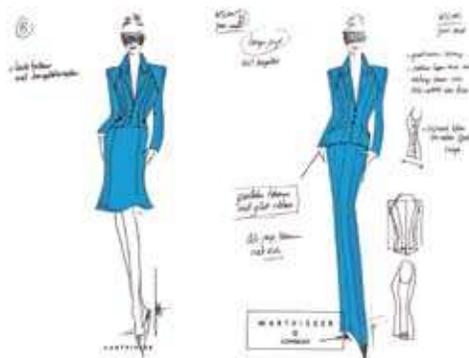


Respecter les cultures

Le groupe souhaite répondre à la diversité culturelle de sa clientèle qui est internationale à plus de 60 %. Les actions sont nombreuses. L'intégration dans les équipages navigants commerciaux de membres issus des pays desservis ou encore leur formation aux attentes des passagers avec les outils Phoenix India, China et USA permet d'apporter des réponses appropriées. Les habitudes alimentaires sont aussi prises en considération et les passagers entre l'Asie et l'Europe se voient offrir le choix entre des plats occidentaux et des plats locaux. Enfin, l'offre de divertissement a été élargie par des films traduits en neuf langues dont le chinois, le coréen ou encore le japonais.

Enrichir la relation clients

Air France et KLM, depuis la fin de l'année 2008, mettent à disposition de leurs clients la plate-forme interactive Bluenity.com. Le site permet aux voyageurs de se rencontrer, d'échanger des bonnes adresses et d'élargir leur réseau social. Pour le groupe, il accroît la visibilité des marques, fidélise les clients et génère des recettes annonceurs. Après quatre mois, Bluenity.com compte déjà 60 000 membres.



En avril 2010, les hôtesses de KLM seront dotées d'un nouvel uniforme imaginé par le célèbre créateur hollandais Mart Visser.

15,4 millions d'adhérents
au programme Flying Blue

6 000 enregistrements
par téléphone portable par mois

85 films proposés sur les vols
long-courriers

710 bornes libre-service



Les enjeux d'une flotte moderne et d'une gestion flexible

L'achat d'avions est un acte complexe dont l'engagement court sur vingt ans. La politique de flotte doit donc permettre de suivre l'évolution du trafic, de respecter une cohérence technique et de limiter les impacts sur l'environnement.



Les avantages d'une flotte moderne

Le groupe a investi de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui une des flottes les plus rationalisées et les plus modernes de l'industrie du transport aérien. Ces investissements présentent un triple avantage pour le groupe qui peut ainsi plus facilement :

- offrir à ses passagers un meilleur confort en cabine ;
- réaliser des économies en matière de consommation de carburant et de maintenance ;
- respecter ses engagements en matière de développement durable, en limitant les émissions de gaz à effet de serre et les émissions sonores pour les riverains des zones aéroportuaires.

Une flotte moderne

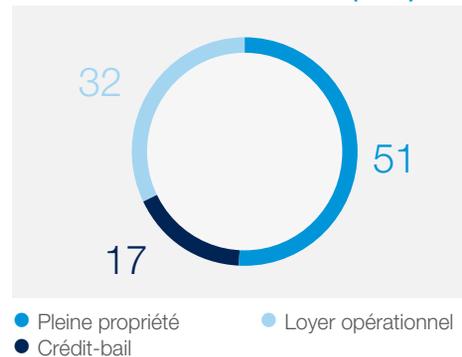
La flotte du groupe Air France-KLM se compose au 31 mars de 641 avions dont 621 avions en exploitation. La flotte principale comprend 429 appareils dont 164 avions long-courriers, 29 avions cargo et 236 avions moyen-courriers. La flotte régionale comprend 212 avions.

Avec un âge moyen d'environ dix ans, le groupe dispose d'une des flottes les plus jeunes. Elle compte aussi parmi les plus modernes d'Europe grâce à une politique de renouvellement et de modernisation menée depuis de nombreuses années. Ainsi, en 2008-09, 17 avions nouveaux entraient dans la flotte tandis que 15 avions anciens en sortaient.

Air France et KLM ont fait le choix de la cohérence technique, l'objectif étant de rechercher les « effets de famille » pour tirer profit d'économies d'échelle et de souplesse qui permettent de réduire les coûts unitaires de formation des équipages, de maintenance et de pièces de rechange. Le groupe recherche aussi à protéger la valeur patrimoniale de sa flotte en choisissant des modèles présentant des perspectives d'exploitation à long terme. Par exemple, la flotte moyen-courrier est constituée autour de la famille des avions Airbus A318 à A 321 chez Air France et de la famille Boeing B737-300 à 900 chez KLM. Près de la moitié de la flotte long-courrier est constituée de Boeing B777-200 et 300. Avec 68 avions, le groupe opère la première flotte mondiale de cet appareil.

Air France-KLM s'est engagé à réduire l'impact de ses activités sur le changement climatique. Un des leviers pour mener à bien cet engagement est le choix d'avions modernes. En huit ans, la performance énergétique moyenne des avions du groupe mesurée par litre par passager sur 100 kilomètres est passée de 4,3 à 3,8 litres, soit une amélioration de 12 %.

Mode de financement de la flotte (en %)



641 avions

164 avions long-courriers

29 avions cargo

236 avions moyen-courriers

212 avions régionaux

Une gestion flexible

Dans un secteur cyclique, la flexibilité est un outil important d'optimisation des capacités au plus près de la demande. Ainsi, un tiers de la flotte est en location opérationnelle, permettant la restitution ou la prolongation d'avions en fonction des besoins. Dans ses contrats, le groupe prévoit aussi des clauses permettant, dans les limites de préavis contractuels, d'ajuster le calendrier de livraisons des avions.

Pour faire face à la crise et en réponse à l'adaptation des capacités à la baisse de la demande, le groupe a, en complément de la flexibilité, décidé deux orientations majeures qui ont impacté le plan de flotte, à savoir le rééchelonnement sur une période de quatre ans de 17 livraisons d'avions en commande ferme et de reporter l'exercice de cinq options. Cependant, le groupe continue à préparer l'avenir avec 102 commandes et 58 options d'appareils nouveaux.

Une adaptation du plan d'investissement

En revoyant à la baisse son plan de flotte, Air France-KLM limite son plan d'investissement et protège sa trésorerie. Dès l'exercice 2008-09, le groupe a réduit ses investissements dans la flotte nets des cessions de 500 millions d'euros. En trois ans, le plan d'investissement net dans la flotte passera de 4,9 milliards d'euros à 2 milliards d'euros.



Respecter nos engagements

Des valeurs sociales et sociétales fédératrices

Le groupe Air France-KLM maintient une politique de ressources humaines responsable vis-à-vis de ses 107 000 collaborateurs et continue de contribuer au développement local.

Préserver l'emploi

Alors que la conjoncture actuelle menace l'emploi, Air France et KLM ont adopté une approche responsable et solidaire, cherchant à préserver l'emploi des personnels en poste, en utilisant toutes les voies d'ajustement internes.

Pour compenser la baisse d'activité qui les touche depuis le dernier trimestre 2008, les deux compagnies ont choisi de geler les embauches et de ne pas remplacer les départs naturels. Ces premières mesures ont porté leurs fruits pendant l'exercice : chez Air France, la diminution de 2,5 % des effectifs des personnels au sol s'est faite sans licenciement. Un soutien mutuel est mis en place au sein des entités dont l'activité est temporairement réduite et des salariés sont affectés à des divisions en sous-effectif. Des programmes visant à favoriser la mobilité sont mis en place.

Renforcer les compétences

Pour surmonter la crise, garantir la compétitivité est un enjeu important. Le groupe doit s'adapter en permanence aux évolutions de l'environnement économique, concurrentiel et technologique. Air France et KLM poursuivent leurs actions pour favoriser la formation tout au long de la vie professionnelle. Au sein de la compagnie française, un accord triennal traduit la volonté de conduire une politique de formation volontaire, soucieuse des attentes collectives et individuelles et adaptée aux besoins de compétences nouvelles. Chaque salarié de KLM a la possibilité de définir, avec son responsable hiérarchique, son plan de développement personnel lui permettant de développer ses compétences et d'en acquérir de nouvelles.

Contribuer au progrès économique et social des territoires

Les deux compagnies mènent un dialogue proactif avec les populations et les collectivités des territoires dans lesquels elles sont implantées. À Roissy et Schiphol, elles communiquent directement sur leurs activités et leur ancrage local avec leurs partenaires territoriaux. Air France et KLM sont, par exemple, respectivement impliqués dans les Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE) et dans le Schiphol Review Board (CROS), qui traitent des sujets liés à l'environnement et au bruit. Au-delà de l'activité directe qu'il génère, le transport aérien contribue également à la création d'activités indirectes et induites qui se diffusent à l'ensemble de l'économie régionale et nationale. En Île-de-France, Air France emploie près de 50 000 personnes sur les 118 000 emplois directs des aéroports de Roissy-CDG et d'Orly. La compagnie dépense, hors pétrole, 2,1 milliards d'euros auprès de 3 500 fournisseurs implantés en Île-de-France. L'aéroport de Schiphol emploie 60 000 personnes dont 17 300 personnes chez KLM et induit 60 000 emplois supplémentaires.



Soutenir des projets humanitaires et de développement

Air France comme KLM, conscientes de leurs rôles en tant que compagnies aériennes, sont impliquées de longue date dans des actions humanitaires et de développement. Leurs contributions sont multiples : dons en espèces, transport gratuit, mécénat de compétence, campagnes de sensibilisation par exemple. Air France apporte son aide logistique de transporteur aérien à plus de 150 organismes, principalement pour l'assistance sanitaire d'urgence : transport gratuit de passagers, de matériel médical et de premier secours.

Avec le programme *Air Cares*, KLM choisit chaque année quatre ONG qui inscrivent leurs actions dans les objectifs du Millénaire des Nations Unies.



Les actions de KLM au Kenya

Le groupe opère près de 40 % des vols du *hub* de Nairobi, au Kenya. La coopération avec Kenya Airways a débouché sur la création d'emplois dans la région. Parmi les projets de développement soutenus par KLM au Kenya, *AirCares* finance la fondation Lorna Kiplagat, ainsi que *Wings of Support* qui y mène douze projets, et *Doctor2Doctor* qui collabore avec l'hôpital d'Eldoret pour la formation. S'y ajoutent des initiatives d'employés de KLM dans le cadre de *Volunteer Plaza* et le lancement d'un programme de lutte contre le virus du sida au Kenya. KLM soutient également le projet de la Réserve nationale *Kiunga Marine*, qui s'inscrit dans le cadre de *Destination Nature*, programme qui vise à soutenir des projets de développement durable, de préservation de la nature et de la biodiversité dans les pays desservis.

Numéro 1

Air France est le premier employeur privé d'Île-de-France

120 000

emplois directs et indirects liés à l'aéroport de Schiphol.

8,5 millions d'euros : budget du programme d'action de la fondation Air France pour l'enfance (2008-13).



Une contribution effective à la lutte contre le réchauffement climatique

Le secteur aérien contribue pour environ 2 % aux émissions anthropiques mondiales de CO₂. Afin de réduire son impact sur le changement climatique, le groupe Air France-KLM agit pour diminuer ses émissions à toutes les étapes de son activité.

Un engagement de long terme, porteur d'avenir

En 1996, Air France publiait son premier rapport annuel environnement, une de ses filiales de maintenance obtenait la certification ISO 14001 en 1999.

La compagnie adhère au Pacte mondial des Nations unies Global Compact en 2003, et signait une charte de développement durable avec ses fournisseurs en 2004.

Le rapport de développement durable peut être consulté sur le site Internet www.airfranceklm-finance.com.

En 2009, le rapport de développement durable 2007-08 du groupe Air France-KLM a été primé en France et aux Pays-Bas.



Renouveler la flotte

Le secteur aérien contribue de façon limitée mais croissante à l'émission des gaz à effet de serre. Une tonne de carburant consommée émet 3,15 tonnes de CO₂. Cette relation directe entre la consommation de carburant et les émissions de gaz à effet de serre montre que l'amélioration des performances des moteurs est essentielle pour limiter l'empreinte environnementale du transport aérien. Renouveler la flotte de façon à faire voler des avions toujours plus performants constitue donc le premier levier du groupe pour réduire l'impact de son activité sur l'environnement.

Traquer les consommations inutiles de carburant

Le groupe identifie toutes les économies de carburant possibles et parvient chaque année à réduire ses émissions de CO₂ par passager. Air France-KLM s'implique activement dans les projets de meilleure gestion du trafic aérien : au sol, avec la diminution du temps de roulage ; en vol, en participant au projet de Ciel unique européen et à l'optimisation des routes aériennes et des flux de trafic. Il passe également à la loupe ses équipements fixes et le matériel de bord pour en réduire le poids. Dans le respect absolu des règles de sécurité, le carburant est ajusté aux besoins du vol pour éviter une surconsommation due au transport de carburant inutile. Les procédures de vol sont également étudiées pour réduire la consommation.

2,8 millions d'euros
consacrés en 2008-09 par KLM
à son système de management
environnemental

3,7 litres par passager aux
100 km : objectif 2012

3 fois moins de bruit perçu au sol
à Orly entre les Boeing 747-300 et
les Boeing 777-300ER

Rechercher et innover

Développer une alternative durable au kérosène d'origine fossile est un des moyens les plus efficaces pour réduire les émissions de CO₂. Air France et KLM ont signé en septembre 2008 une charte sur les biocarburants avec neuf autres compagnies aériennes, Boeing, VOP Spécialistes des biocarburants, des ONG et des universités. Les engagements pris visent le développement, la certification et l'utilisation des biocarburants dans des conditions respectueuses de l'environnement.

Calculer ses émissions de CO₂ et les compenser

Air France et KLM offrent à leurs clients des calculateurs d'émission de CO₂ reposant sur des données réelles de la ligne empruntée. Ils prennent en compte les types d'appareils utilisés, la consommation de carburant, le nombre de passagers, le poids des bagages et marchandises transportés. Grâce au calculateur, chacun évalue le volume de CO₂ émis au cours de son voyage et peut compenser concrètement ce volume en contribuant financièrement à un projet qui économise la même quantité de CO₂, rendant ainsi son voyage neutre en émission de gaz à effet de serre.

Henri Desportes : Quels sont les autres impacts environnementaux de votre activité ?

Outre les émissions de CO₂, les autres impacts de notre activité sont le bruit, les émissions locales, la consommation d'eau et d'énergie et la production de déchets. Le groupe poursuit une politique active pour limiter ces différents impacts, au travers d'outils de mesure et de mise en œuvre de nouvelles actions. Par exemple, Air France a lancé une nouvelle activité pour assurer le démantèlement des avions en fin de vie dans le respect de la protection des personnes et de l'environnement.



Préparer le futur

Deux rapprochements stratégiques

Le groupe dispose désormais de positions renforcées sur l'Atlantique Nord et sur le marché italien.

Un partenariat unique sur l'Atlantique Nord

En mai 2008, Air France, KLM, Delta et Northwest obtenaient du département des transports américain (DOT) l'immunité anti-trust les autorisant à travailler de façon étroite et coordonnée sur l'Atlantique Nord au travers d'une *joint-venture* unique. Durant l'exercice 2008-09, les quatre partenaires ont coopéré dans le cadre de leurs accords respectifs tout en préparant la nouvelle *joint-venture* mise en œuvre depuis le 1^{er} avril 2009.

Delta et Northwest ayant fusionné, cette *joint-venture* entre le leader européen et le leader américain crée aux bénéfices de leurs clients, le premier opérateur sur l'Atlantique Nord avec plus de 200 vols par jour reliant six *hubs* principaux, Paris, Amsterdam, Atlanta, Detroit, Minneapolis et New York, une part de marché de 25 % et un chiffre d'affaires de 12 milliards de dollars.

Tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe sont totalement intégrés. Les vols entre l'Amérique du Nord, le bassin méditerranéen, l'Afrique, les pays du Golfe, l'Inde, ou encore les vols entre l'Europe et l'Amérique centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur sont coordonnés de façon étroite. Cette organisation permet à tous les passagers d'avoir une offre extraordinairement riche avec, sur n'importe quelle destination directe ou pas, plusieurs solutions chaque jour à différents horaires, et la possibilité d'emprunter un chemin à l'aller et un autre au retour sans difficulté.



Un rapprochement stratégique avec Alitalia

Air France-KLM a choisi de renforcer sa coopération avec Alitalia à travers un accord de partenariat opérationnel avec une prise de participation de 25 % dans le capital de la compagnie italienne pour un montant de 323 millions d'euros le 25 mars 2009. Cette opération présente des avantages significatifs pour les deux groupes. Air France-KLM a ainsi accès au marché italien, qui constitue le quatrième marché européen, aux côtés d'un partenaire restructuré et solide financièrement, avec une forte présence sur son marché domestique, grâce à la fusion avec son concurrent Air One. 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.



Des synergies importantes

Les deux rapprochements signés par Air France-KLM en début 2009 sont sources de synergies importantes.

La *joint-venture* avec Delta, outre le large périmètre qu'elle couvre et l'offre attractive qu'elle représente pour les clients, va permettre une utilisation plus rationalisée de la flotte et donc une baisse des coûts de production. Au total, le groupe en attend des synergies de l'ordre de 150 millions de dollars.

La coopération renforcée avec Alitalia a pour principaux objectifs de renforcer le positionnement d'Alitalia sur le segment de la clientèle affaires, de partager les meilleures pratiques et de développer des *joint-ventures* entre Air France et Alitalia et KLM et Alitalia. Les deux partenaires ont évalué à 370 millions d'euros les synergies potentielles dont 160 millions d'euros pour Air France-KLM.

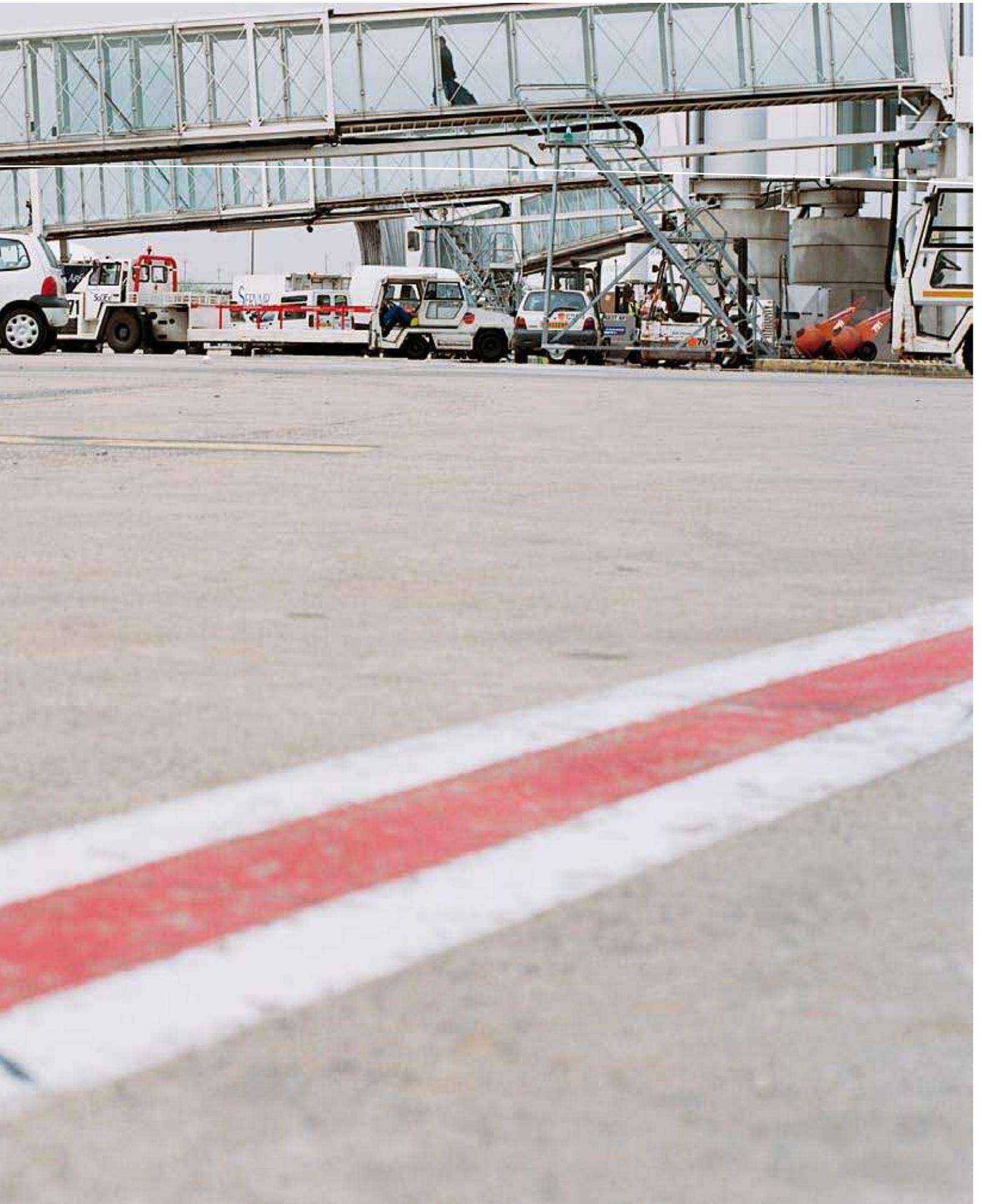
Fabrice Knoll : La consolidation peut-elle être une réponse à la crise ?

C'est effectivement une des réponses de l'industrie à la crise du transport aérien. Elle permet d'opérer des restructurations et des fusions et gagner ainsi en compétitivité. Cette tendance s'exprime des deux côtés de l'Atlantique. La fusion de Delta et de Northwest permet à cette major de détenir 21 % du marché américain, premier marché de transport aérien mondial. En Europe, la consolidation passe par des fusions de compagnies sur leur marché domestique comme Vueling et Clickair en Espagne, ou Alitalia et Air One en Italie, ou par le renforcement de réseaux multinationaux avec le rachat de Brussels Airlines, de bmi, compagnie britannique, et d'Austrian Airlines par Lufthansa, ou encore la fusion envisagée entre British Airways et Iberia. La prise de participation d'Air France-KLM dans Alitalia et le rachat de Martinair par KLM participent également à ce mouvement.



• passage • cargo • maintenance

Des activités complémentaires pour être plus fort





Passage

Une approche flexible et innovante, adaptée au nouvel environnement économique

Passage

Premier métier du groupe Air France-KLM, l'activité passage représente près de 80 % de son chiffre d'affaires. La crise économique mondiale affecte les modes de consommation, particulièrement dans le domaine des dépenses de transport.

L'année en synthèse

Le contexte

La crise du secteur du crédit née à l'été 2007, la volatilité du prix du pétrole, puis la crise financière qui a explosé avec la faillite de Lehman Brothers en septembre 2008 ont des conséquences directes sur le transport aérien.

Les dépenses de transport ont été parmi les premières à être réduites. Les passagers pour motif loisirs recherchent le voyage le moins cher en se tournant de plus en plus vers les offres promotionnelles. Mais c'est le trafic affaires qui est le plus affecté. Il a, malgré un bon début d'année, reculé en volume de 2,8 % avec un effondrement dans les derniers mois de l'année 2008.

Deux semestres contrastés

L'activité du premier semestre (avril-septembre 2008) d'Air France-KLM a bien résisté malgré un contexte marqué par les premiers signes de ralentissement économique et une nouvelle envolée du prix du pétrole. Le trafic a été en progression de 2,8 % et 40,5 millions de passagers (+0,9 %) ont emprunté l'ensemble des réseaux.

Le second semestre a subi de plein fouet les effets de la crise mondiale qui s'est accentuée au cours du dernier trimestre de l'exercice. Le trafic a baissé de 1,2 % et le nombre de passagers de 3,1 % à 33,9 millions.

Sur l'exercice, l'activité passage a connu un trafic en légère croissance (+0,9 %). Le coefficient d'occupation est resté au niveau élevé de 79,7 %, mais en recul de 1,2 point. Le chiffre d'affaires s'est établi à 18,83 milliards d'euros (-1,7 %) et le résultat d'exploitation est négatif de 21 millions d'euros (+1,3 milliard d'euros au 31 mars 2008).

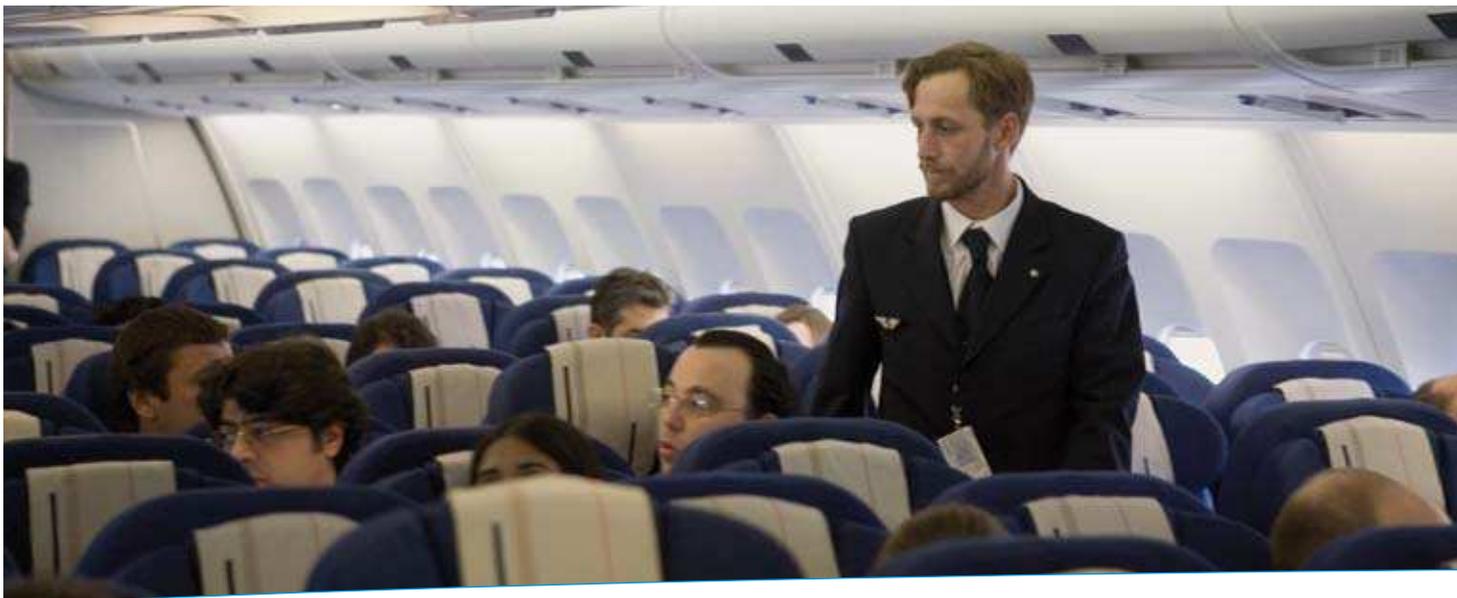
543 avions en exploitation

2 500 vols quotidiens

80 % du chiffre d'affaires du groupe

Jean-Louis Dervin : Air France-KLM baisse ses capacités. Que font ses concurrents ?

La baisse des capacités est une réponse générale de l'industrie. Les compagnies européennes baissent leurs capacités long-courriers de plus de 3 %, les compagnies américaines de plus de 2 %. Les compagnies chinoises et indiennes vont plus loin avec des baisses supérieures à 12 %. Seules les compagnies du Golfe programment encore des hausses de capacités. Sur le moyen-courrier, les tendances sont encore plus prononcées. Et cela concerne aussi bien les compagnies *low cost* que les compagnies régulières. Pendant que les compagnies aériennes baissent leur offre, le TGV continue de se développer en Europe. En France, sa part de marché a gagné un point à 81 % et le nombre de ses passagers est passé de 91 à 98 millions en 2008. Sur la même période, le nombre de passagers domestiques d'Air France est passé de 20 à 19 millions. Malgré cet environnement peu porteur, nous avons conforté notre position de leader européen avec une part de marché de 26,4 % au sein de l'AEA et notre part de marché mondiale à 8,2 %.



Une activité marquée par la crise

Le réseau long-courrier, premier réseau entre l'Europe et le reste du monde

Avec une flotte de 158 avions, le groupe Air France-KLM a transporté 23,4 millions de passagers sur son réseau long-courrier vers 124 destinations dans 69 pays et a généré un chiffre d'affaires de 10,9 milliards d'euros, confirmant ainsi sa dimension internationale.

L'ensemble des secteurs, à l'exception du réseau Afrique/Moyen-Orient, a subi les impacts de la crise avec une hausse du trafic inférieure à celle de l'offre, amenant un recul de 1,2 point du coefficient d'occupation qui est resté cependant au niveau très élevé de 82,7 %.

Le marché Amérique du Nord et Amérique Latine est le premier réseau du groupe tant en termes de trafic (33 %) que de capacité (32 %). 9,4 millions de passagers ont emprunté les 31 destinations vers 10 pays, générant un chiffre d'affaires de 4,19 milliards d'euros (-0,8 %).

Le groupe a desservi 23 destinations dans 11 pays d'Asie-Pacifique, deuxième réseau long-courrier, avec 23 % du trafic et 22 % des capacités. L'activité a été marquée par le ralentissement de l'économie de cette zone, particulièrement depuis l'été 2008. Le groupe a transporté 5,6 millions de passagers (+ 0,2 %) et réalisé un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros (- 3,5 %).

Le réseau Afrique/Moyen-Orient est le troisième réseau long-courrier du groupe avec 14 % du trafic et des capacités. 5,6 millions de passagers (+2,7 %) ont voyagé vers les 50 destinations proposées dans 40 pays. Le chiffre d'affaires s'est établi à 2,62 milliards d'euros (+3,5 %).

Le réseau Caraïbes et Océan Indien offre 16 destinations dans cinq pays. Avec 10 % du trafic et des capacités, ce réseau n'a pas retrouvé son dynamisme d'avant la crise sanitaire de 2006. En outre, les troubles sociaux aux Antilles françaises ont pesé sur l'activité en fin d'exercice. Le nombre de passagers s'est élevé à 3 millions (- 1,6 %) et le chiffre d'affaires à 1,28 milliard d'euros (+ 2,2 %).

Deux compagnies, une même qualité de service

Air France et KLM offrent à leurs clients respectifs des prestations différentes. S'ils ne cherchent pas nécessairement des produits identiques, les clients des deux compagnies s'attendent cependant à des fondamentaux de service similaires. C'est pourquoi « sept standards de service » s'appliquent à l'ensemble des personnels du groupe Air France-KLM au contact avec le client, au sol et à bord. Plus que jamais, pour faire face à la crise, les deux compagnies sont déterminées à devenir ensemble les meilleures compagnies européennes pour la qualité de leur relation client : Air France et KLM s'impliquent également dans la formation des personnels et la fixation d'objectifs de qualité clairs et mesurables.

Passage

Air France-KLM, le plus grand nombre d'opportunités de correspondances en Europe

Air France KLM



Lufthansa et Swiss



British Airways



Nombre de correspondances hebdomadaires en moins de deux heures entre les vols moyen-courriers/long-courriers.

Le réseau moyen-courrier essentiel pour le groupe

Le réseau court et moyen-courrier représente 19 % du trafic et 22 % des capacités du groupe. Il inclut l'Europe, dont la France, et l'Afrique du Nord. Les filiales régionales du groupe, BritAir, Régional, CityJet, VLM et Cityhopper participent à l'activité moyen-courrier soit en reliant des villes secondaires françaises et néerlandaises à des villes européennes, soit en offrant une desserte intra-domestique. Le marché domestique français est principalement concentré au départ d'Orly grâce à La Navette qui relie Paris aux principales métropoles régionales françaises.

Ce réseau est essentiel pour le groupe par son apport de clientèle de correspondance aux destinations long-courriers.

Ce réseau a particulièrement souffert de la mauvaise conjoncture du marché domestique au second semestre. Avec une flotte de 399 avions dont 198 avions régionaux, le groupe a transporté 51 millions de passagers (-1,3 %) pour un chiffre d'affaires de 6,98 milliards d'euros (-3,3 %)

**transavia.com, une offre low cost**

Depuis Paris et Amsterdam, transavia.com propose, sur des destinations loisirs moyen-courriers, des vols réguliers à bas prix ainsi que des vols charters destinés aux voyageurs. transavia.com Pays-Bas opère une flotte de 28 Boeing B737-700 et 800 et assure des vols réguliers vers 25 destinations et des vols charters également accessibles aux passagers individuels vers 73 destinations. transavia.com France, lancée en 2007, opère une flotte de sept Boeing B737-800 vers 30 destinations régulières et charters. Sur l'exercice 2008-09, le groupe transavia a transporté 6,7 millions de passagers et généré un chiffre d'affaires de 877 millions d'euros pour un résultat d'exploitation de 3 millions d'euros.

74,5 millions de passagers.

18,83 milliards d'euros de chiffre d'affaires (- 1,7 %)

- 21 millions d'euros : résultat d'exploitation

+ 0,9 % Évolution du trafic

+ 2,3 % Évolution des capacités

79,7 % Coefficient de remplissage (- 1,2 pt)



Cargo

Un environnement
économique
profondément
transformé, une place
de leader préservée

Cargo

L'environnement économique de l'activité cargo a été radicalement bouleversé au cours de l'exercice. Premier baromètre des échanges mondiaux, le fret aérien a été très durement touché dès le démarrage de la crise.

L'année en synthèse

Le contexte

Avec un tassement dès l'été 2008, suivi d'une baisse brutale à partir du mois de septembre, le fret aérien est durement éprouvé par la crise. En sept mois, de juin 2008 à février 2009, l'évolution du trafic international sur le périmètre de l'IATA (*International Air Transport Association*) est passée de -1,3 % à -22,1 % par rapport à l'année précédente. Les routes Europe-Asie ont été les plus fortement touchées alors même que cet axe a constitué le principal relais de croissance au cours des dernières années. Même si les compagnies aériennes ont baissé leurs capacités, il résulte de la crise actuelle une surcapacité qui accentue la pression concurrentielle.

Deux semestres contrastés

Air France-KLM Cargo a commencé l'année dans un environnement difficile avec un ralentissement marqué dès le début de l'été 2008. Cependant, la baisse du trafic cargo a été compensée par des recettes en forte hausse. En effet, dans cette activité, les surcharges fuel suivent de façon automatique l'évolution du prix du pétrole qui s'était envolé pendant l'été. Au premier semestre, le trafic a baissé de 2,7 % mais le chiffre d'affaires a progressé de 9,5 % à 1,54 milliard d'euros.

Le second semestre a marqué une rupture brutale dans l'activité cargo sous l'effet de la forte détérioration du commerce international. L'écart entre l'offre et la demande s'est creusé malgré les ajustements de capacités réalisés par la plupart des opérateurs. À périmètre constant, le trafic a baissé de 16,7 % et le chiffre d'affaires d'Air France-KLM de 13,5 % à 1,31 milliard d'euros.

Sur l'exercice et à périmètre constant, le trafic a diminué de 9,8 % et le coefficient de remplissage a perdu 4,6 points à 62,9 %. Le chiffre d'affaires s'est établi à 2,86 milliards d'euros (-2,4 %). Le résultat d'exploitation est négatif de 207 millions d'euros contre un résultat positif de 39 millions d'euros au 31 mars 2008.

- 22 % Évolution annuelle du trafic fret aérien mondial (février 2009)

Muriel Joyeux : Confrontée à une récession économique majeure dont la durée ne peut être anticipée, comment l'activité cargo peut-elle préserver le court terme, tout en préparant l'avenir ?

Face à la crise brutale, notre réaction a été immédiate : dès les premiers signes du fléchissement de l'activité à l'été 2008, nous avons réduit nos capacités, l'objectif étant d'optimiser le dimensionnement et l'utilisation de la flotte afin de les ajuster à la demande. En février 2009, la diminution de capacité était de 15 % par rapport à 2008. Par ailleurs, nous avons décidé de reporter la livraison d'avions neufs. Ainsi, seuls deux Boeing 777 F ont été livrés en 2008-09, contre cinq initialement prévus. Les quatre Boeing les plus anciens ont été les plus sortis de la flotte en avril 2009. Celle-ci est donc recentrée autour d'avions cargo de nouvelle génération : les B777-200F et B747-400 ERF. Ces ajustements cadrent parfaitement avec notre stratégie à long terme, axée sur des avions de nouvelle génération, beaucoup plus économes en carburant. Ils assureront au groupe une meilleure compétitivité lorsque le prix des carburants repartira à la hausse.



Dans un contexte difficile, le groupe confirme sa place de leader

Leader européen et mondial

Deuxième activité du groupe, le chiffre d'affaires de l'activité cargo représente 12 % du chiffre d'affaires total. Dans un environnement difficile, Air France-KLM Cargo confirme sa place de leader européen et mondial, hors intégrateurs, avec une part de marché de 29,1 % en 2008 (29,5 % en 2007) parmi les compagnies aériennes de l'AEA (*Association of European Airlines*), et de 7 % au plan mondial. Le rachat de Martinair permet au groupe de creuser l'écart avec ses concurrents. Sa part de marché européenne passe ainsi à 34 % et sa part de marché mondiale à 9 %.

Deux hubs majeurs et une organisation intégrée

Adossé à deux hubs européens majeurs, Air France-KLM Cargo est bien positionné pour affronter la crise. Roissy Charles-de-Gaulle reste le premier hub européen de fret, devant Francfort et Schiphol, ce dernier disposant d'un terminal spécialisé dans le traitement des produits frais, qui représentent le tiers des cargaisons.

Le groupe bénéficie également de son organisation intégrée, mise en œuvre au cours des trois 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. Les fonctions intégrées rassemblent près de la moitié des 5 700 collaborateurs travaillant pour l'activité cargo.

Une offre produit adaptée

Air France-KLM Cargo propose une offre organisée en quatre familles de produits, reprise par les membres de l'alliance SkyTeam Cargo. Fondée en 2000, celle-ci regroupe autour d'Air France-KLM Cargo, AeroMexico Cargo, Alitalia Cargo, CSA Cargo, Delta Air Logistics, Korean Air Cargo et Northwest Cargo avec un réseau de 728 destinations.

- Équation : envois express, traitement prioritaire et embarquement, sans réservation préalable, effectué sur le premier vol possible en partance.
- Variation : transports spécifiques, dont Air France-KLM Cargo est le spécialiste : matières dangereuses, produits à haute valeur ajoutée, animaux vivants, colis hors dimensions et envois de la Poste.
- Cohésion : offre personnalisée, formalisée par un engagement contractuel tripartite, entre l'expéditeur, l'agent de fret et la compagnie aérienne.
- Dimension : transport standard pour du fret ne nécessitant pas de traitement spécial. Sa part dans le chiffre d'affaires diminue progressivement au bénéfice des autres produits de la gamme à plus forte valeur ajoutée.

Cargo



Les e-services en faveur de l'environnement

Air France-KLM Cargo développe des e-services : le e-freight remplace les factures papier par des documents électroniques sécurisés, l'outil *Track and Trace* permet au client de suivre le fret en temps réel durant tout son parcours.

Le groupe offre aussi à ses clients la possibilité de compenser les émissions de CO₂ occasionnées par leur activité.

Développements récents

KLM a pris le contrôle de Martinair au 1^{er} janvier 2009. La coordination du programme cargo entre les trois compagnies Air France, KLM et Martinair est une des premières mesures mises en place à la suite de l'opération de rachat. Le programme cargo sera ainsi optimisé au niveau du groupe, avec un objectif de spécialisation des destinations entre les trois opérateurs.

Par ailleurs, dans le cadre de la prise de participation d'Air France dans Alitalia, le groupe se voit confier la commercialisation des soutes des avions de la compagnie italienne.

1,44 million de tonnes de fret transportées (67 % : soutes des avions passagers - 33 % : cargo)

2,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires

- 207 M€ résultat d'exploitation



Maintenance

Un support compétitif aux flottes d'Air France et de KLM, et un acteur de premier plan contribuant aux résultats du groupe.

Maintenance

En complément des services dispensés aux flottes du groupe, un tiers de l'activité maintenance est réalisée auprès de clients externes.

L'année en synthèse

900 avions traités

4 % du chiffre d'affaires du groupe

2^e rang mondial des acteurs multiproduits

Le contexte

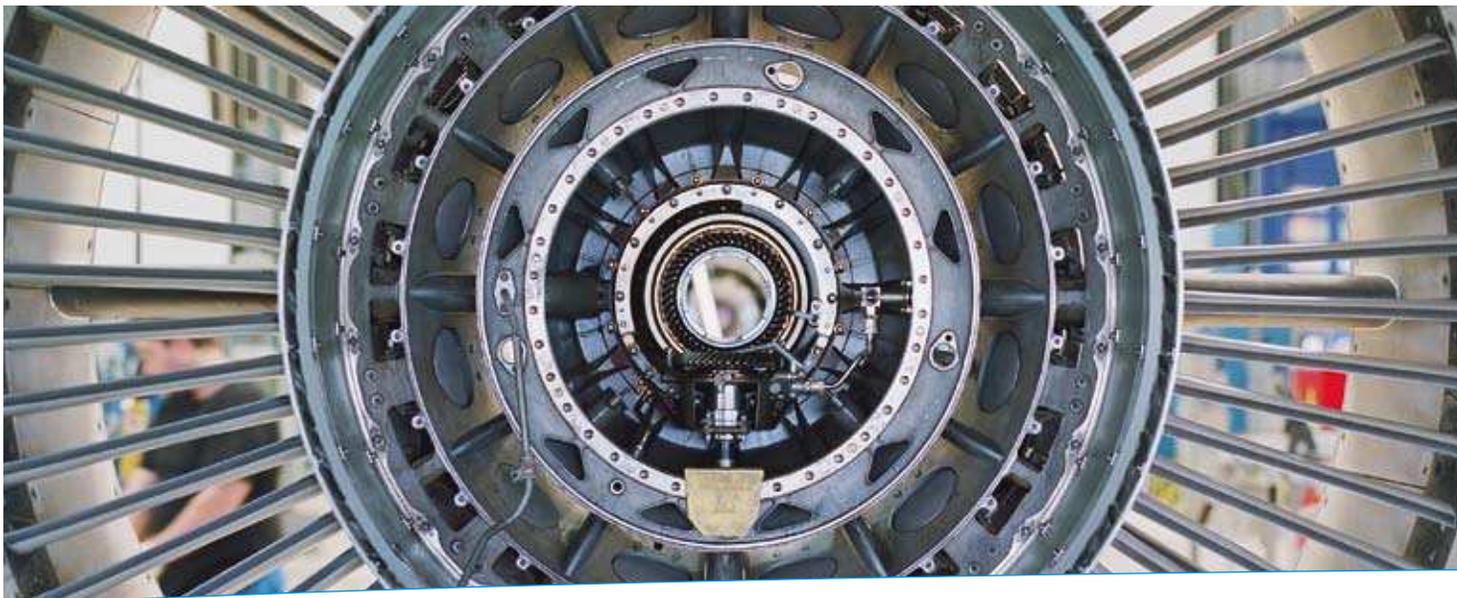
Constitué par les dépenses de maintenance et de modification engagées par les exploitants d'avions soit directement soit en sous-traitance, le marché MRO (*Maintenance, Repair & Overhaul*) mondial est estimé à 44 milliards de dollars en 2008. Son évolution suit de près celle des flottes commerciales mondiales, et subit les variations dans les flottes d'ancienne génération. Début 2008, la hausse du cours du pétrole a eu pour effet une augmentation du nombre d'avions d'ancienne génération parqués au sol. À la fin de l'année, malgré la baisse du prix du carburant, peu de ces avions ont été remis en exploitation du fait de la crise et de la chute du trafic passager et cargo. Le recul des dépenses MRO mondiales en 2008, est ainsi évalué à 2 %.

Un marché tributaire de l'évolution des flottes

Si les acteurs MRO européens ont été pénalisés par la faiblesse du dollar comparé à l'euro, le marché a continué de croître dans les pays émergents, porté par la maturité des flottes en service, nécessitant des visites d'entretien et de révision. Un autre facteur a contribué à limiter le recul du marché dit « ouvert » : une tendance confirmée à l'augmentation de la sous-traitance et des fonctions non directement liées au cœur de métier des opérateurs. Par ailleurs, la flotte active des avions de nouvelle génération a continué de croître de plus de 10 % sur l'ensemble de l'année, notamment pour les Airbus A320 et A330/340, les Boeing B737-NG et B777, des avions sur lesquels Air France Industries (AFI) et KLM Engineering & Maintenance (KLM E&M) sont particulièrement bien positionnés, permettant ainsi de retarder l'impact de la crise sur l'activité clients tiers du groupe, à l'exception des clients cargo.

Jacques-Olivier Vallet : Comment répondre au renforcement de la concurrence, tant du côté des opérateurs indépendants que des équipementiers aéronautiques ?

Pour répondre à cette concurrence, nous avons défini deux axes de développement. D'une part, une amélioration de notre performance et de nos coûts, en réduisant à niveau de qualité égale le coût du Grand Entretien Cellule, et d'autre part en maîtrisant les augmentations des pièces et des matériels. Le second axe stratégique porte sur la progression de notre portefeuille clients vers les services à valeur ajoutée que sont les supports équipements et moteurs. Sur le support équipements (systèmes de freinage et d'atterrissage par exemple), nous renforçons la proximité client et la réactivité commerciale : adaptation et amélioration de la performance du réseau logistique, création des implantations locales sur les nouveaux marchés. En matière de support moteurs, nous allons mieux exploiter les effets d'échelle offerts par nos capacités industrielles.



Une offre complète et performante

Tous les maillons de la chaîne d'entretien

L'expertise acquise par Air France Industries et KLM Engineering & Maintenance dans l'ingénierie de la flotte du groupe est le meilleur gage du haut niveau de qualité de son offre. Air France Industries est ainsi le seul MRO aujourd'hui capable de réviser la ligne des moteurs GE90, en dehors du constructeur. KLM E&M est devenu le seul MRO européen à avoir reçu du *Japan Civil Aviation Bureau* l'autorisation d'assurer la maintenance hors de l'archipel des avions qui y sont immatriculés. Du support à l'exploitation en ligne, jusqu'au support équipements et à la révision moteurs, en passant par la modification cabine, l'offre multi-produits d'AFI-KLM E&M couvre tous les maillons de la chaîne d'entretien.

Grand entretien : une offre en constante évolution

Sous l'effet des nouvelles technologies, le marché du grand entretien, qui correspond à une révision majeure de l'avion lors de visites programmées (déshabillage de l'avion et changement de pièces lourdes), poursuit sa mutation en profondeur. Les avions de nouvelle génération nécessitent moins de main d'œuvre de grand entretien. Par ailleurs, les pays à bas coûts se développent dans cette activité. AFI KLM E&M a anticipé ces évolutions et adapte son outil industriel en conséquence, profitant déjà de capacités cellule dans les pays à faible coût de main d'œuvre pour certaines des opérations les plus lourdes.

Équipements : un savoir-faire reconnu

La ligne des produits de support équipements développée par AFI-KLM E&M bénéficie d'une expertise reconnue en termes d'intégration de services et de disponibilité des équipements, ainsi que de moyens établis à travers le monde, avec des relais logistiques en Asie du Sud-est, en Chine et dans les Amériques.

Ce savoir-faire a permis de gagner la confiance de nouveaux clients, tels que KingFisher, qui a confié à AFI-KLM E&M le support équipement complet de ses vingt nouveaux Airbus A330-200. Le groupe porte une grande attention à la satisfaction de ses clients, ce qui transparait dans le renouvellement des contrats, comme celui signé avec Afriqiyah pour le support équipement de ses flottes Airbus A319 et A320.

Les partenariats engagés avec certains constructeurs renforcent la position commerciale du groupe tout en favorisant les économies d'échelle. Ainsi, le nombre de Boeing B777 traités via le partenariat CSP (*Component Support Program*) entre Air France Industries et Boeing a continué à proposer pour atteindre 140 appareils sur l'exercice. Un partenariat similaire est développé entre KLM E&M et Boeing pour les Boeing B737 de nouvelle génération.

Maintenance

Moteurs : une activité de premier plan

L'effet d'échelle procuré par les flottes du groupe et des alliances clés avec les constructeurs de moteurs sont des leviers importants du développement de l'activité moteurs. Cette année, Air France Industries a fortement développé sa capacité de révision des moteurs GE90. KLM E&M a continué d'opérer la révision des CF6-80 E1 et accentué son positionnement sur les CFM56-7 de CFM International (*joint venture* 50/50 entre General Electric et Safran).

AFI KLM E&M poursuit son développement à l'international via des partenariats stratégiques. Le groupe s'est associé avec *Aviation Repair Technologies* pour créer *Turbine Support International* (TSI). Cette entité, basée aux États-Unis, prend en charge le démontage, l'inspection et la réparation des pièces des moteurs CF6-50, CF6-80 et CFM 56. Cette nouvelle entité permettra simultanément d'accroître l'utilisation de pièces reconditionnées et de réduire les coûts matières du produit.



Des synergies opérationnelles et des interfaces combinées

AFI et KLM E&M continuent d'élaborer une organisation conjointe visant à développer leur réseau de maintenance par la répartition optimale des responsabilités au sein de leurs unités opérationnelles respectives. Finalisée en début d'exercice 2008-09, l'établissement d'une structure combinée en charge de la stratégie, du développement industriel et commercial, des forces de ventes ainsi que de la communication externe, instaure une interface unique vis-à-vis des clients.

Par ailleurs, afin de répondre aux objectifs en matière de réduction des coûts, une organisation commune des achats a également été créée à travers un département commun, au sein de la direction des Achats d'Air France-KLM.

Enfin, un projet de logistique commune « *Supply Chain : Logistics* » a été enclenché cette année.

140 Boeing 777 traités via le partenariat CSP (Component Support Program) entre Air France Industries et Boeing

2 % recul des dépenses MRO de l'industrie aéronautique en 2008

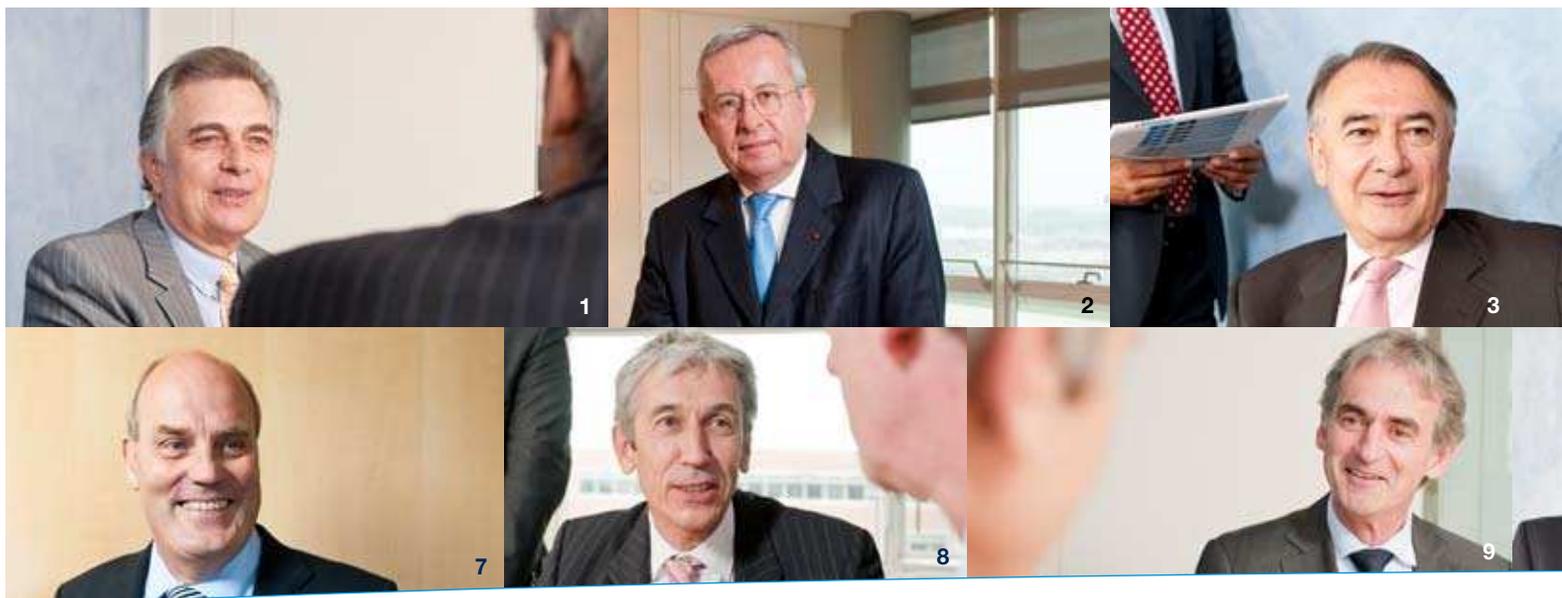
974 millions d'euros de chiffre d'affaires

95 millions d'euros. Résultat d'exploitation



Une
gouvernance
solide pour
entretenir
la confiance





Le Comité exécutif groupe

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

Les membres du Comité exécutif

Pierre-Henri Gourgeon (2)

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

Philippe Calavia (3)

Directeur général délégué finance
d'Air France KLM et d'Air France

Peter Hartman (7)

Président du Directoire de KLM

Alain Bassil (5)

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

Christian Boireau (1)

Directeur général adjoint commercial France
d'Air France

Frédéric Gagey (9)

Directeur général délégué finance de KLM
et Directeur général adjoint flotte du groupe
Air France-KLM

Bertrand Lebel (8)

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

Bruno Matheu (4)

Directeur général adjoint marketing,
revenue management et réseaux
d'Air France et du groupe Air France-KLM

Édouard Odier (6)

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

**Frank de Reij (10)**

Directeur général adjoint achats
du groupe Air France-KLM

Erik Varwijk (11)

Directeur général adjoint commerce
international de KLM et du groupe
Air France-KLM

Michael Wisbrun (12)

Directeur général d'Air France-KLM cargo

Rodolphe Vermeulen : Pourquoi la composition du Comité exécutif groupe a-t-elle été modifiée en 2009 ?

Composé de onze membres à l'origine, le Comité exécutif groupe comprend depuis le début de l'année 2009 douze membres : trois membres ont été nommés à l'occasion du départ du Comité exécutif de Jean-Cyril Spinetta et de Leo van Wijk. Les trois nouveaux membres sont :

- Bertrand Lebel, Secrétaire du Comité exécutif en charge de la planification stratégique du groupe Air France-KLM ;
- Edouard Odier, Directeur général adjoint systèmes d'information d'Air France et du groupe Air France-KLM ;
- Frank de Reij, Directeur général adjoint achats du groupe Air France-KLM.

Ces entrées dans le Comité exécutif répondent à l'organisation mise en place pour renforcer l'intégration des deux compagnies et générer de nouvelles économies ou de nouvelles synergies.



Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité du groupe et veille à leur mise en œuvre. Dans la limite de ses attributions, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de l'entreprise et règle, par ses délibérations, les affaires qui le concernent. En 2009, il a décidé de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général d'Air France-KLM. Au cours de l'exercice 2008-09, le Conseil d'administration s'est réuni à dix reprises.

Le Conseil d'administration

Composition du Conseil d'administration au 31 mars 2009

- | | | |
|--|---|--|
| <p>1. Jean-Cyril Spinetta
Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM*</p> | <p>6. Jean-Marc Espalioux
Président de Financière Agache Private Equity</p> | <p>11. Cornelis J.A. van Lede
Président du Conseil d'administration de l'INSEAD</p> |
| <p>2. Leo M. van Wijk
Vice-Président du Conseil d'administration</p> | <p>7. Philippe Josse
Directeur du Budget, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.</p> | <p>12. Floris A. Maljers
Président du Conseil d'administration de l'École de Management de Rotterdam,</p> |
| <p>3. Patricia Barbizet
Directeur général et Administrateur d'Artémis</p> | <p>8. Didier Le Chaton
Commandant de bord – représentant les personnels navigants techniques.</p> | <p>13. Pierre Richard
Administrateur de Generali France Holding, EDF Energies Nouvelles</p> |
| <p>4. Frits Bolkestein
Membre du Conseil de Surveillance de Nederlandsche Bank</p> | <p>9. Christian Magne
Cadre financier - Représentant les personnels au sol et navigant commercial.</p> | <p>14. Bruno Bézard
Directeur général de l'Agence des participations de l'Etat</p> |
| <p>5. Jean-François Dehecq
Président du Conseil d'administration de Sanofi -Aventis</p> | <p>10. Pierre-Henri Gourgeon
Directeur général d'Air France-KLM</p> | <p>15. Claude Gressier
Président de la section Economie et Transports du Conseil Général des Ponts et Chaussées</p> |



L'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, jusqu'alors Président-directeur général continue d'occuper les fonctions de Président du Conseil d'administration, et Pierre-Henri Gourgeon, jusqu'alors Directeur général délégué, occupe désormais les fonctions de Directeur général.

Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM peut comprendre 18 membres dont la durée du mandat est quatre ans. Au 31 mars 2009, le Conseil d'administration est composé de 15 membres dont dix administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, deux représentants des actionnaires salariés nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et trois représentants de l'État français nommés par décret.

Régime de gouvernement d'entreprise et indépendance des administrateurs.

Le Conseil d'administration fonctionne selon les principes de gouvernement d'entreprise en vigueur en France tels que présentés dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF mis à jour en 2008. Compte tenu de règles qui régissent le mode de désignation des administrateurs représentant l'État français et les actionnaires salariés, Air France-KLM ne se conforme pas entièrement aux recommandations du code AFEP-EDEF en ce qui concerne la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et du comité d'audit. Après examen de la situation de chaque administrateur, le Conseil d'administration, dans sa séance du 26 mars 2009, a estimé que huit administrateurs ne peuvent être considérés comme indépendants et que sept administrateurs peuvent être considérés comme indépendants.

Déontologie et éthique

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

Huguette Rolet : Quelles sont les responsabilités respectives du Président et du Directeur général ?

Le Président du Conseil n'exerce aucune responsabilité exécutive. Son rôle est d'organiser et de diriger les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée générale.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société à l'exception des limitations résultant du règlement intérieur du Conseil d'administration. Celui-ci est disponible sur le site Internet de la société.

Les comités du Conseil d'administration

Le comité d'audit

Le Conseil d'administration a décidé, le 26 mars 2009, de porter de six à sept le nombre de membres du comité d'audit, compte tenu de la densité et de l'importance de ses travaux. 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. Ses principales attributions sont l'examen des comptes consolidés intérimaires 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. Au cours de l'exercice 2008-09, le comité d'audit s'est réuni trois fois.

Le comité de rémunération

Le comité de rémunération est notamment chargé de formuler des propositions quant au montant et à l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il peut être saisi pour donner un avis sur la rémunération des cadres dirigeants du groupe, ainsi que sur l'éventuelle politique menée en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions. Le comité de rémunération, composé de trois administrateurs, s'est réuni à trois reprises pendant l'exercice.

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux sont disponibles sur le site l'internet de la société conformément aux recommandations AFEP-MEDEF auxquelles le groupe adhère.

Le comité de nomination

Ce comité est composé de trois administrateurs. 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, le comité de nomination s'est réuni le 5 septembre 2008. Après avoir entendu le Président-directeur général, il a décidé de proposer au Conseil d'administration de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général d'Air France-KLM et de nommer M. Spinetta et M. Gourgeon aux fonctions respectives de Président du Conseil d'administration et de Directeur général d'Air France-KLM à compter du 1^{er} janvier 2009.

Expérience des membres du Conseil d'administration

Administrateur	Expérience au sein du Conseil d'administration			Expérience professionnelle	
	Âge au 31/03/2009	Date de première nomination dans le groupe	Date d'entrée au conseil Air France-KLM	Secteur	Fonction actuelle
Jean-Cyril Spinetta	65 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	62 ans	20/01/2005	20/01/2005	Aéronautique et transport aérien	Directeur général d'Air France-KLM et d'Air France
Leo van Wijk	62 ans	24/06/2004	15/09/2004	Transport aérien (KLM)	Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM
Patricia Barbizet ⁽³⁾	53 ans	03/01/2003	15/09/2004	Industrie (Renault, groupe Pinault)	Directeur général et Administrateur d'Artémis
Bruno Bézard ⁽¹⁾	45 ans	14/03/2007	14/03/2007	Service Public	Directeur général de l'Agence des Participations de l'État
Frits Bolkestein*	75 ans	22/11/2005	22/11/2005	Industrie (Shell)/ Administration (Parlement néerlandais et Commission européenne)	Membre du Conseil de surveillance de Nederlandsche Bank
Jean-François Dehecq ^{*(1)(3)}	69 ans	25/01/1995	15/09/2004	Industrie (SNPA et Sanofi)	Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis
Jean-Marc Espalioux ^{*(2)(3)}	57 ans	14/09/2001	15/09/2004	Services (CGE, Accor)	Président de Financière Agache Private Equity
Claude Gressier ⁽¹⁾	65 ans	24/06/2004	15/09/2004	Service Public	Président de la section « Économie, Transports et Réseaux » du Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable
Philippe Josse	48 ans	16/05/2006	16/05/2006	Service Public	Directeur du Budget
Didier Le Chaton ⁽¹⁾	58 ans	26/01/2006	26/01/2006	Transport aérien (Air France)	Commandant de bord
Cornelis van Lede ^{*(2)}	66 ans	24/06/2004	15/09/2004	Industrie (Shell, Akzo, Fédération des industries des Pays-Bas) Conseil (McKinsey & Company)	Président du Conseil d'administration de l'INSEAD
Christian Magne ⁽¹⁾	56 ans	14/09/2001	15/09/2004	Transport aérien (Air France)	Cadre financier
Floris Maljers ^{*(1)}	75 ans	24/06/2004	15/09/2004	Industrie (Unilever)	Président du Conseil d'administration de l'École de Management de Rotterdam
Pierre Richard ^{*(1)(2)}	68 ans	20/10/1997	15/09/2004	Banque (CDC, Crédit local de France, Dexia)	Administrateur de Generali France Holding Expert auprès de la Banque Européenne d'Investissement

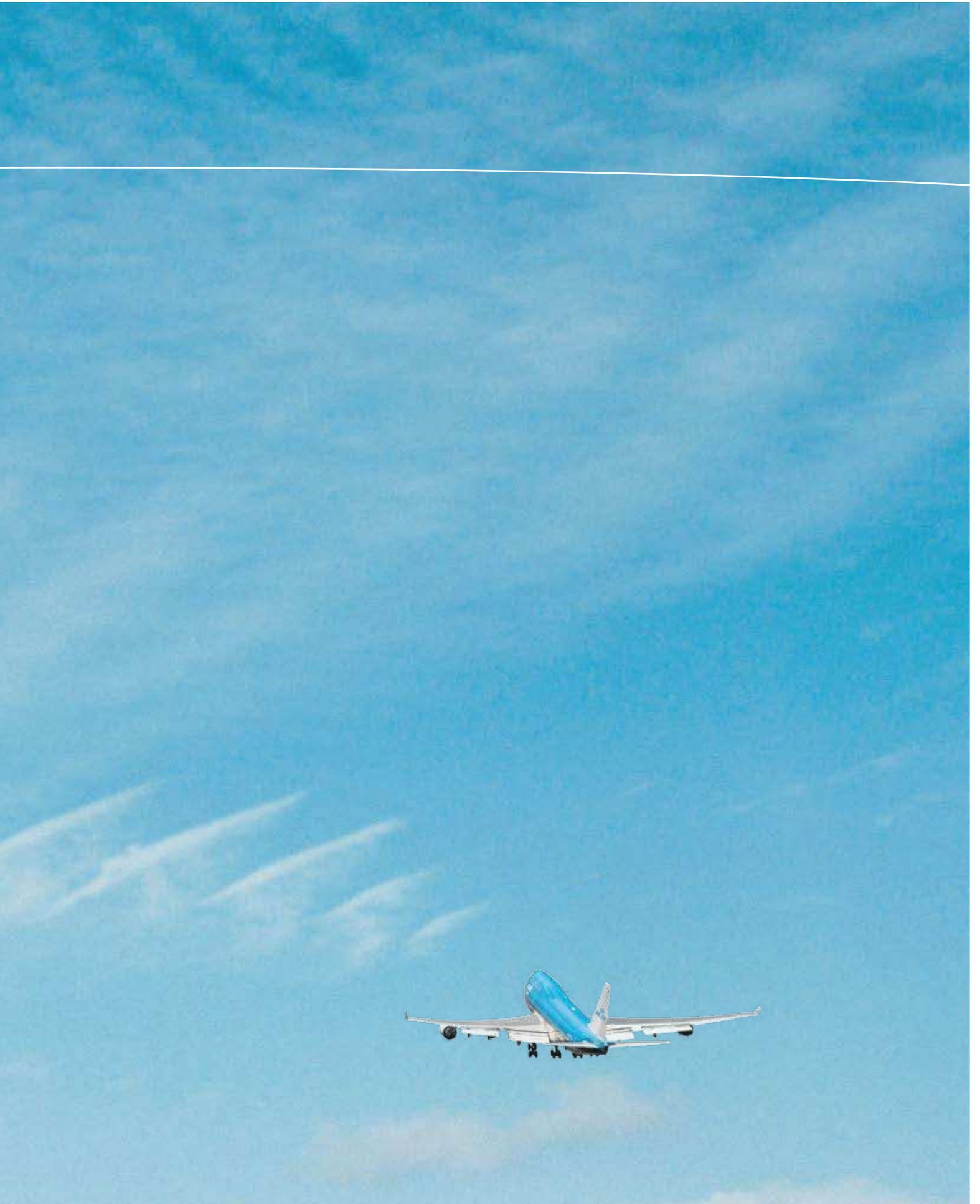
* Administrateurs considérés comme indépendants.

(1) Membre du Comité d'audit

(2) Membre du Comité de rémunération

(3) Membre du Comité de nomination

La
transparence
au cœur
de nos relations
avec nos
actionnaires





Être actionnaire

Un dialogue permanent avec les actionnaires

Air France-KLM a choisi de dialoguer avec ses actionnaires de façon régulière, précise et transparente.

Le groupe Air France-KLM informe le marché mensuellement sur son activité en communiquant ses chiffres de trafic, et trimestriellement sur l'évolution de ses résultats et sur ses orientations stratégiques. L'ensemble de ces informations est disponible sur le site Internet financier du groupe en français et en anglais : www.airfranceklm-finance.com

À la rencontre de la communauté financière

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 vont régulièrement à la rencontre des investisseurs institutionnels et analystes financiers lors de *roadshows* en Europe et aux États-Unis. Par ailleurs, la Journée Investisseurs permet à ceux-ci de rencontrer les dirigeants opérationnels du groupe.

Le CCRAI, force de proposition des actionnaires individuels

Le Comité consultatif représentatif des actionnaires individuels (CCRAI) constitue depuis 2000 un lieu de travail, de réflexion et de propositions sur la communication d'Air France-KLM en direction de ses actionnaires individuels. Ses membres font part de leurs interrogations, de leurs suggestions et de leurs demandes au cours de réunions trimestrielles. Celles-ci sont suivies de recommandations et d'études thématiques de la part d'Air France-KLM.

Des sous-groupes se réunissent également en dehors des réunions plénières autour d'une problématique donnée. Le présent rapport annuel a ainsi fait l'objet d'une réunion spécifique au cours de laquelle les membres du CCRAI ont participé et contribué à sa réalisation.

Les membres du Comité entendent faire le lien entre les actionnaires individuels et le groupe. Ils accompagnent régulièrement les équipes de communication financière au cours des rencontres avec les actionnaires individuels, lors de réunions d'information, du salon Actionaria ou encore de l'Assemblée générale.

Il est composé de 16 membres représentatifs de l'actionariat du groupe et la liste de ses membres est disponible sur le site Internet www.airfranceklm-finance.com.

Un espace actionnaires interactif sur le site financier du groupe

Un espace actionnaires a été développé reprenant :

- des publications présentées en version interactive : le document de référence et le rapport annuel, l'e-mag, le mémento de l'actionnaire ;
- les cours de bourse interactifs ;
- les documents relatifs à l'assemblée générale ;
- la lettre aux actionnaires ;
- l'espace du Comité consultatif ;
- un e-mail pour adresser les questions ;
- le calendrier financier.

Les actionnaires peuvent également consulter sur le site tous les communiqués ainsi que les présentations faites aux analystes à l'occasion des résultats trimestriels, semestriels et annuels.

Un système d'alerte par e-mail permet à chacun d'être informé lors de la mise en ligne des communiqués et de recevoir un rappel lors de la tenue d'un événement financier défini dans l'agenda.

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

En novembre 2008, Air France-KLM a fait découvrir un nouvel espace d'information et de rencontre sur l'actualité financière du groupe dans l'univers de Second Life. En créant cet espace « une île dans le ciel », la volonté du groupe est d'offrir un nouveau lieu d'échange et de partage de l'information.

Un numéro vert dédié

Du lundi au vendredi de 10h30 à 12h30 et de 14h30 à 17h30, un membre du service de la communication financière répond à vos questions au numéro vert 0800 320 310.

En dehors de ces périodes, un serveur vocal communique les cours d'ouverture et de clôture du cours de bourse du titre Air France-KLM.

Des réunions d'information

Air France-KLM organise et participe régulièrement, en partenariat avec la presse économique, à des réunions en province auxquelles la société invite ses actionnaires. Ces réunions sont l'occasion de faire le point sur la stratégie du groupe, ses résultats et les problématiques du secteur. Les dates et les lieux de ces réunions sont également annoncées dans la lettre Correspondance, sur le site Internet et dans les médias partenaires.



Un Club des actionnaires

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

En tant que membre du Club, chaque actionnaire reçoit :

- la lettre trimestrielle Correspondances qui fait le point sur l'actualité financière, les principales informations économiques sur le groupe et apporte des éclairages sur l'activité du transport aérien. Adressée par mail ou par courrier, cette lettre est également disponible dans l'espace actionnaires du site ;
- des invitations pour des visites de sites. Elles permettent aux membres du Club de découvrir les métiers et les coulisses du groupe et de rencontrer des professionnels des activités passage, fret et maintenance ;
- des invitations aux réunions organisées dans sa région.

Une communication financière récompensée

La communication financière d'Air France-KLM a été récompensée en 2006 par le prix du meilleur rapport annuel du SBF 120, par le troisième prix Boursoscan et par le *Outstanding investor relations site award* aux États-Unis. En 2007, Air France-KLM a reçu le premier prix de la Démocratie actionnariale et le premier prix de la Dynamique de gouvernance. Enfin, en 2009, le groupe a été récompensé du trophée des meilleures relations investisseurs en matière de développement durable. Décerné par la SFAF, Opinion Way, IR Intelligence et le Forum des Relations Investisseurs, ce prix récompense et reconnaît les efforts d'informations accomplis en ce domaine par le groupe franco-néerlandais.

René Chateauneuf : Que faites-vous en matière d'information des actionnaires salariés ?

Nous éditons régulièrement une lettre interne appelée « Actions » distribuée à l'ensemble des salariés dont un grand nombre sont actionnaires du groupe. De manière pédagogique, elle explique les enjeux économiques et boursiers auxquels sont confrontés les entreprises et leurs actionnaires. Elle complète les informations communiquées par les différents supports internes. Un numéro vert et un site intranet dédiés complètent ce dispositif d'information des actionnaires salariés qui est régulièrement récompensé.

Actionnariat pratique

Nominatif pur

Air France-KLM a mandaté la Société Générale pour assurer la gestion des titres au nominatif pur.

Être au nominatif pur comporte trois avantages essentiels qui sont de :

- Bénéficier de la gratuité des droits de garde pris en charge par le groupe
- Recevoir l'avis de convocation à l'assemblée générale
- Consulter son compte-titres, être informé des mouvements opérés et passer des ordres de bourse directement par téléphone via le serveur vocal ou sur le site Internet dédié de la Société Générale.

Transférer ses titres au nominatif pur

Tout actionnaire, indépendamment du nombre de titres qu'il détient, peut transférer ses titres Air France-KLM au nominatif pur. Il suffit de compléter un formulaire disponible sur demande auprès de la Société Générale et de le retourner à son intermédiaire financier.

Les actionnaires peuvent également réaliser leur premier achat au nominatif pur. Pour passer cet ordre, il suffit d'en faire la demande par courrier à la Société Générale. À réception du courrier, la Société Générale adresse un dossier qui doit lui être renvoyé accompagné des éléments demandés.

Actionnaires au nominatif administré

Tout actionnaire peut également transférer ses titres au nominatif administré. La gestion de ces titres reste assimilée à celle des titres au porteur. L'actionnaire ne bénéficie donc pas de la gratuité des droits de garde. En revanche, il reçoit l'avis de convocation à l'Assemblée générale.

Services Titres

En France

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

Aux Pays-Bas

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

Aux États-Unis

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

Repères de l'actionnaire

Le titre Air France-KLM

Le titre Air France-KLM est coté sur Euronext Paris et Amsterdam et sous forme d'ADR sur l'OTC Market à New York.

Codes et symboles

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

Présence dans les principaux indices

Indices : CAC 40 et Euronext 100, SBF 120 et 250

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

Autre indice : Euronext FAS IAS

Caractéristiques

Nombre d'actions : 300 219 278 actions au 31 mars 2009 d'une valeur nominale de 8,5 euros, entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur au choix du titulaire.

Une action, un droit de vote

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

Répartition de l'actionnariat

État français : **15,7 %**

Salariés et anciens salariés : **12,0 %**

Actionnaires individuels : **14,0 %**

Investisseurs institutionnels : **56,3 %**

Autocontrôle : **2 %**

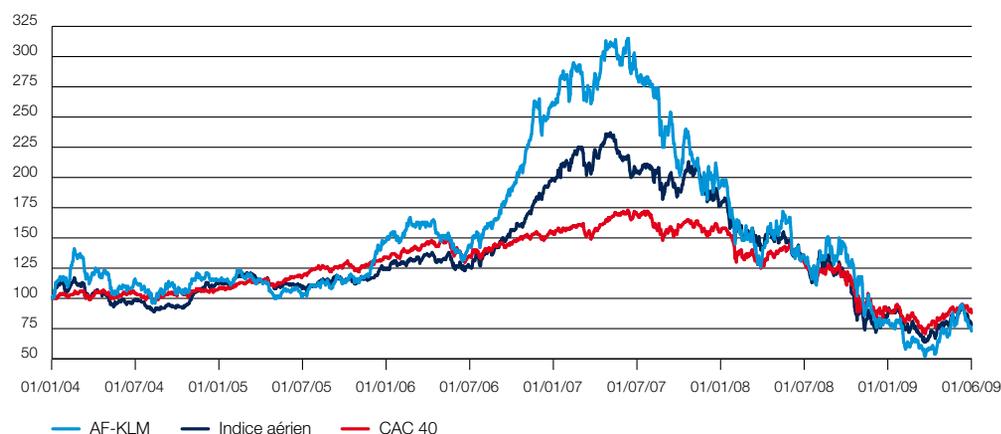
Titres donnant accès au capital

En avril 2005, la compagnie Air France a émis 21 951 219 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes à échéance 15 ans pour un montant de 450 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 20,5 euros. La date de maturité de cet emprunt 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. Le ratio d'attribution est de 1,03 action pour une obligation 2,75 % 2005-20.

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

En bourse

En base 100 en 2004 - Données arrêtées au 19 juin 2009



Politique de dividende

Exercice	Résultat net par action (en euros)	Dividende versé (en euros)
2005-06	3,47	0,30
2006-07	3,35	0,48
2007-08	2,63	0,58

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 auquel le groupe est confronté, le Conseil d'administration a choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende au titre de l'exercice 2008-09.



Comptes
consolidés
simplifiés



Les chiffres-clés 2008-09

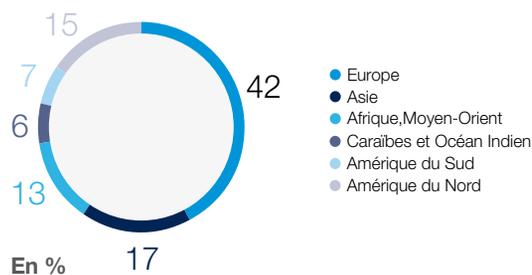
Les résultats annuels reflètent la détérioration de l'environnement au second semestre.

Le chiffre d'affaires

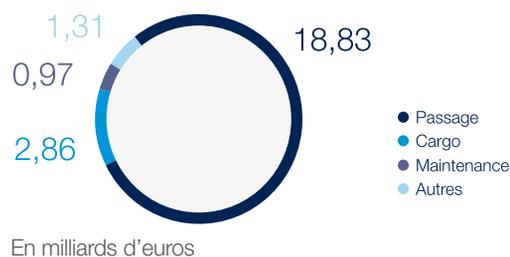
Le chiffre d'affaires de l'exercice s'est établi à 23,97 milliards d'euros (-0,6 %) après un effet de change négatif de 1,9 %. Le chiffre d'affaires se répartit à hauteur de 18,8 milliards d'euros (-1,7 %) pour l'activité passage, de 2,9 milliards d'euros (-2,4 %) pour l'activité cargo, de 974 millions d'euros (+0,5 %) pour l'activité maintenance et de 1,3 milliard d'euros (+23,2 %) pour les autres activités.



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires par métier



EBITDAR*

Ce solde mesure la performance de la gestion. Il correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation hors loyers opérationnels, amortissements et provisions. Il atteint 2,21 milliards d'euros (-41,5 %) et représente 9,2 % du chiffre d'affaires au 31 mars 2009.

* Excédent brut d'exploitation avant loyers opérationnels



En milliards d'euros

Le résultat d'exploitation courant

Après loyers, amortissements et provisions, le résultat d'exploitation est négatif de 129 millions contre un résultat positif de 1,4 milliard au 31 mars 2008. La marge d'exploitation ajustée ressort à 0,4 % (-6,3 points).



En milliards d'euros

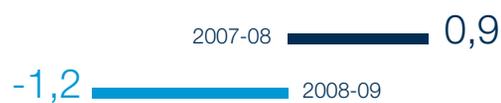
Résultat d'exploitation courant 2008-09 par métier



En millions d'euros

Le résultat avant impôts

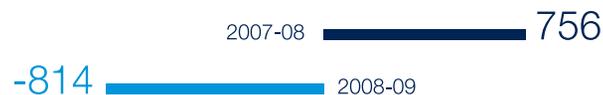
Le résultat avant impôts est négatif de 1,2 milliard d'euros, perte essentiellement due à des charges financières d'un montant de 911 millions dont 78 % est lié à la chute du prix du pétrole qui a amené Air France-KLM à constater la baisse de la valeur de ses instruments de couverture.



En milliards d'euros

Le résultat net part du groupe

Il est négatif de 814 millions d'euros contre un résultat positif de 756 millions d'euros au 31 mars 2008. Par action, il ressort à -2,76 euros contre 2,66 euros au 31 mars 2008.



En millions d'euros

Les investissements

Le *cash flow* opérationnel de 798 millions d'euros et les cessions aéronautiques de 141 millions d'euros n'ont pas permis d'autofinancer la totalité des investissements, corporels et incorporels.



En milliards d'euros

L'endettement

L'endettement financier net ressort au 31 mars 2009 à 4,4 milliards d'euros, en augmentation de 1,7 milliard. Le ratio d'endettement s'établit à 78 % des fonds propres qui ont été impactés, à hauteur de 3,3 milliards d'euros par la variation négative des instruments de couverture.

Dettes nettes



En milliards d'euros

Ratio d'endettement



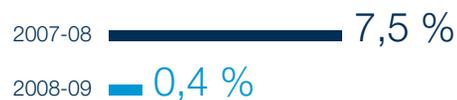
La trésorerie

Le groupe dispose au 31 mars 2009 d'une trésorerie de 4,3 milliards d'euros et de lignes de crédit disponible pour 1,2 milliard d'euros.

4,3 milliards d'euros

Le retour sur capitaux employés

Ce ratio mesure la rentabilité des capitaux investis en rapportant le résultat d'exploitation aux capitaux employés moyens. La comparaison de ce ratio avec le coût du capital permet de déterminer si le groupe crée de la valeur pour ses actionnaires. Le coût moyen pondéré du capital ressort à 7 % au 31 mars 2009 comme au 31 mars 2008.



États financiers consolidés simplifiés

Exercice clos le 31 mars 2009

Bilan consolidé

En millions d'euros Actif	31 mars 2009	31 mars 2008
Goodwill	400	377
Immobilisations incorporelles	559	475
Immobilisations aéronautiques	12 125	12 280
Autres immobilisations corporelles	2 313	2 193
Titres mis en équivalence	446	177
Actifs de pension	2 499	2 245
Impôts différés	811	29
Autres débiteurs	629	1 810
Actif non courant	20 720	20 542
Actifs détenus en vue de la vente	93	-
Stocks et en-cours	527	507
Créances clients	2 038	2 569
Créances d'impôt société	2	3
Autres débiteurs	1 065	2 385
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 748	4 381
Actif courant	8 053	10 148
Total actif	28 773	30 690

En millions d'euros		
Passif et capitaux propres	31 mars 2009	31 mars 2008
Capital	2 552	2 552
Primes d'émission et de fusion	765	765
Actions d'autocontrôle	(124)	(119)
Réserves et résultat	2 429	6 702
Capitaux propres (part du groupe)	5 622	9 900
Intérêts minoritaires	54	75
Capitaux propres	5 676	9 975
Provisions et avantages du personnel	1 334	1 439
Dettes financières	7 864	6 914
Impôts différés	339	1 416
Autres créditeurs	2 170	819
Passif non courant	11 707	10 588
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	7	-
Provisions	480	441
Dettes financières	1 353	905
Dettes fournisseurs	1 887	2 218
Titres de transport émis et non utilisés	3 048	3 215
Dettes d'impôt société	11	25
Autres créditeurs	4 322	3 151
Concours bancaires	282	172
Passif courant	11 390	10 127
Total passif et capitaux propres	28 773	30 690

Compte de résultat consolidé

Période du 1 ^{er} avril au 31 mars (en millions d'euros)	2009	2008 (retraité)
Chiffre d'affaires	23 970	24 123
Autres produits de l'activité	5	4
Produits des activités ordinaires	23 975	24 127
Charges externes	(14 930)	(13 814)
Frais de personnel	(7 317)	(7 018)
Impôts et taxes	(250)	(250)
Amortissements	(1 604)	(1 606)
Dépréciations et provisions	(115)	(17)
Autres produits et charges	112	(8)
Résultat d'exploitation courant	(129)	1 414
Cessions de matériels aéronautiques	5	9
Écarts d'acquisition négatifs	17	40
Autres produits et charges non courants	(86)	(182)
Résultat des activités opérationnelles	(193)	1 281
Coût de l'endettement financier brut	(368)	(387)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie	268	288
Coût de l'endettement financier net	(100)	(99)
Autres produits et charges financiers	(911)	(24)
Résultat avant impôts des entreprises intégrées	(1 204)	1 158
Impôts	439	(359)
Résultat net des entreprises intégrées	(765)	799
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	(42)	(24)
Résultat net des activités poursuivies	(807)	775
Résultat net	(807)	775
- Part du groupe	(814)	756
- Intérêts minoritaires	7	19
Résultat net – part du groupe par action (en euros)		
♦ de base	(2,76)	2,66
♦ dilué	(2,76)	2,49

Tableau des flux de trésorerie consolidé

Période du 1 ^{er} avril au 31 mars (En millions d'euros)	2009	2008 (retraité)
Résultat net – Part du groupe	(814)	756
Intérêts minoritaires	7	19
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	1 719	1 623
Dotations nettes aux provisions financières	14	17
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels	(22)	(43)
Résultat sur cessions de filiales et participations	(13)	(46)
Gain sur transactions WAM (ex Amadeus GTD)	-	(284)
Reprise de la provision pour enquête cargo	(225)	-
Résultats non monétaires sur instruments financiers	333	(65)
Écart de change non réalisé	6	27
Écarts d'acquisition négatifs	(17)	(40)
Résultats des sociétés mises en équivalence	42	24
Impôts différés	(340)	262
Autres éléments non monétaires	(188)	16
Sous-total	502	2 266
(Augmentation)/diminution des stocks	8	(70)
(Augmentation)/diminution des créances clients	676	69
Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs	(401)	118
Variation des autres débiteurs et créditeurs	13	211
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	798	2 594
Acquisitions de filiales et participations	(348)	(272)
Investissements corporels et incorporels	(2 043)	(2 340)
Cessions de filiales et participations	16	84
Trésorerie nette reçue sur transactions WAM (ex Amadeus GTD)	-	284
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	141	282
Dividendes reçus	6	5
Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an	(246)	349
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements	(2 474)	(1 608)
Augmentation de capital	1	597
Émission de nouveaux emprunts	1 899	681
Remboursement d'emprunts	(312)	(414)
Remboursements de dettes résultant de contrats de location-financement	(573)	(886)
Nouveaux prêts	(58)	(53)
Remboursement des prêts	149	79

Période du 1 ^{er} avril au 31 mars (En millions d'euros)	2009	2008 (retraité)
Dividendes distribués	(177)	(137)
Réduction des capitaux propres	-	(10)
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement	929	(143)
Effet des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants	4	2
Variation de la trésorerie nette	(743)	845
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	4 209	3 364
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	3 466	4 209
Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursé (flux provenant de l'exploitation)	89	(96)
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)	(372)	(410)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)	224	288

Glossaire du transport aérien

AEA

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

Aéroport coordonné

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

Billet électronique

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

Biométrie

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

Borne libre-service (BLS)

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

Cabotage

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

Capacité

Les capacités sont mesurées en siège-kilomètre offert.

Catering

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

Combi

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

Combinaison tarifaire

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

Couverture pétrolière

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

Créneau

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

DGAC

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

DGTL

Directoraat-General Transport en Luchtvaart. Direction générale du transport et de l'aérien.

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

E-services

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

Exercice IATA

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

EASA

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

Équivalent siège-kilomètre offert ou ESKO

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

Équivalent passager-kilomètre transporté ou EPKT

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

FAA

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

Handling

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

Haute contribution

Classes tarifaires correspondant aux classes affaires ou première classe.

Hub

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

IATA

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

Joint-venture

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

Multi-hub

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

OACI ou Organisation de l'aviation civile internationale

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

Partage de code

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

Passager-kilomètre transporté (PKT)

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

Recette par passager au kilomètre

Recette pour un passager payant transporté sur un kilomètre.

Recette par tonne au kilomètre

Recette pour une tonne de fret transportée sur un kilomètre.

Recette unitaire

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

Revenue management

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

Saison été

Période déterminée par IATA. Elle commence le 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 questionnement des passagers.

Siège-kilomètre offert (SKO)

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

Surréservation ou surbooking

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

Sous-flotte

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

Taux d'occupation ou Coefficient d'occupation

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

Taux de remplissage ou Coefficient de remplissage

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

Tonne-kilomètre offerte (TKO)

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

Tonne-kilomètre transportée (TKT)

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

Trafic

Le trafic est mesuré en passager par kilomètre transporté.

Trafic point à point

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

Tronçon

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

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

Conception et réalisation :

HARRISON  WOLF

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

Conseil en rédaction : Bertrand Dietz

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

Ce document est imprimé sur du papier
100 % PEFC issu de forêts gérées durablement,
chez un imprimeur respectant
la norme environnementale Imprim'vert.

Pour obtenir plus d'informations
sur le groupe Air France-KLM,
le document de référence 2008-09
est à votre disposition sur le site Internet
www.airfranceklm-finance.com ou
sur simple demande auprès du service
de communication financière
d'Air France-KLM, 45 rue de Paris,
95747 Roissy-CDG cedex

