

AIRFRANCE KLM

Rapport de gestion

2009 - 10

Société anonyme au capital de 2 551 863 863 euros

Siège social : 2, rue Robert Esnault-Pelterie, 75007 Paris

Adresse postale : 45, rue de Paris, 95747 Roissy CDG Cedex

RCS Paris 552 043 002

1. **Gouvernement d'entreprise** 3

Le Conseil d'administration	3
Le Comité exécutif groupe	20
Capital et actionariat	21

2. **Activité** 27

Les faits marquants de l'exercice 2009-10	27
Marché et environnement	28
La stratégie	31
L'activité passage	35
L'activité cargo	38
L'activité maintenance	40
Les autres activités	41
Les faits marquants du début de l'exercice 2010-11	41
La flotte	42

3. **Risques et gestion des risques** 49

Processus de management des risques	49
Facteurs de risques et management des risques	50
Risques de marché et gestion des risques de marché	55

4. **Données sociales et environnementales** 61

Les données sociales	61
Indicateurs sociaux du groupe	68
Les données environnementales	74
Indicateurs environnementaux du groupe	78

5. **Commentaires sur les comptes** 83

Gouvernement d'entreprise

1.

Le Conseil d'administration

Afin de se conformer aux principes de gouvernement d'entreprise prévus par le Code AFEP-MEDEF et de suivre les conclusions des travaux d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, l'Assemblée Générale du 10 juillet 2008 a décidé de réduire la durée du mandat des administrateurs de six à quatre ans et a introduit dans les statuts la possibilité d'organiser l'échelonnement des renouvellements de mandats. Ainsi, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 8 juillet 2010 de fixer la durée des mandats des administrateurs nouveaux ou renouvelés à deux, trois ou quatre ans de façon à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil d'administration.

Composition du Conseil d'administration au 31 mars 2010

Au 31 mars 2010, le Conseil d'administration comprenait 15 membres dont :

- ◆ 10 administrateurs nommés par l'Assemblée ;
- ◆ 2 représentants des salariés actionnaires nommés par l'Assemblée ;
- ◆ 3 représentants de l'État nommés par arrêté.

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

Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Jean-Cyril Spinetta

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

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

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2010.

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

* Société cotée.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

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

Société étrangère

- ◆ Administrateur d'Alitalia CAI (Italie).

Autres

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

Sociétés étrangères

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

Autre

- ◆ Président du *Board of Governors* de IATA (Association internationale du transport aérien) (Canada) jusqu'en juin 2005.

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

Pierre-Henri Gourgeon*Directeur général d'Air France-KLM ****Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 20 janvier 2005.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2011.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 45 797 actions.**Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés françaises*

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

Société étrangère

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

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

- ◆ Directeur général délégué d'Air France-KLM * jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Directeur général délégué de Société Air France jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Administrateur d'Autoroutes du Sud de la France jusqu'en mars 2006 ;
- ◆ Président d'Amadeus GTD jusqu'en septembre 2005.

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

Leo M. van Wijk*Vice-Président du Conseil d'administration***Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 24 juin 2004.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2010.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 3 565 actions.**Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés étrangères*

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

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

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

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

Patricia Barbizet*Directeur général et administrateur d'Artémis***Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 3 janvier 2003.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2010.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 2 270 actions.**Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés françaises*

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

Sociétés étrangères

- ◆ Directeur général et administrateur de Palazzo Grassi (Italie) ;
- ◆ Président et administrateur de Christie's International Plc (Royaume-Uni) ;
- ◆ Administrateur de TAWA * (Royaume-Uni) ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Gucci (Pays-Bas).

* Société cotée.

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

Sociétés françaises

- ◆ Administrateur de Piasa jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Président du Conseil d'administration de Piasa jusqu'en mai 2008 ;
- ◆ Président-directeur général de Piasa jusqu'en avril 2007 ;
- ◆ Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration de Bouygues jusqu'en décembre 2005 ;
- ◆ Président de la Société nouvelle du théâtre Marigny jusqu'en juin 2005 ;
- ◆ Président du Conseil de surveillance de Pinault-Printemps-Redoute* jusqu'en mai 2005.

Société étrangère

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

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

Frits Bolkestein

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

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

Autre

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

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

Société étrangère

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

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

Jean-François Dehecq

*Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis **

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 25 janvier 1995.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2010.

Nombre d'actions détenues dans la société : 523 actions.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- ◆ Administrateur de Veolia Environnement* ;
- ◆ Président du Comité d'orientation du Fonds Stratégique d'Investissement.

Autres

- ◆ Président du Comité National des États Généraux de l'Industrie depuis novembre 2009 ;
- ◆ Président de l'ENSAM (École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers).

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

Sociétés françaises

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

Sociétés étrangères

- ◆ Président et administrateur de Sanofi-Synthelabo Daiichi Pharmaceuticals Co. (Japon) jusqu'en 2006 ;
- ◆ Administrateur de Fujisawa Sanofi-Synthelabo Inc. (Japon) jusqu'en juin 2005.

Autres

- ◆ Administrateur de l'Agence Nationale de Recherche jusqu'en 2009 ;
- ◆ Président de l'Association Nationale de la Recherche Technique jusqu'en 2009 ;
- ◆ Membre de la Fondation Française pour la Recherche sur l'Epilepsie jusqu'en 2009 ;
- ◆ Vice-Président de l'EFPIA (European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations) (Belgique) jusqu'en juin 2008 ;
- ◆ Gouverneur au Conseil de l'Hôpital Américain de Paris jusqu'en novembre 2008 ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de l'Agence de l'Innovation Industrielle jusqu'en décembre 2007 ;
- ◆ Administrateur d'UNIFEM, Finance Management jusqu'en septembre 2006 ;
- ◆ Président du Conservatoire National des Arts et Métiers jusqu'en 2005.

Né le 1^{er} janvier 1940, Monsieur Dehecq est diplômé de l'École Nationale des Arts et Métiers.

* Société cotée.

Jean-Marc Espalioux

Président de Financière Agache Private Equity

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

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2010.

Nombre d'actions détenues dans la société : 601 actions.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- ◆ Administrateur de Veolia Environnement * ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance du groupe Flo * ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Homair Vacances ;
- ◆ Membre du Comité de surveillance de Lyparis SAS ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Paprec SAS.

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

Sociétés françaises

- ◆ Censeur au Conseil de surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne jusqu'en juillet 2009 ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance du Club Méditerranée jusqu'en janvier 2006 ;
- ◆ Représentant permanent d'Accor au Conseil de surveillance du groupe Lucien Barrière jusqu'en janvier 2006.

Société étrangère

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

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

Cornelis J.A. van Lede

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

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

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2010.

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

Autres mandats et fonctions en cours

Société française

- ◆ Administrateur d'Air Liquide *.

Sociétés étrangères

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

* Société cotée.

Autre

- ◆ Membre du Conseil d'administration de l'INSEAD (*Institute of Business Administration*) (France).

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

Sociétés étrangères

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

Autre

- ◆ Président du Conseil d'administration de l'INSEAD jusqu'en janvier 2009.

Né le 21 novembre 1942, Monsieur van Lede, de nationalité néerlandaise, a été Président du Directoire d'Akzo Nobel de 1994 à 2003 et Président de Dutch Federation of Industries de 1984 à 1990.

Floris A. Maljers

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

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2010.

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

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

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

Autre

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

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

Sociétés étrangères

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

Autre

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

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

Pierre Richard

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

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2010.

Nombre d'actions détenues dans la société : 401 actions.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

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

Société étrangère

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

Autre

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

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

Sociétés françaises

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

Sociétés étrangères

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

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

Administrateurs représentant l'État

Bruno Bézard

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

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

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

- ◆ Administrateur de la SNCF depuis janvier 2010 ;
- ◆ Administrateur de La Poste ;
- ◆ Administrateur d'EDF * ;
- ◆ Administrateur d'Areva ;
- ◆ Administrateur de France Telecom * ;
- ◆ Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- ◆ Administrateur du Grand Port Maritime de Marseille jusqu'en février 2010 ;
- ◆ Administrateur de Thalès * jusqu'en septembre 2009 ;
- ◆ Administrateur de France Télévisions jusqu'en avril 2007 ;
- ◆ Administrateur de la SNCF jusqu'en avril 2007.

Société étrangère

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

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

Claude Gressier

Ingénieur Général des Ponts et Chaussées honoraire

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

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2010.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- ◆ Administrateur de la SNCF.

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

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

* Société cotée.

Philippe Josse

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

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

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

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

Administrateurs représentant les salariés actionnaires

Didier Le Chaton

Représentant les personnels navigants techniques

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

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2010.

Nombre d'actions détenues dans la société : 6 389 actions et 3 590 parts de FCPE.

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

Christian Magne

Représentant les personnels au sol et navigant commercial

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

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2010.

Nombre d'actions détenues dans la société : 56 actions et 287 parts de FCPE.

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

Secrétaire du Conseil

Jean-Marc Bardy

Directeur juridique

* Société cotée.

Expérience des membres du Conseil d'administration

Administrateur	Expérience au sein du Conseil d'administration			Expérience professionnelle	
	Âge au 31/03/2010	Date de première nomination dans le groupe	Date d'entrée au Conseil Air France-KLM	Secteur	Principale fonction au 31/03/2010
Jean-Cyril Spinetta	66 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	63 ans	20/01/2005	20/01/2005	Aéronautique et transport aérien	Directeur général d'Air France-KLM et d'Air France
Leo van Wijk	63 ans	24/06/2004	15/09/2004	Transport aérien (KLM)	Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM
Patricia Barbizet *	54 ans	03/01/2003	15/09/2004	Industrie (Renault, groupe Pinault)	Directeur général et administrateur d'Artémis
Bruno Bézard	46 ans	14/03/2007	14/03/2007	Service Public	Directeur général de l'Agence des Participations de l'État
Frits Bolkestein *	76 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 *	70 ans	25/01/1995	15/09/2004	Industrie (SNPA et Sanofi)	Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis
Jean-Marc Espalioux *	58 ans	14/09/2001	15/09/2004	Services (CGE, Accor)	Président de Financière Agache Private Equity
Claude Gressier	66 ans	24/06/2004	15/09/2004	Service Public	Ingénieur Général des Ponts et Chaussées honoraire administrateur de la SNCF
Philippe Josse	49 ans	16/05/2006	16/05/2006	Service Public	Directeur du Budget
Didier Le Chaton	59 ans	26/01/2006	26/01/2006	Transport aérien (Air France)	Commandant de bord
Cornelis van Lede *	67 ans	24/06/2004	15/09/2004	Industrie (Shell, Akzo, Fédération des industries des Pays-Bas) Conseil (McKinsey & Company)	Président du Conseil de surveillance de Heineken
Christian Magne	57 ans	14/09/2001	15/09/2004	Transport aérien (Air France)	Cadre financier
Floris Maljers *	76 ans	24/06/2004	15/09/2004	Industrie (Unilever)	Président du Conseil d'administration de l'École de Management de Rotterdam
Pierre Richard *	69 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.

Missions du Conseil d'administration

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

Organisation du Conseil d'administration

Dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

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

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

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

Le Directeur général est nommé par le Conseil d'administration ; il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société à l'exception des limitations résultant des dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration qui énoncent que le Directeur général doit obtenir son approbation préalable pour effectuer les opérations suivantes lorsque leur montant excède 150 millions d'euros :

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

Règlement intérieur du Conseil d'administration

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

Le règlement intérieur est régulièrement mis à jour ; il a en particulier été modifié par le Conseil d'administration le 26 mars 2009 afin, notamment, de préciser le rôle et les attributions du Président et du Directeur général à la suite de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général intervenue le 1^{er} janvier 2009.

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

Régime de gouvernement d'entreprise et indépendance des administrateurs

Le Conseil d'administration fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise en vigueur en France tels que présentés dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF mis à jour en 2008. Toutefois, compte tenu notamment de la répartition de son capital (notamment État et salariés) et des règles particulières qui régissent le mode de désignation d'une partie de ses administrateurs, Air France-KLM ne se conforme pas entièrement aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en ce qui concerne la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et du Comité d'audit.

En effet, après avoir examiné la situation de chaque administrateur au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration réuni le 31 mars 2010 a réitéré la position retenue en 2009 selon laquelle :

- ◆ huit administrateurs sur quinze sont soit des représentants de l'État, soit des représentants des salariés actionnaires, soit des dirigeants et anciens dirigeants d'Air France-KLM et de KLM et, à ce titre, ne peuvent être considérés comme indépendants ;
- ◆ les sept autres administrateurs (Mme Barbizet, M. Bolkestein, M. Dehecq, M. Espalioux, M. van Lede, M. Maljers et M. Richard) peuvent être considérés comme indépendants dans la mesure où :
 - aucun de ces sept administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires n'entretient de relation avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (indépendamment du fait que la candidature de certains d'entre eux ait été proposée à l'Assemblée générale soit par KLM soit par le gouvernement néerlandais en application des accords conclus en octobre 2003) ;
 - l'ancienneté du mandat de M. Dehecq et de M. Richard s'apprécie à compter de l'année 2004, lorsque Air France-KLM a modifié son objet social pour devenir société holding du groupe ;

- ♦ compte tenu de ce qui précède, peuvent être considérés comme indépendants :
 - trois des sept membres du Comité d'audit,
 - l'ensemble des membres des Comités de nomination et de rémunération.

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

Déontologie et éthique

Le Conseil d'administration a adopté un code de déontologie boursière et un code d'éthique financier. Le code de déontologie adopté par le Conseil d'administration le 25 mars 2004 et modifié le 22 novembre 2005, impose aux mandataires sociaux, aux dirigeants de la société et à certains collaborateurs en position sensible, de s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la société, pendant le mois qui précède l'annonce des résultats annuels et pendant une période de vingt et un jours précédant l'annonce des résultats trimestriels et semestriels. Le code d'éthique financier détermine les principes auxquels doivent se conformer les principaux dirigeants de la société en matière d'informations financières.

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

Situation de conflit d'intérêt

Il n'existe pas, à la connaissance de la société, de lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration ni de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la société et leurs intérêts privés ou autres devoirs. Il est précisé toutefois qu'au 31 mars 2010, l'État français détient 15,7% du capital d'Air France-KLM et 52,4% du capital d'Aéroports de Paris. En outre, la SNCF, qui est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique, est une entreprise publique.

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

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

Fonctionnement du Conseil d'administration

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

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

Le secrétariat du Conseil est assuré par le Directeur juridique.

Activité du Conseil au cours de l'exercice 2009-10

Au cours de l'exercice 2009-10, le Conseil d'administration s'est réuni à neuf reprises (dix réunions en 2008-09). La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de plus de trois heures. Le taux moyen de présence des administrateurs a été de 89,6% (84,7% en 2008-09).

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

- ♦ comptes intermédiaires et annuels ;
- ♦ point régulier sur l'activité et la situation économique du groupe ;
- ♦ prévisions budgétaires ;
- ♦ politique de couverture en matière de carburant ;
- ♦ consolidation en Europe ;
- ♦ *joint-venture* transatlantique avec Delta ;
- ♦ suivi de la situation d'Alitalia et d'Amadeus ;
- ♦ émissions obligataires ;
- ♦ accident du vol AF447 et dispositifs de soutien aux proches des victimes ;
- ♦ politique d'accompagnement des personnels en matière de risques psychosociaux ;
- ♦ rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- ♦ évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- ♦ qualification d'administrateur indépendant.

Comme c'est le cas depuis 2006, le Conseil d'administration a tenu en octobre 2009 sa réunion annuelle dédiée à la stratégie du groupe dans ses différents métiers (passage, cargo, maintenance).

Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2009-10, le Conseil d'administration a fait procéder à une évaluation de son fonctionnement par un cabinet indépendant.

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette évaluation :

- ♦ l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration ;
- ♦ la composition et l'implication du Conseil ;
- ♦ les domaines d'intervention du Conseil ;

- ◆ les relations du Conseil avec le Président et la direction générale de l'entreprise ;
- ◆ l'organisation et le fonctionnement des comités.

Les entretiens avec les administrateurs ont fait l'objet d'une restitution anonyme et ont donné lieu à une présentation et un débat lors du Conseil d'administration du 31 mars 2010.

D'une manière générale, l'évaluation a fait apparaître une évolution très positive du fonctionnement du Conseil depuis la dernière évaluation formalisée réalisée en 2007 : son fonctionnement est désormais celui d'un Conseil d'administration de société internationale cotée et la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général a été efficacement mise en œuvre. Certaines améliorations complémentaires ont également été suggérées telles que l'analyse a posteriori de la pertinence des décisions prises par le Conseil d'administration, une meilleure connaissance par les administrateurs des principaux cadres dirigeants du groupe ou encore l'exposé du plan de travail des comités par leur président en début d'exercice.

Conventions et engagements réglementés

En vertu de l'autorisation conférée par le Conseil d'administration le 17 juin 2009, Air France-KLM a lancé le 18 juin 2009 une émission d'obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) d'un montant nominal total de 661 millions d'euros, à échéance 1^{er} avril 2015, faisant l'objet d'une garantie d'Air France et de KLM. À cet effet, le Conseil d'administration a autorisé la conclusion, entre les sociétés Air France-KLM, Air France et KLM, d'une convention de garantie, d'une convention de rémunération de la garantie, d'une facilité de crédit et d'un contrat de garantie et de placement de cette émission.

En vertu de l'autorisation conférée par le Conseil d'administration le 24 septembre 2009, Air France-KLM a lancé le 14 octobre 2009 une émission obligataire d'un montant de 700 millions d'euros à 7 ans, faisant l'objet d'une garantie d'Air France et de KLM. À cet effet, le Conseil d'administration a autorisé la conclusion, entre les sociétés Air France-KLM, Air France et KLM, d'une convention de garantie, d'une convention de rémunération de la garantie, d'une facilité de crédit et d'un contrat de garantie et de placement de cette émission.

Ces conventions ainsi que les engagements et conventions autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2009-10 sont décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

Les comités du Conseil d'administration

Le Comité d'audit

Composition

Le Comité d'audit est composé de sept membres : Pierre Richard (Président du Comité), Bruno Bézard, Jean-François Dehecq, Claude Gressier, Didier Le Chaton, Christian Magne et Floris Maljers.

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.

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

Missions

Le Comité a pour principales attributions d'examiner les comptes consolidés intermédiaires et annuels afin d'éclairer le Conseil d'administration sur leur contenu et de veiller à l'exhaustivité, la fiabilité et la qualité des informations, y compris prévisionnelles, fournies aux actionnaires et au marché.

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

Il approuve le montant des honoraires des Commissaires aux comptes et donne son approbation préalable à la réalisation de certaines de leurs prestations.

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

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

- ◆ le périmètre de consolidation ;
- ◆ la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes ;
- ◆ les principales estimations effectuées par la Direction ;
- ◆ les principaux risques financiers et les engagements hors bilan significatifs ;
- ◆ les commentaires et les recommandations des Commissaires aux comptes et, le cas échéant, les ajustements significatifs résultant des travaux d'audit.

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

Activité

Au cours de l'exercice 2009-10, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois (trois fois en 2008-09) avec un taux de présence de ses membres de 75% (67% en 2008-09). La durée des séances a été en moyenne de 2h40.

Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2009-10.

Examen des comptes

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

Contrôle interne et audit interne

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

Examen des risques

Le Comité d'audit a également passé en revue :

- ♦ l'impact de la crise et de la valorisation des instruments dérivés (notamment couvertures carburant) sur la situation financière du groupe ;
- ♦ l'évolution de la situation financière des fonds de pension de KLM ;
- ♦ la comptabilisation de la dette liée au programme de fidélisation *Flying Blue* et la politique comptable en matière de billets émis et non utilisés ;
- ♦ l'évolution des enquêtes conduites par les autorités de la concurrence dans le secteur du cargo.

Le Comité de rémunération

Composition

Le Comité de rémunération est composé de trois membres : Jean-Marc Espalioux (Président du Comité), Cornelis van Lede et Pierre Richard.

Missions

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

Activité

Le Comité de rémunération s'est réuni une fois en 2009-10 (trois réunions en 2008-09) avec un taux de présence de ses membres de 100%, comme en 2008-09.

Le Comité de rémunération a présenté au Conseil d'administration, qui les a adoptées, des propositions relatives aux principes et aux montants des rémunérations fixes et variables des dirigeants mandataires sociaux (cf. section « Rémunérations des mandataires sociaux » ci-après). Dans ses travaux, le Comité de rémunération s'est appuyé sur l'expertise d'un cabinet extérieur spécialisé.

Le Comité de nomination

Composition

Il est composé de trois membres : Jean-Marc Espalioux (Président du Comité), Patricia Barbizet et Jean-François Dehecq.

Missions

Le Comité de nomination est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration pour la nomination d'administrateurs ainsi que pour la succession des dirigeants mandataires sociaux, notamment en cas de vacance imprévisible.

Activité

Le Comité de nomination s'est réuni en mars et mai 2010, avec un taux de présence de ses membres de 100%, pour soumettre au Conseil d'administration des propositions relatives à sa composition et à l'organisation de l'échelonnement des échéances de mandats afin d'éviter un « renouvellement en bloc » du Conseil d'administration. En effet, le mandat de onze administrateurs sur quinze expirera à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 8 juillet 2010. Conformément aux statuts, cette Assemblée générale pourra exceptionnellement décider de fixer la durée du mandat des administrateurs à deux, trois ou quatre ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats.

Les rémunérations des mandataires sociaux

La rémunération des administrateurs

Modalités d'attribution des jetons de présence

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

- ◆ 20 000 euros de partie fixe ;
- ◆ 20 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées générales des actionnaires ; et
- ◆ 7 000 euros de jetons supplémentaires pour chaque administrateur non-résident.

Les membres des comités perçoivent des jetons de présence complémentaires :

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

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

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

Les montants des jetons de présence et autres rémunérations versés au titre des exercices 2009-10 et 2008-09 ont été les suivants, étant précisé qu'à l'exception de M. van Wijk en 2008-09, aucun administrateur non exécutif n'a perçu de rémunérations autres que des jetons de présence :

(En euros)	Exercice 2009-10	Exercice 2008-09
Patricia Barbizet	43 000	43 182
Bruno Bézard	44 000 ⁽¹⁾	44 364 ⁽¹⁾
Frits Bolkestein	45 000	43 364
Jean-François Dehecq	47 000	49 364
Jean-Marc Espalioux	53 000	45 909
Claude Gressier	44 000 ⁽¹⁾	40 000 ⁽¹⁾
Philippe Josse	38 000 ⁽¹⁾	30 909 ⁽¹⁾
Didier Le Chaton	48 000	46 182
Cornelis J.A. van Lede	50 000	44 727
Christian Magne	48 000	48 000
Floris Majers	51 000	55 000
Pierre Richard	57 000	55 182
Leo van Wijk ⁽²⁾		
Jetons de présence	45 000	45 182
Autres rémunérations	0	639 970 ⁽³⁾
Total	613 000	1 231 335
dont jetons de présence	613 000	591 365
dont autres rémunérations	0	639 970

(1) Montant versé au Trésor Public.

(2) M. van Wijk était Président du Directoire de KLM jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle de KLM tenue le 5 juillet 2007. Il a continué d'être employé par KLM jusqu'en décembre 2008, et était à ce titre en charge des alliances ainsi que des développements informatiques du groupe et membre du Comité exécutif groupe.

Au 1^{er} janvier 2009, M. van Wijk a décidé de liquider ses droits à la retraite.

(3) 532 869 euros de rémunération fixe et 107 101 euros de rémunération variable au titre de la période du 1^{er} avril au 31 décembre 2008.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

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

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

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

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

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

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

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

Rémunération au titre de l'exercice 2009-10

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

Rémunération au titre de l'exercice 2010-11

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

Récapitulatif de la rémunération de M. Spinetta au titre de l'exercice 2009-10

Au titre de l'exercice 2009-10, la rémunération globale de M. Spinetta, s'est donc élevée à 200 000 euros.

M. Spinetta a souscrit en avril 2005 à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » proposée par l'État aux salariés d'Air France lors de la cession d'une partie de ses titres. Il a souscrit à 65 240 actions dont la cession est soumise aux restrictions décrites dans la note d'opération visa AMF n° 05-055 en date du 31 janvier 2005. **Compte tenu de sa participation à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM », sa rémunération fixe a été de 50 240 euros.**

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

(En euros)	Exercice 2009-10		Exercice 2008-09	
	avant ESA *	après ESA *	avant ESA *	après ESA *
Rémunérations dues au titre de l'exercice	200 000	50 240	941 591	791 831
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	200 000	50 240	941 591	791 831

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

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

(En euros)	Rémunération fixe		Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽¹⁾	Avantages en nature	Total
	avant ESA *	après ESA *					
Montants dus au titre de l'exercice 2009-10	200 000	50 240	0	0	0	0	50 240 ⁽²⁾
(Rappel 2008-09)	(687 500)	(537 740)	(225 000)	(0)	(29 091) ⁽²⁾	(0)	(791 831) ⁽⁴⁾

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

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

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

(3) Avant « échange salaire-actions Air France-KLM », le montant total des rémunérations dues au titre de l'exercice 2009-10 s'élève à 200 000 euros.

(4) Avant « échange salaire-actions Air France-KLM », le montant total des rémunérations dues au titre de l'exercice 2008-09 s'élève à 941 591 euros.

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

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

(En euros)	Rémunération fixe ⁽¹⁾	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽²⁾	Avantages en nature	Total ⁽¹⁾
Montants versés au cours de l'exercice 2009-10	50 240	225 000 au titre de 2008-09	0	29 091 ⁽³⁾ au titre de 2008-09	0	304 331
(Rappel 2008-09)	(537 740)	(1 050 000) au titre de 2007-08	(0)	(40 000) ⁽³⁾ au titre de 2007-08	(0)	(1 627 740)

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

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

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

Rémunération de M. Gourgeon en sa qualité de Directeur général

Rémunération au titre de l'exercice 2009-10

Lors de sa réunion du 19 mai 2009, le Conseil d'administration a décidé de maintenir à 750 000 euros la rémunération fixe annuelle du Directeur général. Les critères de fixation de sa rémunération variable restent ceux arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 novembre 2008, à savoir une part variable (dont le versement est conditionné à la réalisation des critères d'attribution décrits plus haut) pouvant représenter jusqu'à 100% de sa rémunération fixe (valeur cible) voire 130% de cette rémunération (valeur maximum).

S'appuyant sur les travaux du comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé, lors de la réunion du 19 mai 2010, de fixer la part variable de la rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2009-10 à 20% de sa rémunération fixe, soit 150 000 euros. Cette part variable a été déterminée sur la base de la seule composante qualitative, les critères retenus pour déterminer la part quantitative n'ayant pas été remplis compte tenu des résultats de l'exercice. Au titre de l'exercice 2008-09, cette part qualitative avait été fixée à son plafond de 30%, soit 220 000 euros.

Rémunération au titre de l'exercice 2010-11

Lors de sa réunion du 19 mai 2010, le Conseil d'administration a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle du Directeur général à 750 000 euros. Les critères de fixation de sa rémunération variable restent ceux arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 novembre 2008 (cf. supra).

Récapitulatif de la rémunération de M. Gourgeon au titre de l'exercice 2009-10

Au titre de l'exercice 2009-10, la rémunération globale de M. Gourgeon, s'est donc élevée à 900 000 euros (750 000 euros de part fixe et 150 000 euros de part variable).

M. Gourgeon a souscrit en avril 2005 à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » proposée par l'État aux salariés d'Air France lors de la cession d'une partie de ses titres. Il a souscrit à 44 769 actions dont la cession est soumise aux restrictions décrites dans la note d'opération visa AMF n° 05-055 en date du 31 janvier 2005. Compte tenu de sa participation à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM », sa rémunération fixe a été réduite de 750 000 euros à 649 200 euros. En conséquence, **M. Gourgeon a perçu une rémunération totale de 799 200 euros au titre de l'exercice 2009-10.**

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

(En euros)	Exercice 2009-10		Exercice 2008-09	
	avant ESA *	après ESA *	avant ESA *	après ESA *
Rémunérations dues au titre de l'exercice	900 000	799 200	849 091	748 291
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	900 000	799 200	849 091	748 291

* « Échange salaire-actions Air France-KLM »

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

(En euros)	Rémunération fixe		Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽¹⁾	Avantages en nature	Total
	avant ESA *	après ESA *					
Montants dus au titre de l'exercice 2009-10	750 000	649 200	150 000	0	0	0	799 200 ⁽²⁾
(Rappel 2008-09)	(600 000)	(499 200)	(220 000)	(0)	(29 091)	(0)	(748 291) ⁽³⁾

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

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

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

(3) Avant « échange salaire-actions Air France-KLM », le montant total des rémunérations dues au titre de l'exercice 2008-09 s'élève à 849 091 euros.

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

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

(En euros)	Rémunération fixe ⁽¹⁾	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽²⁾	Avantages en nature	Total ⁽¹⁾
Montants versés au cours de l'exercice 2009-10	649 200	220 000 au titre de 2008-09	0	29 091 au titre de 2008-09	0	898 291
(Rappel 2008-09)	(499 200)	(550 000) au titre de 2007-08	(0)	(40 000) au titre de 2007-08	(0)	(1 089 200)

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

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

Autres engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

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

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

L'Assemblée générale des actionnaires en date du 9 juillet 2009 a approuvé la confirmation du bénéfice de ce régime collectif de retraite supplémentaire au profit de M. Gourgeon, en sa nouvelle qualité de Directeur général à compter du 1^{er} janvier 2009, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné.

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

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

► Tableau récapitulatif de la situation des dirigeants mandataires sociaux en fonction au 31 mars 2010

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

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

Néant.

* À titre indicatif, 34 cadres dirigeants éligibles au 31 mars 2010.

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

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

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

	KLM ⁽¹⁾			
Date d'autorisation	04/05/2004		17/05/2005 ⁽²⁾	
Date d'attribution	25/06/2004	26/07/2005	26/07/2006	27/07/2007
Nombre total d'options attribuées	463 884	390 609	411 105	428 850
dont nombre attribué à M. van Wijk	28 686	25 000	25 000	25 000
Première date possible d'exercice des options	26/06/2007	28/07/2008	27/07/2009	27/07/2010
Date limite d'exercice des options	25/06/2009	16/07/2010	26/07/2011	25/07/2012
Prix d'achat par action	13,19 €	13,11 €	17,83 €	34,21 €
Nombre d'actions achetées au 31 mars 2010	149 858	3 500	0	0
dont nombre acheté par M. van Wijk	0	0	0	0
Nombre d'options annulées ou caduques au 31 mars 2010	314 026	23 143	27 906	32 833
Nombre d'options restant à exercer au 31 mars 2010	0	363 966	383 199	396 017
dont nombre restant à exercer par M. van Wijk	0	25 000	25 000	25 000

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

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

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

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

Depuis l'exercice 2008-09, KLM a mis en place des *Shares Appreciation Rights* (SARs ou droits à appréciation d'actions) qui constituent des plans fondés sur des actions et réglés en trésorerie. Ce dispositif se substitue, à compter de 2008, aux plans d'options, étant précisé que ceux attribués jusqu'en 2007 poursuivent leurs effets (aucune option n'ayant été exercée en 2009-10). 136 569 SARs et 153 080 SARs

ont respectivement été octroyés par KLM le 1^{er} juillet 2009 et le 1^{er} juillet 2008 (voir comptes consolidés – note 28.4).

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

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

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

Personne concernée	Date de l'opération	Nature de l'opération	Prix unitaire (En euros)	Montant de l'opération (En euros)	Type d'instrument financier	Lieu de l'opération
Édouard Odier Directeur général adjoint Systèmes d'Information d'Air France et du groupe Air France-KLM	14 janvier 2010	Cession	12,35	9 954,10	Actions	Euronext Paris

Le Comité exécutif groupe

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

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

Membres	Âge au 31/03/2010	Expérience professionnelle	
		Secteur	Expérience
Pierre-Henri Gourgeon Directeur général d'Air France-KLM et Directeur général d'Air France	63 ans	Aéronautique et transport aérien	39 ans
Peter Hartman Président du Directoire de KLM	60 ans	Transport aérien (KLM)	37 ans
Philippe Calavia Directeur général délégué Finance d'Air France et Directeur général adjoint Finance d'Air France-KLM	61 ans	Banque Transport aérien (Air France)	7 ans 12 ans
Alain Bassil Directeur général délégué Opérations d'Air France et Directeur général adjoint Maintenance du groupe Air France-KLM	54 ans	Transport aérien (Air France)	30 ans
Christian Boireau Directeur général adjoint commercial France d'Air France	59 ans	DDE Transport aérien (Air Inter et Air France)	6 ans 29 ans
Frédéric Gagey Directeur général délégué Finance KLM et Directeur général adjoint Flotte et Achats du groupe Air France-KLM	53 ans	Transport aérien (Air Inter, Air France et KLM)	16 ans
Bertrand Lebel Secrétaire du Comité exécutif en charge de la planification stratégique du groupe Air France-KLM	57 ans	Consultant Transport aérien (Air France)	16 ans 12 ans
Bruno Matheu Directeur général délégué commercial d'Air France et Directeur général adjoint Marketing, Revenu Management et Réseaux du groupe Air France-KLM	46 ans	Transport aérien (UTA et Air France)	24 ans
Édouard Odier Directeur général adjoint Systèmes d'Information d'Air France et du groupe Air France-KLM	57 ans	Transport aérien (Air France et Amadeus)	33 ans
Frank de Reij Directeur général adjoint Achats du groupe Air France-KLM	50 ans	Transport international Transport aérien (KLM)	10 ans 12 ans
Erik Varwijk Directeur général adjoint Commerce international de KLM et du groupe Air France-KLM	48 ans	Transport aérien (KLM)	21 ans
Michael Wisbrun Directeur général d'Air France-KLM cargo	58 ans	Transport aérien (KLM)	32 ans

Capital et actionariat

Le capital

Le capital d'Air France-KLM, au 31 mars 2010, est composé de 300 219 278 actions d'une valeur nominale de 8,5 euros, entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur au choix du titulaire.

Chaque action donne droit à un droit de vote et il n'existe pas de droits particuliers attachés aux actions. Il n'existe pas de titres non représentatifs de capital.

Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

Exercice clos le	Montant du capital	Nombre d'actions
31 mars 2008	2 551 863 863	300 219 278
31 mars 2009	2 551 863 863	300 219 278
31 mars 2010	2 551 863 863	300 219 278

Il n'y a pas eu d'évolution du capital au cours des trois derniers exercices.

Autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale mixte en date du 9 juillet 2009 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital

d'Air France-KLM. Le plafond total des augmentations de capital est limité à 500 millions d'euros en nominal à l'exception de l'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise.

Nature de l'opération	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 mars 2010
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	500 millions d'euros	500 millions d'euros
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription limitée à la rémunération de titres apportés dans le cadre d'une OPE, à l'attribution de titres dans le cadre d'émission d'obligations ou autres titres assimilés donnant accès au capital et à l'attribution de titres suite à une émission de toutes valeurs mobilières par une filiale donnant accès aux titres d'Air France-KLM	500 millions d'euros	500 millions d'euros
Augmentation du montant de l'émission initiale en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	15% de l'émission initiale dans la limite du plafond autorisé	15% de l'émission initiale dans la limite du plafond autorisé
Augmentation de capital par incorporation de réserves et/ou de primes	500 millions d'euros	500 millions d'euros
Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société	10% du plafond global autorisé	10% du plafond global autorisé
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	3% du capital social au moment de chaque émission	3% du capital social au moment de chaque émission
Émissions d'obligations et autres titres assimilés donnant accès au capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	1 milliard d'euros	1 milliard d'euros

Titres donnant accès au capital

Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) 2,75% 2020

En avril 2005, la société Air France a émis 21 951 219 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) à échéance 15 ans pour un montant total de 450 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 20,50 euros. La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1^{er} avril 2020. Le coupon annuel est de 2,75% payable à terme échu le 1^{er} avril de chaque année. La période de conversion de ces obligations s'étend du 1^{er} juin 2005 au 23 mars 2020.

À la suite de la distribution de dividendes par voie de prélèvement sur le compte « autres réserves » au titre de l'exercice clos le 31 mars 2006, et afin de maintenir les droits des porteurs d'obligations, un ajustement a été effectué conformément aux stipulations du contrat d'émission des OCÉANE 2,75% 2005-20. Le ratio d'attribution aux porteurs d'obligations de la société à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de la société a été ainsi porté à 1,03 action de la société pour une obligation 2,75% 2005-20.

Au 31 mars 2008, 597 obligations avaient été converties, portant ainsi le nombre d'obligations convertibles restant à 21 950 622 obligations.

Aux 31 mars 2009 et 2010, il n'y a pas eu de conversion ou d'échange d'obligation en action.

Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) 4,97% 2015

En juin 2009, la société Air France-KLM a émis 56 016 949 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 11,80 euros, un ratio d'attribution d'une action pour une obligation. La date de maturité

de cet emprunt obligataire est le 1^{er} avril 2015. Le coupon annuel est de 4,97%, payable à terme échu le 1^{er} avril de chaque année. Au 31 mars 2010, 6 591 obligations ont été converties en actions existantes, portant ainsi le nombre d'obligations restant à 56 010 358 obligations.

Autorisation de rachat d'actions par Air France-KLM

L'Assemblée générale mixte du 9 juillet 2009 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à intervenir en bourse sur les actions de la société avec un prix d'achat maximum de 30 euros.

Air France-KLM a été autorisé à acheter jusqu'à 5% de son capital. Les objectifs du programme de rachat sont l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre dans le cadre du contrat de liquidité signé avec Rothschild & Cie Banque, la remise de ces actions lors de l'exercice des droits attachés à des valeurs mobilières, l'attribution ou la cession des actions à des salariés et dirigeants du groupe et enfin la conservation et la remise ultérieure des actions à l'échange ou en paiement d'une acquisition. Au 31 mars 2010, Air France-KLM détient, dans le cadre de cette autorisation, 4 335 382 actions dont 1 260 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité et 114 181 actions en reliquat du plan d'échange salaires/actions de 1998. Depuis le 10 juillet 2009, le nombre de titres achetés s'est élevé à 270 500 actions à un prix moyen de 10,55 euros et le nombre de titres cédés à 245 500 actions à un prix moyen de 11,37 euros. Au cours de l'exercice 2009-10, conformément à ce programme et au programme autorisé par l'Assemblée générale du 10 juillet 2008, le nombre d'actions achetées s'est élevé à 365 500 actions à un prix moyen de 10,32 euros et le nombre d'actions cédées à 245 000 au prix moyen de 11,37 euros.

Au 31 mars 2010, KLM détient 1 395 092 actions Air France-KLM au titre de ses différents plans de stock-options. Au total, le groupe détient 5 730 474 actions en propre, soit 1,9% du capital, pour une valeur nette comptable de 67,1 millions d'euros.

Opérations réalisées du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010 par finalité

	Contrat de liquidité	Conservation et remise ultérieure des actions	Total
Nombre d'actions au 1 ^{er} avril 2009	1 140 000	2 967 792	4 107 792
Actions achetées			
Nombre d'actions	365 500	-	365 500
Prix d'achat moyen (En €)	10,32	-	10,32
Utilisation			
Nombre d'actions	245 500	6 591	252 091
Prix de vente moyen (En €)	11,37	9,82	11,33
Nombre d'actions au 31 mars 2010	1 260 000	2 961 201	4 221 201

L'actionariat d'Air France-KLM

Évolution du capital et des droits de vote

Exercice clos le	En % du capital			En % des droits de votes		
	31 mars 2010	31 mars 2009	31 mars 2008	31 mars 2010	31 mars 2009	31 mars 2008
Nombre d'actions et droits de vote	300 219 278	300 219 278	300 219 278	294 488 804	294 329 817	294 886 837
État	15,7	15,7	15,7	16,0	16,0	15,9
Salariés	11,8	12,0	11,2	12,7	12,3	11,4
Autocontrôle	1,9	2,0	1,8	-	-	-
Autres	70,6	70,3	71,3	71,9	71,7	72,7

Le capital n'a pas évolué depuis le 31 mars 2008.

Répartition de l'actionariat

Pour répondre aux obligations des entreprises de transport aérien de suivre et contrôler leur actionariat, la société Air France-KLM procède à l'identification de ses actionnaires. Cette opération a lieu tous les trimestres depuis le franchissement à la baisse de la participation de l'État en décembre 2004.

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) au 31 mars 2010 a été effectuée sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 200 000 actions et actionnaires détenant un minimum

de 100 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 97,1% du capital a été identifié et 109 499 actionnaires ont été recensés dont 92 219 actionnaires individuels. Sur la base du TPI au 31 mars 2010 retraité conformément à l'article 14 des statuts qui définit la notion de ressortissant français, Air France-KLM est détenu à plus de 50% par des actionnaires français et, en conséquence, les conditions d'exercice des droits de trafic d'Air France sont remplies. Les conditions d'exercice des droits de trafic de KLM sont remplies, la majorité des droits de vote de la compagnie étant détenue par des fondations et des actionnaires de droit néerlandais.

Exercice clos le	En nombre d'actions			En % du capital		
	31 mars 2010	31 mars 2009	31 mars 2008	31 mars 2010	31 mars 2009	31 mars 2008
État	47 148 326	47 136 626	46 995 047	15,7	15,7	15,7
Salariés	35 497 545	36 153 734	33 626 539	11,8	12,0	11,2
Individuels	41 807 898	42 500 125	39 501 290	13,9	14,2	13,2
Institutionnels résidents	65 996 169	68 809 487	90 595 816	22,0	22,9	30,2
Institutionnels non-résidents	109 769 340	105 619 306	89 500 586	36,6	35,2	29,8

Air France-KLM est détenu à hauteur de 63,4% par des intérêts français (65% au 31 mars 2009) et à plus de 75% par des institutions européennes comme au 31 mars 2009. Les principaux pays européens sont la Grande-Bretagne (4,5%), les Pays-Bas (4,1%), la Norvège (1,1%), la Suisse (1,0%), l'Allemagne (0,8%), le Luxembourg (0,5%).

Les institutions nord américaines détiennent 17,3% du capital (17,1% au 31 mars 2009) dont 9,4 millions sous forme d'ADR (10,3 millions au 31 mars 2009).

Sur la base des déclarations les plus récentes, les actionnaires suivants détiennent 0,5% ou plus du capital d'Air France-KLM.

Actionnaires	Date de déclaration	Nombre d'actions	En % du capital	Franchissement à la hausse ou à la baisse
Amundi Asset Management	5 janvier 2010	4 027 074	1,34	H
Capital Research & Mgt	23 mars 2010	30 374 600	10,12	H
Crédit Suisse	7 avril 2010	2 892 331	0,96	B
DNCA	14 avril 2010	2 664 300	0,89	B
Donald Smith & Co	30 avril 2007	6 883 567	2,29	H
Edmond de Rothschild	5 septembre 2008	6 144 103	2,05	H
Federal Finance	11 juin 2009	2 809 585	0,94	B
Fintecna	31 mars 2008	4 395 618	1,46	H
Fonds de réserve des retraites	12 juin 2009	901 709	0,55	B
Natixis	12 février 2010	4 716 170	1,57	H
Société Générale	24 novembre 2009	1 558 474	0,52	H
UBS Londres	5 mars 2010	4 645 474	1,55	B

Pactes d'actionnaires

Air France-KLM n'a pas connaissance de l'existence de pactes d'actionnaires et d'accords dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle.

Politique de dividende

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

Exercice	Résultat net par action (En euros)	Dividende versé (En euros)
2006-07	3,35	0,48
2007-08	2,63	0,58
2008-09	(2,76)	-

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 5^e jour de bourse ouvré après l'Assemblée générale qui approuve le dividende.

Compte tenu du contexte économique difficile qui sévit depuis deux ans, le Conseil d'administration a choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende au titre des exercices 2008-09 et 2009-10.

Cette page est laissée en blanc volontairement.

Les faits marquants de l'exercice 2009-10

Avril 2009

- ♦ Air France-KLM et Delta fusionné avec Northwest donnent le coup d'envoi de leur *joint-venture* transatlantique qui doit leur permettre, à travers un partage des coûts et des recettes, associé à de multiples coopérations, d'améliorer leur performance économique sur le premier marché mondial.
- ♦ Air France prend livraison de son 54^e Boeing 777-300 qui est le 777^e avion de cette famille. Cet avion arbore la nouvelle livrée Air France.
- ♦ Air France-KLM annonce une réduction de 4,5% des capacités passage et de 11% des capacités cargo.

Mai 2009

- ♦ Air France et KLM célèbrent le cinquième anniversaire de leur fusion.

Juin 2009

- ♦ Le 1^{er} juin, le groupe affronte la tragédie de la disparition du vol d'Air France AF447 Rio de Janeiro - Paris dans l'Atlantique avec à son bord 216 passagers et 12 membres d'équipage.
- ♦ Le 26 juin, le groupe lance une émission d'obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes à échéance au 1^{er} avril 2015 pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations convertibles ont une valeur unitaire de 11,80 euros et un coupon annuel de 4,97%.

Août 2009

- ♦ Air France-KLM annonce qu'elle se retire de la procédure de privatisation de la compagnie Czech Airlines.

Septembre 2009

- ♦ Air France annonce le projet de refonte de son moyen-courrier, la restructuration de l'activité cargo ainsi que la mise en œuvre d'un plan de départs volontaires pour le personnel au sol de l'ordre de 1 700 personnes.
- ♦ Air France-KLM revoit sa politique de couverture pétrole en ramenant l'horizon des couvertures de quatre à deux ans et l'exposition de deux ans de consommation à 80% d'une année de consommation.
- ♦ Air France-KLM est transféré du CAC 40 au CAC Next20.

Octobre 2009

- ♦ KLM fête ses 90 ans.
- ♦ Air France-KLM émet un emprunt obligataire à sept ans d'un montant de 700 millions d'euros, portant intérêt à 6,75%, remboursable au pair.
- ♦ Air France lance, avec un vol vers New York, une nouvelle classe de voyage à bord de ses long-courriers. Intermédiaire entre les classes Affaires et Voyageur, Premium Voyageur offre une alternative aux clients sensibles aux prix mais recherchant aussi du confort. L'ensemble de la flotte long-courrier devrait être équipé à la fin de l'année 2010.
- ♦ Air France reçoit son premier Airbus A380.

Novembre 2009

- ♦ Air France inaugure son premier vol sur New York en Airbus A380.
- ♦ Air France-KLM annonce une nouvelle réduction des capacités de 2% dans l'activité passage et de 5% dans l'activité cargo pour la saison hiver 2009.

Décembre 2009

- ♦ Air France-KLM reçoit la « Marianne d'Or » du développement durable 2009. Cette distinction récompense les engagements et les bonnes pratiques du groupe.

Mars 2010

- ♦ Le 23 mars, Amadeus, dont Air France détient 22%, annonce son intention de s'introduire en bourse au cours du premier semestre 2010. L'introduction à la bourse de Madrid est réalisée en avril 2010.

Avril 2010

- ♦ L'éruption du volcan islandais Eyjafjallajökull le 15 avril 2010 a cloué au sol une grande partie des compagnies aériennes européennes pour une durée de six jours en moyenne, générant des baisses de chiffre d'affaires et des pertes d'exploitation significatives.

Marché et environnement

L'industrie du transport aérien joue un rôle unique dans le paysage social et économique mondial en représentant près de 8% de l'économie mondiale. Le transport aérien est au cœur des économies modernes et mondialisées : 2,5 milliards de passagers et environ 50 millions de tonnes de fret sont transportés annuellement dans le monde entier. Plus de 5,5 millions de personnes sont employées directement par cette industrie (Source : *Oxford Economics*). L'aviation permet aux sociétés d'accéder rapidement et efficacement aux marchés et stimule le commerce international. Elle permet une plus grande liberté de mouvement des marchandises, des professionnels et des touristes, générant ainsi une augmentation des investissements internationaux et stimulant la croissance. Par ailleurs, au-delà des multiples avantages économiques, le transport aérien a radicalement modifié le fonctionnement et les interactions entre les économies et les sociétés.

Cette industrie est néanmoins une activité très cyclique, fortement sensible aux changements économiques en général. De plus, elle se caractérise par des marges faibles et des besoins importants en termes d'investissements. Par ailleurs, les variations de ces dernières années du prix du pétrole ont introduit beaucoup de volatilité dans les résultats des compagnies aériennes.

Des facteurs extérieurs non maîtrisables par les compagnies aériennes influencent également la rentabilité de celles-ci. C'est le cas des crises géopolitiques comme les attentats du 11 Septembre, des crises sanitaires comme le SRAS en 2003 ou encore les événements naturels comme en avril dernier avec l'éruption du volcan islandais. Cela implique que les compagnies aériennes doivent ajuster rapidement leur stratégie pour faire face à ces événements. Enfin, il faut aussi noter que la demande de transport aérien a toujours retrouvé et même dépassé le niveau atteint avant chaque crise.

Le contexte économique

Une crise économique sans précédent

La récession mondiale de 2008-09 a indiscutablement été la plus sévère et la plus brutale depuis les 60 dernières années mais elle a été relativement courte. Entre le second trimestre 2008 et la fin du premier trimestre 2009, le PIB mondial a chuté de 3,5%. L'utilisation agressive de politiques fiscales et monétaires, les programmes de sauvetage des banques et les plans de relance ont permis d'éviter une dépression similaire à celle de 1929. Les économies asiatiques ont résisté avec une croissance de leur PIB de 1% et elles ont tiré la reprise économique dès le deuxième trimestre de l'année 2009. Au troisième trimestre, toutes les plus grandes régions du monde retrouvaient le chemin de la reprise. Sur les trois derniers trimestres de l'année 2009, l'économie mondiale a augmenté à un rythme annuel d'environ 2,8% compte tenu

de la forte productivité en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique du nord et en Afrique sub-saharienne. Cependant, la reprise de l'économie mondiale n'a pas été homogène. Si les pays asiatiques ont connu une croissance de leur PIB de 1% en 2009, les pays développés ont vu leur PIB chuter de 3,3%. Au total, le PIB mondial a chuté de 2% en 2009 (Source : *Global Insight Jan 2010*).

Conséquence de cette crise économique, les dépenses de transport ont été parmi les premières à être réduites. Concernant les voyages de loisirs, la crise a amplifié la tendance des particuliers à rechercher le voyage le moins cher. Ils se sont tournés de plus en plus vers les offres promotionnelles et celles des compagnies *low-cost* et ont revu à la baisse la fréquence de leur voyage. Mais c'est le trafic affaires qui a été et est toujours le plus affecté. Représentant en moyenne et en temps normal 8% des passagers et de 15 à 20% des revenus des compagnies aériennes, il a reculé en volume de 15,8% en 2009. Depuis décembre 2009, on observe une légère progression par rapport à 2008 (Source : *IATA Premium monitor 2009*).

Sur l'année 2009, le trafic international a chuté au global de 3,5% (+ 1,6% en 2008) pour des capacités en diminution de 3,0%. Le coefficient d'occupation a perdu 0,3 point pour s'établir à 75,6%. Environ 2,2 milliards de passagers (- 4,3% par rapport 2008) ont voyagé dans le monde générant un chiffre d'affaires de 367 milliards de dollars en baisse de 16% par rapport à 2008 (Source : *IATA Financial forecast March 2010*).

Dans le même temps et sur la base d'un prix moyen de 73 dollars le baril (Sources : *Reuters Brent et WTI 2009*), la facture pétrolière a représenté 113 milliards de dollars, soit 24% des coûts d'exploitation contre 32% en 2008 (Source : *IATA Financial forecast March 2010*). Les économies réalisées sur la facture pétrolière compte tenu de la chute du prix du baril n'ont pas compensé la chute des recettes.

Les compagnies aériennes européennes ont particulièrement souffert de la crise avec un trafic en baisse de 5,8% (+ 1,3% en 2008) pour des capacités en diminution de 4,2% (+ 3,0% en 2008) amenant un recul de 0,3 point du coefficient de remplissage à 76%. Les compagnies aériennes européennes ont dû faire face à des pertes d'exploitation de 3,9 milliards de dollars (Source : *AEA European airline members Feb 2010*).

En dépit de la crise, les compagnies aériennes ont pu lever des fonds sur les marchés pour des montants plus importants qu'en 2008 (24,7 milliards de dollars en 2009 contre 5,8 milliards de dollars en 2008). Néanmoins, les compagnies ont levé de la dette plutôt que du capital, faisant ainsi peser un risque sur leur potentiel de développement.

Les prévisions pour 2010 sont optimistes mais prudentes

Les prévisions de croissance du PIB mondial s'établissent à 3,2% pour 2010. Cependant, ces prévisions sont contrastées selon les régions.

Aux États-Unis, les prévisions sont de 3,0% alors qu'elles sont de 5,6% pour la région Asie-Pacifique. Aux États-Unis, c'est l'augmentation de la confiance des consommateurs et les gains à l'exportation qui contribuent à la croissance. Dans la zone Asie-Pacifique, après avoir été relativement peu touchées par la récession, la Chine et l'Inde mènent la croissance économique de cette région avec des taux de + 10,3% et de + 8,0% respectivement en 2010. Une croissance de 30% sur la période 2007-11 y est attendue. Les prévisions de croissance du PIB sont également favorables pour l'Amérique Latine (+ 3,3%) et plus particulièrement pour le Brésil (+ 4,7%). La zone Euro reste en retrait avec une prévision de croissance limitée à 0,9% s'expliquant en partie par un taux de chômage élevé qui pèse sur la consommation des ménages et les difficultés rencontrées par la Grèce, éventuellement par l'Espagne et par le Portugal (Source : *Global Insight March 2010*, *Consensus Forecasts March 2010*).

Le contexte concurrentiel

Un bouleversement des repères appelant des adaptations ainsi que des modifications structurelles

Les avantages compétitifs construits par les compagnies aériennes européennes au cours de ces dernières années peuvent s'avérer temporairement pénalisants dans le contexte de 2009-10. En effet, jusqu'à l'automne 2008, les compagnies les mieux positionnées étaient celles qui disposaient d'une large base de clientèle affaires et celles qui avaient une politique efficace de couverture pétrolière. La rupture brutale causée par la crise a affaibli provisoirement ces deux avantages : des changements majeurs ont dû être mis en place pour s'adapter à la crise.

Le segment de la clientèle affaires est le plus affecté par la crise. Le nombre de passagers Premium au niveau mondial a évolué négativement de 15,8% sur l'année 2009. Néanmoins après une baisse jusqu'en novembre 2009, le trafic Premium a connu une croissance de 1,7% en décembre et de 5,5% en janvier 2010 par rapport à l'année précédente (Source : *IATA Premium monitor Dec 2009 et Jan 2010*). Le trafic Premium intra Europe a été le plus touché avec une chute de 23,8% en moyenne sur l'année 2009, tendance encore négative au début de l'année 2010 (- 7% en janvier 2010) (Source : *IATA Premium monitor Dec 2009 et Jan 2010*). Entre l'Europe et l'Asie, la tendance est devenue négative dès juin 2008 pour chuter très lourdement en avril 2009 (- 26,4%). Depuis la fin de l'année 2009, une tendance positive pour le trafic Premium semble se dessiner sur l'ensemble du long-courrier : en décembre 2009, Europe/Asie + 6,2%, Europe/Amérique du Sud + 7,7% ; en janvier 2010, Europe/Amérique du Nord + 3,5%, Europe/Amérique du Sud + 9,2% (Source : *IATA Premium monitors 2009*).

Enfin, la chute du prix du pétrole a rendu les couvertures carburant inefficaces, alourdissant les factures pétrolières au lieu de les réduire en obligeant les sociétés avec de trop grandes couvertures carburant à comptabiliser des charges d'exploitation et financières importantes.

Les *low-cost* les plus solides et les compagnies traditionnelles disposant de *hubs* efficaces sont les bénéficiaires de ce contexte particulier. Cependant, les facteurs déterminants pour un retour à la croissance de l'industrie du transport aérien restent le retour du trafic Premium sur le long-courrier et l'évolution du cours du pétrole. Ces deux éléments semblent encore incertains pour le moment. Dans les premiers mois de 2010, le baril a déjà été supérieur à 85 dollars. Les prévisions pour 2010 s'établissent entre 75 et 95 dollars le baril (Source : *Consensus Forceasts March 2010*).

Les réponses de l'industrie à la crise

Adaptation des capacités

Les quelques signes positifs (croissance de la demande, légère amélioration de la recette unitaire) sont toujours fragiles. En conséquence, l'industrie du transport aérien reste très prudente en termes d'offre. À l'été 2010, l'offre long-courrier est quasi stable par rapport à l'été 2009 (+ 0,9%). Les compagnies européennes réduisent même leurs capacités de 0,4%. Au sein de la zone Amérique Latine, le Brésil croît fortement alors que le Mexique est affecté par une importante baisse d'offre. L'offre internationale de et vers la Chine et l'Inde est stable. On remarque toutefois que sur l'axe Europe-Chine, ce sont les compagnies chinoises qui progressent plus que leurs concurrents européens (+ 11%). Les compagnies européennes ont transféré une partie de leur capacité vers l'Afrique. Seules les compagnies du Golfe programment toujours une croissance importante de l'offre (+ 10,5%). (Source : *OAG juin 2010*).

Après des réductions drastiques de capacités sur le moyen-courrier de l'ordre de 8% en 2009, l'offre croît de 6,3% à l'été 2010 mais avec des dynamiques très différentes selon les types de compagnies. Si Ryanair et easyJet prévoient une croissance à deux chiffres de leur capacité sur l'été 2010 (respectivement + 29,1% et + 11,6%), le reste de l'industrie, mise à part Turkish et Norwegian, a une croissance limitée à 2,0%. La part de marché des compagnies *low-cost* restera stable à 46% comme en 2009.

Alors que les compagnies aériennes limitent leur offre sur le moyen-courrier, le Train à Grande Vitesse (TGV) continue de se développer en Europe. Amsterdam n'est déjà plus qu'à 3h10 de la capitale et à moyen terme, l'Allemagne et la Suisse se rapprocheront de Paris. En France, le nombre de passagers est passé de 98 à 97 millions en 2009 mais la part de marché du TGV a gagné un point de 81% à 82%. Sur la même période, le nombre de passagers domestiques d'Air France-KLM a diminué de 19 millions à 18 millions et un point de part de marché a été perdu passant de 16% à 15%.

Enfin, en 2009 la forte baisse des capacités s'est faite par la sortie d'exploitation d'avions et la réduction du taux d'utilisation de la flotte en exploitation, soit une réduction équivalente à 7 à 8% de la flotte mondiale des gros porteurs selon IATA. Cependant, une forte augmentation des capacités sur les trois prochaines années est possible par la restauration du taux d'utilisation des avions et la livraison de plus de 600 gros porteurs sur cette période.

La baisse des coûts et des investissements, l'adaptation des produits

À l'été 2008, la principale préoccupation de l'industrie était de réduire les coûts pour compenser la très forte hausse de la facture pétrolière. Depuis l'été 2009, malgré la baisse du prix du pétrole, la réduction des coûts est restée prioritaire pour compenser la chute des recettes sous l'effet de la crise. Pour la majorité des compagnies européennes et américaines, le premier poste de coût est celui du personnel. En réduisant fortement les capacités, elles ont été amenées à entreprendre des plans de réduction d'effectifs dès 2009 et ces efforts se poursuivent. Le plan *Fight for Survival* de British Airways prévoit 1 700 départs PNC d'ici à la fin du 3^e trimestre 2010 et un gel des salaires. Le plan *Climb 2011* de Lufthansa prévoit la suppression de 20% du personnel administratif et une réduction de 10% sur les coûts unitaires du personnel. Dans le groupe Air France-KLM, un plan de départs volontaires de près de 1 700 salariés est en cours. Des économies sont également recherchées sur tous les autres postes : réduction des frais commerciaux, renégociation de contrats etc. Les produits et les processus de production associés sont également revus : par exemple British Airways n'offre plus de repas en économie pour les vols de moins de 2h30. Des compagnies ont aussi décidé de revoir à la baisse leur plan d'investissement notamment en repoussant la livraison d'avions avec pour objectif de préserver leur trésorerie. Lufthansa a réduit ses investissements de 2,1 milliards de dollars, Air France-KLM de + 4,5 milliards d'euros, SAS de 720 millions dollars. easyJet prévoit d'économiser 190 millions de livres par an et a renégocié son contrat de maintenance. Enfin, les compagnies européennes sont à la recherche de nouveaux modèles. Iberia va créer une nouvelle structure moyen-courrier à Madrid, avec du nouveau personnel, permettant d'alimenter le *hub* à un coût compétitif. De même British Airways a dévoilé un projet de « nouvelle flotte », qui emploierait des PNC avec des salaires plus bas et une organisation simplifiée.

Le développement des recettes annexes

Les recettes annexes font déjà partie intégrante du modèle *low-cost* qui repose sur des prix d'appel les plus bas possibles correspondant à un service minimal auxquels viennent se greffer toute une série de suppléments payants. Elles représentent ainsi plus de 20% du chiffre d'affaires de Ryanair et 18% de celui d'easyJet. En revanche, c'est un mouvement relativement nouveau et en plein essor chez les compagnies traditionnelles. Cette évolution a été initiée par les compagnies américaines, particulièrement touchées par l'envolée du prix du pétrole et la crise financière. Les recettes annexes recouvrent aussi bien la facturation de prestations qui font déjà partie du service comme les bagages excédentaires, ventes à bord (boisson, snack,

oreiller et couverture), choix du siège, accès salons par exemple que de nouveaux services offerts par des partenaires non aériens (locations de voiture, hôtels, assurances...), ou développés pour la compagnie comme l'accès à des services de hautes technologies (wifi ou téléphone à bord). Depuis la fin 2008, à l'exception de la compagnie *low cost* Southwest, le bagage payant sur un vol domestique aux États-Unis est devenu une norme quasi-généralisée. Ces nouvelles recettes représentaient déjà 6% du chiffre d'affaires total des compagnies américaines au 4^e trimestre 2009, soit environ 2 milliards de dollars (*Source : U.S Bureau Of Transportation Statistics 2009*). En Europe et en Asie, le mouvement est apparu un peu plus tardivement mais tend également à se propager rapidement. Par exemple, British Airways rend payant le choix du siège dès la réservation et All Nippon Airways a développé un produit « *pay for value* » permettant l'achat d'un repas de la cabine Business en classe économique, Air France-KLM rend payant l'enregistrement du second bagage pour certaines classes de passagers ou offre l'option « *time to think* » (TTT) lancée fin mars 2009 qui permet au client d'acheter un « délai de réflexion » en bloquant sa réservation.

La consolidation du secteur

La dernière réponse de l'industrie consiste à opérer des restructurations et des fusions pour gagner en compétitivité. En Europe, après les fusions de compagnies sur leur marché domestique comme Vueling et Clickair en Espagne, Alitalia et Air One en Italie, les réseaux multinationaux se sont renforcés. Lufthansa a intégré Brussels Airlines, BMI et Austrian Airlines, British Airways a confirmé sa fusion avec Iberia, Air France-KLM a pris une participation dans Alitalia. La consolidation a vu l'émergence de trois grands groupes européens organisés autour d'Air France-KLM, de Lufthansa et de British Airways et ces trois compagnies sont au cœur des trois grandes alliances, respectivement SkyTeam, Star Alliance et oneworld. Aux États-Unis, Delta a fusionné avec Northwest et United et Continental viennent d'annoncer leur intention de fusionner. En Asie, la consolidation a eu lieu via des fusions de compagnies sur leur marché domestique comme China Eastern and Shanghai Airlines. Les difficultés financières ont conduit d'autres compagnies à se placer sous la loi de protection des faillites comme la compagnie régionale américaine Mesa Air ou encore Japan Airlines au Japon.

Une autre forme de consolidation réside dans les accords de *joint-venture* qui permettent aux compagnies de réduire les coûts et de générer des recettes complémentaires par le biais d'une meilleure offre. Enfin, les acteurs à cours de liquidités ont dû cesser définitivement leur activité (Sky Europe, Air Comet, Flyglobespan) même si le nombre de faillites reste limité.

La stratégie

Les années 2008 et 2009 resteront certainement comme les années les plus difficiles que le transport aérien a eu à traverser avec des conséquences plus durables que lors des crises de 2001 et de 2003. Celle-ci a effacé plus de trois ans de croissance de trafic et a eu un impact tout particulier sur le trafic affaires et sur le moyen-courrier. La chute de la demande affaires, facteur clé de rentabilité, a fortement dégradé les résultats des compagnies aériennes classiques. Ce phénomène a encore été plus marqué sur le réseau moyen-courrier, soulignant ainsi un changement structurel du comportement du consommateur qui devient de plus en plus sensible au prix et à l'équilibre entre ce prix et la prestation fournie.

L'activité cargo a également subi de plein fouet les effets de la crise. Les échanges mondiaux ont chuté de 12% en 2009, avec des répercussions extrêmement importantes (*source : OMC*). La baisse des volumes combinée à une surcapacité et à la concurrence du transport maritime a entraîné une très forte pression sur les prix. Le chiffre d'affaires de l'industrie du cargo aérien a chuté d'environ 25% en 2009 avec un pic à - 40% (*source : ICAO, IATA*).

Tout en continuant à s'appuyer sur ses atouts spécifiques et sur la complémentarité d'Air France et de KLM dans leurs trois métiers principaux (passage, fret et maintenance), le groupe a pris, en 2009, des mesures stratégiques destinées à adapter son activité au nouvel environnement : adaptation du long-courrier et transformation du moyen-courrier dans l'activité passage et restructuration de l'activité cargo. Certaines de ces mesures ont été d'application immédiate, d'autres ne porteront leurs fruits qu'au cours de l'exercice 2010-11. Enfin, comme en 2008-09, le groupe a continué à adapter ses capacités à la demande, à réformer ses fonctionnements, à réduire les investissements et à renforcer les plans d'économies.

Durant cette période extrêmement difficile pour le transport aérien, Air France-KLM a démontré son adaptabilité en mobilisant des leviers opérationnels multiples tout en continuant de développer des relais de rentabilité et de croissance.

Des atouts fondamentaux

Un réseau puissant et équilibré

Le groupe Air France-KLM dispose du réseau le plus important entre l'Europe et le reste du monde. Ainsi, sur les 180 destinations long-courriers desservies directement par les compagnies membres de l'Association of European Airlines (AEA) à l'été 2010, Air France-KLM offre 111 destinations, soit 62% du total contre 42% pour British Airways et 46% pour le groupe Lufthansa (Lufthansa + Swiss + Austrian Airlines + BMI). De plus, le groupe propose aussi 42 destinations uniques qui ne sont opérées ni par British Airways ni par le groupe Lufthansa.

Enfin, présent sur tous les grands marchés, le groupe dispose d'un réseau équilibré, aucun marché ne représentant plus d'un tiers du chiffre d'affaires passage.

Deux hubs coordonnés sur des plates-formes aéroportuaires en développement

Le réseau du groupe est coordonné autour des deux hubs intercontinentaux de Roissy-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol qui figurent parmi les quatre plus importants en Europe et dont l'efficacité est complétée au sud de l'Europe par les aéroports de Rome et de Milan sur lesquels opère Alitalia, partenaire stratégique du groupe depuis janvier 2009. Par ailleurs, ces hubs qui combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point à point, sont organisés sur des plates-formes aéroportuaires dont le développement renforce encore le rôle des grands hubs intercontinentaux. Depuis juin 2007 et jusqu'en 2012, Air France bénéficie de l'ouverture progressive de nouvelles infrastructures aéroportuaires qui accueillent ses passagers dans d'excellentes conditions et font de Roissy-CDG une référence européenne.

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

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

Une base de clientèle équilibrée

La politique du groupe Air France-KLM de satisfaire tous ses clients en termes de réseaux, de produits et de prix lui a permis de bâtir une clientèle équilibrée, répartie pour moitié entre les passagers voyageant pour des raisons professionnelles et ceux voyageant pour des raisons personnelles. En termes de chiffre d'affaires, le chiffre d'affaires business a fortement baissé au cours de l'exercice, beaucoup de passagers professionnels ayant, soit voyagé moins, soit voyagé en classe économique. En revanche, le groupe bénéficie toujours d'une répartition équilibrée entre passagers en correspondance (56%) et passagers en vol direct (44%). De plus, sur l'année 2009, 53% du chiffre d'affaires (50% en 2008) a été assuré par la politique de fidélisation du groupe (programme de fidélisation ou contrats avec les entreprises).

Une alliance mondiale qui renforce le réseau

Air France et KLM jouent un rôle moteur dans l'alliance SkyTeam, deuxième alliance mondiale en parts de marché. Réunissant au 31 mars 2010 neuf compagnies européennes, américaines et asiatiques, SkyTeam permet au groupe de répondre aux besoins du marché et de faire face à la concurrence tant dans le transport de passagers que dans le transport de fret. Aéroflot, Aéromexico, Air France, Alitalia, China Southern, Czech Airlines, Delta fusionné avec Northwest, KLM, Korean Airways composent l'alliance. Air Europa (Espagne), Copa Airlines (Panama) jusqu'en novembre 2009 et Kenya Airways les ont rejoints en tant que membre associé. Vietnam Airlines et Tarom, compagnie roumaine, doivent rejoindre l'alliance en juin 2010. Enfin, China Eastern a signé en avril 2010 une lettre d'intention confirmant son projet de devenir membre de SkyTeam à la mi-2011.

L'alliance SkyTeam s'est solidifiée au cours de ses dix années d'existence d'abord par consolidation interne comme la fusion entre Air France et KLM ou celle entre Delta et Northwest ou encore la prise de participation de 25% d'Air France-KLM dans Alitalia, puis par la mise en œuvre d'accords de *joint-venture* comme ceux entre Air France-KLM et Delta, entre Alitalia et Air France-KLM, entre KLM et China Southern complété par un accord avec Air France à la saison hiver 2010.

Un partenariat unique sur l'Atlantique Nord

Depuis le 1^{er} avril 2009, Air France-KLM et Delta ont mis en œuvre leur accord de *joint-venture* sur l'Atlantique-Nord. Le périmètre de cet accord est très large et couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe au travers d'une coordination intégrée et tous les vols entre l'Amérique du Nord et le Mexique vers et du Bassin méditerranéen, l'Afrique, les pays du Golfe et l'Inde ainsi que les vols de l'Europe vers et de l'Amérique centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur au travers d'une coordination étroite. Ce type d'accord permet le partage des recettes et des coûts. Il devrait améliorer la performance économique du réseau Atlantique Nord du groupe Air France-KLM d'environ 145 millions d'euros en trois ans.

Un rapprochement stratégique avec Alitalia

Air France-KLM a choisi de renforcer sa coopération avec Alitalia à travers un accord de partenariat opérationnel et une prise de participation de 25% dans le capital de la compagnie italienne. Cette opération réalisée en janvier 2009 présente des avantages significatifs pour les deux groupes. Air France-KLM a ainsi accès au marché italien qui est le 4^e marché européen grâce à 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. Les principaux objectifs communs aux deux compagnies sont de renforcer le positionnement d'Alitalia sur le segment de clientèle affaires, de partager les meilleures pratiques et développer

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

Une flotte moderne

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

Air France a été la première compagnie européenne à exploiter l'Airbus A380 d'abord mis en ligne sur New York en novembre 2009, puis sur Johannesburg en février et enfin sur Tokyo à la fin de l'été 2010 avec l'arrivée du quatrième exemplaire.

Une offre produit innovante

Air France-KLM met le client au cœur de sa stratégie non seulement en mettant à sa disposition un des meilleurs réseaux par ses destinations et ses horaires mais aussi en développant une offre produits innovante : combinaison tarifaire, multipliant les possibilités d'acheminement et donnant accès à des tarifs attractifs, programme de fidélisation commun, *Flying Blue*, issu de la fusion des programmes d'Air France et de KLM, e-services ou encore enrichissement de l'offre cabine. Le groupe veille à développer ces nouveaux produits et services dans le respect de sa politique environnementale.

Une mobilisation forte pour s'adapter au nouvel environnement

Une réduction de l'offre

Le groupe a continué en 2009-10 sa politique d'adaptation de l'offre à la demande tant dans l'activité passage que dans l'activité cargo avec une diminution de 4,3% et de 16,5% respectivement. La réduction de l'offre passage a été faite plutôt par une diminution des fréquences et que par la fermeture de lignes même si le réseau moyen-courrier a été restructuré, permettant ainsi de préserver l'intégrité du réseau global. La réduction de l'offre cargo s'est faite par la mise au sol de l'équivalent de six avions cargo complétée par la réduction de l'offre passage. Pour la saison été 2010 qui a commencé fin mars, l'offre passage est quasi stable par rapport à la saison été 2009. Le réseau long-courrier enregistre une légère croissance de 0,8% tandis que le

réseau moyen-courrier baisse de 4,0%. L'offre cargo reste également stable par rapport à la saison été 2009.

Une adaptation des activités

L'évolution de l'activité et du comportement des clients a amené le groupe à prendre des actions stratégiques dans les activités passage et cargo.

Activité passage

Le long-courrier est soumis aux aléas économiques mais reste fondamentalement une activité de croissance. Le modèle économique de cette activité, centré sur le passager voyageant pour des raisons professionnelles avec un réseau organisé autour des deux plates-formes de correspondances de Paris CDG et Amsterdam Schiphol complété par l'alliance SkyTeam, n'est pas remis en cause. Cependant, certaines adaptations sont nécessaires pour mieux répondre à la demande des clients. Ainsi, dès la fin de l'année 2009, le groupe a accéléré la sortie de nouveaux produits, revu son approche commerciale vis-à-vis des entreprises et enfin, rationalisé le réseau grâce à la *joint-venture* avec Delta et l'arrivée des avions Airbus A380.

Le moyen-courrier connaît un changement structurel depuis plusieurs années qui s'est amplifié avec la crise. Par ailleurs, la compétition sur ce segment de marché s'accroît autant avec les compagnies *low-cost* qu'avec le train à grande vitesse. Aussi, la compagnie Air France a-t-elle décidé de transformer, à compter du 1^{er} avril 2010, le produit moyen-courrier en s'appuyant sur trois piliers : le repositionnement en matière de produit et de prix, les économies de coûts et les gains de productivité et enfin les ajustements du réseau. La compagnie KLM travaille également sur une refonte de son produit moyen-courrier qui devrait être présenté dans les mois à venir.

Activité cargo

La crise économique, avec comme conséquence la surcapacité aussi bien dans le cargo aérien que dans le cargo maritime, a eu des effets néfastes sur l'activité cargo. Dès novembre 2009, le groupe a présenté une restructuration de cette activité en réduisant très fortement les capacités par mise au sol d'avions cargo, en optimisant le remplissage des soutes des avions passage et combi et en rationalisant le réseau en jouant sur la complémentarité d'Air France, de KLM et de Martinair, opérateur essentiellement cargo, dont KLM a pris le contrôle au 1^{er} janvier 2009.

Une révision du plan de flotte et des investissements

En conséquence de la baisse des capacités, le groupe a révisé son plan de flotte. Tout en continuant de prendre livraison de nouveaux avions pour poursuivre la modernisation de la flotte au profit du confort des passagers et de ses engagements en matière d'environnement, le groupe avait négocié le report de la livraison de 11 avions entre 2009 et 2011 durant l'exercice 2008-09. Au cours de l'exercice

2009-10, le groupe a continué à réduire son plan d'investissement, principalement dans la flotte.

Pour l'exercice 2009-10, les investissements nets des cessions sont passés de 1,4 milliard d'euros (prévision mai 2009) à 1,1 milliard d'euros (réalisé au 31 mars 2010). Pour l'exercice 2010-11, les investissements nets devraient atteindre 1,1 milliard d'euros (1,8 milliard d'euros prévu en mai 2009). Pour l'exercice 2011-12, le montant devrait s'élever à 1,6 milliard d'euros en réduction de 100 millions d'euros sur la prévision d'octobre 2009 et enfin pour l'exercice 2012-13, le montant est de 1,6 milliard d'euros sous réserve de son actualisation au cours des prochains exercices.

Un renforcement du plan d'économies

Le plan d'économies Challenge 12 est renforcé régulièrement depuis le début de la crise en 2008. Ainsi, pour l'exercice 2008-09, l'objectif initial de 430 millions d'euros d'économies avait été porté à 675 millions d'euros. Pour l'exercice 2009-10, l'objectif annuel de 600 millions d'euros d'économies a été progressivement porté à 700 millions d'euros. Pour l'exercice 2010-11, l'objectif initial de 420 millions d'euros a été réévalué à 510 millions d'euros auxquels devraient s'ajouter entre 200 et 250 millions d'euros d'économies liées à l'adaptation des activités passage et cargo.

Pour l'exercice 2009-10, le groupe a fait mieux que l'objectif en réalisant 718 millions d'euros d'économies. Cela a permis une baisse des coûts unitaires mesurés à l'ESKO (équivalent siège-kilomètre offert) de 4,4% (- 0,5% à change et pétrole constants) alors que la production du groupe en ESKO a baissé de 6,7%. Les deux principales sources d'économies sont les achats (44% du total), et l'amélioration de la productivité et des process (43%). Viennent ensuite le renouvellement de la flotte (6%) et les coûts de distribution (7%).

Adaptation des effectifs à la baisse de l'activité

Depuis l'été 2008, le groupe adapte ses effectifs à la baisse de l'activité. Les premières mesures ont été le blocage des embauches et de l'intérim, des aides au départ en retraite et le renforcement des actions de mobilité professionnelle et géographique. Cette politique a permis une réduction de 2,5% des effectifs (équivalent temps plein y compris la main-d'œuvre extérieure) au 31 mars 2009. Ces mesures ont été renforcées en 2009-10 avec des possibilités élargies de congés personnels et le développement du travail à temps partiel. Ces mesures ont permis une baisse de 4,4% des effectifs au 31 mars 2010. Enfin, la compagnie Air France a annoncé en septembre 2009 un plan de départs volontaires pour le personnel au sol de 1 684 salariés. Lancé en début d'année et clos le 14 mai 2010, il a rencontré le succès attendu. Au 31 mars 2010, le groupe a constitué une provision pour charges de restructuration de 152 millions d'euros dont 148 millions pour ce plan.

Une organisation rationalisée

Au cours de l'exercice 2008-09, des groupes d'initiatives ont été créés avec pour objectif la rationalisation de l'organisation pour générer des revenus complémentaires et/ou réduire les coûts. Au nombre de 22, ces groupes d'initiatives concernent soit les trois activités du groupe, soit sont transversaux. Chaque projet est placé sous la responsabilité d'un des dirigeants du groupe et d'un chef de projet et un *reporting* régulier est présenté au Comité exécutif groupe.

Une nouvelle politique de couverture pétrole

Air France-KLM a décidé de revoir sa politique de couverture pétrole. Cette nouvelle politique, approuvée par le Comité d'audit et le Conseil d'administration, ramène l'horizon des couvertures de quatre à deux ans et l'exposition de deux ans de consommation à 80% d'une année de consommation. (Voir section 3 – risques de marché et gestion des risques de marché).

Des indicateurs de performance

Air France-KLM a choisi comme indicateurs de performance :

- ♦ le retour sur capitaux employés, indicateur pertinent pour une industrie qui investit fortement ; et
- ♦ la marge d'exploitation ajustée.

Le retour sur capitaux employés mesure la rentabilité des capitaux investis en rapportant le résultat d'exploitation aux capitaux utilisés moyens. La comparaison de ce ratio avec le coût du capital permet de déterminer si le groupe crée de la valeur pour ses actionnaires.

La marge d'exploitation ajustée permet d'éliminer les impacts comptables des différents modes de financement de la flotte et favorise ainsi une meilleure comparabilité de la rentabilité des compagnies aériennes. (Voir section 5 – ratios de performance).

L'activité passage

L'activité passage est le premier métier du groupe Air France-KLM. Il représente près de 80% du chiffre d'affaires 2009-10.

La crise économique mondiale qui s'est propagée progressivement à partir de la faillite de la banque américaine Lehman Brothers en septembre 2008, a pesé fortement sur l'activité de l'exercice 2009-10 tant au niveau des volumes de trafic que des recettes. Le premier semestre a été particulièrement touché. Si le deuxième semestre a enregistré une activité moins dégradée, la reprise, particulièrement au niveau des recettes, a été beaucoup plus lente et moins forte qu'attendu. La mise en place, par les entreprises, de politiques de voyage très restrictives a fortement affecté le segment du voyage professionnel international qui représente une part très importante de la rentabilité de l'activité passage. Enfin, la crise a également amené un changement dans le comportement des passagers voyageant en Europe. En conséquence, le groupe a pris différentes mesures pour adapter son offre à la demande.

Le premier semestre (avril-septembre 2009)

Le groupe a poursuivi sa politique de réduction des capacités commencée dès le début de l'année 2009. Sur les six premiers mois de l'exercice, les capacités sont en diminution de 4,5%, en ligne avec la baisse de 4,3% du trafic. Le coefficient d'occupation est stable à 81,7% par rapport au même semestre de l'année précédente. Le groupe a transporté 38,4 millions de passagers (- 5,3%). L'ensemble des réseaux a souffert de la crise. La recette unitaire au siège kilomètre offert (RSKO) hors change est en baisse de 15,9%. Cette baisse est assez équilibrée entre le long-courrier (- 15,9%) et le moyen-courrier (- 16,1%). En conséquence, le chiffre d'affaires recule de 17,9% après un effet de change favorable de 2,1%, à 8,36 milliards d'euros. Le résultat d'exploitation est négatif de 353 millions d'euros (+ 473 millions d'euros un an plus tôt). Le résultat d'exploitation est aussi pénalisé par les couvertures de pétrole antérieures à 2009. Hors cet impact négatif de 352 millions d'euros, l'activité passage est à l'équilibre au 30 septembre 2009.

Le second semestre (octobre 2009-mars 2010)

L'activité au second semestre a enregistré une amélioration du trafic par rapport au premier semestre surtout à partir du quatrième trimestre qui a enregistré une hausse du trafic de 0,9%. Au total, le trafic enregistre une baisse limitée à 1,7% alors que le groupe a maintenu sa politique de baisse des capacités (- 4,1%). Le coefficient d'occupation a ainsi gagné 1,9 point à 79,5%. Le groupe a transporté 33,0 millions de passagers (- 2,6%). Les recettes unitaires se sont également améliorées par rapport au premier semestre bien que toujours à un niveau inférieur à l'année précédente. Les baisses des recettes au siège kilomètre offert (RTKO) et au passager-kilomètre transporté (RPKT) hors change sont respectivement de 3,5% et de 5,9%. Le chiffre d'affaires est en diminution de 8,4% à 8,36 milliards d'euros. Le résultat d'exploitation est négatif de 565 millions d'euros (- 494 millions d'euros un an plus tôt). Hors impact négatif de 178 millions d'euros lié aux couvertures pétrole antérieures à 2009, l'activité passage aurait dégagé un résultat d'exploitation négatif de 390 millions d'euros.

Exercice 2009-10

Au total, l'activité passage a connu un trafic en baisse de 3,2% pour des capacités en diminution de 4,3%. Le coefficient a gagné 1,0 point à 80,7%. Le groupe a transporté 71,4 millions de passagers (-4,1%). Le chiffre d'affaires s'est établi à 16,27 milliards d'euros (- 13,6% après un effet de change favorable de 0,6%) dont 15,49 milliards d'euros de chiffre d'affaires passage régulier et 778 millions de recettes annexes. Le résultat d'exploitation est négatif de 918 millions d'euros (- 21 millions d'euros un an plus tôt). Hors couvertures antérieures à 2009, la perte d'exploitation est ramenée à 389 millions d'euros.

Chiffres clés par réseau

Au 31 mars	Destinations (Saison été)		Offre en SKO (En millions)		Trafic en PKT (En millions)		Taux d'occupation (En %)		Nbre de passagers (En milliers)		Chiffre d'affaires passage régulier (En millions d'euros)	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Europe	123	134	55 217	58 983	38 635	41 225	70,0	69,9	48 492	51 044	5 921	6 983
Amérique du Nord	23	23	51 495	55 208	44 440	45 955	86,3	83,2	6 835	6 799	2 407	2 784
Amérique Latine	11	11	26 805	28 328	22 914	24 014	85,5	84,8	2 181	2 556	1 223	1 407
Asie/Pacifique	22	24	54 185	56 865	46 165	48 070	85,2	84,5	5 397	5 574	2 393	2 863
Afrique/ Moyen-Orient	50	50	36 796	36 432	28 923	28 831	78,6	79,1	5 484	5 462	2 372	2 618
Caraïbes/ Océan Indien	15	16	26 514	27 092	21 378	21 725	80,6	80,2	3 005	3 017	1 173	1 282
Total	244	258	251 012	262 356	202 455	209 060	80,7	79,7	71 394	74 447	15 489	17 937

Le réseau long-courrier

Avec une flotte de 160 avions en opération, le groupe a transporté 22,9 millions de passagers (- 2,1%) sur le réseau long-courrier vers 121 destinations (saison été : avril-octobre 2009) dans 69 pays. Le double *hub* (Paris et Amsterdam) donne accès aux 42 destinations uniques du groupe. Sur les destinations communes, il permet un large éventail d'horaires particulièrement pour le passager en correspondance qui a le choix de passer par Paris ou par Amsterdam. Comme en 2008-09, il représente environ 80% du trafic et 78% des capacités. Le chiffre d'affaires passage régulier long-courrier s'est établi à 9,57 milliards d'euros (- 12,7%) après un effet de change favorable de 1,1%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires passage régulier est de près de 62%, en hausse de 0,7 point, confirmant ainsi la dimension internationale du groupe.

L'ensemble des secteurs, à l'exception du réseau Afrique Moyen-Orient, a enregistré une baisse du trafic inférieure à celle de l'offre, permettant ainsi au coefficient d'occupation de gagner un point pour s'établir au niveau élevé de 83,7%. Le poids respectif de chaque réseau n'a pas évolué significativement par rapport à l'exercice précédent.

Le marché **Amérique du Nord et Amérique Latine** est le premier réseau du groupe tant en termes de trafic (33%) que de capacité (31%). 9,0 millions de passagers (- 3,6%) ont emprunté les 34 destinations vers 10 pays. Le trafic est en baisse de 3,7% pour des capacités en baisse de 6,3% amenant ainsi le coefficient d'occupation à 86,0%, en hausse de 2,3 points sur l'année précédente. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 3,63 milliards d'euros en baisse de 13,4% après un effet de change favorable de 1,5%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires passage régulier est restée stable à 23%. Au cours de l'exercice, le groupe a mis en place l'accord de *joint-venture* avec Delta qui permet une coordination des capacités et de la gestion de la recette sur le réseau Amérique du Nord ainsi que vers certains pays du nord de l'Amérique Latine.

Le groupe a desservi 22 destinations dans 11 pays d'**Asie-Pacifique**. Deuxième réseau long-courrier, il représente 23% du trafic et 22% des capacités, comme l'année précédente. Ce réseau long-courrier a été fortement touché par la crise avec la plus forte baisse du trafic (- 4,0%). Les capacités ayant été en diminution de 4,7%, le coefficient d'occupation a gagné 0,7 point au niveau très élevé de 85,2%. 5,4 millions de passagers (- 3,2%) ont emprunté ce réseau et ont généré un chiffre d'affaires de 2,39 milliards d'euros (- 16,4% après un effet de change favorable de 1,5%). Il représente environ 15,4% du chiffre d'affaires total passage régulier, en baisse de 0,6 point.

Avec 50 destinations dans 40 pays, le réseau **Afrique Moyen-Orient** reste le troisième réseau long-courrier du groupe. La part de ce réseau n'a pas évolué par rapport à 2008-09 (14% environ des capacités et du trafic). Il a très bien résisté dans la crise avec un trafic en hausse de 0,3% pour des capacités en augmentation de 1,0%. Le coefficient d'occupation est en léger recul (- 0,5 point) à 78,6%. Le groupe a transporté 5,5 millions de passagers (+ 0,4%) réalisant un chiffre d'affaires de 2,37 milliards d'euros, en baisse de 9,4% après un effet de change favorable de 0,5%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires total passage régulier a progressé de 0,7 point à 15,3%.

Le réseau **Caraïbes et Océan Indien** offre 15 destinations dans cinq pays. Avec environ 11% du trafic et des capacités, ce réseau est le quatrième réseau long-courrier du groupe. Le trafic a baissé de 1,6% pour des capacités en diminution de 2,1%. Le coefficient d'occupation a ainsi gagné 0,4 point à 80,6%. Le nombre de passagers a été stable d'une année sur l'autre à 3 millions (- 0,4%). Le chiffre d'affaires a atteint 1,17 milliard d'euros, en baisse de 8,5% après un effet de change défavorable de 0,3%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires total passage régulier s'établit à 7,6%, en hausse d'un demi-point.

Le réseau moyen-courrier

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

Sur l'exercice, le trafic et les capacités sur le réseau moyen-courrier sont en baisse respectivement de 4,5% et de 5,5%. Le coefficient d'occupation s'est établi à 70,0% (+ 0,7 point). Sur le marché domestique français, le trafic est en recul de 4,5% pour une diminution de 7,3% des capacités. Le coefficient d'occupation a ainsi gagné 1,6 point à 66,1%.

Avec une flotte de 376 avions en opération dont 184 avions régionaux, le groupe a transporté 48,5 millions de passagers (- 5,0%) pour un chiffre d'affaires passage régulier d'un montant de 5,92 milliards d'euros, en baisse de 15,2%. Ce réseau représente 38% du chiffre d'affaires total passage régulier, en baisse de 0,7 point sur l'exercice précédent.

Chiffres clés de l'activité passage

Exercice au	31 mars 2010	31 mars 2009
Nombre de passagers (<i>En milliers</i>)	71 394	74 447
Chiffre d'affaires total passage (<i>En M€</i>)	16 267	18 832
Chiffre d'affaires passage régulier (<i>En M€</i>)	15 489	17 937
Recette unitaire en SKO (<i>En cts d'€</i>)	6,17	6,84
Recette unitaire au PKT (<i>En cts d'€</i>)	7,65	8,58
Coût unitaire au SKO (<i>En cts d'€</i>)	6,46	6,78
Résultat d'exploitation (<i>En M€</i>)	(918)	(21)

La recette unitaire au SKO (siège kilomètre offert) est en baisse de 9,7% et de 10,3% à change constant. La recette unitaire au PKT (passage kilomètre transporté) est en baisse de 10,8% et de 11,4%

à change constant. Le coût unitaire au SKO est en baisse de 4,6% et de 1,5% à change et prix du carburant constants.

L'activité cargo

Deuxième activité du groupe, le chiffre d'affaires de l'activité cargo représente 12% du chiffre d'affaires total. En janvier 2009, KLM a pris le contrôle de Martinair dont l'activité principale est le cargo aérien. Tous les chiffres de l'exercice 2008-09 sont à périmètre constant pour faciliter les comparaisons.

La baisse de 12% des échanges internationaux en 2009 (*source : OMC*) a eu des répercussions extrêmement importantes. La baisse des volumes combinée à une surcapacité et à la concurrence du transport maritime a entraîné une très forte pression sur les prix. Au total, le chiffre d'affaires de l'industrie du cargo aérien a baissé d'environ 25% du chiffre d'affaires en 2009.

Comme l'activité passage, l'activité cargo a connu des tendances différentes au premier et au second semestre, celui-ci bénéficiant de l'amélioration économique tant en termes de trafic que de recettes et des premiers effets de la restructuration mise en œuvre depuis novembre 2009.

Premier semestre (avril-septembre 2009)

L'environnement difficile qui avait marqué la fin de l'exercice 2008-09 s'est poursuivi pendant le premier semestre. Pour faire face à cette situation, le groupe a fortement baissé les capacités cargo en mettant au sol six avions tout cargo. Ainsi les capacités ont baissé de 17,3%, un niveau inférieur à la baisse du trafic (- 19,3%) amenant ainsi un recul du coefficient de remplissage de 1,6 point à 63,9%. Contrairement au premier semestre 2008-09, la baisse du trafic n'a pas été en partie compensée par l'évolution des recettes unitaires. Au contraire, la baisse du prix du pétrole a conduit à la suppression de surcharges fuel qui s'est ajoutée à une baisse des recettes liées à la faiblesse du trafic. La recette unitaire à la tonne-kilomètre offerte (RTKO) a chuté de 28,9%. Cette combinaison de trafic et de recettes faibles a entraîné une diminution de 41% du chiffre d'affaires après un effet de

change défavorable de 4,9%. Le résultat d'exploitation est en perte de 344 millions d'euros contre un profit de 26 millions d'euros un an plus tôt. Hors l'impact négatif des couvertures antérieures à 2009 évalué à 64 millions d'euros, le résultat d'exploitation est négatif de 280 millions d'euros.

Deuxième semestre (octobre 2009-mars 2010)

Une reprise des échanges s'est fait sentir au dernier trimestre de l'année 2009 sous l'effet du phénomène de restockage des entreprises mais également, depuis le début de l'année 2010, d'une amélioration de l'économie. Cela s'est traduit par une baisse plus limitée du trafic (- 7,4%) mais avec des trimestres opposés : baisse du trafic de 14,4% au troisième trimestre et hausse du trafic de 1,3% au quatrième trimestre. La baisse des capacités de 15,6% sur le semestre a permis un gain de 6,2 points du coefficient de remplissage à 69,4%. La recette unitaire à la tonne-kilomètre offerte (RTKO) est en hausse de 6,3%. Le chiffre d'affaires est en retrait de 11,0% à 1,32 milliard d'euros. Le résultat d'exploitation est négatif de 92 millions d'euros contre une perte de 247 millions d'euros un an plus tôt. Hors impact négatif des couvertures antérieures à 2009, la perte d'exploitation aurait été limitée à 68 millions d'euros.

Exercice 2009-10

Sur l'exercice, le trafic a baissé de 13,7% pour des capacités en diminution de 16,5%. Le coefficient de remplissage progresse de 2,2 points à 66,5%. Le chiffre d'affaires total de l'activité cargo est 2,44 milliards d'euros (- 27,8% après un effet change favorable de 1,3%) dont 2,31 milliards d'euros de transport de fret et 126 millions d'euros de recettes annexes. Le résultat d'exploitation est négatif de 436 millions d'euros (- 221 millions d'euros au 31 mars 2009). Hors les impacts négatifs des couvertures antérieures à 2009, le résultat d'exploitation aurait été négatif de 348 millions d'euros.

Au 31 mars	Offre en TKO (En millions)		Trafic en TKT (En millions)		Taux de remplissage (En %)		Nbre de tonnes (En milliers)		Chiffre d'affaires transport de fret (En millions d'euros)	
	2010	2009 *	2010	2009 *	2010	2009 *	2010	2009 *	2010	2009 *
Europe	501	523	74	77	14,8	14,7	56	57	53	117
Amérique du Nord et Amérique Latine	6 375	7 110	4 241	4 675	66,5	65,8	527	588	790	1 064
Asie-Pacifique	5 954	8 456	4 598	5 826	77,2	68,9	529	669	840	1 258
Afrique Moyen-Orient	2 819	2 782	1 765	1 795	62,6	64,5	288	292	476	564
Caraïbes-Océan Indien	1 115	1 202	477	549	42,7	45,7	64	73	154	188
Total	16 764	20 073	11 155	12 923	66,5	64,4	1 464	1 680	2 313	3 191

* Exercice 2008-09 pro forma avec Martinair.

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

Le réseau Asie représente 41% des capacités et 35% du trafic. Ce réseau a particulièrement souffert de la crise en début d'exercice (- 28,1% de trafic au premier semestre) et a enregistré un net redressement sur la deuxième partie de l'année (- 12,2% de trafic dont une hausse de 1,5% au dernier trimestre). Au total, le trafic est en baisse de 21,1% pour des capacités en diminution de 29,6%, permettant au coefficient de remplissage de gagner 8,3 points à 77,2%. Le chiffre d'affaires s'élève à 840 millions d'euros, en baisse de 33,2%.

Le réseau des Amériques, deuxième réseau, s'est renforcé avec 38% des capacités et du trafic contre 35% environ un an plus tôt. La baisse du trafic est de 9,3% pour des capacités en diminution de 10,3%.

Le coefficient de remplissage s'est établi à 66,5% (+ 0,8 point). Ce réseau a également connu un deuxième semestre en amélioration : baisse du trafic de 13,9% au premier semestre et de 4,4% seulement au second semestre. Le chiffre d'affaires de 790 millions d'euros recule de 25,8%.

Le réseau Afrique et Moyen-Orient, troisième réseau du groupe, est resté dynamique avec une baisse du trafic limitée à 1,7%. Les capacités ayant progressé de 1,3%, le coefficient d'occupation a perdu 1,9 point à 62,6%. Le chiffre d'affaires de 476 millions d'euros perd 15,6%.

Le réseau Caraïbes et Océan Indien a enregistré une baisse du trafic de 13,1% pour des capacités en diminution de 7,2%. Le coefficient de remplissage a perdu 3 points à 42,7%. Le chiffre d'affaires de 154 millions d'euros est en recul de 18,1%.

Chiffres clés de l'activité cargo

Exercice au	31 mars 2010	31 mars 2009 *
Tonnage transporté (En milliers)	1 464	1 680
Chiffre d'affaires total cargo (En M€)	2 439	3 378
Chiffre d'affaires transport de fret (En M€)	2 313	3 191
Recette unitaire à la TKO (En cts d'€)	13,79	15,91
Recette unitaire à la TKT (En cts d'€)	20,74	24,66
Coût unitaire à la TKO (En cts d'€)	16,14	16,83
Résultat d'exploitation (En M€)	(436)	(221)

* Exercice 2008-09 pro forma Martinair.

La recette à la TKO (tonne-kilomètre offerte) est en baisse de 13,3% et de 14,4% à change constant. La recette unitaire à la TKT (tonne-kilomètre transportée) est en baisse de 15,9% et de 17,0% à change constant. Le coût unitaire à la TKO est en baisse de 4,1% et en hausse de 3,3% à change et prix du pétrole constant.

Depuis février 2006, l'industrie mondiale du cargo aérien fait l'objet de procédures en matière de législation anti-trust. Celles concernant le groupe sont détaillées dans la note 29.2 aux comptes consolidés.

L'activité maintenance

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM avec un chiffre d'affaires tiers de l'ordre de 5% du chiffre d'affaires du groupe. Ce chiffre d'affaires réalisé avec des clients externes représente environ un tiers du chiffre d'affaires total de cette

activité. Le groupe a pris le contrôle de Martinair en janvier 2009. Cette société a une petite activité maintenance. Tous les chiffres de l'exercice 2008-09 sont à périmètre constant pour faciliter les comparaisons.

Chiffres clés de l'activité maintenance

Exercice au	31 mars 2010	31 mars 2009 *
Chiffre d'affaires total (En M€)	2 947	2 914
Chiffre d'affaires externe (En M€)	956	996
Résultat d'exploitation (En M€)	81	98

* Pro forma Martinair.

Sur l'exercice, le chiffre d'affaires s'est élevé à 956 millions d'euros contre 996 millions d'euros pro forma un an plus tôt sous les effets d'une activité un peu plus faible et d'une compétition accrue. Par ailleurs, l'année précédente avait enregistré des événements non récurrents. Le résultat d'exploitation s'élève à 81 millions d'euros (98 millions pro forma au 31 mars 2009).

Les autres activités

Les principales activités de ce secteur sont l'activité catering et l'activité loisirs qui comprend le groupe Transavia et l'activité loisirs de Martinair entré dans le groupe au 1^{er} janvier 2009. Pour faciliter les comparaisons, les chiffres 2008-09 sont pro forma. Le chiffre d'affaires total de ces autres activités s'établit à 1,33 milliard d'euros (- 10,4%) et le résultat d'exploitation est négatif de 12 millions d'euros (- 42 millions d'euros au 31 mars 2009).

L'activité loisirs a généré un chiffre d'affaires de 918 millions d'euros (- 12,3%). Cette baisse s'explique par la baisse des capacités chez Transavia Pays-Bas et la réduction de l'activité loisirs de Martinair (- 30,5% de capacité). Le groupe Transavia a connu une

année satisfaisante avec un résultat stable sur l'année précédente, principalement dû à une forte amélioration chez Transavia France. En revanche, l'activité loisirs de Martinair est en perte de 26,4 millions d'euros. Au total, cette activité a dégagé un résultat d'exploitation négatif de 23 millions d'euros, en amélioration sur l'année précédente (- 28 millions d'euros au 31 mars 2009). Hors impact négatif des couvertures antérieures à 2009, le résultat d'exploitation de l'activité loisirs aurait été proche de l'équilibre (- 3 millions d'euros).

L'activité catering a réalisé un chiffre d'affaires de 347 millions d'euros (352 millions d'euros au 31 mars 2009) et un résultat d'exploitation de 19 millions d'euros (21 millions d'euros au 31 mars 2009).

Les faits marquants du début de l'exercice 2010-11

Le 29 avril 2010, la société WAM a été introduite en bourse à Madrid en Espagne sous le nom Amadeus. Cette opération a été réalisée en deux opérations :

- ♦ une augmentation de capital réservée au marché et à laquelle le groupe n'a pas souscrit ;
- ♦ la vente concomitante d'un tiers environ de la participation du groupe.

Les impacts de l'opération sont détaillées dans les états financiers consolidés (cf note 2.2 aux comptes consolidés).

Par ailleurs, l'exercice 2010-11 s'est ouvert sur la crise liée à la fermeture de l'espace aérien européen consécutive à l'éruption d'un

volcan islandais. Les activités passage, cargo et loisirs du groupe ont été presque totalement arrêtées pendant quatre jours suivis par une reprise progressive du programme sur trois jours. Le groupe a évalué à 260 millions d'euros la perte de chiffre d'affaires et à 160 millions d'euros l'impact sur le résultat d'exploitation. À ce jour, les négociations concernant des compensations se poursuivent. Par ailleurs, le groupe collabore activement avec les autorités pour définir une approche complète et pragmatique de la gestion du risque de cendres volcaniques de façon à éviter tout nouvel arrêt non nécessaire des vols.

La flotte

La flotte du groupe Air France-KLM au 31 mars 2010 s'élève à 625 avions dont 594 avions en exploitation contre respectivement 641 et 621 avions au 31 mars 2009.

La flotte principale comprend 422 avions (429 avions au 31 mars 2009). Elle se répartit en 168 avions long-courriers dont quatre chez Martinair (164 au 31 mars 2009), 26 avions cargo dont 11 chez Martinair et 232 avions moyen-courriers (236 au 31 mars 2009) dont 36 avions dans la flotte du groupe transavia.com (35 avions au 31 mars 2009). La flotte régionale comprend 199 avions (212 avions au 31 mars 2009).

Au 31 mars 2010, 291 avions sont détenus en pleine propriété (47% de la flotte contre 51% un an plus tôt), 115 avions sont en crédit-bail, soit 18% de la flotte (17% au 31 mars 2009) et 219 avions sont en loyer opérationnel soit 35% de la flotte (32% au 31 mars 2009). Le nombre d'avions en commande ferme au 31 mars 2010 s'élève à 76 appareils dont 21 commandes d'avions régionaux et les options à 58 dont 18 avions régionaux. Au 31 mars 2009, les commandes s'élevaient à 102 appareils dont 33 commandes d'avions régionaux et les options à 58 appareils dont 18 avions régionaux.

La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalise 420 avions au 31 mars 2010 dont 262 avions dans la flotte principale et 158 avions dans les filiales. Les commandes fermes s'élèvent à 55 appareils et les options à 30 avions.

La poursuite de la crise a conduit à des révisions successives à la baisse des plans de flotte depuis la fin 2008. Après les reports de livraison obtenus en 2008-09 pour 14 avions long-courriers, 5 avions cargo et 3 avions moyen-courriers des demandes supplémentaires de report de livraison ont été formulées cette année auprès des constructeurs portant sur la livraison de deux Boeing B777-300ER prévus en 2011 et un prévu en 2012 ainsi que le report en 2014 de la livraison d'un Airbus A380-800 prévu en 2012. À moyen terme, pour compléter ces ajustements et en fonction de l'évolution du trafic et de paramètres économiques majeurs tel que le prix du carburant, Air France étudie la possibilité d'étendre l'exploitation de Boeing B747-400, ce qui permettrait de lisser les investissements de renouvellement sans sacrifier la croissance de l'offre.

Une démarche action spécifique a été conduite au cours de l'exercice pour adapter le niveau de la flotte cargo au nouvel objectif de cinq appareils. À ce titre, Air France a conclu deux accords contribuant significativement à la tenue de cet objectif :

- ◆ la location à un opérateur russe de fret, Air Bridge Cargo, des deux Boeing B747-400ERF pour une durée de 5 ans, le premier a été livré dès octobre 2009 et la livraison du deuxième est intervenue dans les premiers jours d'avril 2010 ;
- ◆ la cession à Fedex de deux Boeing B777-200F fin mars 2010.

La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 262 avions au 31 mars 2010 dont 249 appareils en exploitation. Elle compte 148 appareils moyen-courriers, 103 appareils long-courriers, et 11 avions cargo. L'âge moyen est de 9,0 ans dont 8,1 ans pour la flotte long-courrier, 9,7 ans pour la flotte moyen-courrier et 4,6 ans pour la flotte cargo.

148 appareils sont détenus en pleine propriété (56%), 16 avions sont en location financière (6%) et de 98 avions en location opérationnelle (37%).

Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 1,03 milliard d'euros (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées). Au 31 mars 2010, le carnet de commandes comprend 38 commandes fermes et 23 options.

Au cours de l'exercice 2009-10, 17 appareils sont entrés dans la flotte et 17 avions en sont sortis. Dans la flotte long-courrier, quatre

Boeing B777-300ER dont deux appareils renforcent la flotte à vocation affaires et deux la flotte à vocation loisirs. Deux Airbus A380 sont entrés en octobre 2009 et en février 2010. Cet avion apporte au réseau long-courrier un outil anti crise en permettant de rationaliser les dessertes sur les routes multifréquences grâce au fait qu'il offre autant de sièges que la combinaison d'un Boeing B777-200ER et d'un Airbus A340-300. Les sorties de flotte correspondent à la perte en juin 2009 de l'Airbus A330 et de la restitution en fin de location opérationnelle d'un Airbus A340-300.

Dans la flotte cargo, deux Boeing B777-200F ont été cédés dont un entré dans la flotte à l'automne 2009 et l'autre livré à l'acheteur directement par Boeing. Un Boeing B747-400BCF a été restitué à son propriétaire et un B747-200F a été cédé à un exploitant du Moyen-Orient.

Le renouvellement de la flotte moyen-courrier lancé depuis la commande passée en 2007 s'est intensifié avec la sortie de onze Airbus A320 de première génération remplacés par sept Airbus A320 et trois Airbus A321 à motorisation plus efficace. De plus, trois appareils en arrêt d'exploitation au 31 mars 2010 sont en instance de cession.

La flotte des filiales régionales et Transavia

La flotte des filiales régionales est organisée autour de quatre familles : la famille Embraer chez Régional, la famille Bombardier chez Brit Air, la famille Fokker commune à Régional, Brit Air et à VLM et la flotte AVRO chez CityJet. Au 31 mars 2010, la flotte totale de ces quatre compagnies comprend 151 avions de 100 sièges ou moins dont 140 en exploitation. L'âge moyen de la flotte en exploitation au 31 mars 2010 est de 12,7 ans : 11,1 ans pour la flotte de Brit Air, 8,6 ans pour celle de Régional, 10,9 ans pour celle de CityJet et 20,3 ans pour la flotte de VLM.

Sur une flotte totale de 158 appareils, 71 sont en pleine propriété (45%), 32 sont en crédit-bail (20%) et 55 sont en location opérationnelle (35%).

Les investissements aéronautiques se sont élevés à 129 millions d'euros pour l'exercice. Le carnet de commande au 31 mars 2010 comprend 17 appareils en commande ferme et 7 options. Ce carnet inclut une partie de la première commande groupée passée par deux compagnies du groupe, Régional et KLM Cityhopper, pour l'acquisition d'Embraer Ejets. Ce groupement de commandes a significativement amélioré les conditions d'acquisition de ces appareils.

La flotte de Transavia France, filiale charter et *low-cost*, lancée en mai 2007, comprend sept Boeing B 737-800, tous exploités et détenus en loyer opérationnel. Un huitième appareil a été sous-loué à Transavia Pays-Bas de juin 2009 à mars 2010.

La flotte du groupe KLM

La flotte du groupe KLM totalise 205 avions au 31 mars 2010 (219 avions au 31 mars 2009) dont 113 dans la flotte KLM (115 au 31 mars 2010), 15 avions dans la flotte de Martinair, 48 dans la flotte régionale et 29 dans la flotte de Transavia. L'âge moyen de la flotte du groupe est de 11,0 ans.

Dans le cadre de l'adaptation du plan d'investissement, KLM a reporté la livraison de trois avions long-courriers, dont un pour six mois et deux sur un an. Par ailleurs, un nouveau plan de paiement d'acompte a été négocié pour six avions moyen-courriers.

La flotte de la compagnie KLM

La flotte KLM comprend 113 avions tous en opération. Elle se répartit en 61 avions long-courriers, 4 avions cargo et 48 avions moyen-courriers. Le mode de détention de la flotte est de 33 avions en pleine propriété (29%), 45 avions en crédit-bail (40%) et 35 avions en loyer opérationnel (31%). L'âge moyen de la flotte est de 11,2 ans, dont 11,1 ans pour la flotte long-courrier, 11,3 ans pour la flotte moyen-courrier et 6,7 ans pour la flotte cargo.

Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 394 millions d'euros (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées). Au 31 mars 2010, les commandes fermes s'élèvent à 11 appareils et les options à 14 appareils.

Sur l'exercice, les mouvements ont représenté quatre entrées et six sorties. Deux Boeing B777-300 sont entrés dans la flotte long-courrier et aucun avion n'est sorti. Dans la flotte moyen-courrier, deux Boeing B737-700 sont entrés tandis que trois Boeing B737-400 et trois Boeing B737-300 en sortaient.

La flotte des filiales

Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 181 millions d'euros.

Autre flotte non régionale

La flotte de transavia.com Pays-Bas comprend 29 appareils (28 au 31 mars 2009) dont dix Boeing B737-700 et 19 Boeing B737-800. Ils sont financés en propriété (7%), en crédit-bail (34%) et en loyer opérationnel (59%). L'âge moyen de la flotte est de 8,2 ans. Transavia a six avions en commandes fermes et trois options.

Martinair dispose d'une flotte de 15 avions dont 11 avions cargo, le transport de fret étant sa première activité, et quatre avions long-courriers. Le financement de cette flotte est cinq avions en pleine propriété (33%) et 10 avions en loyer opérationnel (67%). L'âge moyen de cette flotte est de 14,1 ans.

Flotte régionale

La flotte de KLM Cityhopper comprend 48 avions dont 44 en exploitation. Durant l'exercice, 23 avions Fokker sont sortis et deux sont entrés ainsi que dix avions Embraer 190. Les avions de la flotte régionale ont un âge moyen de 11,4 ans.

Les avions sont détenus à hauteur de 32 avions en pleine propriété (67%), de 12 avions en crédit-bail (25%) et de quatre avions en loyer opérationnel (8%).

Au 31 mars 2010, les commandes s'élèvent à quatre appareils et 11 options.

Flotte Air France

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10
B747-400	6	6	-	-	7	7	13	13	13	9
B777-200/300	32	32	4	4	15	19	51	55	51	55
A380-800	-	1	-	-	-	1	-	2	-	2
A340-300	10	11	3	2	6	5	19	18	19	18
A330-200	6	5	1	1	9	9	16	15	16	15
Long-courrier	54	55	8	7	37	41	99	103	99	99
B747-400	5	5	-	-	4	-	9	5	6	4
B747-200	3	1	-	-	-	3	3	4	-	-
B777-F Cargo	2	-	-	2	-	-	2	2	2	2
Cargo	10	6	-	2	4	3	14	11	8	6
A321	12	12	-	1	9	11	21	24	21	23
A320	48	35	-	2	17	24	65	61	65	58
A319	20	22	4	4	21	19	45	45	45	45
A318	18	18	-	-	-	-	18	18	18	18
Moyen-courrier	98	87	4	7	47	54	149	148	149	144
Total	162	148	12	16	88	98	262	262	256	249

Flotte régionale

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10
Brit Air										
Canadair Jet 900	-	-	-	-	-	2	-	2	-	2
Canadair Jet 700	6	6	9	9	-	-	15	15	15	15
Canadair Jet 100	5	8	8	5	2	2	15	15	15	14
F100-100	5	3	-	-	8	8	13	11	13	11
Total	16	17	17	14	10	12	43	43	43	42
CityJet										
BAE146-200/300	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-
AVRO RJ 85	15	15	-	-	12	12	27	27	25	23
Total	16	15	-	-	12	12	28	27	25	23
Régional										
EMB190	2	4	-	-	6	6	8	10	8	10
EMB170	2	6	1	1	-	-	3	7	3	7
EMB145-EP/MP	5	8	17	14	6	6	28	28	28	28
EMB135-ER	4	4	3	3	2	2	9	9	9	8
EMB120-ER	5	3	-	-	-	-	5	3	-	-
F100-100	3	1	-	-	6	6	9	7	8	7
F70-70	2	-	-	-	-	-	2	-	2	-
Total	23	26	21	18	20	20	64	64	58	60
VLM Airlines										
Fokker 50	15	13	-	-	3	4	18	17	18	15
Total	15	13	-	-	3	4	18	17	18	15
Total régionales	70	71	38	32	45	48	153	151	144	140

Autre flotte

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10
Transavia France										
B737-800	-	-	-	-	7	7	7	7	7	7
Total	-	-	-	-	7	7	7	7	7	7
Total groupe Air France	232	219	50	48	140	153	422	420	407	396

Flotte KLM

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10
B747-400	15	11	7	6	-	5	22	22	22	22
B777-300	-	-	2	4	-	-	2	4	2	4
B777-200	-	-	6	6	9	9	15	15	15	15
MD11	8	8	-	-	2	2	10	10	10	10
A330-200	-	-	6	6	4	4	10	10	10	10
Long-courrier	23	19	21	22	15	20	59	61	59	61
B747-400	-	-	3	3	1	1	4	4	4	4
Cargo	-	-	3	3	1	1	4	4	4	4
B737-900	-	-	2	2	3	3	5	5	5	5
B737-800	-	1	13	12	8	8	21	21	21	21
B737-700	1	-	3	6	-	-	4	6	4	6
B737-400	6	6	-	-	6	3	12	9	12	9
B737-300	7	7	-	-	3	-	10	7	10	7
Moyen-courrier	14	14	18	20	20	14	52	48	52	48
Total	37	33	42	45	36	35	115	113	115	113

Flotte régionale

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10
<i>KLM Cityhopper</i>										
F100	20	5	-	-	-	-	20	5	16	5
F70	21	23	3	3	-	-	24	26	23	26
F50	6	4	-	-	6	-	12	4	12	-
EMB 190	3	-	-	9	-	4	3	13	3	13
Total	50	32	3	12	6	4	59	48	54	44

Autre flotte

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total	En exploitation		
	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10
Transavia Netherlands										
B737-800	-	2	7	5	11	12	18	19	18	19
B737-700	-	-	5	5	5	5	10	10	10	10
Total	-	2	12	10	16	17	28	29	28	29
Martinair										
B767-800	3	-	-	-	3	4	6	4	6	4
Long-courrier	3	-	-	-	3	4	6	4	6	4
B747-400 BCF	-	-	-	-	4	4	4	4	4	1
MD-11-CF	3	3	-	-	1	1	4	4	4	4
MD-11-F	2	2	-	-	1	1	3	3	3	3
Cargo	5	5	-	-	6	6	11	11	11	8
Total	8	5	-	-	9	10	17	15	17	12
Total autre flotte	8	7	12	10	25	27	45	44	45	41
Total groupe KLM	95	72	57	67	67	66	219	205	214	198

Flotte du groupe Air France-KLM

	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total	En exploitation		
	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10	31/03/09	31/03/10
Total	327	291	107	115	207	219	641	625	621	594

Risques et gestion des risques

3.

Processus de management des risques

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et, en conséquence, a mis en place un système d'identification et de surveillance des risques. Une carte des risques stratégiques et une carte des risques opérationnels ont été établies par l'ensemble des entités concernées sous la conduite de l'audit interne. Ces cartes de risques sont régulièrement actualisées et consolidées par filiale (Air France et KLM) et pour le groupe Air France-KLM. Les risques de marché (carburant, change et taux) sont pilotés par le *Risk Management Committee (Voir gestion des risques de marché)*.

Chaque entité du groupe actualise tous les trois mois, le périmètre de ses risques opérationnels majeurs y compris les risques de marché, en indiquant le risque lui-même, sa probabilité d'occurrence et son impact financier potentiel. Ceux-ci sont discutés au sein des équipes de direction propriétaires des risques. Tant les risques transversaux qui peuvent affecter l'ensemble du groupe que ceux spécifiques à chaque entité font l'objet d'un *reporting*. Pour chacun des risques, les responsables concernés au niveau de la direction générale ont la responsabilité de réviser les actions mises en œuvre pour maîtriser ces risques.

Sur une base trimestrielle, l'audit interne présente les risques opérationnels et de marché les plus importants au Comité exécutif et au Comité d'audit.

Les risques stratégiques (compétition, croissance économique...) ainsi que les plans d'actions sont présentés et débattus une fois par an lors de la réunion stratégique du Conseil d'administration.



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

Facteurs de risques et management des risques

Risques liés à l'activité de transporteur aérien

Risques liés au caractère saisonnier

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

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

Les conditions économiques locales, régionales et internationales peuvent avoir un impact sur les activités du groupe et donc sur les résultats financiers. En effet, les périodes de crise comme celle traversée actuellement sont susceptibles d'affecter la demande de transport, tant au niveau tourisme qu'au niveau affaires. En outre, durant de telles périodes, le groupe pourrait devoir accepter la réception de nouveaux avions ou être dans l'incapacité de céder des avions inutilisés en des termes financiers acceptables.

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

Les attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis ont eu un effet important sur le transport aérien. Les compagnies aériennes ont connu des baisses de recettes et des hausses de coûts liées notamment à la baisse de la demande, aux assurances, à la sécurité. Certains avions ont également enregistré une baisse de leur valeur. Le phénomène de la pneumopathie atypique a entraîné une baisse importante du trafic aérien et des recettes générées en Asie. Tout attentat, menace d'attentat ou action militaire, tout comme l'existence d'une épidémie ou la perception d'une épidémie (exemple, la grippe A), pourraient avoir un effet négatif sur le trafic passager du groupe.

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

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

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

Les activités du transport aérien sont fortement réglementées, notamment en ce qui concerne les droits de trafic, les normes applicables à l'exploitation (les plus importantes étant ce qui concerne la sécurité, le bruit des avions, les émissions de CO₂, l'accès aux aéroports et l'allocation des créneaux horaires). Des lois et des réglementations supplémentaires et des augmentations de taxes (aéronautiques et aéroportuaires) pourraient accroître les charges opérationnelles ou réduire les recettes du groupe. La capacité des transporteurs à exploiter les lignes internationales est susceptible d'être modifiée dès lors que les accords entre les gouvernements seraient modifiés. De futures lois ou réglementations pourraient avoir un effet négatif sur l'activité du groupe.

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

Risques de perte de créneaux horaires

La desserte des grands aéroports européens, compte tenu de leur saturation, est subordonnée à l'obtention par tout transporteur aérien de créneaux horaires qui sont attribués dans les conditions définies par le Règlement n° 95/93 du Conseil des Ministres de la Commission européenne du 18 janvier 1993. En application de ce texte, la série de créneaux horaires détenus par un transporteur aérien doit être utilisée à hauteur de 80% au moins sur la période pour laquelle ils ont été attribués. Les créneaux non utilisés sont perdus par ce transporteur et versés dans un pool. Le texte ne prévoit pas de dérogation à cette règle lorsque, par suite d'une chute brutale du trafic consécutive à des événements exceptionnels, les transporteurs aériens sont amenés à réduire sensiblement leur activité et à ne plus utiliser les créneaux à concurrence de 80% sur la période considérée. Cependant, la Commission européenne a modifié le Règlement n° 95/93 pour déroger temporairement à la règle de la perte de créneaux inutilisés à la suite du 11 septembre et du conflit en Irak et de l'épidémie de SRAS. Enfin, compte tenu de la crise économique, le Parlement européen et le Conseil européen des ministres des transports ont accepté le 5 mai 2009 de suspendre pour la saison été 2009 l'application du règlement sur les créneaux horaires permettant ainsi aux compagnies européennes d'en conserver l'historicité. La Commission européenne n'a pas pris d'initiative permettant une prolongation de la suspension pour la saison hiver 2009 et la saison été 2010. Il est cependant acquis que les coordonnateurs européens acceptent que les compagnies

conservent l'historicité des créneaux qui n'ont pas été utilisés à la suite de la fermeture de l'espace européen liée à l'éruption du volcan islandais.

Compte tenu que la règle d'utilisation des 80/20 s'applique à chaque paire de créneaux horaires sur la durée de la saison concernée, le groupe gère ce risque à un niveau préventif et à un niveau opérationnel.

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

Risques liés aux règles de compensation du consommateur

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

Risques relatifs à l'environnement

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

La Commission européenne a proposé en décembre 2006 d'intégrer le transport aérien dans le système européen d'échange des permis d'émissions (EU ETS). Le projet de directive a été adopté par le parlement européen en juillet 2008 et sa mise en œuvre est prévue pour janvier 2012. Toutefois, toutes les règles ne sont pas encore définies pour 2013 (période 2013-20 dite post-Kyoto).

Le principe du système européen de permis d'émissions consiste pour chaque État membre à fixer une enveloppe annuelle de quotas, ou droits d'émettre du CO₂. Il attribue ensuite à chaque entreprise concernée un nombre de quotas personnalisés. À la fin de chaque année, les entreprises devront restituer autant de quotas que de tonnes de CO₂ émises. En fonction de leurs émissions, elles pourront acheter des quotas ou en céder (quotas échangeables). Elles pourront aussi valoriser leurs efforts de dépollution réalisés dans les pays en

développement à travers les Mécanismes de Développement Propre (MDP). Pour l'aviation, la référence en matière d'émission de CO₂ sera la moyenne des émissions émises par toute l'industrie de 2004 à 2006. La répartition entre opérateurs se fera au prorata des tonnes-kilomètres transportées (TKT) produites en 2010.

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

La conférence sur le climat des Nations Unies à Copenhague en décembre 2009 n'a pas débouché sur l'accord mondial attendu mais les propositions sur une approche globale seront à nouveau portées par le secteur de l'aviation internationale lors de la prochaine réunion à Cancun en décembre 2010.

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

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

Le groupe agit également auprès des autorités et organismes nationaux, européens et internationaux impliqués (U.E., DGAC, Ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durables) et participe aux travaux de l'industrie aérienne (AEA, OACI, IATA) afin de promouvoir des solutions efficaces pour l'environnement mais également équilibrées en matière de concurrence (*Voir section 4 – données environnementales et le rapport de développement durable 2009-10*).

Risques liés au prix du pétrole

La facture de carburant est le deuxième poste de charge des compagnies aériennes. La volatilité du prix du pétrole représente donc un risque pour l'industrie du transport aérien. En effet, une forte hausse du prix du pétrole comme celle connue jusqu'à l'été 2008 où le prix du pétrole a atteint un plus haut historique peut avoir un effet négatif sur la rentabilité des compagnies particulièrement si le contexte économique ne leur permet pas d'adapter leur politique de prix en instaurant de nouvelles surcharges fuel ou si elles ne peuvent pas mettre en œuvre une politique de couverture efficace. La chute brutale du prix du pétrole comme celle connue à l'automne 2008 peut également avoir un impact négatif sur la rentabilité des compagnies disposant de couvertures importantes tant en termes de volume que de durée en ne leur permettant pas de bénéficier de la baisse du prix du pétrole.

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

Le groupe Air France-KLM dispose d'une politique de gestion de ce risque (*Voir gestion des risques de marché – risques relatifs au prix du carburant*).

Risques opérationnels

Évènements naturels

Le transport aérien est tributaire des conditions météorologiques qui sont susceptibles d'entraîner des suppressions de vols, des retards ou des déroutements. Ces aléas climatiques ont, en règle générale, une portée limitée dans le temps et dans l'espace mais peuvent déclencher la fermeture temporaire d'un aéroport ou d'un espace aérien. Ils peuvent présenter un coût économique significatif (rapatriement ou hébergement des passagers, modifications de programme, déroutements...). En revanche, la fermeture d'un espace aérien pendant plusieurs jours comme cela a été le cas en avril 2010 en Europe à la suite de l'éruption d'un volcan a des conséquences commerciales, humaines et financières très importantes pour les compagnies aériennes et leurs passagers.

Risques d'intoxication alimentaire

La politique de service en vol prévoit que des prestations alimentaires soient servies aux passagers au cours de la plupart des vols long ou moyen-courriers. Ces repas sont préparés dans des cuisines spécifiques appartenant soit aux entités du groupe dédiées au *catering* aérien soit à des prestataires indépendants.

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

Risques d'accident aérien

Le risque d'accident est inhérent au transport aérien. Il est fortement encadré par un ensemble de dispositions réglementaires émanant des autorités de l'aviation civile nationales ou européennes.

Le respect de ces règles conditionne l'obtention du CTA (Certificat de Transporteur Aérien) valable trois ans.

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

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

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

En septembre 2009, Air France a engagé une nouvelle initiative dans le cadre du processus d'amélioration continue du système de gestion de la sécurité en instituant une mission d'expertise externe. Cette mission est composée de huit experts reconnus, indépendants et internationaux. Elle s'intéresse à tous les modes de fonctionnement internes, aux processus de décision et aux pratiques pouvant avoir un impact sur la sécurité des vols en combinant vision systémique de la sécurité et expérience pratique de la conduite des opérations dans des compagnies de taille comparable à celle d'Air France. Les experts proposeront à l'issue de cette expertise des axes d'amélioration de la sécurité.

Risques liés à l'activité du groupe

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

L'industrie aérienne est extrêmement concurrentielle. La libéralisation du marché européen le 1^{er} avril 1997 et la concurrence entre les transporteurs ont entraîné une baisse des tarifs et une augmentation du nombre de concurrents.

L'accord de ciel ouvert signé entre la Commission européenne et les États-Unis est applicable depuis la fin du mois de mars 2008. Les compagnies européennes sont ainsi autorisées à opérer des vols vers les États-Unis à partir de n'importe quel aéroport européen. Cet accord peut renforcer la concurrence à CDG et à Schiphol mais a aussi permis à Air France et KLM d'élargir leurs réseaux et de renforcer la coopération au sein de l'alliance SkyTeam.

Il était prévu qu'au bout de 18 mois l'Union européenne et les États-Unis feraient le point sur les progrès accomplis dans les négociations d'un accord dit de « deuxième phase » et que, si aucun accord n'intervenait après une période supplémentaire de 10 mois, chaque partie pourrait, avec un préavis de 12 mois, remettre en cause tout ou partie des droits acquis lors de la première phase. Au terme de huit sessions de négociation entre les représentants de la Commission européenne et des États-Unis, un accord dit de « deuxième phase » est intervenu le 25 mars 2010. Cet accord a été paraphé mais reste encore soumis à l'accord de la part du Conseil des ministres des transports qui se réunira au mois de juin 2010 ainsi que du Parlement européen. Cet accord, s'il est avalisé, permettra a priori d'écartier définitivement le risque d'une suspension des droits acquis en 2007 qui aurait pu se concrétiser en novembre 2010 faute d'un « accord de deuxième phase » avant cette date.

Concernant le court et le moyen-courrier, à partir de ou vers la France, les Pays-Bas et d'autres pays européens, le groupe est en concurrence avec des moyens de transport alternatifs. En particulier,

le TGV français concurrence directement la Navette Air France pour le transport entre Paris et les grandes villes françaises. Le train Eurostar vers Londres concurrence directement les vols d'Air France et de KLM vers Londres. Une extension des réseaux des trains à grande vitesse en Europe est susceptible d'avoir un effet négatif sur l'activité et les résultats économiques du groupe. Air France et KLM sont également concurrencés par des compagnies *low-cost* sur une partie du trafic européen de point à point.

Pour répondre à la concurrence des compagnies aériennes ou ferroviaires, le groupe adapte sa stratégie réseau, ses capacités et son offre commerciale (*Voir stratégie et activité passage*). Par ailleurs, le groupe évoque régulièrement avec les autorités françaises, néerlandaises et européennes la nécessité d'établir et de maintenir des règles de concurrence loyale.

Risques liés à l'alliance commerciale

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

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

Afin de s'assurer de la décision de la Commission européenne autorisant le rapprochement d'Air France et de KLM, un certain nombre d'engagements ont été pris par Air France et KLM, notamment la possibilité de mettre à disposition des créneaux de décollage et d'atterrissage à des concurrents sur certains aéroports qui n'en ont pas fait la demande.

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

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

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

Risques liés à l'utilisation de prestations de tiers

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

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

Risques d'assurance

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

Assurances souscrites par Air France

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

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

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

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

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

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

Assurances souscrites par KLM

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

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

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

Risques juridiques et procédures judiciaires d'arbitrage

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

Risques de marché et gestion des risques de marché

Organisation du groupe Air France-KLM

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

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

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

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

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

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

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

Risques de marché et gestion des risques de marché

Risque de change

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

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

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

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

Exposition d'exploitation

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

Exposition d'exploitation 2010-11 (En millions de devises au 31 mars 2010)	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Position nette avant gestion	(3 741)	550	54 333
Couverture de change	1 897	(167)	(27 850)
Position nette après gestion	(1 844)	383	26 483

L'impact maximum en résultat avant impôt d'une variation des taux de change de 10% par rapport à l'euro est décrit dans le tableau suivant :

(En millions d'euros)	Dollar américain *	Livre sterling	Yen
Hausse de 10% de la devise contre l'euro	(152)	53	28
Baisse de 10% de la devise contre l'euro	163	(44)	(26)

* Ces résultats ne sont pas extrapolables.

Exposition d'investissement

Les avions et les pièces détachées sont payés en dollars américains. En conséquence, le groupe est exposé à la hausse du dollar contre l'euro en matière d'investissements aéronautiques. La politique de couverture prévoit la mise en place d'une couverture progressive entre la date de commande des avions et leur livraison.

Les investissements nets figurant dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 mars 2010, actuellement en cours de renégociation.

(En millions de dollars)	2010-11	2011-12	2012-13
Investissements	(1 168)	(1 114)	(1 013)
Couverture de change	813	668	532
Ratio de couverture	69%	60%	52%

Exposition sur la dette

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 mars 2010, 87% de la dette nette du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est libellée en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette.

Malgré cette politique active de couverture, tous les risques de change ne sont pas couverts, en particulier en cas de forte variation des devises dans lesquelles sont libellées les dettes. Le groupe et ses filiales pourraient alors rencontrer des difficultés dans la gestion des risques liés aux cours de change, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur les résultats financiers du groupe.

Risque de taux d'intérêt

La dette financière est généralement contractée, tant par Air France que par KLM, à taux variable conformément aux pratiques de marché. Cependant, compte tenu du niveau historiquement bas des taux d'intérêt, Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en place de swaps, une part importante de leurs dettes à taux variable en dettes à taux fixe, dans le but de réduire les frais financiers et de limiter leur volatilité.

Après swaps, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 63% du total des dettes financières.

Le coût moyen apparent de la dette du groupe après swap s'élève à 3,64% au 31 mars 2010 (3,92% au 31 mars 2009).

Exposition aux taux d'intérêt (En millions d'euros au 31 mars 2010)	JJ à 1 an *	> 1 an **
Actif financier	3 731	416
Passif financier	1 827	4 399
Exposition nette avant couverture	1 904	(3 983)
Couvertures	0	1 788
Exposition nette après couverture	1 904	(2 195)

* Taux fixe < 1 an + taux variable < 1 an.

** Taux variable > 1 an.

En tenant compte de la position à renouveler à moins d'un an, l'exposition nette du groupe aux taux d'intérêt s'élève à 291 millions d'euros, la trésorerie placée à taux variable étant plus faible que la dette à taux variable. Une augmentation de 1% des taux d'intérêt sur 12 mois aurait un impact comptable de 2,9 millions d'euros.

Risques relatifs au prix du carburant

Les risques liés au prix du carburant avion sont couverts dans le cadre d'une stratégie de couverture définie par le RMC pour l'ensemble du groupe Air France-KLM.

Le retournement brutal du marché des matières premières à l'automne 2008 a amené le groupe à revoir sa stratégie de couverture de façon à réduire son exposition. En effet, le groupe couvrait environ deux années de consommation avec un horizon de couverture à quatre ans. En conséquence, le montant du portefeuille de couverture était trop élevé dans un environnement de forte volatilité du prix du pétrole. Bien que le groupe ait dénoué une partie de ses positions au début de 2009, cette politique continue d'avoir des effets.

En septembre 2009, le groupe a décidé d'adopter une stratégie plus conservatrice tant en termes de volume que de durée. Cette nouvelle stratégie, approuvée par le Conseil d'administration, ramène l'horizon des couvertures de quatre à deux ans et l'exposition de deux ans de consommation à 80% d'une année de consommation. Les trois premiers trimestres sont couverts à 60% pour assurer une couverture substantielle à court terme. Les trimestres suivants sont couverts respectivement à 50%, 40%, 30%, 20% et 10%. Les volumes couverts totaux doivent toujours être en ligne avec ces ratios. Les volumes couverts en produits distillés doivent être d'au moins 30% dont 20% en Jetfuel. Enfin, les instruments de couverture doivent être compatibles IAS 39.

Dans le cadre d'une approche dynamique, le groupe a mis en place un objectif de perte maximale et un objectif de gain maximal. Enfin, un indicateur permettant de mesurer le risque du portefeuille est mis en œuvre. Le niveau de cet indicateur « *Value at risk* » est calculé et analysé chaque semaine et peut conduire à une restructuration du portefeuille.

Au 31 mars 2010, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant suivante sur la base des prix à terme au 29 mars 2010.

(En millions de US dollars sauf prix moyen d'achat en \$)	2010-11	2011-12	2012-13
Dépense avant couverture	6 866	7 285	7 609
Pourcentage de couverture	55%	17%	9%
Gain de couverture	(488)	(345)	(163)
Dépense après couverture	7 354	7 630	7 772

Risques relatifs aux contreparties

Le groupe applique les règles en matière de gestion des contreparties sous l'autorité du RMC. Celui-ci revoit le portefeuille des contreparties du groupe tous les trimestres et émet, le cas échéant, de nouvelles recommandations.

Les contreparties choisies doivent bénéficier d'un *rating* et être notées au minimum A (S&P) à l'exception des OPCVM pour lesquels le risque

est négligeable. Les engagements par contrepartie sont limités à 15% du volume du portefeuille total de couvertures (carburant, devises et taux) avec un montant maximum variable selon la qualité de la notation. La position des deux compagnies Air France et KLM est prise en compte dans l'appréciation de l'exposition globale. Un *reporting* trimestriel est établi et adressé aux membres du RMC. Il est complété par des informations en temps réel en cas de risque de dégradation substantielle de la note des contreparties.

Risques sur actions

Les placements financiers des sociétés Air France et KLM dans le cadre de leur gestion de trésorerie ne sont pas réalisés sur le marché des actions en direct ou via des OPCVM actions.

Cependant au 31 mars 2010, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées d'un montant net de 14,2 millions d'euros. Une variation globale à la baisse de 1% représente un risque de 0,1 million d'euros.

Risques de liquidité

Air France dispose au 31 mars 2010 d'une ligne de crédit de 1,2 milliard d'euros négociée auprès d'un pool élargi de 19 banques, dont 85 millions d'euros arrivent à échéance en avril 2010, 10 millions d'euros en avril 2011 et 1,1 milliard d'euros en avril 2012 à la suite de l'application d'une clause d'extension. Au 31 mars 2010, la compagnie a tiré 500 millions d'euros. En février 2010, le groupe avait ouvert des négociations avec le pool bancaire pour étendre la durée de cette ligne de crédit. Compte tenu des conditions proposées par le pool et de la détention sur les marchés financiers, le groupe a décidé de ne pas étendre la durée de cette ligne.

Ce crédit est subordonné à l'obligation pour le groupe Air France de respecter les obligations suivantes :

- ◆ les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ne doivent pas représenter plus d'un tiers de l'excédent brut d'exploitation retraité selon les normes comptables appliquées par le groupe en jusqu'en 2005 augmenté des loyers de location opérationnelle ;
- ◆ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et, au 31 mars 2010, sont respectés.

KLM dispose d'une ligne de crédit de 540 millions d'euros entièrement disponible à échéance juillet 2010 négociée auprès d'un consortium de banques internationales. En juillet 2009, KLM a négocié avec ses banques un accord pour une extension de cette ligne de juillet 2010 à juillet 2012 pour un montant de 530 millions d'euros. Cette ligne de crédit peut être étendue pour une année complémentaire sous certaines conditions.

Ce crédit est subordonné à l'obligation pour le groupe KLM de respecter les obligations suivantes :

- ◆ les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ne doivent pas représenter plus d'un tiers de l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle ;
- ◆ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux à 1,25 fois les dettes non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et, au 31 mars 2010, sont respectés.

Le *holding* Air France-KLM a pour sa part mis en place en octobre 2007 une ligne de financement à dix ans de 250 millions d'euros tirée au 31 mars 2010.

Ce crédit est subordonné à l'obligation pour le groupe Air France-KLM de respecter les obligations suivantes :

- ◆ les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ne doivent pas représenter plus de deux tiers de l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle ;
- ◆ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et, au 31 mars 2010, sont respectés.

Compte tenu des conditions d'accès au marché financier de ses deux principales filiales, Air France et KLM, du niveau de trésorerie du groupe de 4,3 milliards d'euros au 31 mars 2010, ainsi que du montant des lignes de crédit disponibles, le groupe estime ne pas encourir de risque de liquidité.

Risques de financement

Stratégie de financement

Les deux filiales ont la responsabilité de leur politique de financement. Cette stratégie permet en effet à chacune de tirer plein bénéfice de ses relations avec ses banques partenaires. Par ailleurs, cette segmentation permet à KLM de bénéficier des financements de crédit-export. Pour autant, les deux sociétés s'échangent des informations sur leur stratégie de financement et sur la nature des opérations envisagées.

Compte tenu de son programme d'investissement, particulièrement dans la flotte, le groupe Air France-KLM entend être actif sur le marché des financements. Les conditions actuelles des marchés financiers ne remettant pas en cause les possibilités de recourir à des financements d'avions à long terme, le groupe prévoit donc de financer les nouveaux avions par des dettes sécurisées et de refinancer certains actifs non sécurisés (avions et immobilier). Ces opérations de financement ou de refinancement feront, comme d'habitude, l'objet d'appels d'offre. De plus, le groupe a déjà des engagements de la part d'agences de crédit export d'aides au financement de certaines livraisons d'avions pour un montant de 300 millions d'euros pour l'exercice 2010-11.

Groupe Air France

Pour le financement de ses investissements, le groupe Air France privilégie les ressources à long terme en finançant ses avions neufs par de la dette bancaire classique et depuis 2008, par du crédit export brésilien pour ses filiales Régional et Brit Air quand c'est possible.

Il a également diversifié ses sources de financement, principalement d'origine bancaire, en mettant en place une titrisation de créances de prêts hypothécaires en juillet 2003 et en émettant des OCEANE (Obligations Convertibles en Actions Nouvelles ou Existantes) en avril 2005. Enfin, Air France a lancé, en septembre 2006, un emprunt obligataire 4,75% en euro d'un montant de 550 millions d'euros de maturité 22 janvier 2014. Un montant complémentaire de 200 millions d'euros a été levé en avril 2007 assimilable à la première tranche.

Groupe KLM

KLM dispose d'un accès au financement export pour financer ses avions. La compagnie peut ainsi bénéficier pour ses emprunts de la garantie des grandes agences de crédit américaines pour le financement d'avions Boeing et européennes pour le financement d'avions Airbus. KLM a également conclu différents accords de financement sur le marché bancaire pour refinancer des avions existants.

Holding Air France-KLM

Le holding Air France-KLM a émis avec succès deux émissions obligataires, garanties par ses filiales Air France et KLM, dont une émission de 661 millions d'euros d'obligations convertibles à 6 ans en juin 2009 et une émission d'obligations simples de 700 millions d'euros en octobre 2009 à maturité octobre 2016.

Risques de placement

Les trésoreries d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM sont placées de façon à maximiser le rendement avec un niveau de risque très faible. Elles sont investies dans des SICAV monétaires ainsi que dans des certificats de dépôt de banque disposant d'une notation de grande qualité.

Une partie des liquidités de KLM est investie en devises sur des obligations notées AAA de façon à réduire le risque de change sur la dette.

3.

Risques et gestion des risques

Cette page est laissée en blanc volontairement.

Données sociales et environnementales

4.

Les données sociales

L'effectif moyen du groupe Air France-KLM s'élève à plus de 104 700 personnes équivalent temps plein (ETP) pour l'exercice 2009-10, soit une baisse de 2,0% par rapport à l'exercice précédent.

Cependant, le périmètre du groupe a significativement évolué avec l'intégration de la filiale Martinair au 1^{er} janvier 2009 dans le groupe KLM.

L'évolution pro forma des effectifs, exprimés en ETP, après intégration de Martinair et des autres modifications de périmètre du groupe sur 2008-09, fait apparaître une baisse des effectifs moyens de 3,3% sur un périmètre constant.

Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP)	Air France-KLM			Groupe Air France			Groupe KLM		
	2007-08	2008-09	2009-10	2007-08	2008-09	2009-10	2007-08	2008-09	2009-10
Personnel au sol (PS)	74 795	75 310	73 273	54 204	53 995	51 814	20 590	21 315	21 459
Personnel navigant commercial (PNC)	21 605	22 903	22 593	14 153	15 069	14 897	7 452	7 834	7 696
Personnel navigant technique (PNT)	8 259	8 720	8 855	5 310	5 523	5 432	2 949	3 197	3 422
TOTAL	104 659	106 933	104 721	73 667	74 587	72 143	30 992	32 346	32 578

En tenant compte de la main d'œuvre extérieure, respectivement de 4 037 ETP sur l'exercice 2008-09 et 2 894 ETP sur 2009-10, cette baisse des effectifs pour l'ensemble du groupe Air France-KLM, exprimés en ETP, atteint 3,0% (et 4,2% en évolution pro forma sur le périmètre de 2009-10).

L'évolution des effectifs des groupes Air France et KLM sont affectés par les effets de périmètre, avec notamment l'intégration de Martinair dans le groupe KLM au 1^{er} janvier 2009, et de façon moins significative par la cession des filiales Reenton, Aerolis et l'intégration de TSI et AMG au groupe Air France, et pour le groupe KLM, l'intégration de la filiale Cobalt Ground Solutions, issue de la fusion de la filiale d'Air France : AFSL et de la filiale de KLM : KLM Ground Services Limited.

En termes d'emploi, le groupe fournit au 31 décembre 2009 un contrat de travail à 113 051 personnes ; il s'agit de l'ensemble des effectifs physiques, inscrits et payés d'Air France-KLM, qui sont répartis à 67% dans le groupe Air France et à 33% dans le groupe KLM.

Le reporting « NRE social », conformément aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Économiques) du 31 mai 2001 et du Prospectus Européen (CE 809/2004) est présenté dans les 3 tableaux d'indicateurs plus loin et porte sur 96% de l'effectif physique du groupe. La quasi-totalité des indicateurs publiés font l'objet d'une vérification selon la norme d'audit ISAE 3000 par l'un des Commissaires aux comptes du groupe avec un degré d'assurance modérée.

La politique sociale d'Air France-KLM

Air France et KLM partagent des valeurs communes tant en matière sociale que de développement durable. Ces valeurs sont décrites dans la charte sociale et éthique signée en février 2008 et forment le socle commun des engagements du groupe en réaffirmant les valeurs

et les droits fondamentaux qui orientent sa politique sociale, éthique et environnementale.

Les différences de législation sociale entre les pays justifient les politiques de ressources humaines distinctes. Cependant, l'intégration des activités évoluant plus rapidement du fait du contexte économique, des règles permettant aux entités combinées de travailler ensemble et aux managers de gérer les différences ont été mises en place. Enfin, le groupe prépare les cadres qui deviendront les managers de demain à une culture commune du management pour faire progresser la dynamique d'intégration du groupe. Des programmes spécifiques de formation communs aux deux compagnies sont déployés auprès des cadres et cadres supérieurs ainsi qu'aux équipes communes d'encadrement et au management des projets communs.

Air France

Emploi

En dépit du contexte économique particulièrement difficile qui sévit depuis l'été 2008, Air France n'a pas remis en cause son engagement de préserver l'emploi et de développer l'employabilité de ses collaborateurs. Les mesures adaptées à ce contexte prises dès le début de la crise ont été maintenues. Ainsi, le contrôle strict des embauches s'est poursuivi en 2009 et se poursuivra encore tout au long de l'année 2010. Les autres mesures ont concerné le développement du temps partiel, les mesures de renforts temporaires pour passer les pointes d'activité, développement de la mobilité professionnelle et géographique, le développement du télétravail, etc.

Ces mesures ont porté leurs fruits et seront poursuivies mais Air France doit également renforcer sa compétitivité et mettre en place des réorganisations permettant de mobiliser rapidement les gains de productivité nécessaires. Les seuls départs naturels ne permettant pas d'atteindre l'objectif de baisse des effectifs, un plan de 1 684 départs fondé sur le volontariat est mis en œuvre pour le personnel au sol sur l'année 2010.

Cette possibilité de plan de départs volontaires des personnels au sol a fait l'objet de nombreux échanges avec les partenaires sociaux lors de la négociation de l'accord de gestion prévisionnelle des emplois pour la période 2009-12.

Après avoir connu un point haut à l'été 2008, l'emploi au sein d'Air France a commencé à décroître à l'automne 2008. L'exercice 2009-10 a enregistré une baisse des effectifs de l'ordre de 3% pour répondre à la baisse globale de l'activité.

Sous-traitance/Intérim

Le contexte économique a entraîné une diminution très importante de l'appel à l'intérim, passant de 34,7 millions d'euros en 2008 à 15,7 millions d'euros en 2009. L'appel à la sous-traitance s'est poursuivi pour les domaines habituels tels que l'assistance aéroportuaire, la manutention, le gardiennage, le nettoyage et le développement d'applications informatiques spécifiques.

Organisation du temps de travail

La durée hebdomadaire moyenne du temps de travail appliquée est la durée légale du travail en vigueur. Le pourcentage de salariés à temps partiel en France s'élève, en 2009, à 14,7% pour le PS, 35,9% pour le PNC et 18% pour le PNT (15,3%, 33,3% et 13,7% respectivement en 2008).

Le taux d'absence pour maladie, maternité ou accident du travail est resté stable en 2009 à 4,11% pour le PS (3,77% en 2008) et à 6,43% (6,12% en 2008) pour le PN.

Égalité professionnelle femmes/hommes

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est un sujet qu'Air France souhaite faire progresser par un dialogue social constructif. La négociation d'un troisième accord d'entreprise sur ce thème est en cours. Dans le rapport annuel sur la situation comparée des hommes et des femmes, des indicateurs supplémentaires adaptés à la réalité de chaque établissement ont été introduits sur proposition des commissions « Égalité Professionnelle » des différents comités d'entreprise.

Par ailleurs, afin de s'assurer du respect de l'égalité de traitement entre hommes et femmes, des indicateurs comparatifs hommes-femmes ont été introduits dans le suivi des politiques et des processus de gestion des ressources humaines (formation, carrières, sécurité au travail, rémunérations). Enfin, conformément aux exigences de la loi du 23 mars 2006 sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, l'accord salarial 2009 a prévu pour la seconde année consécutive une mesure d'égalisation salariale qui a concerné 251 femmes.

En 2009, les femmes représentent près de 43% de l'effectif global en France.

Favoriser l'égalité des chances et lutter contre les discriminations

Air France poursuit sa politique sociale fondée sur la prévention des discriminations, l'égalité des chances et le respect de la diversité. Pour témoigner de cet engagement, la compagnie française a annoncé son intention de se porter candidate au Label Diversité, distinction attribuée aux entreprises exemplaires. Dans ce cadre, un diagnostic a été lancé afin de s'assurer que les procédures RH n'engendrent pas de discriminations et que l'égalité de traitement à compétences égales est respectée tant au niveau du recrutement que de l'évolution de carrière.

Rémunération et partage de la valeur créée

Conformément à l'accord salarial signé en 2009 et qui a concerné l'ensemble des catégories de personnels (PS-PNC-PNT), les mesures générales chez Air France ont représenté en moyenne pour l'année 2009 une augmentation en niveau de 0,8% auxquelles se sont ajoutées des mesures individuelles tels que l'avancement, la promotion et l'ancienneté (soit en moyenne et au global, 3,1% d'augmentation pour

le PS et le PNC présents en 2008 et 2009). Pour leur part, les salaires 2009 des PNT ont été affectés par la baisse de volume d'activité.

Ces mesures ont eu pour effet de placer l'évolution des salaires des PS et PNC d'Air France au-dessus du niveau de l'inflation.

Par ailleurs, l'accord salarial 2009 a reconduit un mécanisme de plancher d'augmentation destiné à favoriser les premiers niveaux de salaire.

Les cadres supérieurs bénéficient d'un système de rémunération variable : 30% basés sur les résultats de l'entreprise, 40% sur la réalisation des objectifs liés au poste et 30% sur la réalisation d'objectifs personnels de développement. En raison des pertes de l'entreprise en 2008-09 et en 2009-10, il n'y a pas eu versement de la part liée aux résultats.

Au titre de l'exercice 2008-09, l'intéressement s'est élevé à 8,34 millions d'euros, (98,1 millions d'euros au titre de l'exercice 2007-08). Aucun montant de participation n'a été versé au titre de cet exercice (25,2 millions d'euros au titre de l'exercice 2007-08).

Pour permettre à l'ensemble de ses salariés d'accéder à un produit d'épargne réservé à la retraite, Air France a mis en place un plan d'épargne retraite collectif « PERCO » par accord collectif en octobre 2008. Aucun versement volontaire sur les dispositifs d'épargne salariale (PEE et PERCO) n'a été abondé en 2009.

Ce dispositif s'ajoute aux régimes de retraite supplémentaire (article 83 et P.E.R.E.) mis en place par accord collectif en mai 2006 pour les cadres PS, les PNC et les PNT.

Dialogue social

Air France poursuit sa politique contractuelle en signant 16 nouveaux accords ou avenants à des accords existants.

Ainsi malgré le contexte économique difficile, un accord salarial a été majoritairement signé en 2009.

L'engagement de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et de respect de la diversité s'est poursuivi avec la mise en œuvre du 7^e accord sur l'insertion professionnelle des personnes handicapées signé pour une période de 3 ans.

La mise en œuvre de l'accord sur l'égalité professionnelle hommes-femmes s'est poursuivie et son renouvellement est en cours de discussions avec les organisations syndicales.

Un accord triennal de méthode et de prévention des risques psychosociaux et de développement de l'équilibre de la vie au travail a été signé en avril 2010.

Santé et sécurité au travail

Air France a reconduit son programme triennal de réduction de 30% des accidents au travail pour les années 2009, 2010 et 2011. Ce dispositif de contrat d'objectif concerne la totalité des entités situées en France et dans les Départements d'Outre Mer.

Un premier bilan à fin 2009 montre que 200 accidents au travail ont été évités et que le taux de réduction moyen du coefficient de fréquence est de 5% pour cette première année en s'établissant à 4,27 pour 100 salariés.

En 2009, la Direction commerce internationale connaît une des plus fortes réductions du coefficient de fréquence (- 40% en un an). Le Cargo réalise également une baisse importante avec - 11%. La Direction industrielle a également atteint ses objectifs en réduisant de 7,6% son coefficient de fréquence. Parmi les entités du secteur tertiaire, la direction Commerciale France atteint également ses objectifs avec - 22%.

Les actions mises en œuvre pour permettre la baisse des accidents au travail ont concerné :

- ◆ la prévention mise en place dans la durée : fixation d'objectifs, amélioration des conditions de travail, communication, formation à la prévention ;
- ◆ le retour d'expérience et la mise en place des systèmes de management de la sécurité au travail ;
- ◆ le développement de synergies entre les différentes fonctions : équipes projet et équipes QSE – RH – Services Médicaux, afin de renforcer la prévention des risques ;
- ◆ le travail en amont des changements sur un mode participatif en mobilisant les partenaires sociaux (membres de CHSCT) sur les actions de prévention de tous les risques professionnels.

Ces actions ont été complétées par une mobilisation forte sur le terrain de l'ensemble de l'encadrement autour des causes réelles d'accidents au travail.

En 2009 Air France a déploré le décès des 12 personnels navigants disparus à bord du vol AF447 le 1^{er} juin 2009 et le décès en rotation d'un PNC à la suite d'un malaise.

Air France a développé au cours des années passées un dispositif de veille et une procédure opérationnelle de gestion de crise qui constituent le cadre de réponse aux situations d'urgence susceptibles de provoquer une perturbation significative dans le fonctionnement de l'entreprise et nécessitant une coordination spécifique et temporaire de plusieurs organismes internes et/ou externe.

S'appuyant sur les retours d'expériences du SARS en 2003, de la grippe aviaire en 2006, sur les travaux menés en groupe transverse et pluridisciplinaire dans la compagnie et conformément aux instructions des Autorités françaises, un « Plan de continuité d'activité » a été élaboré au niveau de la société puis décliné au sein de chacune des entités de la compagnie pour décrire les scénaris susceptibles d'avoir un impact sur l'exploitation d'Air France et les mesures prévues s'ils se réalisaient.

Dès le 25 avril 2009, une cellule de crise pour la grippe H1N1 a été mise en place à Air France. Composée de responsables de tous les domaines de l'exploitation et des services commerciaux, avec l'assistance des médecins de la compagnie, elle a suivi au quotidien l'évolution de la maladie.

La Direction générale d'Air France et l'ensemble du personnel ont été régulièrement informés de l'évolution de la situation courante et des mesures prises par la compagnie.

Des équipements et éléments de protection individuelle (masques, gel anti bactérien, kits de protection pour les personnels navigants) ont été mis en place dans toutes les Entités et escales et distribués au personnel lorsque la situation l'imposait. D'autres mesures d'hygiène ont été prises à la fois pour les personnels navigants et pour les personnels au sol. De plus, un site Internet dédié à la pandémie et destiné à centraliser toutes les informations a été préparé. Enfin, Air France a pu, avec l'autorisation des autorités, vacciner en interne son personnel à partir de janvier 2010.

Formation

Dans un contexte marqué par un ralentissement significatif de la croissance, Air France a préservé en 2009 un investissement formation de presque 9% de sa masse salariale, avec un taux d'accès à la formation de plus de 90% pour l'ensemble de ses personnels.

L'engagement de privilégier les ressources humaines internes, la nécessité de répondre aux évolutions des métiers ainsi que l'exigence d'un haut niveau de sécurité des vols et des personnes expliquent ce niveau particulièrement élevé. Au-delà des formations à caractère technique et réglementaire, l'entreprise mise résolument sur le développement des compétences de ses collaborateurs pour anticiper l'évolution des emplois et accroître sa compétitivité.

Conformément aux engagements pris dans le cadre de l'accord formation des personnels au sol pour favoriser la qualité du dialogue social, une action de formation spécifique sur l'application de cet accord est proposée aux membres des commissions emploi formation des CE et CCE et aux acteurs du réseau ressources humaines (120 RH et 50 commissaires formés en 2009).

Afin de faciliter l'accès à l'information sur la formation professionnelle continue et de rendre les salariés acteurs de leur développement professionnel, un site formation est dorénavant disponible sur l'espace salarié et un guide d'accompagnement à l'usage des managers a été conçu.

Par ailleurs, le déploiement d'outils intranet RH de type « e-services » a contribué à simplifier l'accès aux dispositifs et ce tout particulièrement pour les demandes d'utilisation du droit individuel à la formation (DIF).

On peut notamment noter pour l'année 2009 :

- ◆ un taux d'accès au DIF qui représente plus de 7% tout personnel confondu ; 11% pour le personnel sol ;
- ◆ une mobilisation affirmée des acteurs ressources humaines pour accompagner environ 60 personnes dans des démarches individuelles ou collectives de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ; 40 validations totales des diplômes obtenus sur la promotion précédente ;
- ◆ la poursuite à un rythme soutenu de périodes de professionnalisation pour favoriser le maintien dans l'emploi, avec environ 3 000 nouveaux dossiers engagés en 2009.

Diversité/responsabilité sociale et sociétale

Dans la continuité des engagements pris dans la déclaration de Responsabilité Sociale du groupe Air France-KLM, Air France poursuit sa politique sociale fondée sur l'intégration par l'emploi, le respect de l'égalité des chances, la prévention des discriminations, et la promotion de la diversité qui reflète celle de la société.

Intégration par l'emploi des jeunes

La mise en œuvre de la 5^e charte de l'alternance pour la période 2008-11 s'est traduite par l'embauche de 317 nouveaux contrats d'apprentissage ou contrats de professionnalisation en 2009 malgré le contexte difficile.

Air France, par le biais d'un réseau d'associations qu'il a mis en place, poursuit ses actions en faveur de l'égalité des chances autour d'une dynamique territoriale pour l'accès à l'emploi : « AirEmploi » pour l'orientation et l'information sur les métiers de l'aérien, « JEREMY » pour l'insertion des jeunes riverains sur les métiers aéroportuaires.

Le partenariat avec l'association « Des ingénieurs pour l'école » (IPE), engagé à la suite de la signature de la convention-cadre pour la période 2007-12 avec le ministère de l'Éducation Nationale, permet de détacher sept ingénieurs d'Air France auprès de l'Éducation nationale afin de renforcer la coopération entreprise-école.

Ces actions sont mises en œuvre en partenariat avec la région, l'Éducation nationale, les centres de formation d'apprentis (CFA), les associations territoriales et institutionnelles.

Air France est actif vis-à-vis du développement des régions où elle opère ; ainsi, à Roissy, il a créé et soutient l'association « Pays de Roissy-CDG » qui, en rapprochant entreprises, élus locaux et résidents, permet l'aboutissement de projets concernant le développement économique, le logement, le transport, la culture, la formation et la recherche.

Recrutement : égalité des chances

Cette exigence d'égalité des chances s'applique tout particulièrement aux processus de recrutement et de sélection interne collective. Depuis juin 2006, Air France utilise pour ses recrutements externes un logiciel internet qui permet aux candidats de postuler en ligne et d'enregistrer leur candidature selon un modèle de curriculum vitae « universel ». Par ailleurs, toute personne susceptible d'utiliser des outils de sélection, de consulter des dossiers de candidats ou d'être informée de données confidentielles est tenue de se soumettre aux obligations éthiques et morales de la charte de déontologie du service Recrutement, Sélection, Redéploiement.

Cette charte est actualisée chaque année en fonction des évolutions réglementaires et des bonnes pratiques de la profession. Elle a été étendue aux intervenants de sélection interne en 2008.

Pour assurer la maîtrise et la qualité des processus de recrutement, la certification ISO 9001 a été renouvelée en novembre 2007 pour 3 ans. Il est prévu de l'étendre aux activités de sélection interne en novembre 2010. La garantie apportée par cette certification permet notamment de s'assurer du respect des règles de déontologie.

Politique handicap

Engagée depuis 20 ans dans une politique handicap ambitieuse, Air France poursuit ses actions d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Malgré les départs naturels des salariés handicapés (retraites) et les restrictions liées aux nombreux métiers réglementés de l'entreprise pour lesquels il est difficile d'employer des personnes en situation de handicap (pilotes de ligne, hôtesses et stewards, etc.), le nombre de salariés handicapés est stable (1 422 en 2009).

En dépit du gel des recrutements, le septième accord entré en application en 2009 maintient un objectif d'embauche de 85 salariés handicapés sur 3 ans.

L'engagement de l'entreprise passe également par un renforcement de la sous-traitance auprès du secteur adapté et protégé (établissements employant des travailleurs dont les capacités de travail ne permettent pas d'exercer une activité en milieu dit « ordinaire »). Pour l'année 2009 le chiffre d'affaires réalisé s'élève à 11 millions d'euros, ce qui équivaut à 480 emplois indirects. Tous ces éléments contribuent à faire passer le taux d'emploi réglementaire en France de 3,14% en 2008 à 3,58% en 2009.

L'accord prévoit également un budget consacré au handicap de 9 millions d'euros pour la période 2009-11 ; en 2009, ce sont 3 millions d'euros qui ont ainsi été investis dont 46% au titre des actions de maintien dans l'emploi et 7% au titre de la sensibilisation des salariés.

Responsabilité sociale au niveau local

Premier employeur privé d'Ile-de-France, avec 50 000 collaborateurs employés dans la région, Air France génère localement activités et emplois directs et indirects. La compagnie contribue également au progrès économique et social des territoires où elle opère, en participant au développement des compétences. Elle est membre fondateur de quatre associations :

- ♦ AirEmploi présente et donne des informations sur les parcours de formation aux métiers du transport aérien et de l'aéronautique, et a lancé en 2009 un programme spécifiquement tourné vers les jeunes filles, afin de les sensibiliser aux métiers de la maintenance ;
- ♦ l'Association pour la Formation aux Métiers de l'Aérien (AFMAé) forme, au travers de son CFA, près de 400 jeunes en 2009-10, parmi lesquels 149 apprentis au sein d'Air France Industries. 61% des jeunes formés en 2008 ont été embauchés en CDI en 2009 ;
- ♦ l'association JEREMY, Jeunes en Recherche d'Emploi à Roissy et Orly, a pour objectif de favoriser l'insertion des jeunes riverains sans qualification et éloignés de l'emploi, par un dispositif associant formation, expérience professionnelle et accompagnement social. En 2009, une formation pour des demandeurs d'emploi handicapés a été développée en partenariat avec Servair ;
- ♦ l'association Pays de Roissy-CDG fédère des élus, des responsables institutionnels et des chefs d'entreprise pour valoriser et promouvoir une dynamique de territoire en faveur du développement du Pays de Roissy ; elle soutient des projets concernant le développement économique, le logement, le transport, la culture et la formation sur le territoire autour de Roissy.

KLM

Effectifs et emploi

KLM poursuit une politique de l'emploi durable pour tous les salariés, fondée sur le développement des compétences et des qualifications, en encourageant la mobilité professionnelle et en faisant la promotion d'une bonne hygiène de vie. L'évolution constante du secteur du transport aérien entraîne des répercussions sur l'activité de KLM et sur ses employés. De ce fait, la mobilité professionnelle est un élément essentiel de gestion des ressources humaines de KLM.

Maintien de l'emploi/mobilité

Tout au long de l'année passée, le président de KLM a souligné l'importance, pour tous les salariés, de renforcer la solidarité, « *keep the family together* », afin d'éviter les mesures de licenciement comme en 2003-04. Le groupe a stoppé les embauches et l'interim. Les postes laissés vacants par des départs à la fin de contrat à durée déterminée ou d'intérim ont été revus au niveau du « *regietafel* » et cette revue s'est accompagnée d'une recherche de candidats au sein de KLM et de ses filiales avec comme conséquence, 350 remplacements réussis au cours de l'exercice. Un nombre important de remplacement ont pu se faire au sein des activités elles-mêmes.

Un programme appelé « *Solidair* » a été lancé pour expliquer l'importance pour tous les salariés de combattre la crise. Les membres du personnel administratif ont été sollicités pour limiter les embauches d'intérimaires durant les périodes de forte activité. En 2009, environ 1 000 membres du personnel au sol ont été volontaires. En outre, une centaine de membres d'équipage ont été employés dans la filiale de KLM Transavia, avec même, dans certains cas, un changement de base provisoire en passant de Schiphol à Billund au Danemark. En outre, 380 commandants de bord et pilotes ont volontairement donné un coup de main à l'exploitation sol et ont aidé à la mise en œuvre de projets à la maintenance. Ces expériences s'avèrent être bénéfiques car elles ont permis au personnel au sol et au personnel navigant de partager des expériences, de mieux se connaître et pour les pilotes, d'acquérir une connaissance plus détaillée des opérations au sol. Par ailleurs, KLM a cherché à réduire les reliquats de congés. Toutes ces mesures faisant appel au volontariat ont reçu le soutien des syndicats et du Work Council.

KLM Cargo, a subi tout particulièrement les effets de la crise économique. Son personnel a été encouragé, et continue à l'être aujourd'hui encore, à trouver un poste dans un autre service de la compagnie. Le Centre de Navigation Cargo nouvellement installé propose des informations sur les postes vacants, une aide à la rédaction des CV et des lettres de candidatures et une aide pour les entretiens professionnels, adaptés aux besoins du personnel de KLM Cargo.

Organisation du temps de travail

Le travail à temps partiel étant un droit légal aux Pays-Bas, il est très répandu. Depuis 2008-09, KLM met en place des mesures favorisant le travail à temps partiel. Plus du tiers des salariés de KLM travaillent à temps partiel et ce pourcentage augmente d'année en année, avec une proportion plus importante de femmes.

Égalité professionnelle femmes/hommes

Conformément à l'engagement du groupe Air France-KLM de promouvoir la diversité et de garantir l'égalité des chances pour tous les salariés, défini dans la Charte sociale et éthique du groupe, les deux compagnies poursuivent cet objectif dans le respect de la législation locale sur l'emploi.

Chez KLM, une formation de tutorat est proposée aux femmes occupant des postes d'encadrement pour leur faciliter l'accès à des postes à hautes responsabilités. Il n'est pas appliqué de discrimination positive en faveur des femmes, lorsqu'un poste vacant est à pourvoir.

KLM lutte depuis longtemps contre les actes de discrimination, de violence et de harcèlement sexuel.

Politique salariale

Les précédents accords collectifs de KLM ont pris fin le 31 mars 2009. En raison de la crise économique, les syndicats et la compagnie ont opté pour un accord applicable une seule année. Cet accord comporte l'engagement d'éviter le plus possible les licenciements, moyennant une augmentation limitée des salaires. Le 1^{er} janvier 2010, tous les salaires ont été augmentés de 1,25% pour compenser l'inflation.

Le système de retraite de KLM repose sur des fonds de pension ouverts à tous les salariés. Ces fonds, alimentés par les contributions des salariés et de l'entreprise, sont gérés par le groupe Blue Sky. Un comité composé de membres de la direction et des syndicats de KLM décide de l'indexation et d'autres sujets relatifs aux retraites.

Dialogue social

KLM a un historique de relations sociales constructives avec les organisations syndicales, qu'elle souhaite poursuivre. En 2009, une application internet a été mise en place pour faciliter le scrutin à l'élection du *Work Council* en 2010.

Santé et sécurité au travail

Au mois de novembre 2009, l'Organisation Mondiale de la Santé a déclaré la disparition de la menace d'épidémie de la nouvelle grippe A H1N1. Le recul permet aujourd'hui de constater qu'aucun des scénarios élaborés au départ, ne s'est produit. Son effet sur

le fonctionnement d'Air France et de KLM a été limité. Au début de l'épidémie, les prévisions envisageaient un profond impact sur l'exploitation. Une cellule de crise a été immédiatement mise sur pied chez KLM. Composée de responsables de tous les domaines de l'exploitation, avec l'assistance des médecins de la compagnie, elle a suivi au quotidien l'évolution de la maladie. Par le biais de lettres d'information quotidiennes, un point hebdomadaire dans la newsletter diffusée à l'ensemble de la compagnie, ainsi que des comptes-rendus au Conseil d'administration, KLM a été informée de la situation courante et des mesures prises par la compagnie. Un manuel a été rédigé pour décrire les scénarios susceptibles d'avoir un impact sur l'exploitation de KLM, avec les mesures adéquates à prendre s'ils se réalisaient. Des gels antibactériens pour les mains ont été distribués à tous les salariés et d'autres mesures d'hygiène ont été prises pour les personnels navigants, surtout vers les destinations présentant un nombre élevé de cas. Toutes les mesures spécifiques pour combattre la nouvelle grippe A H1N1 ont été arrêtées au mois de novembre 2009.

KLM a mis en place des « ambassadeurs » de la sécurité, à raison d'un par division. Ce rôle est rempli par des Directeurs. Leur objectif est de sensibiliser les autres responsables et de les encourager à promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et à faire remonter les problèmes de sécurité non répertoriés ou nouvellement apparus. Parmi les initiatives prises par ces ambassadeurs en 2009, on peut citer la campagne de communication destinée au personnel au sol sur la position de KLM « On ne transige jamais avec la sécurité ».

Pour permettre la mise en œuvre d'améliorations visant à éviter la reproduction des accidents, un protocole des incidents de sécurité a été élaboré, afin d'offrir aux employés ayant provoqué ou rapporté un accident, une protection contre toute mesure disciplinaire, sauf faute intentionnelle constatée. Il a été proposé aux syndicats d'inclure ce protocole dans les trois conventions collectives.

Un centre sportif inauguré en 2008 sur le site de KLM Cargo continue à afficher des niveaux de fréquentation élevés, tant de la part des personnels en horaire administratif que de ceux travaillant en horaire décalé.

Un deuxième centre s'est ouvert en 2009 pour le personnel de l'exploitation au sol. Il offre aux employés momentanément affectés par une blessure ou une maladie, un soutien par la physiothérapie. Les autres membres du personnel peuvent s'entraîner pour garder la forme.

Le Service Engineering & Maintenance a mis en place des « coaches ergo », à savoir des employés conseillant leurs collègues sur les postures et les méthodes de travail optimales du point de vue ergonomique. Le programme fait l'objet d'une recherche scientifique menée par l'Université VU d'Amsterdam, pour étudier son efficacité.

Plusieurs campagnes de communication ont été lancées sur des problèmes de santé et de bien-être spécifiques aux personnels navigants. Il s'agit notamment de trucs et astuces pour mieux surmonter le décalage horaire et pour sensibiliser à l'utilisation des médicaments, de l'alcool et des drogues (MAD).

Formation

Chaque salarié a la possibilité de définir, en collaboration avec son/sa responsable hiérarchique, son plan de développement personnel (« POP » en néerlandais) qui lui permettra de développer ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles. L'employé et son responsable choisissent ensemble la formation qui convient ou d'autres formules de développement.

La KLM Academy, centre de formation interne destiné aux cadres, a mis au point des sessions *Career and Leadership* pour les candidats à fort potentiel et des programmes d'encadrement pour tous les cadres et les personnels spécialisés au sein de KLM. Pour des besoins de formation plus individuels, la KLM Academy a opté pour des programmes ouverts sur les compétences de management, le management de projet, le management général et l'efficacité personnelle.

En 2009, KLM a lancé le programme *Improving Leadershipskills* (Amélioration des compétences de leadership). Ce programme fournit des indicateurs de gestion pour les cadres de la direction opérationnelle ayant au moins 3 ans d'expérience. Le Comité d'entreprise de KLM soutient ce programme et a contribué à l'ajuster aux besoins des participants. Compte tenu du succès du projet pilote, le programme est à présent à la disposition de tous les cadres.

KLM continue à accorder une attention toute particulière à l'employabilité et à s'y investir. La crise économique montre l'importance de la mobilité pour répondre à l'évolution des besoins professionnels. On estime que le développement de cette qualité passe par une formation adéquate.

Deux projets pilotes ont permis de proposer à des employés ayant une formation initiale limitée un programme pour acquérir un diplôme officiel. Le programme de Validation des acquis de l'expérience soutenu par le gouvernement a établi, pour chacun d'eux, les compétences acquises au cours de leur expérience professionnelle. Des points ont été accordés aux compétences répondant aux besoins de formation exigés par le diplôme souhaité et ont ensuite été déduits du total de points nécessaires, avec, pour conséquence, une réduction du nombre de cours à suivre pour obtenir le diplôme. Bien que l'évaluation officielle n'ait pas encore eu lieu, les projets pilotes n'étant pas encore achevés, le programme a bénéficié jusqu'ici de commentaires favorables de la part des participants et des autres salariés.

Insertion professionnelle des personnes handicapées

Dans le cadre de la législation néerlandaise, KLM s'est engagé à poursuivre l'insertion des personnes handicapées et à optimiser leur contribution. Il s'agit là d'un objectif commun de KLM et de ses

salarié(e)s. Un(e) employé(e) est considéré(e) comme handicapé(e), s'il/elle n'est plus à même d'accomplir ses propres tâches ni d'assumer un travail correspondant au même niveau de salaire. En se conformant aux directives gouvernementales, les médecins du travail évaluent la contribution que l'employé(e) est en mesure d'apporter. En coopération avec des spécialistes, ils conseillent l'encadrement et les employé(e)s sur l'adaptation des heures de travail, des types de tâches et du poste de travail à prévoir pour optimiser le potentiel du salarié handicapé.

En 2009, 80 employés de KLM, après deux années d'absence continue, n'étaient plus en mesure d'accomplir les tâches qui leur incombaient ni de retrouver un travail correspondant au même niveau de salaire, en raison de leur handicap. Ces employés recevront des allocations de l'État en fonction de leurs revenus et des résultats d'une analyse vérifiant si l'employeur et l'employé ont respecté leurs obligations. KLM, à l'instar de tous les employeurs néerlandais, contribue au versement des allocations par le biais de cotisations annuelles proportionnelles au nombre d'employé(e)s handicapé(e)s.

Responsabilité sociale au niveau local

KLM participe également à différents projets de développement local et régional, par exemple :

- ◆ Alders Table : l'accord « Alders », signé le 30 septembre 2008, est un avis consultatif complet sur l'aéroport de Schiphol et de son voisinage pour la période 2010-20 ;
- ◆ CROS : KLM s'investit depuis plusieurs années dans le dialogue et la coopération avec les riverains de la zone de l'aéroport de Schiphol, principalement par le biais du CROS (Comité consultatif régional de Schiphol) ;
- ◆ coopération entre KLM et le Centre de formation local : pour contribuer activement à des formations sur les compétences et les applications professionnelles, en vue de stimuler les jeunes pour bien travailler à l'école, se préparer à leurs futurs métiers et éviter l'échec scolaire.

Indicateurs sociaux du groupe

Données consolidées effectifs du groupe Air France-KLM

NRE social ⁽¹⁾	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France *				Groupe KLM **			
	Effectif par tête au 31/12 (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)				Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM	
	2007	2008	2009	2009-08	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Périmètre du reporting NRE social		96%	96%		94%	95%	100%	100%	99%	99%	100%	100%
Effectifs totaux $\sqrt{(2)}$	110 369	110 878	108 367	- 2,3%	74 320	72 191	63 010	60 686	36 558	36 176	30 266	28 700
Personnel au Sol	76 177	75 668	73 015	- 3,5%	52 592	50 333	43 529	41 333	23 076	22 682	18 700	17 668
Personnel Navigant Commercial	25 545	26 308	26 121	- 0,7%	16 209	16 290	15 106	15 081	10 099	9 831	8 794	8 325
Personnel Navigant Technique	8 647	8 902	9 231	3,7%	5 519	5 568	4 375	4 272	3 383	3 663	2 772	2 707
Effectifs en contrat à durée déterminée (CDI) $\sqrt{(3)}$	103 772	104 601	104 425	- 0,2%	71 586	70 342	61 002	59 506	33 015	34 083	28 390	27 700
Embauches en contrat à durée indéterminée												
Personnel au Sol	3 012	2 594	1 315	- 49%	1 927	819	1 356	440	667	499	483	169
Personnel Navigant Commercial	931	995	111	- 89%	834	99	797	99	161	12	141	12
Personnel Navigant Technique	566	691	136	- 80%	435	133	310	114	256	3	200	3
Total $\sqrt{(4)}$	4 509	4 280	1 562	- 64%	3 196	1 051	2 463	653	1 084	514	824	184
Départs												
Personnel au Sol	5 161	4 804	6 232	30%	2 920	4 303	2 366	2 665	1 884	1 929	1 114	1 089
Personnel Navigant Commercial	1 121	1 047	1 435	37%	323	737	253	628	724	698	202	189
Personnel Navigant Technique	342	355	246	- 31%	295	181	191	151	60	65	43	50
Nombre de départs total $\sqrt{(4)}$	6 624	6 206	7 913	28%	3 538	5 221	2 810	3 444	2 668	2 692	1 359	1 328
dont démissions $\sqrt{(5)}$	2 611	3 011	1 795	- 40%	1 250	736	877	534	1 761	1 059	961	662
dont licenciements (y compris économiques) $\sqrt{(6)}$	1 118	1 208	1 177	- 3%	650	631	367	374	558	546	73	89
dont retraites $\sqrt{(7)}$	2 018	1 852	1 644	- 11%	1 540	1 286	1 484	1 099	312	358	295	326
dont décès $\sqrt{(8)}$	143	135	155	15%	98	114	82	100	37	41	30	34

NRE social ⁽¹⁾ Effectif par tête au 31/12 (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France *				Groupe KLM **			
	Groupe Air France		Groupe KLM		Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM	
	2007	2008	2009	2009-08	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Part des femmes au 31/12 ^{√(6)}	42,7%	42,9%	42,6%	- 0,8%	43,0%	43,0%	44,4%	44,4%	42,6%	41,6%	42,5%	42,0%
Personnel au Sol	37,1%	37,0%	36,8%	- 0,7%	40,0%	39,9%	41,1%	40,9%	30,4%	29,9%	29,1%	28,6%
Personnel Navigant Commercial	72,3%	72,2%	71,8%	- 0,6%	65,5%	65,4%	64,8%	64,7%	82,9%	82,3%	82,9%	82,3%
Personnel Navigant Technique	5,3%	5,5%	5,5%	0,4%	6,0%	6,2%	6,4%	6,7%	4,7%	4,5%	4,3%	4,2%
Organisation du temps de travail au 31/12 ^{(6) (6)}												
Pourcentage des femmes à temps partiel [√]	39,7%	39,9%	42,2%	5,6%	31,4%	32,7%	33,6%	35,2%	57,3%	61,6%	60,7%	64,5%
Pourcentage des hommes à temps partiel [√]	9,5%	10,1%	10,3%	2,2%	7,7%	7,0%	8,2%	7,5%	14,9%	16,8%	15,0%	16,7%
Pourcentage de l'effectif à temps partiel [√]	22,2%	22,9%	23,9%	4,1%	17,9%	18,1%	19,5%	19,8%	33,0%	35,4%	34,4%	36,7%

[√] Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2009 (assurance de niveau modérée).

* Groupe Air France : Air France et filiales d'Air France.

Filiales d'Air France : Brit Air, Blue Link, CRMA, CityJet, VLM, Régional, Sodexi, Transavia France et dans le groupe Servair : ACNA, Bruno Pegorier, OAT, Servair SA, CPA.

** Groupe KLM : KLM et filiales de KLM.

Filiales KLM : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KES, KHS, KLM Cityhopper (UK and BV), Transavia, KLM Catering Services Schiphol B.V., KLM UK Engineering Limited, Martinair.

(1) Le périmètre de reporting des données NRE sociales du groupe Air France-KLM concerne l'effectif physique défini en "tête", inscrit et payé en fin d'année civile.

Modifications de périmètre apportées en 2009 :

- intégration des filiales VLM (filiale du groupe CityJet), CPA (filiale du groupe Servair) et Transavia France au périmètre du groupe Air France ;
- intégration des filiales Martinair et Cobalt Ground Solutions (issue de la fusion de la filiale d'Air France : AFSL et de la filiale de KLM : KLM Ground Services Limited) au périmètre du groupe KLM ;
- sortie de la filiale de KLM : CSC India.

À noter que les effectifs considérés pour Air France et KLM comprennent l'ensemble des personnels, y compris les salariés locaux employés à l'international.

À noter que l'indicateur "périmètre de reporting NRE social" a été calculé sur la base de l'effectif moyen du groupe exprimé en équivalent temps plein en décembre.

(2) L'effectif du groupe Air France-KLM en 2009 ramené au périmètre de 2008 est de 105 957 collaborateurs, soit une baisse de - 3,7%. Par catégorie de personnel, cette baisse s'élève à - 4,2% pour le personnel au sol, - 2,9% pour le personnel navigant commercial et - 2,2% pour le personnel navigant technique.

(3) Les effectifs à contrat à durée indéterminée sont calculés hors expatriés.

(4) En 2009, il convient de noter un nombre significatif de départs pour autres raisons, notamment pour non-renouvellement de contrats à durée déterminée.

(5) Le calcul est effectué sur la base des effectifs CDI et CDD au 31/12.

(6) L'augmentation du nombre d'employés à temps partiel chez KLM est due au changement de politique au sujet de l'emploi à temps partiel. Cela vient aussi du fait que de nombreuses personnes commencent leur carrière à plein temps puis optent ensuite pour un temps partiel. Cette tendance ainsi que le gel des embauches sont à l'origine de l'augmentation du nombre d'employés à temps partiel.

Autres données sociales du groupe Air France (selon législation locale)

Air France (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile) *

	2008	2009	2009-08
Absentéisme			
Pour maladie			
Personnel au Sol ✓	2,6%	2,9%	11%
Personnel Navigant Commercial ✓	4,5%	4,6%	2%
Personnel Navigant Technique ✓	1,8%	1,8%	- 1%
Pour accident de travail			
Personnel au Sol ✓	0,4%	0,5%	12%
Personnel Navigant Commercial ✓	0,8%	0,7%	- 20%
Personnel Navigant Technique ✓	0,2%	0,3%	32%
Maternité			
Personnel au Sol ✓	0,7%	0,7%	0%
Personnel Navigant Commercial ✓	2,0%	2,5%	22%
Personnel Navigant Technique ✓	0,2%	0,3%	47%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ✓	2 586	2 388	- 8%
Nombre de décès dus à un accident du travail ✓ ⁽¹⁾	2	13	
Taux de fréquence AT ✓	27,62	26,62	- 4%
Taux de gravité AT ✓	0,98	0,95	- 3%
Formation ⁽²⁾			
Masse salariale consacrée à la formation continue ✓	10,4%	8,7%	- 16%
Personnel au Sol ✓	6,4%	5,6%	- 13%
Personnel Navigant Commercial ✓	10,4%	9,2%	- 12%
Personnel Navigant Technique ✓	19,1%	15,3%	- 20%
Nombre d'heures de formation par salarié ✓	45	34	- 23%
Personnel au Sol ✓	34	27	- 21%
Personnel Navigant Commercial ✓	40	37	- 8%
Personnel Navigant Technique ✓	177	96	- 45%
Taux de participation (nombre agents formés sur effectif mensuel moyen par tête) ✓	94%	92%	- 2%
Personnel au Sol ✓	92%	88%	- 4%
Personnel Navigant Commercial ✓	100%	100%	
Personnel Navigant Technique ✓	100%	100%	
Handicapés ⁽³⁾			
Nombre de salariés handicapés ✓	1 444	1 447	0%
Taux d'emploi de salariés handicapés (selon législation française) ✓	3,14%	3,58%	14%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année ✓	31	7	- 77%
Accords collectifs	23	16	

* Les données italiques ne concernent qu'Air France Métropole et DOM.

Filiales Air France ⁽⁴⁾

	2008	2009	2009-08
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales du groupe Air France	70%	73%	
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ✓	897	931	4%
Handicapés ⁽³⁾			
Nombre de salariés handicapés ✓	290	385	33%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année ✓	18	38	111%
Formation ^{(2) (5)}			
Taux de participation (nombre agents formés sur effectif mensuel moyen par tête) ✓	85%	90%	6%
Personnel au Sol ✓	89%	88%	- 1%
Personnel Navigant Commercial ✓	94%	92%	- 2%
Personnel Navigant Technique ✓	99%	99%	0%
Nombre d'heures de formation par salarié ✓	26	25	- 7%
Personnel au Sol ✓	19	19	- 2%
Personnel Navigant Commercial ✓	42	30	- 28%
Personnel Navigant Technique ✓	81	60	- 25%
Accords collectifs	N.D.	35	

✓ Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2009 (assurance de niveau modérée).

N.D. : non disponible.

(1) Dont 12 membres de l'équipage AF447 lors de l'accident Rio-Paris du 01/06/2009.

(2) En 2009, les besoins de formation interne ont été réduits, suite au gel des embauches, à la réduction des effectifs et à l'optimisation de l'offre de formation.

S'ajoute pour le personnel navigant commercial, la réduction des reconversions de personnel au sol vers le métier de personnel navigant commercial (200 heures de formation par reconversion).

Pour le personnel navigant technique, chaque changement d'avion entraîne une formation spécifique. La baisse des embauches et des mobilités internes a provoqué une baisse des nouvelles qualifications avion entraînant une baisse significative des heures de formation.

(3) L'augmentation du taux d'emploi de salariés handicapés d'Air France s'explique notamment par une hausse significative du recours au secteur protégé.

Le nombre de salariés handicapés est resté stable malgré les départs en retraite ; 7 salariés ont été recrutés en dépit du gel des embauches externes, en application de l'accord triennal 2009-11.

L'augmentation du nombre de salariés handicapés dans les filiales s'explique par l'élargissement du périmètre couvert par le reporting et par une politique d'embauche active de salariés handicapés, en particulier pour le groupe Servair qui a signé un accord spécifique à cet égard.

(4) **Périmètre de reporting des filiales d'Air France.**

L'élargissement du périmètre de reporting des filiales d'Air France en 2009 (intégration de VLM, CPA et Transavia France) impacte la variation 2009-08.

Filiales Air France : Brit Air, Blue Link, CRMA, CityJet, VLM, Régional, Sodexi, Transavia France et dans le groupe Servair : ACNA, Bruno Pegorier, OAT, Servair SA, CPA.

(5) Transavia France exclue.

Autres données pour KLM (selon législation locale)

KLM (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile) *

Absentéisme	2008	2009	2009-08
Pour maladie			
Personnel au Sol ✓	5,3%	4,9%	- 8%
Personnel Navigant Commercial ✓	6,1%	5,8%	- 5%
Personnel Navigant Technique ✓	3,8%	3,6%	- 5%
Maternité			
Personnel au Sol ✓	0,2%	0,2%	0%
Personnel Navigant Commercial ✓	1,5%	1,5%	0%
Personnel Navigant Technique ✓	0,1%	0,1%	0%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ✓ ⁽¹⁾	1 067	252	N.C.
Nombre de décès dus à un accident du travail ✓	1	0	
Taux de fréquence AT ✓ ⁽¹⁾	21,66	5,40	N.C.
Taux de gravité AT ✓ ⁽²⁾	0,12	0,19	58%
Handicapés			
Nombre de salariés handicapés ✓ ⁽³⁾	755	713	- 6%
Accords collectifs	0	3	
Formation			
Dépenses en formation (En €) ✓	N.D.	60 847 429	
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein ✓	N.D.	2 500	

* KLM : les données concernent KLM hors personnel à l'international.

N.D. : non disponible.

N.C. : non comparable.

Filiales KLM⁽⁴⁾

	2008	2009	2009-08
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales KLM	96%	97%	
Hygiène et sécurité⁽⁵⁾			
Nombre d'accidents du travail $\checkmark^{(1)}$	166	149	N.C.
Nombre de décès dus à un accident du travail \checkmark	0	0	
Taux de fréquence AT $\checkmark^{(1)}$	22,33	10,34	N.C.
Taux de gravité AT $\checkmark^{(2)}$	0,07	0,16	129%
Handicapés⁽⁶⁾			
Nombre de salariés handicapés \checkmark	N.D.	76	
Accords collectifs	N.D.	6	
Formation			
Dépenses en formation (En €) \checkmark	N.D.	18 053 671	
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein \checkmark	N.D.	2 143	

\checkmark **Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2009 (assurance de niveau modérée).**

N.D. : non disponible.

N.C. : non comparable.

(1) La définition d'un accident de travail pour KLM a été modifiée en 2009 avec la prise en compte uniquement des accidents de travail générant un arrêt de travail. Ceci explique la baisse très importante entre 2008 et 2009 des accidents de travail et du taux de fréquence.

(2) Malgré une réduction du nombre d'accidents de travail avec arrêt, l'augmentation du taux de gravité s'explique par des absences suite aux accidents de travail de plus longue durée.

(3) La baisse est liée à des changements dans la législation des Pays-Bas.

(4) Modifications de périmètre apportées en 2009 :

- intégration des filiales Martinair et Cobalt Ground Solutions (issue de la fusion de la filiale d'Air France : AFSL et de la filiale de KLM : KLM Ground Services Limited) au périmètre du groupe KLM ;
- sortie de la filiale de KLM : CSC India.

Périmètre de reporting des filiales KLM : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KES, KHS, KLM Cityhopper (UK and BV), Transavia, KLM Catering Services Schipol B.V., KLM UK Engineering Limited, Martinair.

(5) Cobalt Ground Solutions exclue.

(6) Martinair exclue.

Les données environnementales

Le groupe Air France-KLM a engagé depuis plusieurs années une politique de développement respectueuse de son environnement. Aujourd'hui, il place les enjeux environnementaux au cœur d'une stratégie commune et ambitieuse.

Conscient de l'impact de son activité sur le changement climatique, le groupe Air France-KLM cherche à limiter ses émissions de gaz à effet de serre en mettant en œuvre diverses actions récapitulées dans le Plan Climat.

Dans le cadre du « Grenelle de l'environnement », Air France a signé en janvier 2008 la Convention sur les engagements pris par le secteur du transport aérien avec l'État français dans la poursuite de la modernisation de sa flotte.

KLM a signé le *Dutch Knowledge & Innovation Agenda* qui définit la vision et les objectifs en matière d'environnement et Développement durable pour les compagnies aériennes aux Pays-Bas. La compagnie s'est également engagée dans le *Dutch National Agreement on Sustainability* (la convention 2008-2020 sur les Transports, Logistiques et Infrastructures).

Organisation et responsabilités

Air France et KLM ont chacune leur propre organisation traitant des questions environnementales. Cependant, les deux directions Environnement sont étroitement coordonnées et travaillent ensemble sur un grand nombre de sujets.

Elles effectuent notamment un *reporting* environnemental commun au travers du rapport développement durable du groupe.

La Direction Environnement et Développement durable d'Air France propose à la Direction Générale et au Comité exécutif la politique et les priorités environnementales de l'entreprise.

Chaque Direction de l'entreprise a en charge d'appliquer la politique environnementale ainsi définie et est responsable de la conformité réglementaire, en s'appuyant sur son réseau QSE.

La Direction Environnement et Développement Durable s'assure de la cohérence des plans d'actions des entités et anime le réseau environnement.

Les filiales d'Air France sont impliquées dans le processus de management environnemental du groupe. Elles participent aux instances de suivi du Système de Management Environnemental organisées par la Direction Environnement et Développement durable.

Dans chaque direction, un correspondant environnement, généralement rattaché au responsable Qualité Sécurité Environnement, a pour mission de :

- ◆ démultiplier dans son entité les orientations environnementales de la compagnie en matière de stratégie, de formation et de communication ;

- ◆ animer les démarches environnementales des services et coordonner les plans d'actions ;
- ◆ élaborer des tableaux de bord, analyser les résultats et identifier les actions correctives et préventives.

Le Comité exécutif de KLM approuve la politique environnementale de la compagnie ainsi que les plans d'actions environnementaux associés.

Le département « *Corporate Social Responsibility (CSR) & Environmental Startegy* » propose cette politique et est responsable du fonctionnement du Système de Management Environnemental.

Chaque département de KLM, au titre de la certification ISO 14001, rapporte sur la conformité réglementaire et sur ses impacts environnementaux pour ses activités, à travers le programme CSR lors de réunions organisées par le Département CSR & Environmental toutes les 6 semaines.

Tous les départements ont leurs propres correspondants environnements, placés sous l'autorité du responsable qualité qui lui-même est membre du Comité Sécurité Opérationnelle et Environnement. Ce Comité est réuni chaque trimestre et présidé par le Directeur général des Opérations.

Management environnemental/Certification ISO 14001

Air France et KLM ont mis en place des systèmes de Management Environnemental distincts mais cohérents, basés sur la norme ISO 14001.

La politique de certification ISO 14001 s'inscrit dans une logique de systèmes de management intégrés. Cette norme internationale est fondée sur l'approche qualité de Deming : planification des objectifs, mise en œuvre, vérification et revue de direction. Pour chacune des entités de la Compagnie, les processus sont identifiés, planifiés, contrôlés et vérifiés, notamment par des audits internes et externes de façon à garantir la conformité avec les exigences réglementaires.

Air France a obtenu en juillet 2008 la certification ISO 14001 pour l'ensemble de ses activités sol métropolitaines, et toutes les activités vol.

KLM a mis en place en 1999 un système de management de l'environnement conforme à la norme ISO 14001. Dans le cadre de ses engagements pour le développement de sa politique environnementale, KLM a mis en place un vaste programme annuel afin d'améliorer ses performances, d'assurer le management de l'environnement et développer activement la communication interne et externe.

Les résultats environnementaux de KLM Cityhopper, KLM Catering Services, KLM Equipment Services et KLM Health Services sont inclus dans les indicateurs de performance environnementale de KLM, Martinair et Transavia.com sont aussi partiellement inclus.

Mesures prises pour assurer la conformité du groupe Air France-KLM aux dispositions législatives et réglementaires relatives à l'environnement

Un outil de veille réglementaire est actuellement en place dans la compagnie avec l'aide du cabinet juridique Huglo-Lepage, spécialisé dans le droit environnemental, et qui permet à chaque entité d'Air France de connaître les évolutions législatives qui la concernent. Les filiales CRMA, Régional et Brit Air ont également accès à un outil similaire.

Cet outil sera remplacé par un outil intégré de suivi de la conformité réglementaire environnementale permettant à chaque entité de faire sa propre veille et son auto évaluation de la conformité. Il sera opérationnel en 2011.

Afin de respecter les exigences législatives et réglementaires des services au sol de KLM en dehors des Pays-Bas, KLM a par ailleurs mis en place un code de bonnes pratiques environnementales dans ses escales (GEP pour *Good Environment Practices*).

Reporting environnemental

Le groupe Air France réalise le *reporting* grâce à l'outil OSYRIS (*Operational System for Reporting on Sustainability*). Il permet de réaliser la collecte, la validation ainsi que la consolidation des données pour toutes les activités sol. Pour les activités aériennes, un outil de calcul similaire à OSYRIS permet de calculer les émissions en se basant sur les données réelles de vol (consommation, vitesse, altitude,...), ce qui garantit des résultats plus fiables.

KLM gère et reporte ses indicateurs développement durable (dans lesquels les indicateurs environnementaux sont inclus) à travers la base de donnée CaeSar qui est largement déployée dans l'entreprise.

Depuis l'année 2007-08, Air France-KLM fait vérifier certains de ses indicateurs environnementaux par un de ses commissaires aux comptes, avec un niveau d'assurance le plus élevé, niveau raisonnable, pour les émissions de CO₂ et la consommation de carburant des opérations aériennes, et un niveau d'assurance modéré pour les autres indicateurs.

Management des risques environnementaux

L'identification et la gestion des risques environnementaux font partie intégrante du système de management ISO 14001. Dans le cadre de ces systèmes, les risques sont identifiés, les impacts évalués et des actions préventives et correctives sont mises en œuvre par les différents plans d'action des entités.

Un système de retour d'expérience est mis en place dans l'ensemble des directions opérationnelles d'Air France et KLM (outil Sentinel). Il s'agit de remonter les incidents environnementaux permettant ainsi de définir et de mettre en place des plans de prévention des risques au niveau groupe.

Émissions de gaz à effet de serre

La contribution d'Air France-KLM à la lutte contre le changement climatique s'articule autour de son Plan Climat.

Le groupe Air France-KLM soutient activement les efforts menés pour parvenir à un accord mondial sur le climat, dans lequel le secteur de l'aviation contribuerait de manière pleine, juste et équitable aux efforts collectifs. Il poursuit la modernisation de sa flotte, apporte son soutien à la recherche aéronautique et stimule l'ensemble de la « *supply-chain* », pour une meilleure efficacité énergétique et la réduction des émissions de CO₂. Il demande à l'ensemble de son personnel de proposer des solutions durables, incluant des mesures d'économie de carburant, et de réduction des émissions des activités au sol. Il soutient des programmes de recherche en énergies renouvelables, tels que les biocarburants destinés à l'aviation. Il soutient des ONG dans leurs programmes de protection de l'environnement. Il met à la disposition de ses clients des informations transparentes et fiables sur les émissions de CO₂ liées à leur voyage par un calculateur fondé sur les données réelles d'exploitation, et leur ouvre la possibilité de compenser.

Déjà applicable aux sources industrielles fixes depuis 2005, le système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (ETS) a été révisé en 2008 afin de l'étendre au secteur aviation dès 2012. L'année 2009 a été celle de la préparation de l'application de la directive. Elle a été marquée par le dépôt par les opérateurs de leurs plans de suivi des émissions de CO₂ et de l'activité. Les plans du groupe Air France-KLM ont été approuvés fin 2009. L'activité (en tonnes-kilomètres transportées) rapportée par chaque opérateur sur l'année 2010 servira de base au calcul des quotas aviation qui lui seront attribués.

Le groupe Air France-KLM est en faveur d'un ETS européen qui soit efficace, abordable et ne crée pas de distorsion de concurrence.

Le système européen est cependant juridiquement contesté par des compagnies de pays tiers.

La négociation internationale sur le climat se poursuit, alors que COP15 (15^e Conférence des Parties, réunissant 192 pays membres des Nations Unies à Copenhague en décembre 2009) n'est pas parvenue à un accord. La lutte contre le réchauffement climatique est un enjeu immense qui nécessitera d'autres rendez-vous. L'aviation se prépare au prochain rendez-vous, celui de COP16 en décembre 2010 à Cancun.

Air France-KLM a activement contribué à l'élaboration d'initiatives afin de démontrer la faisabilité d'une implication juste et équitable de l'aviation internationale dans la lutte contre les émissions de gaz à effets de serre, que ce soit au travers de l'association des compagnies européennes (AEA) ou d'un groupe spécialement constitué avec des partenaires fortement impliqués (*Aviation Global Deal Group*). Ces initiatives visent à proposer une approche sectorielle globale pour l'aviation internationale, réconciliant le principe de « responsabilités communes mais différenciées » de la Convention de Rio et celui d'« égalité de traitement entre opérateurs » de la Convention de Chicago.

Au nom de l'ensemble de ses compagnies membres, IATA (*International Air Transport Association*) s'est engagée lors de la Conférence de Copenhague à prendre sa juste part dans la lutte contre le changement climatique. Air France-KLM a beaucoup œuvré, également au sein de IATA, à cette mobilisation du secteur.

Les constructeurs, les compagnies aériennes, les aéroports et les services de navigation aérienne ont donc décidé, ensemble et au niveau mondial, de s'engager sur des objectifs précis de réduction des émissions de l'aviation :

- ◆ d'ici à 2020, amélioration de l'efficacité énergétique de 1,5% par an ;
- ◆ à partir de 2020, stabilisation et croissance neutre en émissions de gaz carbonique ;
- ◆ en 2050, réduction des émissions de CO₂ de 50% par rapport au niveau de 2005.

Conditions d'utilisation des sols

Conformément aux règles et réglementations, Air France, pour toute nouvelle implantation, fait ou se fait fournir les analyses de sol nécessaires garantissant la conformité sanitaire des installations. Air France continue d'assurer la surveillance de la dépollution réalisée sur le site de Montaudran.

Mesures prises pour limiter la consommation d'eau

Air France a considérablement réduit sa consommation d'eau, par un meilleur contrôle de ses processus, la responsabilisation de ses équipes et par l'intégration de critères environnementaux dans la conception et la réalisation de ses outils et postes de travail.

Les actions entreprises pour réduire la consommation d'eau intègrent l'installation de compteurs, la réutilisation après traitement des eaux de rinçage et le remplacement des systèmes de pompage de la nappe phréatique par des systèmes en circuits fermés ou alternatifs.

Servir de son côté poursuit sa démarche de mise en place d'outils pour mieux suivre les consommations de ses machines à laver industrielles consommatrices en eau.

Mesures visant à limiter les nuisances sonores

La totalité de la flotte d'Air France répond aux critères du standard le plus exigeant en matière de qualité acoustique pour les avions civils, le standard chapitre 4 de l'OACI.

Au-delà du renouvellement de sa flotte, Air France mène un certain nombre d'actions pour limiter l'impact sonore de son activité aérienne :

- ◆ application de procédures « moindre bruit », déploiement des approches en descente continue en collaboration avec la DGAC (en place à Orly et projet d'extension de cette procédure à certaines escales). Durant l'année 2010, Air France sera de nouveau le partenaire de la DGAC pour mettre en œuvre la CDA sur l'aéroport de CDG en application d'un engagement du Grenelle de l'Environnement ;

- ◆ limitation de son trafic de nuit : sur CDG, Air France a abandonné depuis 2003, 725 créneaux annuels sur les 818 abandonnés par l'ensemble des compagnies.

KLM utilise la procédure d'approche à haute altitude pour ses vols de nuit.

De plus, KLM a mis en place plusieurs optimisations des routes aériennes qui ont conduit à une réduction des nuisances sonores pour 18 000 personnes.

Puis, après deux années d'expérimentation une procédure spécifique « *fixed radius turn* » a été mise en place avec succès, afin d'améliorer les trajectoires de décollage (SID).

Les avions Boeing B737 de KLM sont les premiers à réaliser cette navigation technique pour la réduction du bruit. L'extension de cette procédure aux autres types d'avions et autres compagnies est en train d'être étudiée.

Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

Opérations aériennes

Les principaux leviers d'Air France-KLM pour améliorer l'efficacité énergétique de son activité aérienne reposent sur le renouvellement de sa flotte d'avions (afin de conserver une flotte jeune et de disposer des appareils parmi les plus performants du marché) et sur l'amélioration continue des procédures opérationnelles de manière à limiter les consommations de carburant. Un autre levier est la recherche continue de réduction de poids des aménagements cabine.

Opérations sol

Concernant ses activités au sol, Air France renouvelle son parc de véhicules et d'engins de piste pour en augmenter la part de propulsion électrique, avec pour objectif de faire progresser cette dernière de 36% en 2007 à 60% à l'horizon 2020. Le taux de matériels électriques d'Air France à fin 2009 a progressé et se situe à 44%. Un suivi informatisé de la consommation de carburant des véhicules immatriculés a été généralisé.

Le *reporting* semestriel des consommations d'énergie dans les différentes directions de l'entreprise et la sensibilisation des personnels aux économies d'énergie sont aussi des facteurs importants.

L'engagement dans la démarche/certification HQE dès la conception de nos nouvelles installations et bâtiments est aussi un gage de recherche d'économie d'énergie. Air France met aussi en place une démarche/certification HQE Exploitation pour tous ces nouveaux bâtiments.

Air France a établi un plan de déplacement d'entreprise (PDE) en Île-de-France, qui comprend un diagnostic des déplacements domicile/travail de ses salariés. Ce plan propose des solutions visant à contribuer à la réduction des émissions polluantes issues de ces déplacements.

KLM a équipé son siège à Amstelveen d'un système énergétique consommant respectivement 90% et 30% de moins de gaz et d'énergie.

Dès 1989, KLM a mis en place différentes mesures destinées à économiser l'énergie électrique dans les bâtiments KLM Pays-Bas, ce qui lui a permis de diminuer sa consommation énergétique de 2% par an. En 2008, KLM a conclu avec le ministère de l'Économie néerlandais un troisième accord pluriannuel sur l'optimisation de la consommation d'énergie dans ses bâtiments selon lequel la compagnie s'engage à poursuivre la réduction de sa consommation d'énergie par une réduction complémentaire de 2% par an jusque 2020.

KLM a participé au groupe de travail « mobilité Hollandaise » et a signé la convention multipartite « mobilité » avec l'ambition de réduire de 10% les kilomètres en voiture domicile lieu de travail de ses employés entre 2008 et 2012.

KLM et Air France engagent leurs employés dans des initiatives de réduction de la consommation d'énergie.

Montant des provisions et garanties pour risques environnementaux

Air France a souscrit une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux dans la limite de 50 millions d'euros par sinistre et par an, montant assorti de limites spécifiques selon les lieux et/ou les activités. En cas de sinistre, des franchises sont prévues. Cette garantie couvre également certaines filiales qui ont des activités de compagnies aériennes (Régional/Brit Air/Transavia France/CityJet/VLM).

En matière de prévention des risques, les principales directions d'Air France et de ses filiales exposées aux risques environnementaux ont mis en place des organisations QSE. Ces structures internes participent régulièrement à des études de vulnérabilité sur les sites dont celles exigées par les assureurs.

L'assurance souscrite par KLM couvre les dégâts environnementaux dus à un crash, une explosion ou un feu aérien. KLM n'a pas de garanties spécifiques pour les autres risques environnementaux car les provisions financières habituelles de KLM s'appliquent. Une exception cependant : la provision faite dans le cadre du partenariat avec le WWF-NL sur la croissance neutre en CO₂ entre 2007 et 2011.

Indemnités et actions de neutralisation des impacts environnementaux

En 2009, la contribution d'Air France à la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État à chaque décollage s'est élevée à 17,4 millions d'euros. La TNSA est une taxe perçue sur les dix plus grands aéroports français. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation pour les logements situés en périphérie d'aéroport et exposés aux bruits aériens.

Par ailleurs, Air France participe aux Commissions consultatives d'Aide aux Riverains (CCAR) sur chaque aéroport soumis à la taxe bruit. Les CCAR sont les instances placées sous l'autorité préfectorale chargées de superviser l'utilisation des fonds générés par la TNSA.

Air France a versé au titre la Taxe sur les Nuisances Sonores de l'aviation (TNSA) 17,4 millions d'euros en 2009. Cette taxe alimente les programmes d'insonorisation des maisons riveraines.

En 2009, KLM a versé 23,4 millions d'euros au titre des taxes sur les nuisances sonores, pour l'isolation acoustique et le dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol, en respect de l'article 77 du Code du droit aérien néerlandais.

Dépenses et investissements en matière d'environnement

La politique d'Air France intègre complètement le management environnemental aux activités de l'entreprise, ce qui rend difficile l'identification de la part des dépenses et investissements ayant une justification environnementale dès lors que les actions entreprises ne sont pas exclusivement environnementales (renouvellement de la flotte par exemple).

Pour autant, Air France a lancé une démarche d'identification et de collecte des informations de dépenses et investissements environnementaux au sein de ses trois directions principales : Direction Générale Industrielle, Air France Cargo, Direction Générale de l'Exploitation.

KLM a toutefois établi une liste des dépenses les plus importantes ayant un lien direct avec la législation environnementale ou le Management Environnemental. Celles-ci concernent les dépenses relatives aux nuisances sonores et à l'isolation acoustique mentionnées dans la partie précédente.

Indicateurs environnementaux du groupe

Opérations aériennes Air France-KLM

Indicateurs environnementaux		Unité
Consommations		
Consommations de matières premières : carburant	√√	ktonnes
Émissions		
Émissions de gaz à effet de serre	Émissions de CO ₂	√√ ktonnes
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	Émissions de NO _x	√ ktonnes
	Dont basse altitude (< 3 000 ft)	√ ktonnes
	Émissions de SO ₂	√ ktonnes
	Dont basse altitude (< 3 000 ft)	ktonnes
Délestages de carburant en vol	Nombre de délestages	√ Nombre
	Carburant délesté	√ tonnes
Autres émissions	Émissions de HC	√ ktonnes
	Dont basse altitude (< 3 000 ft)	√ ktonnes
Gêne sonore		
Indicateur d'énergie bruit global	√	10 ¹² kJ

√ Données vérifiées par KPMG pour 2009 (niveau d'assurance modérée).

√√ Données vérifiées par KPMG pour 2009 (niveau d'assurance raisonnable).

(1) Périmètre groupe Air France : Tous vols AF opérés par Air France, Brit Air, Régional et CityJet.

(2) Périmètre groupe KLM : Tous vols KLM opérés par KLM et KLM Cityhopper. Transavia et Martinair sont exclues.

(3) Variation 2009-08 selon la méthode de calcul 2009.

(4) La donnée a été corrigée dans un souci d'harmonisation avec la formule Air France-KLM.

(5) Changement de méthode de calcul en 2009.

* Air France uniquement.

** Tous les vols code AF opérés, franchisés et affrétés, code share exceptés.

	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
	2007	2008	2009	2009-08	2007	2008	2009	2009-08	2007	2008	2009	2009-08
	8 589	8 732	8 021	- 8,1%	5 504	5 511	5 036	- 8,6%	3 085	3 221	2 985	- 7,3%
	27 075	27 506	25 269	- 8,1%	17 336	17 360	15 865	- 8,6%	9 739	10 146	9 404	- 7,3%
	135,0	143,5	130,8	- 7,6% ⁽³⁾	91,6	93,6	82,3 ⁽⁵⁾	- 10,2% ⁽³⁾	43,4	49,9	48,5	- 2,8%
	8,5	8,9	8,9	0,0%	6,4	6,5	6,2	- 4,6%	2,1	2,4	2,7	12,5%
	11,072	14,925	12,902	- 13,6%	9,549	10,108	7,720	- 23,6%	1,523	4,817	5,182	7,6%
	0,836	1,084	1,089	0,5%	0,747	0,794	0,741	- 6,7%	0,089	0,290	0,348	20,0%
	42	47	51	8,5%	23*	32*	33*	3,1%	19	15	18	20,0%
	1 443	1 804	1 979	9,7%	809*	1 184*	1 381*	16,6%	634	620	595	- 4,0%
	3,6	3,4	4,2	- 11,8% ⁽³⁾	1,9	1,6	2,6 ⁽⁵⁾	- 12,2% ⁽³⁾	1,7	1,8	1,6	- 11,1%
	1,1	1,1	1	- 9,1%	0,8	0,8	0,7	- 12,5%	0,3	0,3	0,3	0,0%
	1,70	1,93	1,79	- 7,3%	1,30**	1,27**	1,18**	- 7,1%	0,4 ⁽⁴⁾	0,66	0,61	- 7,6%

Opérations au sol Air France-KLM

Indicateurs environnementaux		Unité	
Consommations			
Consommation d'eau ⁽³⁾ ✓		Milliers de m ³	
Consommation d'énergies	Consommation d'électricité ✓	MWh	
	Consommation d'énergies pour le confort climatique	Eau surchauffée ✓	MWh
		Eau glacée ✓	MWh
	Fioul ⁽⁴⁾ ✓	MWh	
	Gaz ✓	MWh	
Émissions			
Émissions directes de gaz à effet de serre	CO ₂ ✓	tonnes	
Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique	Émissions de composés organiques volatiles COV ✓	tonnes	
	Émissions de HC ⁽⁷⁾	tonnes	
Émissions de substances participant à l'acidification et à eutrophisation	NO _x ✓	tonnes	
	SO ₂ ✓	tonnes	
Déchets			
Production de déchets	Quantité de déchets industriels non dangereux ✓	tonnes	
	Quantité de déchets industriels dangereux ✓	tonnes	
	% de valorisation des déchets industriels dangereux ✓	%	
Effluents			
Nombre de dépassements des seuils réglementaires en vigueur ⁽⁸⁾	Composés azotés	nombre	
	Composés phosphorés	nombre	
	Métaux toxiques ⁽⁹⁾ ✓	nombre	

✓ Données vérifiées par KPMG en 2009 (niveau d'assurance modérée).

nc : non comparable (changement de méthode ou de périmètre).

na : non applicable.

(1) Air France et filiales : Régional, Brit Air, groupe Servair, Sodexi, CRMA.

(2) KLM et ses filiales : KLC, KES, KCS, KHS. Transavia et Martinair sont incluses partiellement.

(3) La consommation d'eau à bord des avions n'est pas incluse.

(4) Consommations de fioul des groupes électrogènes, des véhicules et engins de piste non incluses car non destinées au confort climatique.

(5) Variation liée à une erreur constatée provenant d'une double comptabilisation du fioul pour les engins de piste d'un site en 2008. En prenant la valeur corrigée, la variation 2009-08 est égale à + 9,4% pour le CO₂ et + 58,5% pour le SO₂.

(6) Le périmètre des émissions de CO₂, SO₂, NO_x en 2007 couvre le fioul et le gaz pour le confort climatique ainsi que les véhicules et engins de piste. Ont été incluses à compter de 2008 les émissions liées aux groupes électrogènes, aux consommations de gaz de cuisine et aux bancs d'essai moteurs.

(7) Indicateur introduit en 2009. Les émissions de HC proviennent des sources suivantes :avitaillement des avions, véhicules et engins de piste, bancs d'essais moteurs.

(8) La définition des indicateurs a changé pour plus de cohérence. En 2007 et 2008, les données reportées étaient des quantités rejetées dans les effluents en kg.

(9) Les métaux toxiques suivis en 2007 et 2008 sont les suivants : Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn, Zn.

(10) Les effluents ne sont pas comparables entre KLM et Air France car les seuils réglementaires sont différents ainsi que la fréquence des mesures.

	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
	2007	2008	2009	2009-08	2007	2008	2009	2009-08	2007	2008	2009	2009-08
	1 074	1 145	979	- 14,5%	809	865	742	- 14,2%	265	281	237	- 15,7%
	425 502	417 990	421 581	0,9%	326 561	320 991	327 094	1,9%	98 941	97 000	94 487	- 2,6%
	145 056	164 110	149 353	- 9,0%	145 056	164 110	149 353	- 9,0%	na	na	na	na
	16 065	12 947	11 738	- 9,3%	16 065	12 947	11 738	- 9,3%	na	na	na	na
	2 074	1 728	1 870	8,2%	2 074	1 728	1 870	8,2%	na	na	na	na
	171 407	157 975	164 189	3,9%	81 520	63 997	69 211	8,1%	89 887	93 979	94 978	1,1%
	79 388	89 833	84 290	- 6,2%	36 211 ⁽⁶⁾	43 357 ⁽⁶⁾	37 396 ⁽⁶⁾	- 13,7% ⁽⁵⁾	43 176	46 476	46 894	0,9%
	123	142	127	- 10,6%	71	91,7	85	nc	52	50	42	- 16,0%
	na	na	166	nc	na	na	112	nc	na	na	54	nc
	784	889	917	3,1%	521 ⁽⁶⁾	610 ⁽⁶⁾	639 ⁽⁶⁾	4,8%	263	279	278	- 0,4%
	14,0	26,5	18,7	- 29,4%	12,4 ⁽⁶⁾	21,2 ⁽⁶⁾	13,2 ⁽⁶⁾	- 37,7% ⁽⁵⁾	1,6	5,3	5,5	3,8%
	69 176	61 054	61 067	0,0%	50 720	43 237	42 664	- 1,3%	18 455	17 817	18 403	3,3%
	5 520	6 084	5 961	- 2,0%	4 455	5 006	4 839	- 3,3%	1 065	1 078	1 122	4,1%
	54%	48%	58%	20,8%	47%	40%	52%	30,0%	84%	84%	84%	0,0%
	268	7 030	nc ⁽¹⁰⁾	nc	52	6 890	1	nc	217	140	2	nc
	121	1 659	nc ⁽¹⁰⁾	nc	109	1 658	0	nc	12,3	1,24	0	nc
	22	144	nc ⁽¹⁰⁾	nc	19	141	1	nc	2,47	2,9	0	nc

Cette page est laissée en blanc volontairement.

Commentaires sur les comptes

5.

Résultats consolidés au 31 mars 2010

Aucune variation significative du périmètre de consolidation n'est intervenue au 31 mars 2010.

Toutefois, en raison de la consolidation de la société Martinair par intégration globale à compter du 1er janvier 2009 soit 3 mois d'activité pour l'exercice précédent, les données de l'exercice précédent ont été

retraitées afin de permettre la comparaison (cf. colonne pro forma et note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

Tous les commentaires ainsi que les variations sont exprimés sur la base des données pro forma.

(En millions d'euros)	31 mars			
	2010 A	2009 B	2009 pro forma C	Variation % (A-C)/C
Chiffre d'affaires	20 994	23 970	24 693	(15,0)
Résultat d'exploitation courant	(1 285)	(129)	(186)	n/a
Résultat des activités opérationnelles	(1 632)	(193)	(257)	n/a
Résultat net des activités poursuivies	(1 560)	(807)	(802)	n/a
Résultat net – Part du groupe	(1 559)	(814)	(811)	n/a
Résultat net par action de base (En €)	(5,30)	(2,76)	(2,75)	n/a

B : publié.

C : pro forma Martinair.

Tableau de réconciliation des résultats de l'exercice 2008-09

<i>(En millions d'euros)</i>	31 mars 2009
Chiffre d'affaires publié	23 970
Impact Martinair	723
Chiffre d'affaires retraité pro forma	24 693
Total des charges d'exploitation publié	24 099
Impact Martinair	780
Total des charges d'exploitation pro forma	24 879
Résultat d'exploitation courant publié	(129)
Impact Martinair	(57)
Résultat d'exploitation courant retraité et pro forma	(186)
Résultat avant IS des sociétés intégrées publié	(1 204)
Impact Martinair	(73)
Résultat avant IS de sociétés intégrées retraité et pro forma	(1 277)
Impôt publié	439
Impact Martinair	18
Impôt retraité et pro forma	457
Résultat net part du groupe publié	(814)
Impact Martinair	3
Résultat net part du groupe retraité et pro forma	(811)

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 21,0 milliards d'euros, en diminution de 15,0% par rapport à l'exercice précédent pro forma. Sous les effets de la crise, le chiffre d'affaires passage recule de 13,6% et celui de l'activité cargo de 27,8%.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation diminuent de 10,5% à 22,3 milliards d'euros sous l'effet principalement de la baisse de la facture pétrolière (-21,8%)

ainsi que des 718 millions d'euros d'économies réalisées dans le cadre du plan Challenge 12. Les coûts unitaires à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) baissent de 4,4% et de 0,5% à change et prix du carburant constants en dépit d'une production mesurée en ESKO en baisse de 6,7%.

Les **charges externes** diminuent de 14,8% à 13,2 milliards d'euros contre 15,5 milliards d'euros pro forma un an plus tôt. Hors carburant, elles baissent de 10,3%.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(En millions d'euros)	31 mars			Variation % (A-C)/C
	2010 A	2009 B	2009 pro forma C	
Carburant avions	4 725	5 703	6 044	(21,8)
Affrètements aéronautiques	487	624	641	(24,0)
Loyers opérationnels	721	646	678	6,3
Redevances aéronautiques	1 707	1 793	1 834	(6,9)
Commissariat	472	483	490	(3,7)
Achats d'assistance en escale	1 281	1 353	1 408	(9,0)
Achats et consommation d'entretien aéronautique	1 065	1 123	1 170	(9,0)
Frais commerciaux et de distribution	854	1 010	1 023	(16,5)
Autres charges	1 931	2 195	2 252	(14,3)
Total	13 243	14 930	15 540	(14,8)

B : publié.

C : pro forma Martinair.

Les principales variations sont les suivantes :

- ♦ **Carburant avions** : la charge de l'année enregistre une baisse pro forma de 1,32 milliard d'euros. Cette baisse résulte de la combinaison d'une baisse des volumes de 9% sous l'effet du ralentissement économique, d'un effet change défavorable de 2%, d'une baisse du prix du pétrole limitée à 15% en raison du poids négatif des couvertures antérieures à 2009 de 637 millions d'euros ;
- ♦ **Affrètements aéronautiques** : le coût des affrètements aéronautiques acquittés dans le cadre de la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes a diminué de 154 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent pro forma. Cette baisse s'inscrit dans le contexte de baisse générale des capacités ;
- ♦ **Loyers opérationnels** : les loyers opérationnels augmentent de 43 millions d'euros pro forma compte tenu d'un effet de change défavorable et de la prise en location notamment de quatre gros porteurs ;
- ♦ **Redevances aéronautiques** : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports. Elles ont baissé de 127 millions d'euros pro forma toujours en raison de la baisse de l'activité ;
- ♦ **Commissariat** : les dépenses de commissariat qui correspondent aux prestations fournies à bord des avions reculent de 18 millions d'euros pro forma. Ces dépenses comprennent les dépenses engagées par le groupe Air France-KLM pour sa propre activité ainsi que les dépenses engagées par sa filiale de « catering » pour ses clients tiers ;
- ♦ **Achats d'assistance en escale** : les achats d'assistance en escale correspondent principalement aux frais d'assistance des avions au sol et à la prise en charge des passagers pour le groupe et pour une

faible part, pour le compte de clients tiers. Ils sont en diminution de 127 millions d'euros pro forma en ligne avec l'activité ;

- ♦ **Achats d'entretien** : ils comprennent les frais de maintenance des avions du groupe et les achats pour l'activité tiers. Ils diminuent de 105 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent pro forma ;
- ♦ **Frais commerciaux et de distribution** : les frais commerciaux et de distribution sont en baisse de 169 millions d'euros pro forma en raison de la réduction des dépenses de publicité et la baisse du nombre de voyageurs ;
- ♦ **Autres charges** : les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires. Elles sont en recul de 321 millions d'euros pro forma.

Les **frais de personnel** ressortent à 7,39 milliards d'euros contre 7,42 milliards au 31 mars 2009 pro forma, soit une baisse de 0,5%. À périmètre constant, les effectifs moyens diminuent de 3,4% et ressortent à 104 721 salariés. Les charges de personnel incluent 155 millions d'euros de coûts complémentaires liés aux fonds de pension Air France et KLM.

Les **impôts et taxes** s'élèvent à 216 millions d'euros contre 250 millions d'euros au 31 mars 2009 pro forma.

Les **dotations aux amortissements et provisions** ressortent à 1,68 milliard d'euros contre 1,78 milliard d'euros au 31 mars 2009 pro forma.

Le **résultat d'exploitation courant** ressort en perte à 1,28 milliard d'euros contre une perte de 186 millions d'euros à la période précédente pro forma. La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

<i>(En millions d'euros)</i>	31 mars 2010		31 mars 2009		31 mars 2009 pro forma	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Passage	16 267	(918)	18 832	(21)	18 832	(21)
Fret	2 439	(436)	2 857	(207)	3 378	(221)
Maintenance	956	81	974	95	996	98
Autres	1 332	(12)	1 307	4	1 487	(42)
Total	20 994	(1 285)	23 970	(129)	24 693	(186)

Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est négatif de 1,63 milliard d'euros contre une perte de 257 millions d'euros au 31 mars 2009 pro forma. Il inclut notamment la charge nette relative au plan de départs volontaires initié chez Air France d'un montant de 148 millions d'euros ainsi que des coûts de mise à la valeur de marché des avions en cours de cession ou en arrêt d'activité pour un montant global de 113 millions d'euros.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net ressort à 304 millions d'euros contre 103 millions d'euros au 31 mars 2009 pro forma dû essentiellement à la diminution des produits financiers en raison de la baisse des taux d'intérêt et du rendement des produits de placement.

Autres produits et charges financiers

La charge financière nette ressort à 193 millions d'euros contre une charge nette de 917 millions d'euros au 31 mars 2009 pro forma. Elle s'analyse comme suit :

- ◆ perte de change de 26 millions d'euros ;
- ◆ variation négative de la juste valeur des actifs et passifs financiers de 160 millions d'euros à comparer à l'effet négatif de 707 millions au 31 mars 2009. Ces pertes sont principalement dues à la variation de la part inefficace des dérivés carburant ;
- ◆ dotation nette aux provisions de 7 millions d'euros.

Résultat net – Part du groupe

L'**impôt** ressort à 586 millions d'euros de produit contre 457 millions d'euros au 31 mars 2009 pro forma, donnant un taux d'impôts effectif de 27,5% contre 35,8% l'exercice précédent pro forma. Le produit net enregistré au 31 mars 2010 inclut une charge d'impôt relative à la nouvelle contribution (CVAE) applicable pour le groupe Air France d'un montant de 37 millions d'euros.

La **part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est négative de 17 millions d'euros au 31 mars 2010 contre une contribution positive de 18 millions d'euros l'exercice précédent pro forma. Elle comprend pour l'essentiel la contribution négative du groupe Alitalia pour un montant de 13 millions d'euros.

Le **résultat net consolidé – Part du groupe** ressort en perte à 1,56 milliard d'euros au 31 mars 2010 contre une perte de 811 millions d'euros au 31 mars 2009 pro forma.

La contribution au résultat net par trimestre est respectivement de - 426 millions d'euros au 30 juin 2009, - 147 millions d'euros au 30 septembre 2009, - 295 millions d'euros au 31 décembre 2009 et - 691 millions d'euros au 31 mars 2010.

Par action, le résultat net de base ressort négatif à 5,30 euros au 31 mars 2010 contre une perte de 2,75 euros au 31 mars 2009 pro forma.

Investissements et financements du groupe

Les investissements corporels et incorporels nets réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 1,04 milliard d'euros contre 1,90 milliard d'euros au 31 mars 2009. Ils comprennent essentiellement les investissements nets relatifs à la flotte pour 703 millions d'euros ainsi que les investissements au sol pour 228 millions d'euros.

Le *cash flow* opérationnel est négatif à 798 millions d'euros (positif du même montant au 31 mars 2009) compte tenu d'une variation négative du besoin en fonds de roulement de 555 millions d'euros. Cette variation négative correspond essentiellement aux débouclages anticipés d'instruments de couverture de carburant qui se sont élevés à 389 millions d'euros.

La trésorerie nette à la date de clôture ressort à 4,28 milliards d'euros. De plus, le groupe dispose de lignes de crédit non utilisées d'un montant cumulé de 1,2 milliard d'euros au 31 mars 2010 (1,1 milliard après de remboursement de 85 millions d'euros en avril 2010).

L'endettement financier net ressort au 31 mars 2010 à 6,22 milliards d'euros en augmentation de 1,78 milliard par rapport au 31 mars 2009 (4,44 milliards d'euros). Les fonds propres de l'ensemble ressortent à 5,42 milliards d'euros contre 5,68 milliards d'euros au 31 mars 2009, la variation étant imputable essentiellement à la réévaluation à la valeur de marché des instruments dérivés pris en couverture de flux de trésorerie futurs qui n'a toutefois pas permis d'absorber en totalité la perte de l'exercice.

Le ratio d'endettement du groupe augmente pour s'établir à 1,15 au 31 mars 2010 contre 0,78 au 31 mars 2009. Hors effet des dérivés, le ratio d'endettement ressort à 1,08 contre 0,62 au 31 mars 2009 (voir tableau de réconciliation dans section 5 - ratios de performance).

Résultats sociaux de la société Air France-KLM

En qualité de société holding, la société Air France-KLM n'a pas d'activité opérationnelle. Ses produits proviennent des redevances perçues au titre de l'utilisation du logo Air France-KLM par les deux sociétés opérationnelles et ses charges comprennent essentiellement les frais de communication financière, les honoraires des commissaires aux comptes et les rémunérations des mandataires sociaux. Au 31 mars 2010 le résultat d'exploitation ressort positif à 0,5 million d'euros.

Le résultat net est négatif de 32,7 millions d'euros en raison essentiellement des frais financiers sur emprunts obligataires contractés cette année.

Information sur les délais de paiement fournisseurs

Au 31 mars 2010, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 16 millions d'euros dont 0,7 million d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Ratios de performance

Résultat net retraité

La forte volatilité du prix du pétrole ayant une incidence significative sur la valeur du portefeuille de couverture ainsi que le caractère significatif d'opérations non récurrentes ont conduit le groupe à présenter un résultat net retraité de ces éléments.

(En millions d'euros)	31 mars 2010	31 mars 2009 *
Résultat net part du groupe	(1 559)	(811)
Impôt sur les sociétés	(586)	(457)
Résultat net part du groupe avant impôt sur les sociétés	(2 145)	(1 268)
Éléments non récurrents**	346	71
Part non monétaire de la valeur des instruments de couverture***	(8)	333
Résultat net part du groupe retraité avant impôts sur les sociétés	(1 807)	(864)
Impôt sur les sociétés	575	286
Résultat net part du groupe retraité	(1 232)	(578)

* pro forma Martinair.

** Éléments non récurrents : charges et produits comptabilisés entre le résultat d'exploitation courant et le résultat des activités opérationnelles.

*** Voir tableau des flux de trésorerie.

Marge d'exploitation ajustée

Dans le cadre de pratiques communément admises en matière d'analyse financière du secteur du transport aérien, les loyers opérationnels sont capitalisés 7 fois pour le calcul des capitaux employés et du ratio d'endettement complet. En conséquence, le résultat d'exploitation courant est ajusté de la partie des loyers

opérationnels assimilée à des charges financières, soit 34% de ces loyers, pourcentage résultant du taux de capitalisation des loyers opérationnels. Il en résulte une marge d'exploitation ajustée qui, en permettant d'éliminer les impacts comptables des différents modes de financement des avions, favorise une meilleure comparabilité de la rentabilité des différentes compagnies aériennes.

(En millions d'euros)	31 mars 2010	31 mars 2009 *
Résultat d'exploitation courant	(1 285)	(186)
Part des loyers opérationnels correspondant à des frais financiers	245	231
Résultat d'exploitation ajusté	(1 040)	45
Chiffre d'affaires	20 994	24 693
Marge d'exploitation ajustée	(5,0)%	0,2%

* pro forma Martinair.

Ratio d'endettement

Le ratio est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres. La dette nette est le solde entre les dettes financières à long et court terme et les liquidités (trésorerie et équivalent et valeurs mobilières de placement).

<i>(En millions d'euros)</i>	31 mars 2010	31 mars 2009
Dettes financières courantes et non courantes	11 047	9 217
Intérêts courus non échus <i>(note 30 aux comptes consolidés)</i>	(115)	(80)
Dépôts sur avions en crédit-bail <i>(note 22 aux comptes consolidés)</i>	(471)	(496)
Couvertures de change sur dettes	39	51
Dettes financières brutes	10 500	8 692
Trésorerie et équivalent	3 751	3 748
Valeurs mobilières de placement à + 3 mois <i>(note 22 aux comptes consolidés)</i>	343	430
Dépôts Triple A <i>(note 22 aux comptes consolidés)</i>	298	352
Concours bancaires courant	(116)	(282)
Trésorerie	4 276	4 248
Dettes nettes	6 224	4 444
Capitaux propres consolidés	5 418	5 676
Endettement net/capitaux propres consolidés	115%	78%
Endettement net/capitaux propres consolidés hors valorisation des instruments de couverture <i>(tableau de variation des capitaux propres)</i>	108%	62%

Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés est le rapport entre le résultat d'exploitation ajusté après application d'un taux d'impôt moyen pondéré de 31% pour le groupe et les capitaux employés.

Il est calculé à partir des agrégats suivants issus des comptes consolidés :

- ♦ les capitaux employés : capitaux propres consolidés nets de la valorisation des instruments de couverture et diminués de la part

de l'écart d'acquisition négatif lié au surplus des fonds de pensions de KLM (928 millions d'euros) constaté lors du passage aux IFRS. À ce montant sont ajoutés les dettes nettes et le montant annuel des loyers opérationnels capitalisé 7 fois en application de la règle utilisée par les analystes suivant le secteur du transport aérien et les agences de notation ;

- ♦ le résultat d'exploitation ajusté après impôts.

(En millions d'euros)	31 mars 2010	31 mars 2009
Capitaux propres hors surplus des fonds de pension et dérivés	4 815	6 251
Dettes nettes	6 224	4 444
Locations opérationnelles x 7	5 047	4 746*
Capitaux employés	16 086	15 441
Résultat d'exploitation ajusté après impôts	(718)	31*
RoCE	(4,5)%	0,2%

* pro forma Martinair

Coût du capital

	31 mars 2010	31 mars 2009
Coût des fonds propres	13,0%	12,4%
Coût marginal de la dette après impôt	3,7%	4,0%
Pondération fonds propres/dettes cible		
♦ Fonds propres	35%	35%
♦ Dettes	65%	65%
Coût moyen pondéré du capital	7,0%	7,0%

Document édité par la communication financière d'Air France-KLM
45, rue de Paris – 95747 Roissy-CDG