

Rapport de gestion 2011

1+	Gouvernement d'entreprise	1
	1.1 Le Conseil d'administration	2
	1.2 Le Comité exécutif groupe	28
	1.3 Le capital et l'actionariat	29
2+	Activité	35
	2.1 Les faits marquants de l'exercice 2011	36
	2.2 Le marché et l'environnement	38
	2.3 La stratégie	44
	2.4 L'activité passage	48
	2.5 L'activité cargo	51
	2.6 L'activité maintenance	52
	2.7 Les autres activités	53
	2.8 Les faits marquants du début de l'exercice 2012	54
	2.9 La flotte	54
3+	Risques et gestion des risques	61
	3.1 Processus de management des risques	62
	3.2 Facteurs de risques et management des risques	63
	3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché	71
4+	Données sociales et environnementales	77
	4.1 Les données sociales	78
	4.2 Indicateurs sociaux du groupe	88
	4.3 Les données environnementales	96
	4.4 Indicateurs environnementaux du groupe	103
5+	Commentaires sur les comptes	113

Gouvernement d'entreprise

1

1.1	Le Conseil d'administration	2
1.2	Le Comité exécutif groupe	28
1.3	Le capital et l'actionnariat	29

1.1 Le Conseil d'administration

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

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

L'Assemblée générale du 7 juillet 2011 a décidé de nommer M. Jaap de Hoop Scheffer en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans, M. Frits Bolkestein n'ayant pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat.

En outre, Mme Marie-Christine Saragosse, représentant de l'État, a été nommée administrateur en remplacement de M. Philippe Josse par un arrêté du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en date du 27 juillet 2011.

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

Par ailleurs, M. Pierre-Henri Gourgeon a démissionné de son mandat d'administrateur le 17 octobre 2011.

1.1.1 Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2011, le Conseil d'administration comprenait 14 membres dont :

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

Par ailleurs, suite à la démission de M. Pierre-Henri Gourgeon, M. Alexandre de Juniac, Président-directeur général d'Air France, a été coopté en qualité d'administrateur par décision du Conseil d'administration du 11 janvier 2012*. À cette date, le Conseil d'administration comprenait donc 15 membres.

Le Conseil d'administration compte trois femmes parmi les administrateurs, soit une proportion de 20% et se conforme ainsi dès à présent à la recommandation AFEP-MEDEF du 19 avril 2010 et aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les Conseils d'administration. Dans la perspective des échéances de mandat d'administrateurs devant intervenir en 2013 et 2014, le Comité de nomination fera des propositions tendant au renforcement de la présence des femmes au sein du Conseil afin de se conformer, dans les délais préconisés, aux proportions finales à atteindre conformément à la recommandation AFEP-MEDEF et aux dispositions législatives précitées.

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 ».

* Cette nomination sera soumise à la ratification de l'Assemblée générale du 31 mai 2012.

Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Jean-Cyril Spinetta

Président-directeur général d'Air France-KLM* (depuis le 17 octobre 2011)

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 décembre 2013.

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- ◆ 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

- ◆ Président du Conseil d'administration puis Président-directeur général de Société Air France jusqu'au 16 novembre 2011 ;
- ◆ Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM* jusqu'au 17 octobre 2011 ;
- ◆ Administrateur (représentant l'État) de GDF Suez* jusqu'en avril 2009 ;
- ◆ Président-directeur général d'Air France-KLM* jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Président-directeur général de Société Air France jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Administrateur (représentant l'État) de La Poste jusqu'en avril 2009.

Sociétés étrangères

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

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

Leo M. van Wijk

Directeur général délégué (depuis le 17 octobre 2011) et Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM*

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

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

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

Sociétés étrangères

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

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

* Société cotée.

Maryse Aulagnon*Président-directeur général d'Affine S.A.****Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 8 juillet 2010.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 1 500 actions.**Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés françaises*

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

Sociétés étrangères

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

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

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

Société étrangère

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

Autre

- ♦ Administrateur de European Asset Value Fund (Luxembourg) jusqu'en 2011.

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

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 décembre 2013.**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-mandatitaire social de Financière Pinault, administrateur et Directeur général de la Société nouvelle du théâtre Marigny, Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration de Sebdo Le Point et de l'Agefi, Membre du Conseil de gérance de Château Latour, Vice-Président du Conseil d'administration de PPR*, 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

- ♦ « Amministratore & Amministratore delegato » de Palazzo Grassi (Italie) ;
- ♦ « Chairman & Board member » de Christie's International Plc (Royaume-Uni) ;
- ♦ « Non executive Director » de TAWA* (Royaume-Uni) ;
- ♦ « Board member » de Gucci Group NV* (Pays-Bas).

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

- ♦ Administrateur de Fnac SA jusqu'en mai 2011 ;
- ♦ 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.

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

* Société cotée.

Jean-François Dehecq

Président d'honneur de Sanofi-Aventis*

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

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

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 ;
- ◆ Au sein du groupe Balmain : Président du conseil d'administration de Pierre Balmain S.A. et administrateur de Balmain.

Autre

- ◆ Président de la Fondation Sanofi Espoir.

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

Sociétés françaises

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

Autres

- ◆ Président de l'ENSAM (École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers) jusqu'en juin 2011 ;
- ◆ Président du Comité National des États Généraux de l'Industrie jusqu'en mars 2010 ;
- ◆ Membre de la Fondation Française pour la Recherche sur l'Épilepsie jusqu'en 2009 ;
- ◆ Administrateur de l'Agence Nationale de Recherche jusqu'en 2009 ;
- ◆ Président de l'Association Nationale de la Recherche Technique jusqu'en 2009 ;
- ◆ Gouverneur au Conseil de l'Hôpital Américain de Paris jusqu'en novembre 2008 ;
- ◆ Vice-Président de l'EFPIA (European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations) (Belgique) jusqu'en juin 2008 ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de l'Agence de l'Innovation Industrielle jusqu'en décembre 2007.

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

* Société cotée.

Jean-Marc Espalioux*Associé – Executive Chairman de Montefiore Investment***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 décembre 2012.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 601 actions.**Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés françaises*

- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Foncière Inéa* ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Homair Vacances* ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Paprec SAS.

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

- ◆ Président de Financière Agache Private Equity jusqu'en avril 2011 ;
- ◆ Membre du Comité de surveillance de Lyparis SAS jusqu'en juillet 2010 ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance du groupe Flo* jusqu'en juin 2010 ;
- ◆ Administrateur de Véolia Environnement* jusqu'en mai 2010 ;
- ◆ Censeur au Conseil de surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne jusqu'en juillet 2009.

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.

Peter Hartman*Président du Directoire de KLM***Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 8 juillet 2010.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 2 960 actions.**Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés étrangères*

- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Stork B.V.* (Pays-Bas) ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Kenya Airways Limited (Kenya) ;
- ◆ Administrateur d'Alitalia CAI (Italie) ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Delta Lloyd 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 d'Amsterdam RAI B.V. (Pays-Bas) jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de transavia.com (Pays-Bas) jusqu'en mars 2008.

Autres

- ◆ Membre du Conseil d'administration de l'École de Management de Rotterdam (Pays-Bas) jusqu'en octobre 2011 ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance du Netherlands Board of Tourism and Conventions (Pays-Bas) jusqu'en juin 2010.

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

* Société cotée.

Jaap de Hoop Scheffer

Titulaire de la Chaire « Kooijmans » pour la Justice, la Paix et la Sécurité, Université de Leyde (Pays-Bas)

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 7 juillet 2011.

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 25 actions.

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

- ◆ Membre du Conseil consultatif international de Royal Ten Cate N.V. (Pays-Bas).

Autres

- ◆ Président du Conseil de surveillance de Rijksmuseum (Pays-Bas) ;
- ◆ Vice-Président du Conseil de la Coopération franco-néerlandaise ;
- ◆ Co-Président de Security & Défence Agenda (Bruxelles) ;
- ◆ Membre du Conseil Européen des Relations Étrangères (Londres).

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

- ◆ Secrétaire général de l'OTAN et Président du Conseil de l'Atlantique nord de 2004 à 2009.

Né le 3 avril 1948, Monsieur de Hoop Scheffer, de nationalité néerlandaise, est diplômé en droit à l'Université de Leyde. Il a notamment été Président du groupe parlementaire du parti chrétien démocrate de 1997 à 2001 et ministre des Affaires Étrangères des Pays-Bas de juillet 2002 à janvier 2004.

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 décembre 2011.

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

Autres mandats et fonctions en cours

Société française

- ◆ Administrateur de L'Air Liquide*.

Sociétés étrangères

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

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

Sociétés étrangères

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

Autres

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

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

* Société cotée.

■ Administrateurs représentant l'État

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

Ces administrateurs représentant l'État sont nommés par arrêté.

Jean-Dominique Comolli

Commissaire aux Participations de l'État

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

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

Sociétés étrangères

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

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

* Société cotée.

Claude Gressier

Ingénieur Général des Ponts et Chaussées honoraire, chargé de mission auprès du Directeur général des infrastructures, des transports et de la mer au ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

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

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

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

Établissement public

- ◆ Administrateur de la SNCF.

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

Établissement public

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

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

Marie-Christine Saragosse

Directrice générale de TV5Monde

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 27 juillet 2011.

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

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

Établissements publics

- ◆ Directrice de la coopération culturelle et du français au ministère des Affaires étrangères de 2006 à 2008 ;
- ◆ Membre du Conseil d'administration de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger de 2006 à 2008 ;
- ◆ Membre du Conseil d'administration de Cultures Frances de 2006 à 2008.

Née le 24 mars 1960, Madame Saragosse est diplômée de l'Institut des Sciences Politiques de Paris, de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales et de l'École Nationale d'Administration.

■ Administrateurs représentant les salariés actionnaires

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

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

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

Bernard Pédamon

Représentant le personnel navigant technique

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

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 2 959 actions et 8 028 parts de FCPE.

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

Société française

- ◆ Administrateur de Société Air France en qualité de représentant du personnel navigant technique jusqu'en juillet 2010.

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

Christian Magne

Représentant les personnels au sol et navigant commercial

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

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 156 actions et 392 parts de FCPE.

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

■ Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2011

Pierre-Henri Gourgeon

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

Date de fin de mandat : 17 octobre 2011.

□ **Autres mandats et fonctions en cours**

Société française

- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Steria*.

Société étrangère

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

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

Sociétés françaises

- ◆ Directeur général d'Air France-KLM* jusqu'en octobre 2011 ;
- ◆ Directeur général de Société Air France jusqu'en octobre 2011 ;
- ◆ Directeur général délégué d'Air France-KLM* jusqu'en décembre 2008 ;
- ◆ Directeur général délégué de Société Air France jusqu'en décembre 2008.

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.

Frits Bolkestein

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

Date de fin de mandat : 7 juillet 2011.

□ **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.

* Société cotée.

Philippe Josse*Membre du Conseil d'État***Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 16 mai 2006.**Date de fin de mandat :** 27 juillet 2011.**Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés***Sociétés françaises et établissements publics*

- ◆ Administrateur d'EDF* jusqu'en juin 2011 ;
- ◆ Administrateur de la SNCF jusqu'en mai 2011.

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

Administrateur coopté depuis la fin de l'exercice 2011**Alexandre de Juniac***Président-directeur général de Société Air France (depuis le 16 novembre 2011)***Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 11 janvier 2012. Cette nomination sera soumise à la ratification de l'Assemblée générale du 31 mai 2012.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 (sous réserve de la ratification de l'Assemblée générale du 31 mai 2012).**Nombre d'actions détenues dans la société :** 2 000 actions.**Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés***Sociétés françaises et établissements publics*

- ◆ Directeur général adjoint de Thales* : chargé de la division Systèmes Aériens de 2004 à 2008 ;
- ◆ Directeur général Asie, Afrique, Moyen-Orient et Amérique Latine de Thales* de 2008 à 2009 ;
- ◆ Directeur de cabinet de Christine Lagarde, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi de 2009 à 2011.

Né le 10 novembre 1962, Monsieur de Juniac est diplômé de l'École Polytechnique de Paris et de l'École Nationale d'Administration.

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 31/12/2011	Date de première nomination dans le groupe	Date d'entrée au Conseil Air France-KLM	Secteur	Principale fonction actuelle
Jean-Cyril Spinetta	68 ans	23/09/1997	15/09/2004	Service Public Transport aérien (Air Inter et Air France)	Président-directeur général d'Air France-KLM
Leo van Wijk	65 ans	24/06/2004	15/09/2004	Transport aérien (KLM)	Directeur général délégué et Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM
Alexandre de Juniac**	49 ans	16/11/2011	11/01/2012	Service Public, Industrie aéronautique (Thales)	Président-directeur général d'Air France
Maryse Aulagnon*	62 ans	08/07/2010	08/07/2010	Industrie (CGE) Immobilier et Finance (groupe Affine)	Président-directeur général d'Affine
Patricia Barbizet*	56 ans	03/01/2003	15/09/2004	Industrie (Renault, groupe Pinault)	Directeur général et administrateur d'Artémis
Jean-Dominique Comolli	63 ans	14/12/2010	14/12/2010	Industrie (Seita, Altadis) Service Public	Commissaire aux Participations de l'État
Jean-François Dehecq*	71 ans	25/01/1995	15/09/2004	Industrie (SNPA, Sanofi et Véolia Environnement)	Président d'honneur de Sanofi-Aventis
Jean-Marc Espalioux*	59 ans	14/09/2001	15/09/2004	Services (CGE, Accor)	Associé – Executive Chairman de Montefiore Investment
Claude Gressier	68 ans	24/06/2004	15/09/2004	Service Public	Ingénieur Général des Ponts et Chaussées honoraire administrateur de la SNCF
Peter Hartman	62 ans	08/07/2010	08/07/2010	Transport aérien (KLM)	Président du Directoire de KLM
Jaap de Hoop Scheffer*	63 ans	07/07/2011	07/07/2011	Diplomatie et Enseignement supérieur	Titulaire de la Chaire « Kooijmans » pour la Justice, la Paix et la Sécurité, Université de Leyde (Pays-Bas)
Cornelis van Lede*	69 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	59 ans	14/09/2001	15/09/2004	Transport aérien (Air France)	Cadre financier
Bernard Pédamon	50 ans	08/07/2010	08/07/2010	Transport aérien (Air France)	Commandant de bord Boeing 777
Marie-Christine Saragosse***	51 ans	27/07/2011	27/07/2011	Audiovisuel	Directrice générale de TV5Monde

* Administrateurs considérés comme indépendants.

** Coopté en qualité d'administrateur par décision du Conseil d'administration du 11 janvier 2012. Cette nomination sera soumise à la ratification de l'Assemblée générale du 31 mai 2012.

*** Nommée par arrêté le 27 juillet 2011 en remplacement de M. Philippe Josse.

1.1.2 Missions du Conseil d'administration

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

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

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

1.1.3 Organisation du Conseil d'administration

■ Modification de la gouvernance du groupe

Le 17 octobre 2011, le Comité de nomination a proposé au Conseil d'administration les orientations relatives à l'organisation et à la gouvernance du groupe Air France-KLM ainsi qu'à la désignation de ses dirigeants. Ces orientations avaient pour objectif l'amélioration de la performance opérationnelle et financière du groupe dans un contexte marqué par l'incertitude économique et le renforcement de la concurrence.

Le Comité a ainsi proposé au Conseil d'administration de :

- ◆ différer la mise en place de la nouvelle gouvernance du groupe jusqu'en 2013 afin de donner la priorité au rétablissement et à l'amélioration des résultats d'Air France et de KLM ;
- ◆ renforcer la coordination stratégique et opérationnelle du groupe Air France et du groupe KLM en désignant à cet effet M. Spinetta et M. van Wijk, respectivement en qualité de Président-directeur général et de Directeur général délégué d'Air France-KLM ;
- ◆ recommander au Conseil d'administration d'Air France la candidature de M. Alexandre de Juniac en qualité de Président-directeur général de cette société.

En raison de ce changement de stratégie, M. Pierre-Henri Gourgeon a décidé de mettre fin à ses fonctions de Directeur général et d'administrateur d'Air France-KLM.

■ Réunification des fonctions de Président et de Directeur général

A la suite de la démission du Directeur général, le Conseil d'administration du 17 octobre 2011, sur proposition du Comité de nomination, a décidé de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Depuis cette date, Jean-Cyril Spinetta (qui était jusqu'alors Président du Conseil d'administration) occupe les fonctions de Président-directeur général.

Le Conseil d'administration du 17 octobre 2011 a en outre nommé un Directeur général délégué en la personne de Leo van Wijk, qui dispose des pouvoirs qui lui sont reconnus par la loi.

Le Président-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 Président-directeur général doit obtenir son approbation préalable pour effectuer les opérations suivantes lorsque leur montant est égal ou 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 Président-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 9 novembre 2011, notamment dans sa partie relative à la composition et aux attributions du Comité d'audit (conformément aux nouvelles dispositions légales issues de la transposition, en décembre 2008, de la Directive européenne n° 2006/43/CE du 17 mai 2006 (8^e Directive européenne) et aux préconisations de l'AMF dans son rapport intitulé « Rapport final sur le Comité d'audit » du 22 juillet 2010) et afin de rappeler certains aspects liés au respect de la déontologie boursière qui s'impose aux administrateurs de la société.

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

En effet, après avoir examiné la situation de chaque administrateur au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration réuni le 7 mars 2012 a adopté la position suivante :

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

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

■ Déontologie et éthique

Le Conseil d'administration a adopté un code de déontologie boursière et un code d'éthique financier. Le code de déontologie adopté par le Conseil d'administration le 25 mars 2004, tel que modifié le 9 novembre 2011, rappelle notamment que les mandataires sociaux, dirigeants de la société, personnes ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci et certains collaborateurs en position sensible sont tenus de s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la société, pendant un délai de trente jours calendaires minimum avant la publication des comptes annuels, semestriels et trimestriels complets ainsi que le jour de cette publication. Il comporte un rappel détaillé des obligations (notamment afférentes à la détention d'informations privilégiées) qui s'imposent aux administrateurs conformément aux lois et règlements applicables en la matière. 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'intérêts

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 décembre 2011, l'État français détient 15,8% du capital d'Air France-KLM et 52,1% du capital d'Aéroports de Paris. En outre, la SNCF, qui est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique, est une entreprise publique.

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

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

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

1.1.4 Fonctionnement du Conseil d'administration

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

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

Le secrétariat du Conseil est assuré par le Directeur juridique.

■ Activité du Conseil au cours de l'exercice 2011

Au cours de l'exercice 2011 (exercice de neuf mois suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011), le Conseil d'administration s'est réuni à sept reprises, dont deux réunions extraordinaires (neuf réunions en 2010-11 sur un exercice de douze mois). La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de plus de deux heures quarante. Le taux moyen de présence des administrateurs a été de 87,62% (88,15% en 2010-2011).

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 ;
- ◆ politique de couverture en matière de carburant ;
- ◆ plan d'économies ;
- ◆ point sur la vision à long terme de l'industrie du transport aérien ;
- ◆ enjeux stratégiques pour les compagnies européennes ;
- ◆ choix de la flotte ;
- ◆ point sur la sécurité aérienne ;
- ◆ *joint-venture* transatlantique avec Delta ;
- ◆ rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ modification de la gouvernance du groupe ;
- ◆ modification du règlement intérieur du Conseil d'administration et du code de déontologie.

Le Conseil d'administration a tenu sa réunion annuelle dédiée à la stratégie du groupe en janvier 2012. Il a notamment analysé le plan de transformation à trois ans (2012-2014) du groupe et la mise en œuvre des trois priorités qu'il avait fixées en novembre 2011 : restauration de la compétitivité impliquant une réduction des coûts, restructuration de l'activité court et moyen courrier et réduction rapide de l'endettement.

■ Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration ont procédé à une autoévaluation de son fonctionnement au titre de l'exercice 2011.

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette évaluation :

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

Les résultats de l'évaluation, réalisée au moyen d'un questionnaire adressé à chaque administrateur, ont été traités anonymement et ont donné lieu à une présentation et un débat lors du Conseil d'administration du 7 mars 2012.

D'une manière générale, l'autoévaluation a fait apparaître une évolution positive du fonctionnement du Conseil depuis la dernière évaluation réalisée par un cabinet indépendant en 2010 et l'autoévaluation réalisée en 2011. Une évolution dans la composition du Conseil a été jugée souhaitable, notamment par un renforcement des expériences internationales et le recrutement de profils plus industriels. Certaines améliorations complémentaires ont été suggérées, en particulier moduler la durée d'examen des thèmes traités en fonction de leur importance et mettre l'accent sur les nouveaux défis envisagés par le groupe pour les 18 prochains mois. En outre, l'autoévaluation a été l'occasion pour les administrateurs de suggérer des thèmes qui pourraient être débattus par le Conseil lors de prochaines réunions, notamment la réduction de la dette et la restauration de la rentabilité du groupe.

■ Conventions et engagements réglementés

Dans le cadre de la cessation imprévisible et anticipée du mandat social de M. Pierre-Henri Gourgeon, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé d'imposer à ce dernier un engagement de non-concurrence pour une période de trois ans. En contrepartie de cet engagement, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 17 octobre 2011, a décidé d'allouer à Pierre-Henri Gourgeon une indemnité d'un montant de 400 000 euros, soumise au régime de droit commun des conventions réglementées prévu aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Cette convention ainsi que les engagements et conventions autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2011 sont décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

1.1.5 Les comités du Conseil d'administration

■ Le Comité d'audit

□ Composition

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

Le Conseil d'administration réuni le 9 novembre 2011 a adopté la position selon laquelle, conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit de la société est composé d'un membre au moins présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable et indépendant en la personne de Mme Aulagnon, dans la mesure où Mme Aulagnon dispose d'une formation académique et d'une expérience professionnelle de nature à caractériser ses compétences particulières en matière financière et n'entretient pas de relation avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Les principaux responsables des questions comptables, juridiques, financières, du contrôle et de l'audit internes d'Air France-KLM et des filiales Air France et KLM assistent aux réunions à titre consultatif.

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

□ Missions

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

Il s'assure du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

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

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 2011 (exercice de neuf mois suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011), le Comité d'audit s'est réuni deux fois (quatre fois en 2010-11 sur un exercice de douze mois) avec un taux de présence de ses membres de 91,67% (79% en 2010-11 sur un exercice de douze mois). La durée des séances a été en moyenne de trois heures.

Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2011.

Examen des comptes

Le comité a examiné les comptes 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 examiné la fiche de synthèse de l'ensemble des risques opérationnels et stratégiques, actualisée à chaque réunion, et a également passé en revue les sujets suivants :

- ◆ évolution de la situation financière des fonds de pension de KLM ;
- ◆ financement du groupe ;
- ◆ politique de gestion du risque de taux ;
- ◆ politique de couverture carburant ;
- ◆ modification du règlement intérieur du Conseil d'administration, notamment dans sa partie relative aux attributions du Comité d'audit (et en particulier le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques).

■ **Le Comité de rémunération**

▣ **Composition**

Depuis le 8 juillet 2010, le Comité de rémunération était composé des trois membres suivants : Jean-Marc Espalioux (Président du Comité), Patricia Barbizet et Leo van Wijk. Conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a procédé, lors de sa séance du 7 mars 2012, au remplacement de Leo van Wijk, dirigeant mandataire social depuis le 17 octobre 2011, par Jaap de Hoop Scheffer.

▣ **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 trois fois au cours de l'exercice 2011 (exercice de neuf mois suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011) (une réunion en 2010-11 sur un exercice de douze mois) avec un taux de présence de ses membres de 100%, comme en 2010-11.

Le Comité de rémunération a présenté au Conseil d'administration, qui les a adoptées, des propositions relatives aux modalités d'attribution des jetons de présence ainsi qu'aux principes et aux montants des rémunérations fixes et variables des dirigeants mandataires sociaux (cf. section « Rémunérations des mandataires sociaux » ci-après). Il s'est également réuni à l'occasion de la cessation du mandat social du Directeur général.

■ **Le Comité de nomination**

▣ **Composition**

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

▣ **Missions**

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

▣ **Activité**

Au cours de l'exercice 2011 (exercice de neuf mois suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011), le Comité de nomination s'est réuni huit fois (quatre fois en 2010-11 sur un exercice de douze mois) avec un taux de présence de ses membres de 100%, comme en 2010-11. Le Comité de nomination s'est notamment réuni en vue de soumettre au Conseil d'administration des propositions relatives à l'organisation et la nouvelle gouvernance du groupe.

1.1.6 **Les rémunérations des mandataires sociaux**

■ **La rémunération des administrateurs**

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

Les administrateurs reçoivent au titre de leur mandat des jetons de présence dont le montant maximum a été fixé à 800 000 euros par l'Assemblée générale du 24 juin 2004.

Les modalités d'attribution des jetons de présence aux administrateurs appliquées au titre de l'exercice 2011 sont celles adoptées, sur proposition du Comité de rémunération, par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 juin 2007. Ces modalités sont les suivantes (pour un exercice de douze mois) :

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

Les membres des Comités perçoivent des jetons de présence complémentaires :

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

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

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

Les montants des jetons de présence et autres rémunérations versés au titre des exercices 2011 et 2010-11 ont été les suivants, étant précisé qu'à l'exception de M. Hartman, aucun administrateur non exécutif n'a perçu de rémunérations autres que des jetons de présence :

(En euros)	Exercice 2011 (9 mois)	Exercice 2010-11
Maryse Aulagnon ⁽¹⁾	33 375	26 000
Patricia Barbizet	33 750	41 000
Bruno Bézard ⁽²⁾	N/A	32 000 ⁽³⁾
Frits Bolkestein ⁽⁴⁾	17 625	43 000
Jean-Dominique Comolli ⁽⁵⁾	30 000 ⁽³⁾	8 000 ⁽³⁾
Jean-François Dehecq	41 625	52 250
Jean-Marc Espalioux	37 500	53 750
Claude Gressier	34 125 ⁽³⁾	42 000 ⁽³⁾
Peter Hartman ⁽¹⁾	680 932	1 376 906
Jetons de présence	35 250 ⁽⁶⁾	27 000 ⁽⁶⁾
Autres rémunérations	645 682 ⁽⁷⁾	1 349 906
Jaap de Hoop Scheffer ⁽⁸⁾	17 625	N/A
Philippe Josse ⁽⁹⁾	9 375 ⁽³⁾	32 000 ⁽³⁾
Didier Le Chaton ⁽¹⁰⁾	N/A	24 000
Cornelis J.A. van Lede	43 125	54 500
Christian Magne	36 000	48 000
Floris Maljers ⁽¹⁰⁾	N/A	27 500
Bernard Pédamon ⁽¹⁾	36 000	24 000
Pierre Richard ⁽¹⁰⁾	N/A	31 000
Marie-Christine Saragosse ⁽¹¹⁾	13 125 ⁽³⁾	N/A
Leo van Wijk ⁽¹²⁾	31 469	47 000
Total	1 095 651	1 962 906
dont jetons de présence	449 969	613 000
dont autres rémunérations	645 682	1 349 906

(1) Administrateur depuis le 8 juillet 2010.

(2) Administrateur jusqu'au 14 décembre 2010.

(3) Montant versé au Trésor Public.

(4) Administrateur jusqu'au 7 juillet 2011.

(5) Administrateur depuis le 14 décembre 2010.

(6) Montant versé à KLM.

(7) En sa qualité de Président du Directoire de KLM, M. Hartman a perçu une rémunération d'un montant total de 645 682 euros correspondant à une part fixe de 535 965 euros et une part variable de 109 717 euros au titre de l'exercice 2011.

(8) Administrateur depuis le 7 juillet 2011.

(9) Administrateur jusqu'au 27 juillet 2011.

(10) Administrateur jusqu'au 8 juillet 2010.

(11) Administrateur depuis le 27 juillet 2011.

(12) M. van Wijk a perçu des jetons de présence jusqu'au 17 octobre 2011, date à laquelle il a été nommé dirigeant mandataire social.

■ La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en avril 2010 constitue le code de référence d'Air France-KLM pour l'élaboration du rapport du Président.

▣ Principes arrêtés par le Conseil pour la détermination des rémunérations du Président du Conseil d'administration et du Directeur général AVANT LE 17 OCTOBRE 2011 et la réunification des fonctions de Président et de Directeur général

Conformément aux recommandations du Comité de rémunération, pour la période ouverte à compter du 1^{er} avril 2011 et jusqu'au 17 octobre 2011 :

Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a décidé d'allouer au Président du Conseil d'administration une rémunération fixe, sans l'assortir d'une part variable.

Directeur général

Le Conseil d'administration a décidé 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 les critères de détermination se décomposaient de la manière suivante :

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

Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé que ni le Président ni le Directeur général ne percevaient de jetons de présence en sus de leur rémunération.

Il est rappelé qu'au titre de l'exercice 2011, les dirigeants mandataires sociaux d'Air France-KLM n'ont pas perçu d'autres rémunérations au titre de leurs fonctions au sein d'Air France.

Pendant la période où ils ont cumulé, respectivement, leurs mandats de Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM et d'Air France et de Directeur général d'Air France-KLM et d'Air France, les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux d'Air France-KLM ont fait l'objet d'une facturation à Air France à hauteur de la quote-part d'activité qu'ils ont consacrée à Air France, conformément à la convention réglementée approuvée par le Conseil d'administration du 23 novembre 2004 et confirmée le 19 novembre 2008.

▣ Principes arrêtés par le Conseil pour la détermination des rémunérations du Président-directeur général et du Directeur général délégué APRES LE 17 OCTOBRE 2011 et la réunification des fonctions de Président et de Directeur général

Conformément aux recommandations du Comité de rémunération, pour la période ouverte à compter du 17 octobre 2011 :

Président-directeur général

Le Conseil d'administration a décidé d'allouer au Président-directeur général une rémunération fixe, sans l'assortir d'une part variable. En dépit de la réunification des fonctions de Président et de Directeur général, cette rémunération est identique à celle allouée à M. Spinetta en sa qualité de Président du Conseil d'administration jusqu'au 17 octobre 2011.

Directeur général délégué

Le Conseil d'administration a décidé d'allouer au Directeur général délégué une rémunération fixe, sans l'assortir d'une part variable.

Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé que le Président-directeur général et le Directeur général délégué ne percevaient pas de jetons de présence en sus de leur rémunération.

Par ailleurs, ces derniers ne perçoivent pas d'autres rémunérations de la part d'Air France ou de KLM.

▣ Rémunération de M. Spinetta en sa qualité de Président du Conseil d'administration puis de Président-directeur général

M. Spinetta, en sa qualité de Président du Conseil d'administration, a perçu depuis le 19 mai 2009 une rémunération annuelle de 200 000 euros, composée exclusivement d'une part fixe. À sa demande, cette rémunération est restée inchangée à la suite de sa nomination le 17 octobre 2011 en qualité de Président-directeur général.

Comme la rémunération qu'il percevait en qualité de Président du Conseil d'administration, cette rémunération fixe annuelle d'un montant de 200 000 euros n'est assortie ni d'une part variable ni de jetons de présence. Elle a été fixée, tant pour la fin de l'exercice 2011 que pour la totalité de l'exercice 2012, par le Conseil d'administration du 11 janvier 2012, sur proposition du Comité de rémunération.

▣ Récapitulatif de la rémunération de M. Spinetta au titre de l'exercice 2011 (exercice de neuf mois)

Au titre de l'exercice 2011 (exercice de neuf mois suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011), la rémunération globale de M. Spinetta s'est donc élevée à 150 000 euros.

M. Spinetta a souscrit en avril 2005 à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » proposée par l'État aux salariés d'Air France lors de la cession d'une partie de ses titres. **Compte tenu de sa participation à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » pour 65 240 actions, sa rémunération fixe a été de 137 520 euros.**

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

(En euros)	Exercice 2011 (9 mois)		Exercice 2010-11	
	Avant ESA*	Après ESA*	Avant ESA*	Après ESA*
Rémunérations dues au titre de l'exercice	150 000	137 520	200 000	50 240
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	150 000	137 520	200 000	50 240

* « Échange salaire-actions Air France-KLM ». Les prélèvements opérés sur la rémunération de M. Spinetta au titre de l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » ont pris fin au 30 avril 2011.

► 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 2011 (9 mois)	150 000	137 520	0	0	0	0	137 520
(Rappel 2010-2011)	(200 000)	(50 240)	(0)	(0)	(0)	(0)	(50 240)

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

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

Conformément à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers du 22 décembre 2008, le tableau ci-dessous fait apparaître les sommes versées pendant l'exercice.

► **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 2011 (9 mois)	137 520	0	0	0	0	137 520
(Rappel 2010-11)	(50 240)	(0)	(0)	(0)	(0)	(50 240)

(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.

▣ **Rémunération de M. Gourgeon en sa qualité de Directeur général jusqu'au 17 octobre 2011**

Rémunération au titre de l'exercice 2011 (période du 1^{er} avril au 17 octobre 2011)

La rémunération fixe annuelle du Directeur général au titre de l'exercice 2011 avait été maintenue à 750 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 mai 2011. Cette rémunération lui a été versée *pro rata temporis* jusqu'au 17 octobre 2011.

Sur proposition du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé, lors de la réunion du 17 octobre 2011, de fixer la part variable de la rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2011 à 263 000 euros.

Ce montant correspond à l'application du résultat des critères exposés en page 21 et équivaut ainsi à environ 60% de la rémunération fixe proratisée en fonction du temps de présence.

Pour rappel, au titre de l'exercice 2010-11, la part variable avait été fixée à 562 500 euros, correspondant à 75% de la rémunération fixe.

Compte tenu du caractère imprévisible et anticipé de la cessation des fonctions de M. Gourgeon, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a par ailleurs décidé d'attribuer à M. Gourgeon un complément de rémunération égal à 18 mois de rémunération fixe, soit 1 125 000 euros. Ce montant correspond à moins d'une année de rémunération fixe et variable.

Le Conseil a souligné la prise en compte de critères objectifs de performance dans le calcul du complément de rémunération attribué à M. Gourgeon, en s'appuyant particulièrement sur les décisions prises dans le cadre du processus continu d'amélioration du système de gestion de la sécurité des vols, sa contribution au lancement des bases de province qui participent à la restructuration du moyen courrier et son investissement personnel dans le développement international du groupe au travers de la *joint-venture* avec Delta et Alitalia, les accords de partage de codes avec de nombreuses compagnies internationales. Le Conseil a également pris en compte sa contribution personnelle aux côtés de M. Spinetta dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM, de l'investissement dans Alitalia et des accords conclus à cette occasion.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a également décidé d'imposer à ce dernier un engagement de non-concurrence pour une période de trois ans. En contrepartie de cet engagement, le Conseil d'administration du 17 octobre 2011 a décidé d'allouer à Pierre-Henri Gourgeon une indemnité d'un montant de 400 000 euros, soumise au régime de droit commun des conventions réglementées prévu aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Au global, le montant cumulé du complément de rémunération et de l'indemnité de non-concurrence versés à M. Gourgeon n'excède pas le plafond de deux ans de rémunération fixe et variable, conformément à l'article 20.2.4 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

▣ **Récapitulatif de la rémunération de M. Gourgeon au titre de l'exercice 2011 (période du 1^{er} avril au 17 octobre 2011)**

Au titre de l'exercice 2011, la rémunération globale de M. Gourgeon s'est donc élevée à 2 198 416 euros (410 416 euros de part fixe, 263 000 euros de part variable, 1 125 000 euros de complément de rémunération et 400 000 euros d'indemnité de non-concurrence).

M. Gourgeon a souscrit en avril 2005 à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » proposée par l'État aux salariés d'Air France lors de la cession d'une partie de ses titres. Compte tenu de sa participation à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » pour 44 769 actions, sa rémunération fixe a été réduite de 410 416 euros à 402 016 euros. En conséquence, **M. Gourgeon a perçu une rémunération totale de 2 190 016 euros au titre de l'exercice 2011.**

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

(En euros)	Exercice 2011 (période du 1 ^{er} avril au 17 octobre 2011)		Exercice 2010-11	
	Avant ESA*	Après ESA*	Avant ESA*	Après ESA*
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 198 416	2 190 016	1 312 500	1 211 700
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	2 198 416	2 190 016	1 312 500	1 211 700

* « Échange salaire-actions Air France-KLM ». Les prélèvements opérés sur la rémunération de M. Gourgeon au titre de l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » ont pris fin au 30 avril 2011.

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

(En euros)	Rémunération fixe		Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle ⁽²⁾	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
	Avant ESA*	Après ESA*					
Montants dus au titre de l'exercice 2011 ⁽¹⁾	410 416	402 016	263 000	1 525 000	0	0	2 190 016 ⁽³⁾
(Rappel 2010-11)	(750 000)	(649 200)	(562 500)	(0)	(0)	(0)	(1 211 700) ⁽⁴⁾

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

⁽¹⁾ Période du 1^{er} avril au 17 octobre 2011.

⁽²⁾ Complément de rémunération et indemnité de non-concurrence.

⁽³⁾ Avant « échange salaire-actions Air France-KLM », le montant total des rémunérations dues au titre de l'exercice 2011 s'élève à 2 198 416 euros.

⁽⁴⁾ Avant « échange salaire-actions Air France-KLM », le montant total des rémunérations dues au titre de l'exercice 2010-11 s'élève à 1 312 500 euros.

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 étant due au titre de l'exercice précédent.

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

- **Nota : Dans le cadre de la cessation imprévisible et anticipée du mandat social de M. Gourgeon, la rémunération variable due au titre de l'exercice 2011 a été déterminée et versée en cours d'exercice.**

(En euros)	Rémunération fixe ⁽³⁾	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle ⁽²⁾	Jetons de présence	Avantages en nature	Total ⁽³⁾
Montants versés au cours de l'exercice 2011 ⁽¹⁾						2 752 516
Dont montants versés au titre de 2011	402 016	263 000	1 525 000	0	0	2 190 016
Dont montants versés au titre de 2010-11		562 500				562 500
(Rappel 2010-11)	(649 200)	(150 000) au titre de 2009-10	(0)	(0)	(0)	(799 200)

⁽¹⁾ Période du 1^{er} avril au 17 octobre 2011.

⁽²⁾ Complément de rémunération et indemnité de non-concurrence.

⁽³⁾ Montant après « échange salaire-actions Air France-KLM ».

■ Rémunération de M. van Wijk

En sa qualité d'administrateur, M. van Wijk a perçu jusqu'au 17 octobre 2011 (date à laquelle il a été nommé Directeur général délégué), des jetons de présence pour un montant de 31 469 euros, à l'exclusion de toute autre rémunération versée par Air France-KLM.

Le Conseil d'administration du 11 janvier 2012 a décidé de fixer la rémunération annuelle de M. van Wijk à 150 000 euros, en sa qualité de Directeur général délégué, tant pour la fin de l'exercice 2011 que pour la totalité de l'exercice 2012.

Cette rémunération fixe n'est assortie ni d'une part variable ni de jetons de présence. Elle a été versée *pro rata temporis* pour 2011, avec effet rétroactif à compter du 17 octobre 2011.

► Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à Leo van Wijk

(En euros)	Exercice 2011 (9 mois) ⁽¹⁾	Exercice 2010-11 ⁽²⁾
Rémunérations dues au titre de l'exercice	62 719	47 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Total	62 719	47 000

(1) Correspondant aux jetons de présence dus pour la période du 1^{er} avril au 17 octobre 2011 et à la rémunération fixe due pour la période du 17 octobre au 31 décembre 2011.

(2) M. van Wijk n'était pas dirigeant mandataire social durant l'exercice 2010-2011. Il a perçu durant cette période des jetons de présence en sa qualité d'administrateur.

► Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à Leo van Wijk

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽²⁾	Avantages en nature	Total
Montants dus au titre de l'exercice 2011 (9 mois)	31 250 ⁽¹⁾	0	0	31 469	0	62 719
(Rappel 2010-2011) ⁽³⁾	N/A	N/A	N/A	(47 000)	N/A	(47 000)

(1) Rémunération fixe due pour la période du 17 octobre au 31 décembre 2011, versée à compter de la décision du Conseil d'administration du 11 janvier 2012.

(2) M. van Wijk ne perçoit plus de jetons de présence depuis le 17 octobre 2011, date à laquelle il a été nommé dirigeant mandataire social.

(3) M. van Wijk n'était pas dirigeant mandataire social durant l'exercice 2010-2011. Il a perçu durant cette période des jetons de présence en sa qualité d'administrateur.

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, les jetons de présence étant dus au titre de l'exercice précédent.

► Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à Leo van Wijk

(En euros)	Rémunération fixe ⁽¹⁾	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽²⁾	Avantages en nature	Total
Montants versés au cours de l'exercice 2011 (9 mois)	0	0	0	47 000	0	47 000
(Rappel 2010-11) ⁽³⁾	N/A	N/A	N/A	(45 000)	N/A	(45 000)

(1) La rémunération fixe due pour la période du 17 octobre au 31 décembre 2011 n'a été versée qu'à compter de la décision du Conseil d'administration du 11 janvier 2012 et ne figure donc pas dans ce tableau.

(2) M. van Wijk ne perçoit plus de jetons de présence depuis le 17 octobre 2011, date à laquelle il a été nommé dirigeant mandataire social.

(3) M. van Wijk n'était pas dirigeant mandataire social durant l'exercice 2010-2011. Il a perçu durant cette période des jetons de présence en sa qualité d'administrateur.

▣ Autres engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

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

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

L'Assemblée générale des actionnaires en date du 9 juillet 2009 a approuvé la confirmation du bénéfice de ce régime collectif de retraite supplémentaire au profit de M. Gourgeon, en sa nouvelle qualité de Directeur général à compter du 1^{er} janvier 2009, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné (*Voir la Note 37.1 aux comptes consolidés, avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2011*).

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

M. Gourgeon a décidé de liquider ses droits à la retraite à compter du 17 octobre 2011.

M. van Wijk ne bénéficie pas de ce régime collectif de retraite supplémentaire. Il est rappelé que M. van Wijk 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-directeur général ou du Directeur général délégué.

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

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

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

Néant.

▣ 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.

* À titre indicatif, 31 cadres dirigeants éligibles au 31 décembre 2011.

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

	KLM ⁽¹⁾	
Date d'autorisation	17/05/2005 ⁽²⁾	
Date d'attribution	26/07/2006	27/07/2007
Nombre total d'options attribuées	411 105	428 850
<i>dont nombre attribué à M. Hartman</i>	<i>25 000</i>	<i>25 000</i>
<i>dont nombre attribué à M. van Wijk</i>	<i>25 000</i>	<i>25 000</i>
Première date possible d'exercice des options	27/07/2009	27/07/2010
Date limite d'exercice des options	26/07/2011	25/07/2012
Prix d'achat par action	17,83 €	34,21 €
Nombre d'actions achetées au 31 décembre 2011	0	0
<i>dont nombre acheté par M. Hartman</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>dont nombre acheté par M. van Wijk</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Nombre d'options annulées ou caduques au 31 décembre 2011	411 105	38 333
Nombre d'options restant à exercer au 31 décembre 2011	0	390 517
<i>dont nombre restant à exercer par M. Hartman</i>	<i>0</i>	<i>25 000</i>
<i>dont nombre restant à exercer par M. van Wijk</i>	<i>0</i>	<i>25 000</i>

* 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 2006 et 2007 prévoient l'acquisition d'un tiers des options à la date d'attribution, d'un second tiers à la fin de la première année suivant la date d'attribution et du dernier tiers à la fin de la seconde année ; l'acquisition de ces options est subordonnée à la réalisation de critères de performance prédéterminés ne dépendant pas du marché.

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

Néant.

Depuis l'exercice 2008-09, KLM a mis en place des *Shares Appreciation Rights* (SARs ou droits à appréciation d'actions) qui constituent des plans fondés sur des actions et réglés en trésorerie. Ce dispositif se substitue, à compter de 2008, aux plans d'options, étant précisé que ceux attribués jusqu'en 2007 poursuivent leurs effets (aucune option n'ayant été exercée sur l'exercice 2011). 144 235 SARs, 145 450 SARs, 136 569 SARs et 153 080 SARs ont respectivement été octroyés par KLM le 1^{er} juillet 2011, 1^{er} juillet 2010, le 1^{er} juillet 2009 et le 1^{er} juillet 2008 (voir la Note 29.4 aux comptes consolidés).

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
Jean-Cyril Spinetta Président-directeur général d'Air France-KLM	30 septembre 2011	Acheté/ Vendu	5,703	118 552,66	Actions	Euronext Paris

1.2 Le Comité exécutif groupe

Le Comité exécutif groupe est composé de 14 membres à la suite du changement de gouvernance du 17 octobre 2011, Monsieur Gourgeon ayant quitté le groupe à cette date. Le comité 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.

Certains 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 décembre 2011	Expérience professionnelle	
		Secteur	Expérience
Jean-Cyril Spinetta Président-directeur général d'Air France-KLM et membre du Comité exécutif groupe depuis le 17 octobre 2011	68 ans	Service Public Transport aérien (Air Inter et Air France)	20 ans 19 ans
Leo van Wijk Directeur général délégué d'Air France-KLM et membre du Comité exécutif groupe depuis le 17 octobre 2011	65 ans	Transport aérien (KLM, SkyTeam)	41 ans
Peter Hartman Président du Directoire de KLM	62 ans	Transport aérien (KLM)	39 ans
Alexandre de Juniac Président-directeur général d'Air France et membre du Comité exécutif groupe depuis le 16 novembre 2011	49 ans	Service Public Industrie (Thomson, Sextant, Thalès)	9 ans 14 ans
Philippe Calavia Directeur général délégué Finance d'Air France-KLM depuis le 12 mars 2012	63 ans	Banque Transport aérien (Air France)	7 ans 14 ans
Alain Bassil Directeur général adjoint Maintenance du groupe Air France-KLM et Directeur général délégué Opérations d'Air France	57 ans	Transport aérien (Air France)	32 ans
Christian Boireau Directeur général adjoint commercial France d'Air France	61 ans	DDE Transport aérien (Air Inter et Air France)	6 ans 31 ans
Camiel Eurlings Directeur général adjoint d'Air France-KLM Cargo et Directeur général délégué de KLM	38 ans	Service Public Transport aérien (KLM)	16 ans 1 an
Frédéric Gagey Directeur général adjoint Flotte du groupe Air France-KLM et Directeur général délégué Finance d'Air France depuis le 12 mars 2012	55 ans	Transport aérien (Air Inter, Air France et KLM)	18 ans
Wim Kooijman Directeur général adjoint du Développement du Management du groupe Air France-KLM	61 ans	Industrie Transport aérien (KLM)	25 ans 14 ans
Bertrand Lebel Secrétaire du Comité exécutif en charge de la planification stratégique du groupe Air France-KLM	58 ans	Consultant Transport aérien (Air France)	16 ans 14 ans
Bruno Matheu Directeur général adjoint Marketing, Revenu Management et Réseaux du groupe Air France-KLM et Directeur général délégué commercial d'Air France	48 ans	Transport aérien (UTA et Air France)	26 ans
Édouard Odier Directeur général adjoint Systèmes d'information du groupe Air France-KLM et d'Air France	59 ans	Transport aérien (Air France et Amadeus)	35 ans
Erik Varwijk Directeur général adjoint Commerce international et Pays-Bas d'Air France-KLM groupe et Directeur général délégué de KLM	50 ans	Transport aérien (KLM)	23 ans

1.3 Le capital et l'actionariat

1.3.1 Le capital

Le capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2011 est composé de 300 219 278 actions entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur au choix du titulaire. Chaque action donne droit à un droit de vote et il n'existe pas de droits particuliers attachés aux actions. Il n'existe pas de titres non représentatifs de capital.

■ Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

L'Assemblée générale du 8 juillet 2010 a décidé de réduire la valeur nominale des actions de 8,5 euros à 1 euro. Le capital est ainsi passé de 2 551 863 863 euros à 300 219 278 euros et le montant de la réduction de capital a été affecté au compte « primes d'émission ».

Exercice clos le	Montant du capital	Nombre d'actions
31 mars 2010	2 551 863 863	300 219 278
31 mars 2011	300 219 278	300 219 278
31 décembre 2011	300 219 278	300 219 278

■ Autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale mixte en date du 7 juillet 2011 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM.

Nature de l'opération	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2011
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	120 millions d'euros	120 millions d'euros
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité obligatoire de souscription	75 millions d'euros	75 millions d'euros
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription facultatif. Cette émission est limitée aux offres publiques d'échange et aux émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou une de ses filiales	45 millions d'euros	45 millions d'euros
Émissions d'obligations et autres titres assimilés donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	1 milliard d'euros	1 milliard d'euros
Augmentation de capital par incorporation de réserves et/ou de primes	120 millions d'euros	120 millions d'euros
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	3% du capital social au moment de l'émission	3% du capital social au moment de l'émission

1.3.2 Titres donnant accès au capital

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

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

À la suite de la distribution de dividendes par voie de prélèvement sur le compte « autres réserves » au titre de l'exercice clos le 31 mars 2006, et afin de maintenir les droits des porteurs d'obligations, un ajustement a été effectué conformément aux stipulations du contrat d'émission des OCEANE 2,75% 2005-20. 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.

Un total de 595 obligations ont été converties depuis le 1^{er} juin 2005, portant ainsi le nombre d'obligations convertibles restant à 21 950 624 obligations au 31 décembre 2011. Le 6 décembre 2011, Air France a conclu avec Natixis un contrat de swap d'une durée de quatre ans. Afin de constituer la couverture de ce contrat, Natixis a acquis entre le 7 décembre et le 13 décembre 2011 inclus 18 692 474 OCEANE, soit environ 85,16% du montant initialement émis. Grâce à cette opération, Air France reporte à avril 2016 au plus tôt le remboursement de 383,2 millions d'euros. A l'issue de cette procédure, 3 258 150 OCEANE n'ayant pas été apportées à Natixis peuvent faire l'objet d'un remboursement au gré des porteurs le 1^{er} avril 2012.

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

En juin 2009, la société Air France-KLM a émis 56 016 949 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 11,80 euros, un ratio d'attribution d'une action pour une obligation. La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1^{er} avril 2015. Le coupon annuel est de 4,97%, payable à terme échu le 1^{er} avril de chaque année. Au 31 décembre 2011, 8 916 obligations ont été converties en actions existantes dont 1 348 au cours de l'année civile 2011, portant ainsi le nombre d'obligations restant à 56 008 033 obligations.

1.3.3 Autorisation de rachat d'actions par Air France-KLM

L'Assemblée générale mixte du 7 juillet 2011 a autorisé le Conseil d'administration, dans une limite de 5% du capital et 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.

Les objectifs du programme de rachat sont l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre dans le cadre du contrat de liquidité signé avec Rothschild & Cie Banque, la remise de ces actions lors de l'exercice des droits attachés à des valeurs mobilières, l'attribution ou la cession des actions à des salariés et dirigeants du groupe et, enfin, la conservation et la remise ultérieure des actions en échange ou en paiement d'une acquisition. Au 31 décembre 2011, Air France-KLM détient 4 408 876 actions dont 1 450 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité et 114 181 actions en reliquat du plan d'échange salaires-actions de 1998.

Du 8 juillet au 31 décembre 2011, conformément au programme autorisé par l'Assemblée du 7 juillet 2011, le nombre de titres achetés s'est élevé à 1 520 000 actions à un prix moyen de 6,009 euros et le nombre de titres cédés à 70 000 actions à un prix moyen de 9,919 euros.

Sur l'exercice du 1^{er} avril au 31 décembre 2011, conformément aux programmes autorisés par les Assemblées du 8 juillet 2010 et du 7 juillet 2011, le nombre de titres achetés s'est élevé à 606 750 actions à un prix moyen de 11,190 euros et le nombre de titres vendus à 966 750 actions à un prix moyen de 11,733 euros.

Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2011, le nombre d'actions achetées s'est élevé à 2 576 450 actions à un prix moyen de 8,409 euros et le nombre d'actions cédées à 1 126 450 au prix moyen de 11,814 euros.

Au 31 décembre 2011, KLM détient 1 116 420 actions Air France-KLM au titre de ses différents plans de stock-options. Au total, le groupe détient 5 525 296 actions en propre, soit 1,8% du capital, pour une valeur en portefeuille de 21,9 millions d'euros.

■ Opérations réalisées du 1^{er} avril au 31 décembre 2011 par finalité

	Contrat de liquidité	Conservation et remise ultérieure des actions	Total
Nombre d'actions au 1 ^{er} avril 2011	360 000	2 959 311	3 319 311
Actions achetées			
Nombre d'actions	2 126 750	-	2 126 750
Prix d'achat moyen (en €)	7,486	-	7,486
Utilisation			
Nombre d'actions	1 036 750	435	1 037 185
Prix de vente moyen (en €)	11,611	9,188	11,610
Nombre d'actions au 31 décembre 2011	1 450 000	2 958 876	4 408 876

1.3.4 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 déc. 2011	31 mars 2011	31 mars 2010	31 déc. 2011	31 mars 2011	31 mars 2010
Nombre d'actions et droits de vote	300 219 278	300 219 278	300 219 278	294 579 801	295 669 366	294 488 804
État	15,8	15,7	15,7	16,1	16,0	16,0
Salariés	9,7	9,8	11,8	9,9	10,0	12,1
Autocontrôle	1,9	1,4	1,9	-	-	-
Autres	72,6	73,1	70,6	74,0	74,0	71,9

Le nombre d'actions n'a pas évolué depuis le 31 mars 2010.

■ Répartition de l'actionariat

Pour répondre aux obligations des entreprises de transport aérien de suivre et de contrôler leur actionariat, la société Air France-KLM procède à l'identification de ses actionnaires sur une base trimestrielle.

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2011 a été effectuée sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 200 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 100 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 96,9% du capital a été identifié et 118 372 actionnaires ont été recensés dont 102 223 actionnaires individuels. Sur la base du TPI au 31 décembre 2011 retraité conformément à l'article 14 des statuts qui définit la notion de ressortissant français, Air France-KLM est détenu à plus de 50% par des actionnaires français et, en conséquence, les conditions d'exercice des droits de trafic d'Air France sont remplies. Les conditions d'exercice des droits de trafic de KLM sont remplies, la majorité des droits de vote de la compagnie étant détenue par des fondations et des actionnaires de droit néerlandais.

Exercice clos le	En nombre d'actions			En % du capital		
	31 déc. 2011	31 mars 2011	31 mars 2010	31 déc. 2011	31 mars 2011	31 mars 2010
État	47 563 745	47 247 967	47 148 326	15,8	15,7	15,7
Salariés	29 178 372	29 570 185	35 497 545	9,7	9,8	11,8
Individuels	64 594 419	45 603 974	41 807 898	21,5	15,2	13,9
Institutionnels résidents	68 363 254	73 419 348	65 996 169	22,8	24,5	22,0
Institutionnels non-résidents	90 519 488	104 377 804	109 769 340	30,2	34,8	36,6

Au 31 décembre 2011, Air France-KLM est détenu à hauteur de 69,8% par des intérêts français (65,2% au 31 mars 2011) et à plus de 75% par des institutions européennes (comme au 31 mars 2011). Les principaux pays européens sont les Pays-Bas (5,5%), la Grande-Bretagne (2,0%), la Norvège (1,2%), la Suisse (0,9%) et l'Allemagne (0,6%). Les institutions nord américaines détiennent 11,6% du capital (11,8 % au 31 mars 2011) dont 13,2 millions sous forme d'ADR (10,1 millions au 31 mars 2011).

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 2012	1 740 484	0,58	H
BNP Paribas Assurances	31 mars 2011	2 276 699	0,76	H
Capital Research & Mgt	27 décembre 2011	8 160 720	2,72	B
Crédit Suisse	8 mars 2012	7 771 575	2,59	H
Dimensional Fund Advisors	3 janvier 2012	1 524 562	0,52	H
DNCA	14 avril 2010	2 664 300	0,89	B
Donald Smith	31 mars 2011	7 350 155	2,45	H
HSBC Holding	1 ^{er} juillet 2011	2 633 420	0,88	H
Natixis Asset Management	29 novembre 2011	2 993 609	1,00	B
Norges Bank Investment Management	5 septembre 2011	3 055 759	1,02	H
Prigest	23 septembre 2011	6 150 000	2,05	H
UBS Londres	24 février 2012	5 572 841	1,86	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 <i>(En euros)</i>	Dividende versé <i>(En euros)</i>
2008-09	(2,76)	-
2009-10	(5,30)	-
2010-11	2,08	-

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

Compte tenu du contexte économique difficile de ces dernières années, le Conseil d'administration a choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende au titre des trois derniers exercices. Pour l'exercice 2011, le Conseil d'administration a également choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende.



Cette page est laissée en blanc volontairement

Activité

2

2.1	Les faits marquants de l'exercice 2011	36
2.2	Le marché et l'environnement	38
2.3	La stratégie	44
2.4	L'activité passage	48
2.5	L'activité cargo	51
2.6	L'activité maintenance	52
2.7	Les autres activités	53
2.8	Les faits marquants du début de l'exercice 2012	54
2.9	La flotte	54

2.1 Les faits marquants de l'exercice 2011

■ Février 2011

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

■ Mars 2011

- ◆ Le tremblement de terre suivi d'un tsunami et d'une crise nucléaire au Japon amène le groupe à réorganiser ses vols sur Tokyo en assurant la desserte de Tokyo à partir de Séoul. Début avril, le groupe reprend ses vols directs mais le trafic est fortement en baisse.

■ Avril 2011

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

■ Mai 2011

- ◆ Air France-KLM, Alitalia et Delta ont décidé, dans le cadre de la *joint-venture*, de réduire les capacités sur l'Atlantique nord entre 7 et 9% à la saison hiver 2011.

■ Juin 2011

- ◆ Le 22 juin 2011, le groupe a signé un accord avec la Commission européenne, Airbus et les producteurs de bio-carburant définissant la feuille de route pour atteindre une production de deux millions de tonnes de bio-carburant pour l'aviation d'ici 2020.
- ◆ Le 29 juin 2011, KLM a réalisé une première mondiale en effectuant un vol commercial entre Amsterdam et Paris en bio-carburant. KLM opère environ 200 vols entre les deux villes depuis septembre en bio-carburant. Air France réalisera le vol le plus économique en CO₂ entre Paris et Toulouse en octobre 2011.

■ Juillet 2011

- ◆ Le 11 juillet 2011, Air France a présenté sa nouvelle offre à partir de Marseille dans le cadre de son projet « bases de province ». Cette stratégie sera poursuivie au printemps 2012 à Nice et Toulouse.

■ Septembre 2011

- ◆ Air France-KLM a annoncé une commande de 110 avions long-courriers Airbus et Boeing dont 50 commandes fermes et 60 options. Cette commande est destinée principalement à remplacer les avions arrivant en fin de vie et à accompagner la croissance. Les livraisons interviendront entre 2016 et 2026.
- ◆ Le 28 septembre 2011, Air France a donné le coup d'envoi à Marseille de la nouvelle organisation de la compagnie en régions. Dès le 2 octobre, 13 nouvelles liaisons directes ont été proposées au départ de Marseille vers des villes françaises, européennes et du bassin méditerranéen.
- ◆ Air France-KLM est confirmé « leader » du transport aérien dans le domaine du développement durable pour l'année 2011 et est maintenu dans les deux indices Dow Jones Sustainability Index – DJSI World and DJSI Europe pour la septième année consécutive.

■ Octobre 2011

- ◆ Le 17 octobre, Pierre-Henri Gourgeon, Directeur général d'Air France-KLM et d'Air France, a présenté sa démission aux Conseils d'administration respectifs qui en ont pris acte. Le Conseil d'administration a décidé de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et a nommé Jean-Cyril Spinetta Président-directeur général du groupe et Leo van Wijk Directeur général délégué d'Air France - KLM.

■ Novembre 2011

- ♦ Le 9 novembre 2011, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a fixé trois priorités au groupe : restauration de la compétitivité, restructuration du réseau court et moyen-courrier et réduction rapide de l'endettement.
- ♦ Le 16 novembre, Alexandre de Juniac a été nommé Président-directeur général d'Air France.

■ Décembre 2011

- ♦ Air France a signé avec Natixis un contrat de swaps sur les OCEANE 2020 pour une durée de quatre ans. Dans le cadre de la constitution de sa couverture, Natixis a acquis près de 18,7 millions d'OCEANE permettant ainsi à Air France de reporter à avril 2016 au plus tôt le remboursement de 383 millions d'euros qui aurait pu intervenir au 1^{er} avril 2012.

■ Janvier 2012

- ♦ Air France-KLM a présenté un point d'étape dans la mise en œuvre du plan à 3 ans (2012-2014) dont l'objectif est une réduction de deux milliards d'euros de la dette nette fin 2014.

2.2 Le marché et l'environnement

Le transport aérien est au cœur de la mondialisation. Il participe au rapprochement des économies, des cultures et des personnes et contribue, de ce fait, à hauteur de 9% au PIB mondial (*source 1*). Réciproquement, la santé du transport aérien est étroitement liée à celle de l'économie mondiale et les événements géopolitiques et géophysiques influent sur la demande comme l'a illustré l'année 2011.

Pour les déplacements professionnels, la dégradation de la situation économique a conduit les entreprises à réduire leurs dépenses de transport : réduction du nombre de déplacements en particulier sur les déplacements courts, arbitrage en faveur du prix par rapport au confort et au temps. En ce qui concerne les voyages à motif personnel, la crise et l'augmentation du taux de chômage dans la plupart des pays européens ont fortement freiné les migrations et le trafic induit des visites aux proches ainsi que le trafic touristique et familial. La baisse du pouvoir d'achat disponible pour les loisirs et la situation politique de pays traditionnellement touristiques (Maghreb, Égypte) ont modifié les comportements des consommateurs qui ont privilégié les vacances dans des pays stables, en particulier en Europe.

Le transport aérien est également une industrie où la concurrence devient de plus en plus importante, notamment en Europe. En effet, seule l'activité long-courrier est encore sujette à des restrictions en matière de droits de trafic. La montée en puissance des compagnies *low-cost* a révolutionné depuis une dizaine d'années l'industrie du loisir tant au niveau de l'organisation du voyage – développement du service à la carte, au détriment des « packages » proposés par les tours opérateurs –, que du choix de destinations. Aujourd'hui, elles affinent leur offre commerciale afin de mieux pénétrer le segment des voyages à motif affaires. Par ailleurs, les compagnies sont mises de plus en plus sous pression par d'autres acteurs de la chaîne économique. Ainsi, le monde de la distribution est en pleine évolution. Les grands réseaux d'agences de voyage, les systèmes de réservations, les agences en ligne, les compagnies, les aéroports, et plus récemment, Google et bientôt d'autres grands acteurs du web, se disputent la valeur ajoutée.

De plus, opérant dans des espaces publics, le transport aérien est soumis de ce fait à des monopoles ou des obligations imposées par les états : monopole de l'aéroport, mesures de sûreté et de sécurité, taxations diverses, participation à l'E.T.S (European Union Emission Trading System)...

Au final, le transport aérien est une industrie fortement cyclique, à faible marge et hautement concurrentielle. Néanmoins, en dépit des progrès des télécommunications, on constate que le besoin de contact humain pour des raisons professionnelles ou personnelles reste intact et, au-delà des aléas conjoncturels, l'industrie du transport aérien peut s'appuyer sur une croissance structurelle de l'ordre de 4 à 5% par an, tendance qui s'est vérifiée au cours des trente dernières années et qui devrait se maintenir sur les vingt années à venir, soutenue par la mondialisation de l'économie.

2.2.1 L'environnement économique

■ Forte dégradation du contexte économique et ses conséquences en 2011

Le mouvement de sortie progressive de la crise de 2008 s'est arrêté à l'été 2010 et l'année 2011 a été marquée par le retour, à partir de l'été, d'une forte volatilité des marchés, particulièrement en zone euro où la crise de la dette souveraine s'est progressivement étendue. Les événements qu'on connaît l'Afrique et le Moyen-Orient à partir de décembre 2010 ainsi que le terrible séisme qui a touché le Japon en mars 2011 ont également contribué à désorganiser les économies de ces pays ainsi que celles de leurs partenaires. Au global, la croissance mondiale s'est ralentie en 2011 (+2,8% contre +4,1% en 2010) (*source 2*).

Si l'on détaille par région, après un mouvement généralisé de modération de la croissance au premier semestre lié aux tensions sur les prix des matières premières, les trajectoires de croissance ont divergé. En 2011, alors que la zone euro se dirigeait vers la récession du fait notamment de l'aggravation de la crise des dettes souveraines, elle a connu une croissance de 1,6% et les États-Unis ont enregistré une croissance de 1,8%, contrairement aux prévisions qui entrevoyaient un « double dip », des signaux positifs étant apparus en fin d'année. Les pays émergents ont pour leur part bien résisté avec +7,2% de croissance sur l'année (*source 2*), à des degrés divers toutefois (Brésil : +2,9%, Russie : +4%, Inde : +6,8%, Chine : +9,2%) (*source 2*).

Le transport aérien de passagers a relativement bien progressé en 2011 étant donné les faibles performances économiques des pays développés. En dépit d'une hausse de 6,1% du nombre de passagers transportés (*source 7*) au niveau mondial et d'un chiffre d'affaires en hausse de 9,1% (*source 7*), l'industrie du transport aérien devrait dégager un résultat net de 6,9 milliards de dollars en 2011 en très net recul par rapport à 2010 (+15,8 milliards de dollars en 2010) (*source 7*). Le trafic international a augmenté de 6,9% en 2011 (*source 4*) (+8,2% en 2010) (*source 3*) pour des capacités en croissance de 8,2% (*source 3*) (+4,4% en 2010) (*source 3*). Le taux de remplissage à l'international a perdu un point par rapport à 2010 pour s'établir au niveau de 77,4% conséquence d'une augmentation des capacités à compter du 4^e trimestre 2011 (*sources 3 et 4*). À l'international, les compagnies aériennes européennes ont affiché le second meilleur taux de croissance après celui de l'Amérique latine. Les pays émergents que sont le Brésil, l'Inde et la Chine ont bénéficié d'une croissance à deux chiffres tirée par le dynamisme de leur économie alors que le Japon a chuté de 15,2% en raison du tremblement de terre de mars 2011 (*source 4*). Les chiffres provisoires de l'AEA, qui bénéficient d'un effet de

Sources : 1, 2, 3, 4, et 7 page 43

base favorable compte tenu de la fermeture du ciel européen en avril 2010, montrent que les compagnies aériennes européennes, particulièrement impactées par les crises qui se sont déroulées en 2011, ont vu leur trafic en passagers augmenter de 7,1% en 2011 (+2,7% en 2010) pour des capacités en augmentation de 8,9% provoquant une baisse de 0,6 point du coefficient d'occupation à 77,3% et une amélioration relative de leur rentabilité (+1,5 milliard d'euros de résultat d'exploitation contre +0,5 milliard d'euros en 2010) (*source 5*).

Le segment des clients premium (trafic Affaires et Première) a été le plus touché par la crise. Au niveau de l'industrie, le volume de trafic premium Europe long-courrier a retrouvé son niveau d'avant crise avec une augmentation de 9,1% en 2011 (1,3 point de croissance en moins si l'on prend en compte l'effet volcan d'avril 2010) (*source 6*). Le segment premium a augmenté sur les axes Europe-Asie et Europe-Amérique du Sud respectivement de 10,1% et de 10,9% par rapport aux niveaux de 2010 et de 8,2% sur l'axe Europe-Atlantique nord en 2011 (*source 6*).

■ De nombreuses incertitudes en 2012

▣ Le contexte économique et géopolitique

La crise a mis en évidence de profonds dysfonctionnements qui restent pour la plupart non réglés à ce jour.

Les prévisions de croissance du PIB mondial en 2012 s'établissent actuellement à +2,5% (+2,8% en 2011) (*source 2*) et les différences géographiques constatées en 2011 devraient perdurer. En perte de vitesse, la zone Euro devrait connaître une récession modérée à -0,2% (*source 2*) en raison des incertitudes liées aux déséquilibres budgétaires et commerciaux et d'un taux de chômage pesant sur la consommation des ménages. Le retour de la confiance sera un élément clé des mois à venir. Aux États-Unis, les prévisions de croissance du PIB sont de +2,2% (*source 2*) alors que la croissance de la zone Asie/Pacifique est estimée à +5,3% (*source 11*), menée par la Chine et l'Inde respectivement à +7,9% et +7,2% (*source 2*). Les prévisions de croissance de PIB en Amérique latine sont également largement positives (+3,5%) en particulier au Brésil (+3,2%) (*source 2*).

Conséquence de ces incertitudes économiques et des troubles géopolitiques, IATA affiche une fourchette très large de prévision de résultat net compris entre -8,3 et +3,5 milliards de dollars (*source 4*) et une marge opérationnelle comprise entre -0,5% et +1,4% en 2012 (*source 7*).

▣ Un prix du pétrole toujours très haut et volatil et des difficultés de financement croissantes

En 2010, le poste carburant représentait 26% des coûts d'exploitation des transporteurs, et devrait, en 2011, représenter 30% sous l'effet de l'augmentation du prix du pétrole qui a été également très volatil au cours de l'année (*source 7*). Depuis février 2011, le marché s'est tendu du fait d'un niveau de consommation élevé, des troubles en Libye et de la crainte d'une contagion dans le monde arabe, notamment en Égypte, Algérie, Iran ou même en Arabie Saoudite.

Pour 2012, les perspectives sont peu encourageantes. Sauf événement géopolitique majeur, le cours du pétrole devrait rester à un niveau élevé : IATA prévoit que le poste carburant représentera entre 31 et 32% des charges des compagnies aériennes (*source 7*). La volatilité des cours du pétrole va dépendre de la vigueur de la demande, fragile et liée à la croissance mondiale notamment de la Chine, de l'offre fortement liée à l'instabilité géopolitique des pays exportateurs de pétrole ainsi que de l'inquiétude des marchés financiers face à ces risques.

En termes de financement, le retrait des banques des activités de financement aéronautique en particulier en Europe oblige à maintenir un niveau de trésorerie élevé pour faire face aux aléas et à augmenter la capacité d'autofinancement pour faire face aux besoins d'investissements et aux échéances de remboursement. Or, les compagnies européennes ne bénéficient pas des mêmes outils que les compagnies nord américaines qui peuvent se mettre sous la protection du chapitre 11 pour mener des restructurations drastiques. Dans un contexte de raréfaction du crédit, les exemples récents montrent que certaines compagnies ne peuvent plus se financer et se déclarent en faillite (Spanair, Malev).

2.2.2 Le contexte de l'industrie

■ Prévisions d'offre 2012 : prudence de rigueur

Pour 2012, les majors européennes affichent toutes la même prudence : IAG prévoit d'accroître son offre de +2,5% (avant l'acquisition de bmi) (*source 8*), le groupe Lufthansa de +3% (*source 9*) de même que le groupe Air France-KLM (+2%). Sur les routes long-courrier au départ de l'Europe, les capacités mises en ligne pour l'été 2012 sont encore en cours d'ajustement du fait du contexte international fortement évolutif. À ce jour, la croissance des capacités long-courrier est modérée, de l'ordre de 3%, ce qui est un signe encourageant pour un meilleur équilibre offre demande et donc une meilleure rentabilité. Néanmoins, on observe des disparités selon les régions (*source 10*) :

- ◆ l'axe Europe-Moyen Orient présente la plus forte croissance (+11%), sous l'influence des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui cherchent à capter les trafics de correspondance entre l'Europe et l'Orient ;

- ◆ l'axe Europe-Asie/Pacifique connaît une croissance de capacité de 1% toujours menée par les compagnies européennes mais également contrastée : les compagnies asiatiques hors compagnies chinoises sont généralement en forte baisse (Qantas, Malaysian Airlines, Thai Airways) ;
- ◆ l'offre sur l'axe Europe-Amérique latine croît légèrement (+2%) mais avec contraste. La TAM est en forte baisse alors que plusieurs compagnies européennes sont en croissance forte ;
- ◆ l'axe Europe-Amérique du Nord se stabilise (-1% par rapport à l'année précédente) ;
- ◆ enfin, après la stabilisation de l'année passée, l'offre sur l'axe Afrique subsaharienne -Europe reprend (+5% par rapport à l'année précédente).

Sur le moyen-courrier, dans un contexte concurrentiel marqué par le développement continu du TGV en Europe et des compagnies *low-cost*, les compagnies classiques limitent la croissance de leur offre.

Sur le marché domestique français, d'ores et déjà dominé par le TGV avec une part de marché de l'ordre de 80%, la liaison Rhin-Rhône a été ouverte en décembre 2011 et de nouveaux tronçons de lignes à grande vitesse vont être prolongés d'ici à 2017 (prolongement du TGV Est jusqu'à Strasbourg, des lignes Le Mans-Rennes, Bordeaux-Tours, Nîmes-Montpellier).

Sur l'Europe, le TGV gagne du terrain, notamment en Espagne où le réseau à grande vitesse devrait être progressivement raccordé au réseau français à partir de fin 2012 (ex : côté Méditerranée raccord Barcelone-Figueras en 2012, côté Atlantique raccord Valladolid-Irun en 2016) et en Italie avec la mise en service de la ligne Milan-Venise d'ici à 2016. Quant aux compagnies *low-cost*, on observe une modération du rythme de leur croissance par rapport aux années précédentes.

■ Des réglementations européennes et internationales plus contraignantes

Les réglementations européennes et internationales qu'elles soient nouvelles ou appliquées plus strictement, pèsent de plus en plus sur l'industrie du transport aérien. C'est le cas de la mise en œuvre du système européen communautaire d'échange de quotas d'émissions au 1^{er} janvier 2012. Cette directive européenne qui s'applique à toutes les compagnies européennes se posant dans l'espace économique européen, soulève une violente opposition de la part de pays comme les Etats-Unis, la Chine et l'Inde. Ces pays demandent à l'Union européenne de renoncer à taxer leurs compagnies et menacent de rétorsion, ce qui pourrait conduire à de graves distorsions en matière de concurrence (*Voir également Risques relatifs à l'environnement*).

De même, on observe une évolution de la réglementation qui renforce de plus en plus le droit des consommateurs, tant en Europe qu'aux États-Unis (*Voir également Risque liés aux règles de compensation des consommateurs*).

Ainsi, en Europe, fin 2011, la Cour de justice de l'Union européenne a admis l'indemnisation du préjudice moral des passagers victimes d'une annulation de vol, en plus du préjudice matériel. Les compagnies aériennes ont donc l'obligation d'indemniser les passagers de leur entier préjudice, y compris moral, et ce, dans les limites de responsabilité prévues par la Convention de Montréal ou le droit national. De même sur ces deux dernières années aux États-Unis, le Département au Transport (D.O.T) a instauré diverses réglementations protectrices des passagers. Le D.O.T a étendu ces règles aux compagnies aériennes étrangères opérant aux États-Unis, instaurant un temps maximum de stationnement tarmac (4 heures) en cas de retard pour les vols internationaux, l'augmentation des compensations financières en cas de non-embarquement, remboursement du coût du traitement bagage en cas de perte et mise à disposition de toutes les taxes applicables au billet sur le site Web de la compagnie (frais bagage, repas, annulations ou changement de réservation, sur classement).

■ Comportement clients : des clients de plus en plus avisés et pragmatiques

Les modifications de comportement des clients observées pendant la crise semblent structurelles. Tout en mettant le prix au centre de leurs préoccupations, les clients sont de mieux en mieux informés et sensibles à la valeur du service proposé et le rapport qualité/prix prend une dimension plus importante dans leurs actes d'achat. Leurs besoins sont également de plus en plus personnalisés.

Plus exigeants et pragmatiques, les clients souhaitent composer eux-mêmes leur voyage pour pouvoir librement arbitrer entre le prix, le temps, la praticité, le confort et le statut. La relation-client, elle, est entrée dans le monde de l'immédiateté. Les clients connectés en permanence sur Internet, souhaitent des réponses rapides et partagent de plus en plus largement via les réseaux sociaux tels Facebook, les Blogs, Twitter ou tripadvisor.

2.2.3 La concurrence

■ Les compagnies européennes

Les grandes majors européennes se recentrent sur leurs problématiques internes et se restructurent.

Lufthansa a cédé bmi et fermé Lufthansa Italia. L'activité régionale a été totalement restructurée : retrait des avions de 50 sièges chez Cityline et Eurowings, arrêt des affrètements hors groupe. Lufthansa a gelé les embauches et les investissements non essentiels. La base de Berlin va être renforcée avec une structure de coûts réduite (dont sous-traitance de PNC). Lufthansa vient d'annoncer son plan SCORE visant à réduire les coûts à hauteur de 1,5 milliard d'euros d'ici 2014. En marge du groupe, Brussels Airlines a mis en place un plan de restructuration « Beyond 2012-2013 ».

IAG, de son côté, affiche de nouvelles ambitions en matière de consolidation : rachat de bmi et identification d'une dizaine de cibles. British Airways a déjà fortement réduit ses coûts : réduction des effectifs et mise en place de nouveaux contrats de travail à moindre coût (notamment double échelle de salaire pour les nouveaux embauchés PNC). Iberia a réduit son périmètre d'activité au profit de Vueling et d'Air Nostrum et négocie avec ses pilotes la création d'Iberia Express sur le court et moyen-courrier avec des contrats au « prix du marché ».

Le groupe Air France-KLM poursuit l'amélioration de sa productivité et lance un plan de transformation global de l'entreprise appelé « Transform 2015 ». Une première phase de mesures immédiates est d'ores et déjà lancée, une seconde phase sera mise en œuvre à compter de juin 2012 (Voir également Stratégie).

Même si elles continuent d'afficher de bons résultats financiers, les deux compagnies *low-cost* européennes font évoluer leur modèle. En effet, le business modèle de Ryanair semble rencontrer certaines limites : croissance ralentie sur l'hiver 2011 (baisse de -2% du trafic entre octobre et décembre 2011 résultant d'une saisonnalité accrue du programme des vols) et se traduisant par 80 avions cloués au sol cet hiver. easyJet se concentre sur l'amélioration de ses marges et se repositionne nettement sur les segments motifs Affaires (18% de ses passagers en 2011). A compter de novembre 2010 un tarif flexible dédié a été mis en place et la compagnie à bas coûts se développe en priorité sur les principaux aéroports européens.

■ Aux États-Unis

À l'exception d'American Airlines, les grandes compagnies américaines (Delta, United-Continental et US Airways, Southwest, JetBlue, Alaska Airlines) publient de bons résultats financiers : 3,3 milliards de dollars de résultat net cumulé pour l'année 2011 (*source 14*), la plupart d'entre elles étant passées par des phases de restructuration et/ou de consolidation.

American Airlines s'est déclarée en faillite pour restructurer ses coûts. C'est la dernière compagnie américaine historique à se mettre sous la protection du chapitre 11. En janvier 2012, elle a détaillé le programme de ses réductions de coûts de 2 milliards de dollars US par an et d'augmentation du chiffre d'affaires de l'ordre d'un milliard de dollars par an. Entre autres, le programme consiste en une suppression de 13 000 postes, en la sous-traitance d'activité de maintenance et la concentration sur les cinq aéroports les plus importants des États-Unis en y augmentant le nombre de départs de +20% d'ici 5 ans.

■ L'Asie en mutation

La montée en puissance de la libéralisation de l'espace aérien asiatique (multiplication des accords de ciel ouvert, ouverture aux capitaux étrangers) favorise un accroissement de la demande de transport dont certaines compagnies tirent davantage parti.

Air Asia, s'est particulièrement développée et a lancé deux nouvelles *joint-ventures* : Air Asia Japan en partenariat avec ANA et AirAsia Philippines (début des opérations en 2012). Air Asia devient ainsi une marque pan asiatique : présente dans 16 pays de l'ASEAN avec 47 destinations (*source 15*), elle totalise plus de 16 millions de passagers en 2010 (*source 16*). Son carnet de commandes actuel, incluant entre autres 200 A320 néo et 50 options, lui permet d'assurer sa croissance forte en Asie pour les prochaines années (*source 17*). L'emprise grandissante d'Air Asia impose aux compagnies traditionnelles (Qantas, Singapore Airlines, Malaysian Airlines) de réagir. Certaines d'entre elles choisissent de s'allier à Air Asia comme Malaysian Airlines et All Nippon Airways- ou à son concurrent JetStar, ou encore de lancer leur propre marque (ex : Singapore Airlines avec Scoot et Qantas avec RedQ).

Les quatre compagnies chinoises (Air China, China Southern, China Eastern et Hainan Airlines) restent essentiellement axé sur le trafic domestique qui pèse pour plus de 90% dans leur trafic passagers (*sources 21 et 22*) Elles ambitionnent maintenant d'accroître leur part de marché sur le trafic international. Selon IATA, l'offre Chine de/vers l'international devrait croître de 10% par an entre 2009 et 2014 ce qui en fait l'un des marchés les plus prometteurs (*source 18*). De plus, en 2014, la Chine devrait avoir le second marché domestique mondial derrière les États-Unis (*source 18*).

Dans la région, des *joint-ventures* sur l'axe trans-pacifique se sont également développées (*Voir paragraphe Consolidation*)

Sources : 12, 13, 14, 16, 17, 18, 21 et 22 page 43

■ Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines

Entre 2005 et 2011, les compagnies du Golfe ont augmenté leurs parts de marché d'environ 6% sur les flux Europe/Afrique de/vers l'Asie (*source 12*) notamment au détriment des compagnies européennes. Très agressives, elles passent des méga-commandes (au total près de 405 avions long-courriers en commandes fermes pour Emirates, Qatar Airways et Etihad) (*source 13*), multiplient les ouvertures de lignes (par exemple 7 prévues en 2012 pour Qatar) et cherchent désormais à investir au-delà de leur périmètre historique. Ainsi en décembre 2011, Etihad a pris le contrôle de 29% d'Air Berlin. En janvier 2012, elle est entrée à hauteur de 40% dans le capital d'Air Seychelles. Pour sa part Qatar Airways souhaite investir dans une compagnie aérienne européenne : si elle fut un temps intéressée par un rachat de Spanair, elle s'est également positionnée sur TAP Portugal dans le cadre de sa privatisation. De son côté, Turkish Airlines a débuté des négociations sur une prise de participation dans LOT, la compagnie polonaise.

Par ailleurs Turkish Airlines poursuit son développement avec une croissance du nombre de passagers transportés de 12% en 2011 (plus de 32 millions de passagers) (*source 19*) et projette de transporter 53 millions de passagers en 2015. De fait, Turkish Airlines souhaite développer son trafic de correspondance à Istanbul (objectif : passer de 18% à 50% de passagers en transit entre 2009 et 2013-2014). (*source 20*).

■ L'Afrique

Aujourd'hui le trafic touchant ce continent échappe largement aux compagnies locales. Ethiopian Airlines, à travers son plan « Vision 2025 » souhaite être un véritable acteur sur le continent africain et plus particulièrement sur les liaisons Afrique – Asie. La compagnie poursuit le renforcement de son hub de Addis Abeba tablant sur sa bonne connaissance du marché africain. De plus Ethiopian a lancé la *joint-venture* Asky au Togo et projette de répliquer le modèle dans d'autres pays. D'autres acteurs envisagent de poursuivre cette nouvelle voie en particulier Fly540. Sir Stelios Haji-Ionnou, le fondateur et propriétaire d'easyJet a décidé d'investir dans une nouvelle compagnie aérienne « fastjet ».

■ Consolidation des compagnies aériennes : fusion, alliances et *joint-ventures*

Le mouvement de consolidation amorcé en 2010, s'est poursuivi en 2011 à travers des fusions, alliances et accords de partenariats mais à un rythme moindre. Les consolidations seront un facteur clé d'amélioration de la marge de l'industrie du transport aérien.

En 2011, British Airways et Iberia ont donné naissance à IAG et Air Tran et Southwest ont fusionné. bmi – anciennement propriété de Lufthansa – a été rachetée par IAG et devrait intégrer le groupe en 2012. En 2012 la fusion LAN-TAM est attendue.

La consolidation a surtout pris la forme d'un renforcement des membres au sein des trois grandes alliances. Quatre nouveaux membres implantés en Chine ont rejoint l'alliance SkyTeam en 2011 (Xiamen Airlines, China Airlines, Shanghai Airlines, China Eastern), en 2012 Aerolineas Argentinas, Middle-East Airlines et Saudi Arabian Airlines puis, en 2013, Garuda Indonesia devraient également la rejoindre. De son côté, Ethiopian Airlines a intégré Star Alliance en 2011. Elle devrait être suivie par Avianca-TACA et Copa Airlines en 2012 et UTAir (début des négociations en cours). Malaysia Airlines et Air Berlin devraient intégrer oneworld en 2012.

Depuis 2010, trois *joint-ventures* représentant les trois quarts de l'offre couvrent l'axe nord atlantique. Elles sont organisées autour des trois regroupements suivants : Air France-KLM avec Delta et Alitalia, les compagnies du groupe Lufthansa avec United Continental – Air Canada et IAG avec American Airlines. En 2011, deux *joint-ventures* ont été lancées sur l'axe trans-pacifique (USA - Japon) avec United-Continental et ANA d'une part et American Airlines et JAL d'autre part. Sur l'axe Pacifique Sud, Qantas avec American Airlines et Delta avec Virgin Australia ont également obtenu en 2011 les autorisations d'établir une *joint-venture*. De même les *joint-ventures* transcontinentales Europe-Asie commencent à se développer : Air France et KLM avec des compagnies chinoises, Lufthansa et ANA prêts à lancer une *joint-venture* sur l'axe Europe - Japon au printemps 2012, de même pour British Airways et Japan Airlines en 2012 (en attente de l'approbation des autorités de régulation de la concurrence).

2.2.4 Conclusion

Dans ce contexte dégradé et incertain, l'industrie du transport aérien notamment européen est à un tournant. En effet, les compagnies des pays émergents poursuivent leur progression accentuant le besoin pour les compagnies européennes de se restructurer. A l'instar de ce qui s'est produit aux Etats-Unis, ces restructurations remettront les compagnies européennes sur le chemin de la rentabilité ; celles-ci seront alors mieux armées pour faire face à la concurrence. Elles ont aussi des atouts attrayants pour les compagnies émergentes qu'elles peuvent mettre en valeur dans le cadre des alliances et *joint-ventures* : un savoir-faire en matière industriel et de relation clients. De surcroît, le marché européen restera encore pour longtemps l'un des marchés mondiaux les plus importants et il paraît inéluctable que les autorités européennes reconnaîtront l'importance d'encourager et protéger le pavillon européen. Enfin, si les différents gouvernements européens sont aujourd'hui précurseurs en matière de réglementation (droits des passagers, ETS), ce qui pénalise aujourd'hui plus particulièrement les compagnies européennes, il est sûr que ces mesures s'imposeront à terme à toutes les compagnies, restaurant ainsi davantage d'équité en matière de concurrence.

Sources : 1) World Travel and Tourism Council Conférence à Londres - *The Future of Air Transport* - 6 et 7 décembre 2011; 2) Global Insight et Consensus forecast Jan 2012; 3) IATA Air Transport Market Analysis Décembre 2010; 4) IATA Air Transport Market Analysis Décembre 2011 ; 5) AEA European airline members Press Release 19 Janvier 2011; *Traffic and capacity report* Décembre 2010 et 2011; 6) IATA ODS Panel 43 compagnies Jan 2012-PKT ; 7) Industry Financial Forecast Dec 2011 ; 8) Conférence de presse, présentation des résultats du Q3 2011 (Juillet/Octobre), 4 novembre 2011 ; 9) Conférence de presse, présentation des résultats 9M 2011 (Juillet/Octobre), - 27 octobre 2011; 10) Bandes OAG du 31/01/12 Semaine de Juin 2012 ; 11) Global Insight Jan 2012 ; 12) MIDT ; 13) Ascend Jan 2012 ; 14) website Investors Relations Delta, United-Continental, Us Airways, SouthWest, JetBlue, Alaska Air group – publications des résultats financiers FY 2011 (profit net hors exceptionnels) ; 15) Bandes OAG du 31/01/12 Semaine de Juin 2012 ; 16) *Traffic and capacity report AirAsia* Décembre 2010 ;17) ASCEND – 20/01/2012 ; 18) IATA ; 19) *Traffic and capacity report Turkish Airlines* Décembre 2011 ; 20) Turkish Airlines CEO, Temel Kotil, *Airline Business*, June 2008 ; 21) WATTS 2010 pour Hainan Airlines ; 22) *Rapport annuel Air China, China Southern, China Eastern* 2010

2.3 La stratégie

Les prévisions économiques pour les années à venir, induisent une croissance modérée de la demande de transport aérien, ainsi qu'une pression sur les recettes. A cela s'ajoute une situation de surcapacité créée en particulier par les compagnies *low cost* en Europe et par les compagnies du Golfe qui poursuivent leur politique de croissance à deux chiffres en long-courrier. Par ailleurs, l'évolution du comportement du consommateur individuel ou corporate s'est accélérée avec la crise. La composante prix devient de plus en plus importante dans leur choix. De plus, le prix du pétrole semble installé à un niveau supérieur à 100 dollars le baril, en décalage avec la relative faiblesse de la croissance mondiale. Les compagnies européennes sont en plus exposées aux effets de la parité euro/dollar qui peuvent leur être fortement défavorables. Enfin, la mise en place de nouvelles taxes ou des ETS limite la possibilité d'augmenter les prix dans cet environnement de carburant très cher.

En dépit des nombreuses actions engagées depuis trois ans et des programmes pluriannuels d'économies, l'insuffisance des résultats, combinée à la persistance de la crise économique et à un prix du pétrole élevé, ont amené le groupe Air France-KLM à mettre en œuvre un plan de transformation à trois ans (2012-2014). Si ce plan a pour objectif de dégager les ressources financières nécessaires pour reprendre le chemin de la croissance, il ne remet pas en cause les choix stratégiques du groupe. En effet, celui-ci va continuer à investir dans ses produits et services au client, renforcer sa présence sur les marchés en croissance, approfondir la coopération avec ses partenaires tant américains que chinois, nouer des accords avec des nouveaux partenaires au sein de l'alliance SkyTeam et développer ses atouts fondamentaux.

2.3.1 Des atouts fondamentaux

■ Une présence forte sur tous les grands marchés

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

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

■ Deux hubs coordonnés sur des aéroports non saturés

Le réseau du groupe est coordonné autour des deux hubs intercontinentaux de Roissy-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol qui figurent parmi les quatre plus importants en Europe et dont l'efficacité est complétée au sud de l'Europe par les aéroports de Rome et de Milan sur lesquels opère Alitalia, partenaire stratégique du groupe depuis janvier 2009. Par ailleurs, ces hubs organisés en cycles appelés « vagues » combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point à point. Ce système de « covoiturage » 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.

Le réseau du groupe est organisé autour de plates-formes aéroportuaires dont le développement renforce encore le rôle des grands hubs intercontinentaux. Ainsi, Air France bénéficiera de l'ouverture en juillet 2012 du satellite S4 qui complètera le terminal 2E. A terme, la compagnie quittera les terminaux C et D et concentrera ses vols moyen-courriers au terminal 2F et ses vols long-courriers au terminal 2E où est également regroupé l'ensemble des membres de SkyTeam, gagnant ainsi en efficacité et en confort pour ses passagers.

■ Une 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. Tout comme en 2010, 42% des passagers ont voyagé pour des raisons professionnelles et 58% pour des raisons personnelles en 2011. Le groupe bénéficie également d'une répartition équilibrée entre passagers en correspondance (56%) et passagers en vol direct (44%). De plus, la politique de fidélisation du groupe (programme de fidélisation et/ou contrats avec les entreprises) assure la majorité du chiffre d'affaires.

■ SkyTeam, la deuxième alliance mondiale

L'alliance SkyTeam, deuxième alliance mondiale en parts de marché avec 19% réunit au 31 décembre 2011, 15 compagnies européennes, américaines et asiatiques : Aéroflot, Aeromexico, Air Europa (Espagne), Air France et KLM, Alitalia, China Airlines, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, Korean Airways, Tarom et Vietnam Airlines. Aerolinas Argentinas, Garuda Indonesia, MEA (Liban) et Saudi Arabian Airlines vont rejoindre l'alliance en 2012 et 2013.

L'alliance SkyTeam permet au groupe d'offrir à ses passagers un réseau élargi en donnant accès principalement à de nombreuses destinations régionales grâce aux *hubs* de ses partenaires.

■ Des partenariats stratégiques

Air France, KLM, Alitalia et Delta travaillent ensemble depuis avril 2009 dans le cadre d'un accord de *joint-venture* sur l'Atlantique Nord. Le périmètre de cet accord est très large et couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe au travers d'une coordination intégrée et tous les vols entre l'Amérique du Nord et le Mexique vers et du Bassin méditerranéen, l'Afrique, les pays du Golfe et l'Inde ainsi que les vols de l'Europe vers et de l'Amérique centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur au travers d'une coordination étroite. Cet accord permet le partage des recettes et des coûts.

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.

■ Une flotte moderne

Le groupe a investi de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui une des flottes les plus rationalisées et les plus modernes du secteur. 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. Les mesures prises dans le cadre du plan « Transform 2015 » pour limiter les investissements dans la flotte auront peu d'effet sur son vieillissement à l'horizon 2014. Par ailleurs, le groupe commencera à recevoir ses premiers Boeing 787 dès 2016 et ses premiers Airbus 350 en 2018.

■ Un engagement en matière de développement durable

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

2.3.2 Une démarche permanente de contrôle des coûts

Le groupe Air France-KLM met en œuvre régulièrement des plans pluriannuels de réduction de son coût unitaire mesuré à l'équivalent siège kilomètre offert (ESKO) à prix du carburant et change constants.

Le processus d'établissement du plan est le suivant : sur la base d'une hypothèse de croissance de l'activité, les équipes de contrôle de gestion évaluent l'augmentation mécanique des charges d'exploitation directement liées à l'activité comme le commissariat, les frais de maintenance, les frais de distribution et les effectifs, etc. A cette première évaluation s'ajoutent l'impact de l'inflation sur les coûts, les hausses de prix négociées ou imposées (redevances aériennes ou aéroportuaires, pièces détachées, ...) ainsi que la hausse des charges de personnel. En fonction de l'objectif de réduction du coût unitaire à l'ESKO, toutes les entités lancent des plans d'actions pour limiter la hausse de leur budget et/ou trouver des réductions de coûts et atteindre ainsi l'objectif fixé.

Le plan d'économies triennal lancé le 1^{er} avril 2007 sous le nom de *Challenge 10* a été, à l'occasion de la dégradation de l'environnement économique en 2009, prolongé et renforcé jusqu'en 2012 et a pris le nom de plan *Challenge 12* à cette occasion.

L'objectif d'économies du plan initial de 1,4 milliard d'euros a été renforcé par un montant supplémentaire de 1,1 milliard d'euros d'économies. Ce plan s'appuyait sur quatre sources d'économies :

- ◆ le renouvellement de la flotte qui permet des économies tant en termes de consommation de carburant que de frais de maintenance ;
- ◆ les coûts de distribution grâce par exemple à la réduction des commissions versées aux agences de voyage et aux organismes de carte de crédit ou encore la négociation des frais de distribution par GDS ;
- ◆ les achats grâce à l'intégration des équipes d'acheteurs des deux compagnies qui a permis de globaliser certaines commandes ou encore la politique centralisée des achats permettant un contrôle des budgets à engager ;
- ◆ la productivité et l'amélioration des process grâce au développement et l'intégration progressive des systèmes d'information tant dans le cadre de la gestion interne que dans celui des services offerts aux clients avec l'exemple des e-services, au non remplacement de départs naturels notamment en retraite, au plan de départs volontaires chez Air France, à l'intégration des équipes commerciales Air France et KLM à l'étranger, etc.

Dans le cadre de *Challenge 12*, le groupe Air France-KLM a réalisé 2,9 milliards d'euros d'économies et/ou de réduction de charges entre le 1^{er} avril 2007 et le 31 décembre 2011. Au total, ce plan a permis :

- ◆ d'absorber l'augmentation mécanique des charges grâce aux économies. En effet, elles ont évité une dérive de 14% du coût unitaire à l'ESKO hors carburant qui serait ainsi passer de 5,0 centimes d'euro au 31 mars 2007 (année de référence) à 5,7 centimes d'euro au 31 décembre 2011 sans la mise en œuvre de *Challenge 12*,

et

- ◆ de réduire le coût unitaire à l'ESKO de 5% grâce aux réductions de coûts, l'amenant ainsi de 5 centimes d'euro au 31 mars 2007 à 4,8 centimes d'euro au 31 décembre 2011 dans un contexte de faible croissance de l'activité. En effet, mesurée en ESKO, la croissance de l'offre n'a été de 4% entre 2006-07 et 2011.

Les deux principales sources d'économies ont été les achats (41% du total) et la productivité et l'amélioration des process (38% du total). Viennent ensuite la flotte (14%) et enfin les coûts de distribution (7% du total).

Si ce plan d'économies a eu un effet positif sur les coûts unitaires, cet effet n'est pas suffisant dans l'environnement actuel où

- ◆ le prix du pétrole reste très élevé : représentant 1,5 centime d'euro au 31 mars 2007 par ESKO, il est passé à 2,0 centimes d'euro au 31 décembre 2011 et passera à environ 2,2 centimes d'euro avec un prix du pétrole à 125 dollars par baril ;
- ◆ la pression sur les recettes ne permet pas de les augmenter afin d'effacer la totalité de l'augmentation de la facture carburant.

Même si le groupe n'a pas présenté un plan d'économies sur les trois prochaines années comparable à *Challenge 12*, il va continuer à contrôler ses coûts afin de limiter les effets mécaniques de la hausse des charges et permettre ainsi au plan Transform 2015 de produire tous ses effets.

2.3.3 Le plan Transform 2015

Dans sa séance du 9 novembre 2011, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a fixé trois priorités au groupe : la restauration de la compétitivité impliquant une réduction des coûts, la restructuration de l'activité court et moyen-courrier et la réduction rapide de l'endettement. Le 11 janvier 2012, le Conseil a analysé le plan de transformation à trois ans (2012-2014) du groupe et la mise en œuvre des trois priorités. Ce plan, Transform 2015, comprend deux phases ; une phase de mesures d'application immédiate et une phase de transformation du modèle économique sur trois ans. A l'issue de ce plan, le groupe a pour objectif une baisse de 10% du coût unitaire à l'ESKO hors carburant au 31 décembre 2014 par rapport au 31 décembre 2011.

Dans un contexte de faible croissance de l'offre, le contrôle permanent des coûts limitera la hausse du coût unitaire à l'ESKO hors carburant, sans pour autant en permettre la baisse. Ainsi, les prévisions du groupe l'évaluent à 4,9 centimes d'euro fin 2014 (4,8 centimes d'euro fin 2011). En revanche, l'application des mesures prises dans le cadre du plan Transform 2015 devrait permettre une baisse de 0,5 centime par ESKO et ramener ainsi le coût unitaire à l'ESKO hors carburant de 4,9 centimes à 4,4 centimes d'euro à l'issue des trois ans.

■ Réduction de deux milliards d'euros de la dette nette fin 2014

La réduction de la dette de deux milliards d'euros d'ici fin décembre 2014 est un objectif prioritaire. Cette réduction devrait ramener la dette nette de 6,5 milliards d'euros au 31 décembre 2011 à 4,5 milliards d'euros et le ratio dette nette/EBITDA de 4,8 au 31 décembre 2011 à un niveau inférieur à 2 fin 2014.

La génération d'une capacité d'autofinancement nette de deux milliards d'euros sur la période 2012-2014 résultera de mesures d'application immédiate et d'un plan de transformation.

■ Phase 1 : mesures d'application immédiates

▣ Croissance de l'offre et investissements revus à la baisse

Compte tenu des incertitudes de l'environnement économique et d'un déséquilibre persistant entre l'offre et la demande de transport, le groupe a fait le choix d'une quasi stabilité de l'offre tant pour le transport de passagers que pour le transport de fret. Ainsi, sur les trois prochaines années (2012-2014), l'offre cumulée devrait être de l'ordre de 5% ⁽¹⁾.

En conséquence de cette quasi-stabilité des capacités, le groupe a revu son plan de flotte et son programme d'investissement à l'exception des investissements destinés à l'amélioration continue de la sécurité des opérations et de ceux liés aux services au client. Les investissements seront ainsi ramenés de plus de 6 milliards d'euros sur la période 2009-2011 à moins de 5 milliards ⁽²⁾ sur les trois prochaines années. Cette décision a amené le groupe à aménager son plan de flotte à moyen terme en combinant, entre autres, décalage de livraisons d'avions et non exercice d'options.

▣ Mesures d'économies

De nouvelles mesures d'économies d'un montant de plus d'un milliard d'euros sur trois ans ont commencé à être mises en œuvre notamment avec le gel des augmentations générales des salaires en 2012 et 2013 chez Air France et l'application d'une politique de modération salariale chez KLM. Le gel des embauches décidé en septembre dernier est également poursuivi. Des efforts additionnels de productivité, une nouvelle réduction des frais généraux et une adaptation du réseau complètent ces mesures qui ont été déjà identifiées. Parmi les principales mesures, celles concernant les salaires représentent plus de 500 millions d'euros d'économies, celles concernant les économies conjoncturelles sur frais généraux sont de l'ordre de 155 millions d'euros et enfin les mesures structurelles devraient dégager environ 200 millions d'euros.

Ces améliorations restant toutefois insuffisantes pour garantir un retour durable du groupe à la compétitivité et une situation financière durablement assainie, le Conseil d'administration a décidé la mise en œuvre d'un plan de transformation concernant l'ensemble des métiers et dont l'objectif est de générer une augmentation supplémentaire d'un milliard d'euros de la capacité d'autofinancement sur trois ans.

■ Phase 2 : plan de transformation

▣ Amélioration de la productivité

Dans le groupe Air France, le retour à une rentabilité satisfaisante nécessite une amélioration très importante de la productivité dans tous les secteurs, ce qui impliquera la renégociation des règles d'emploi contenues dans les accords collectifs existants. Les négociations avec les organisations représentatives des différentes catégories de personnel ont commencé afin de définir un accord de cadrage et de méthode pour la fin du mois de mars. En cas d'échec des négociations, les accords collectifs seront dénoncés dès la fin mars. En cas d'accord, les négociations se poursuivront pour finaliser un nouveau cadre conventionnel en juin 2012 dont l'objectif est de construire une organisation du travail et un système de rémunération et de carrière adaptés au nouvel environnement du transport aérien et permettant d'améliorer de 20% l'efficacité économique à horizon de 2014.

▣ Retour à l'équilibre du moyen-courrier en trois ans

Le réseau court et moyen-courrier reste un socle indispensable au développement du groupe, assurant non seulement son implantation dans l'ensemble de l'Europe mais aussi l'alimentation des vols long-courriers sur les deux hubs de Paris-CDG et Amsterdam. Depuis la crise de 2008-09, l'évolution structurelle négative des recettes unitaires a entraîné, malgré le projet de refonte NEO, le creusement des pertes d'exploitation de cette activité qui sont de l'ordre de 700 millions d'euros sur l'année 2011. L'activité long-courrier, elle-même soumise à une concurrence croissante, ne pouvant pas seule compenser ces pertes, le moyen-courrier doit revenir à l'équilibre. Pour cela, le groupe va travailler sur les mesures structurelles suivantes :

- ◆ l'amélioration du taux d'utilisation des avions et des actifs,
- ◆ un renforcement significatif de la productivité de toutes les catégories de personnel,
- ◆ une redéfinition du produit,
- ◆ une restructuration du réseau principal et régional,
- ◆ la redéfinition des périmètres d'activité conduisant à un recours éventuellement accru à la sous-traitance dans certains secteurs.

(1) Hors impact des bases de province.

(2) Avant opérations de cession-bail.

□ Amélioration de la performance du réseau long-courrier et du cargo

Si le réseau long-courrier reste rentable, il doit cependant améliorer ses performances économiques. Cela devra passer principalement par une amélioration de la productivité de l'ensemble des salariés concernés, par une croissance des capacités générée par meilleure utilisation de la flotte long-courrier actuelle et dirigée vers les pays émergents et la fermeture de routes déficitaires.

L'activité cargo devra revenir structurellement rentable. Si l'amélioration de la productivité est également un enjeu, les autres mesures dont l'adaptation des capacités, sont en cours de réflexion.

2.4 L'activité passage

Premier métier du groupe Air France-KLM, l'activité passage représente 77% du chiffre d'affaires du groupe.

Le changement de date de clôture du 31 mars au 31 décembre a pour conséquence une réduction de l'exercice fiscal à une période de neuf mois (avril-décembre 2011). Pour favoriser la compréhension de l'activité, le groupe a décidé de présenter également l'activité sur l'ensemble de l'année civile 2011.

Le début de l'année a été marqué par des phénomènes géologiques et des crises géopolitiques qui ont pesé sur l'activité de toute l'année 2011 car touchant des régions où le groupe est fortement implanté. Si l'activité en Côte d'Ivoire a retrouvé en fin d'année son niveau d'avant-crise, ce n'est pas le cas du Japon malgré une amélioration constante depuis le dernier trimestre 2011, ni de l'Égypte ou de la Tunisie. Par ailleurs, les comparaisons profitent d'un effet de base favorable lié à la fermeture du ciel européen en avril 2010.

□ Exercice du 1^{er} avril au 31 décembre 2011

L'activité du 1^{er} avril au 31 décembre 2011 est comparée à la même période de l'année 2010.

Sur cette période qui intègre la saison été traditionnellement plus dynamique, l'activité passage a enregistré une hausse des capacités et du trafic de 7,4% et de 7,9%. Le coefficient d'occupation a gagné ainsi 0,4 point à 83,0%. Le groupe a transporté 59,3 millions de passagers (+8,0%). KLM ayant repris depuis novembre 2011 les capacités opérées par l'activité passage de Martinair, à périmètre comparable sur les neuf mois, les capacités ont augmenté de 7,0% et le trafic de 6,5%.

Le chiffre d'affaires total passage s'élève à 14,76 milliards d'euros (+5,2%) après un effet de change défavorable de 1,4%. Le résultat d'exploitation est négatif de 8 millions (+323 millions d'euros au 31 décembre 2010). Cette performance s'explique par les difficultés des marchés chahutés par les crises géopolitiques, le niveau de la recette unitaire au siège kilomètre offert (RSKO) qui est en baisse de 2,2% et une forte augmentation de la facture carburant (+640 millions d'euros).

□ Exercice du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 (pro forma)

L'activité du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 est comparée à la même période 2010.

Sur l'année 2011, le trafic a augmenté de 6,9% pour des capacités en hausse de 6,6%. Le coefficient d'occupation s'établit à 82,0% (+0,3 point). 75,6 millions de passagers (+7,3%) ont emprunté le réseau et généré un chiffre d'affaires de total de 18,83 milliards d'euros après un effet de change défavorable de 0,5% (17,91 millions d'euros au 31 décembre 2010). Le résultat d'exploitation est négatif de 375 millions d'euros (-58 millions d'euros pour l'année 2010) après un coût des crises de l'ordre de 200 millions d'euros. Si le volume de trafic a été satisfaisant, le niveau de recettes n'a pas permis d'absorber la hausse de la facture pétrolière qui a augmenté de 806 millions d'euros. En effet, la recette unitaire au siège kilomètre offert (RSKO) est en baisse de 1,2% et 0,7% hors change.

► Chiffres clés par réseau

Au 31 décembre 12 mois (pro forma)	Destinations (Saison été)		Offre en SKO (En millions)		Trafic en PKT (En millions)		Taux d'occupation (En %)		Nbre de passagers (En milliers)		Chiffre d'affaires passage régulier (En millions d'euros)	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Europe	124	123	57 245	53 605	42 323	38 846	73,9	72,5	51 829	47 796	6 394	6 023
Amérique du Nord	24	23	59 070	55 319	50 912	47 449	86,2	85,8	7 255	6 810	3 277	3 088
Amérique latine	11	11	25 192	22 086	21 961	19 434	87,2	88,0	2 353	2 136	1 420	1 246
Asie/Pacifique	25	22	58 790	54 976	50 168	47 524	85,3	86,4	5 855	5 546	3 160	2 974
Afrique/Moyen-Orient	54	50	35 963	35 653	28 264	28 164	78,6	79,0	5 224	5 337	2 423	2 548
Caraïbes-Océan Indien	16	15	28 637	26 894	23 541	21 697	82,2	80,7	3 265	3 090	1 324	1 211
Total	254	244	264 897	248 532	217 170	203 114	82,0	81,7	75 781	70 715	17 998	17 090

■ Le réseau long-courrier

Avec une flotte de 167 avions en opération, le groupe a transporté 23,9 millions de passagers (+5,9%) sur le réseau long-courrier vers 130 destinations (saison été : avril-octobre 2011) dans 69 pays. Le double *hub* (Paris et Amsterdam) donne accès aux destinations opérées par l'une ou l'autre compagnie. Sur les destinations communes, il permet un large éventail d'horaires pour le passager en correspondance qui a le choix de passer par Paris ou par Amsterdam. Le poids du long-courrier est resté stable sur l'année précédente. Il représente environ 81% du trafic et 78% des capacités. La croissance du trafic long-courrier (+6,4%) est en ligne avec celle des capacités (+6,5%) ; le coefficient d'occupation reste stable à 84,2% (-0,1 point).

Le chiffre d'affaires passage régulier long-courrier s'est établi à 11,6 milliards d'euros (+4,9%) après un effet de change défavorable de 0,8%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires passage régulier (64,5%) est similaire à celle de l'an dernier. La recette unitaire en classe avant a progressé (+3,2% hors change) alors que la recette unitaire en classe arrière est en baisse (-1,4% hors change).

Les réseaux Afrique et Moyen-Orient et Asie ont vu leur taux d'occupation un peu baisser compte tenu des crises mais le contrôle des capacités a permis de limiter cette baisse. Le poids respectif de chaque réseau n'a pas évolué significativement par rapport à l'exercice précédent.

Le marché Amérique du Nord et Amérique latine reste le premier réseau du groupe tant en termes de trafic (34%) que de capacité (32%). 9,6 millions de passagers (+7,4%) ont emprunté les 35 destinations vers 10 pays. Le trafic est en ligne avec les capacités (+9,0% et +8,9%). La croissance des capacités est tirée par le réseau Amérique latine. Le groupe a transporté 9,6 millions de passagers générant un chiffre d'affaires de 4,70 milliards d'euros, en hausse de 8,3% après un effet de change défavorable de 1,8%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires passage régulier est de 26% (+1 point). Sur ce marché, le groupe bénéficie de l'accord de *joint-venture* avec Delta qui permet une coordination des capacités et de la gestion de la recette sur l'Atlantique nord.

Le groupe a desservi 25 destinations dans 11 pays d'Asie/Pacifique. Deuxième réseau du groupe pour la première fois cette année, il représente 23% du trafic et 22% des capacités, comme l'année précédente. Bien que le marché japonais ait beaucoup souffert du tremblement de terre et du tsunami et n'a toujours pas retrouvé son niveau d'avant crise, le trafic a progressé de 5,6% grâce à la Chine. Le développement des accords avec les principales compagnies chinoises a permis à Air France-KLM de gagner 10 % de part de marché sur le marché local. Le coefficient d'occupation a perdu 1,1 point mais reste très élevé (85,3%). Le nombre de passagers a augmenté de 5,6% à 5,8 millions. Le chiffre d'affaires a progressé de 5,9% après un effet de change favorable de 0,4% et s'est établi à 3,17 milliards d'euros. Il représente environ près de 18% du chiffre d'affaires total passage régulier, comme l'année précédente.

Avec 54 destinations dans 40 pays, le réseau Afrique/Moyen-Orient est le troisième réseau long-courrier du groupe. Les crises politiques tant en Afrique qu'au Moyen-Orient ont pesé sur l'activité avec, comme conséquence, une très faible augmentation du trafic (+0,4%). Grâce au contrôle des capacités (+0,9%), le coefficient d'occupation ne perd que 0,4 point à 78,6%. Si le réseau Afrique s'est redressé en fin d'année, le réseau Moyen-Orient continue de souffrir de l'instabilité politique d'une partie de la région. Le groupe a transporté 5,2 millions de passagers (2,1%) réalisant un chiffre d'affaires de 2,42 milliards d'euros, en baisse de 4,9% après un effet change défavorable de 1,0%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires total passage régulier est en conséquence en baisse de 1,4 point.

Le réseau Caraïbes et Océan Indien offre 16 destinations dans cinq pays. Avec environ 11% du trafic et des capacités, ce réseau est le quatrième réseau long-courrier du groupe. Ce réseau a bénéficié de la crise du tourisme dans le bassin méditerranéen. En effet le trafic a progressé de 8,5% pour des capacités en augmentation de 6,5%, permettant ainsi au coefficient d'occupation de gagner 1,5 point à 82,2%. Le nombre de passagers a atteint 3,3 millions (+5,7%). Le chiffre d'affaires a également fortement augmenté à 1,32 milliard d'euros (+9,3%). Sa quote-part dans le chiffre d'affaires total passage régulier a un peu progressé à 7,4%.

■ Le réseau moyen-courrier

Le réseau moyen-courrier est le troisième réseau du groupe avec 19% du trafic et 22% des capacités comme en 2010. Il inclut l'Europe dont la France et l'Afrique du Nord et offre 124 destinations dans 36 pays (saison été 2011). Ce réseau relie principalement l'Europe au reste du monde grâce aux deux *hubs* du groupe. Le marché domestique français est principalement concentré au départ d'Orly avec La Navette qui relie Paris aux principales capitales régionales françaises. Les filiales régionales du groupe, Brit Air, Régional, CityJet, VLM et KLM Cityhopper participent à l'activité moyen-courrier soit en reliant des villes secondaires françaises et européennes, soit en offrant une desserte intra-domestique. En octobre 2011, le groupe a ouvert sa première base de province à Marseille avec 13 vols vers la France, l'Europe et le Bassin Méditerranéen. Ce nouveau développement explique à hauteur d'un point la forte croissance des capacités.

En effet, sur l'année, le trafic et les capacités sur le réseau moyen-courrier sont en hausse respectivement de 9,0% et 6,8%, bénéficiant également de l'effet de base lié à la fermeture du ciel européen en avril 2010 et des grèves des contrôleurs aériens à l'automne qui avaient plus fortement pénalisé ce réseau. Le coefficient d'occupation a gagné 1,5 point à 73,9%. Sur le marché européen, hors France, le coefficient d'occupation est en hausse de 1,9 point à 75,8% et sur le marché domestique, il est en hausse de 0,4 point à 68,2%.

Avec une flotte de 372 avions en opération dont 173 avions régionaux, le groupe a transporté 51,8 millions de passagers (+8,4%) pour un chiffre d'affaires passage régulier d'un montant de 6,39 milliards d'euros (+6,2%). Ce réseau représente 35% du chiffre d'affaires total passage régulier comme en 2010.

La baisse structurelle de la recette unitaire sur le moyen-courrier qui s'explique par une situation de surcapacité en Europe principalement alimentée par les compagnies *low-cost* et l'évolution du comportement du consommateur à la recherche du prix le plus bas, a entraîné, malgré le projet de refonte NEO, le creusement des pertes d'exploitation de cette activité qui sont de l'ordre de 700 millions d'euros sur l'année civile 2011.

► Chiffres clés de l'activité passage

Exercice 12 mois au	31 décembre 2011 (pro forma)	31 décembre 2010 (pro forma)	31 mars 2011 publié
Nombre de passagers (en milliers)	75 781	70 715	71 320
Chiffre d'affaires total passage (en M€)	18 834	17 910	18 103
Chiffre d'affaires passage régulier (en M€)	17 998	17 090	17 290
Recette unitaire en SKO (en cts d'€)	6,80	6,89	6,89
Recette unitaire au PKT (en cts d'€)	8,29	8,43	8,44
Coût unitaire au SKO (en cts d'€)	6,86	6,83	6,82
Résultat d'exploitation (en M€)	(375)	(58)	(44)

La recette unitaire au SKO (siège kilomètre offert) est en baisse de 1,2% et de 0,7% à change constant. La recette unitaire au PKT (passager-kilomètre transporté) baisse de 1,6% et de 1,0% à change constant. Le coût unitaire au SKO est en hausse de 0,4% mais est en baisse de 2,7% à change et prix du carburant constants.

2.5 L'activité cargo

Deuxième métier du groupe Air France-KLM, l'activité cargo représente environ 13% du chiffre d'affaires du groupe.

Le changement de date de clôture du 31 mars au 31 décembre a pour conséquence une réduction de l'exercice fiscal à une période de neuf mois (avril-décembre 2011). Pour favoriser la compréhension de l'activité, le groupe a décidé de présenter également l'activité sur l'ensemble de l'année civile 2011.

Si l'activité cargo a bénéficié des mesures de restructuration menées depuis un an, l'environnement économique ne lui a pas été favorable surtout à partir du milieu de 2011. En effet, la crise du Japon, le ralentissement économique et une situation de surcapacités ont affecté cette activité. La baisse mondiale des volumes et de l'indicateur de confiance des directeurs d'achat a eu un impact fort sur le cargo aérien, le trafic sur les principales routes passant en territoire négatif au cours de l'année. C'est le marché asiatique qui a connu la baisse la plus importante compte tenu de son fort rebond en 2010. Ceci est dû à la baisse de la demande européenne ou américaine de produits manufacturés en Asie. Par ailleurs, la pression sur les prix a été forte et les surcharges n'ont pas été suffisantes pour compenser la hausse du prix du pétrole.

▣ Exercice du 1^{er} avril au 31 décembre 2011

L'activité du 1^{er} avril au 31 décembre 2011 est comparée à la même période de l'année 2010.

Sur les neuf mois, le trafic est en baisse de 1,7% pour des capacités en hausse de 2,3%. Cette augmentation des capacités est liée à celle de l'activité passage car, dans le cadre de la restructuration de son activité cargo, le groupe a fait le choix de privilégier les soutes des avions passagers et de réduire la flotte des avions cargo qui ne représentent plus que 30% environ des capacités offertes contre 50% il y a deux ans. Le coefficient de remplissage s'établit à 66,0% (-2,7 points). Le groupe a transporté 1,1 million de tonnes de fret (-2,3%).

Le chiffre d'affaires s'élève à 2,37 milliards d'euros (-0,7% après un effet de change défavorable de 2,5%) et le résultat d'exploitation est négatif de 51 millions d'euros (+78 millions d'euros au 31 décembre 2010). Cette performance s'explique par une activité en recul, une recette unitaire à la tonne kilomètre transportée (RTKO) en baisse de 3,1% et de 0,5% hors change et une facture carburant en hausse de 15%.

▣ Exercice du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 (pro forma)

L'activité du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 est comparée à la même période 2010.

Sur l'année, l'activité cargo a enregistré une baisse de 1,3% du trafic pour une augmentation de 2,4% des capacités, amenant ainsi un recul de 2,5 points du coefficient de remplissage à 66,4%. Le groupe a transporté 1,45 million de tonnes de fret (-1,9%). Le chiffre d'affaires total s'élève à 3,14 milliards d'euros (+2,6%) grâce à la très bonne performance du premier trimestre qui a permis à la recette par tonne kilomètre offerte (RTKO) d'être stable sur l'année (+0,1% et +1,5% hors change). Le résultat d'exploitation est négatif de 60 millions d'euros (+15 millions d'euros au 31 décembre 2010).

► Chiffres clés par réseau

Au 31 décembre 12 mois (pro forma)	Offre en TKO (En millions)		Trafic en TKT (En millions)		Taux de remplissage (En %)		Nbre de tonnes (En milliers)		Chiffre d'affaires transport de fret (En millions d'euros)	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Europe	553	493	80	72	14,5	14,6	55	54	56	54
Amérique du Nord et Amérique latine	6 592	6 374	4 494	4 447	68,2	69,8	557	552	1 191	1 055
Asie/Pacifique	5 988	5 818	4 558	4 661	76,1	80,1	522	534	975	1 036
Afrique/Moyen-Orient	2 779	2 852	1 719	1 801	61,9	63,1	276	294	603	588
Caraïbes/Océan Indien	1 100	1 076	444	458	40,4	42,6	57	61	152	171
Total	17 013	16 613	11 294	11 439	66,4	68,9	1 467	1 495	2 977	2 904

Le réseau Amériques est devenu le premier réseau du groupe en 2011 en place du réseau Asie.

Le réseau Amériques, premier réseau, représente 39% des capacités et 40% du trafic. Ce dernier est en hausse de 1,1% pour des capacités en augmentation de 3,4%. Le coefficient de remplissage recule de 1,6 point à 68,2%. Le groupe a transporté 557 000 tonnes (+0,9%). Le chiffre d'affaires de 1,19 milliard d'euros est en augmentation de 12,9%.

Le réseau Asie représente 35% des capacités et 40% du trafic comme l'an dernier. Ce réseau a souffert de la crise du Japon et d'une augmentation de l'offre au départ de la Chine. Le trafic est en baisse de 2,2% pour des capacités en hausse de 2,9%. Le coefficient de remplissage perd 4,0 points à 76,1%. Le groupe a transporté 522 000 tonnes pour un chiffre d'affaires de 975 millions d'euros (-5,9%).

Le réseau Afrique et Moyen-Orient, troisième réseau du groupe, a été affecté par les différentes crises politiques. Le trafic est en baisse de 4,6% et les capacités de 2,6%. Le coefficient de remplissage perd 1,3 point à 61,9%. Le tonnage transporté s'élève à 276 000 tonnes (-6,0%). Le chiffre d'affaires progresse de 2,6% à 603 millions d'euros.

Le réseau Caraïbes et Océan Indien a enregistré une baisse du trafic de 3,1% pour des capacités en augmentation de 2,2%. Le coefficient de remplissage s'établit à 40,4% (-2,2 points). Avec 57 000 tonnes transportées, le chiffre d'affaires de 152 millions d'euros (-11%).

► Chiffres clés de l'activité cargo

Exercice 12 mois au	31 décembre 2011 (pro forma)	31 décembre 2010 (pro forma)	31 mars 2011 publié
Tonnage transporté (en milliers)	1 467	1 495	1 492
Chiffre d'affaires total cargo (en M€)	3 143	3 064	3 159
Chiffre d'affaires transport de fret (en M€)	2 977	2 904	2 996
Recette unitaire à la TKO (en cts d'€)	17,50	17,48	17,92
Recette unitaire à la TKT (en cts d'€)	26,37	25,39	26,20
Coût unitaire à la TKO (en cts d'€)	17,59	17,12	17,25
Résultat d'exploitation (en M€)	(60)	15	69

La recette à la TKO (tonne kilomètre offerte) est stable et augmente de 1,5% à change constant. La recette unitaire à la TKT (tonne kilomètre transportée) est en hausse de 3,7% et de 5,2% à change constant. Le coût unitaire à la TKO est en hausse de 2,7% mais en baisse de 2,1% à change et prix du pétrole constants.

2.6 L'activité maintenance

Le changement de date de clôture du 31 mars au 31 décembre a pour conséquence une réduction de l'exercice fiscal à une période de neuf mois (avril-décembre 2011). Pour favoriser la compréhension de l'activité, le groupe a décidé de présenter également l'activité sur l'ensemble de l'année civile 2011.

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM avec un chiffre d'affaires tiers de l'ordre de 4% 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.

▣ Exercice du 1^{er} avril au 31 décembre 2011

L'activité du 1^{er} avril au 31 décembre 2011 est comparée à la même période de l'année 2010.

Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires total sur la période de neuf mois au 31 décembre 2011 de 1,55 milliard d'euros (+1%) et un chiffre d'affaires avec les clients externes de 807 millions d'euros (+1,4%). La hausse du chiffre d'affaires a été limitée par un effet change défavorable. Le résultat d'exploitation s'élève à 84 millions d'euros après 23 millions de coûts exceptionnels liés à la grève de la maintenance en ligne au cours de l'été (117 millions d'euros au 31 décembre 2010).

▣ Exercice du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 (pro forma)

L'activité du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 est comparée à la même période 2010.

Avec un chiffre d'affaires total de 3,11 milliards d'euros (+1,2% après un effet de change défavorable de 4%) dont 1,04 milliard de chiffre d'affaires tiers, l'activité maintenance a dégagé un résultat d'exploitation de 110 millions d'euros (118 millions d'euros au 31 décembre 2010). Hors ces coûts exceptionnels de 23 millions d'euros, la performance de l'activité maintenance sur l'ensemble de l'année aurait été meilleure qu'en 2010, en particulier dans l'activité équipements.

► **Chiffres clés de l'activité maintenance**

Exercice 12 mois au	31 décembre 2011 (pro forma)	31 décembre 2010 (pro forma)	31 mars 2011 publié
Chiffre d'affaires total (en M€)	3 112	3 076	3 083
Chiffre d'affaires externe (en M€)	1 040	1 029	1 029
Résultat d'exploitation (en M€)	110	118	143

2.7 Les autres activités

Le changement de date de clôture du 31 mars au 31 décembre a pour conséquence une réduction de l'exercice fiscal à une période de neuf mois (avril-décembre 2011). Pour favoriser la compréhension de l'activité, le groupe a décidé de présenter également l'activité sur l'ensemble de l'année civile 2011.

Les principales activités de ce secteur sont l'activité *catering* et l'activité loisirs de Transavia. Depuis novembre 2011, les capacités loisirs de Martinair, régulièrement réduites depuis son intégration en 2009 dans le groupe, sont opérées par KLM.

▣ Exercice du 1^{er} avril au 31 décembre 2011

L'activité du 1^{er} avril au 31 décembre 2011 est comparée à la même période de l'année 2010.

Le chiffre d'affaires total de ces autres activités s'établit à 1,09 milliard d'euros (+2,1%) et le résultat d'exploitation s'élève à 25 millions d'euros (7 millions d'euros au 31 décembre 2010).

L'activité loisirs a généré un chiffre d'affaires de 770 millions d'euros (-0,5%), stabilité qui s'explique par la réduction de l'activité de Martinair et la fermeture de Transavia Danemark. Cette activité a dégagé un résultat d'exploitation de 16 millions d'euros (-6 millions au 31 décembre 2010). Le groupe Transavia a dégagé, quant à lui, un résultat d'exploitation de 36 millions d'euros (10 millions d'euros au 31 décembre 2010 après 10 millions d'euros d'impacts des crises dont la fermeture du ciel européen et le début des printemps arabes).

L'activité *catering* a réalisé un chiffre d'affaires total de 725 millions d'euros dont 282 millions de chiffre d'affaires tiers (246 millions d'euros au 31 décembre 2010). Le résultat d'exploitation passe ainsi de 12 millions d'euros au 31 décembre 2010 à 18 millions d'euros au 31 décembre 2011.

▣ Exercice du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 (pro forma)

L'activité du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 est comparée à la même période 2010.

Sur la période, les autres activités ont dégagé un chiffre d'affaires de 1,35 milliard d'euros (1,31 milliard d'euros au 31 décembre 2010) et le résultat d'exploitation s'est amélioré de près de 40% passant d'une perte de 47 millions d'euros au 31 décembre 2010 à une perte de 28 millions d'euros au 31 décembre 2011.

L'activité loisirs a généré un chiffre d'affaires stable à 911 millions d'euros et un résultat d'exploitation négatif de 33 millions dont 5 millions d'euros pour Transavia qui avait réalisé un mauvais premier trimestre (janvier-mars 2011) particulièrement lié à la faiblesse du tourisme dans certains pays méditerranéens.

L'activité *catering* a réalisé un chiffre d'affaires total de 955 millions d'euros dont 376 millions de chiffre d'affaires tiers (327 millions d'euros au 31 décembre 2010). Le résultat d'exploitation s'établit à 25 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 10 millions d'euros un an plus tôt.

2.8 Les faits marquants du début de l'exercice 2012

Au début du mois de janvier dernier, le groupe a présenté Transform 2015, le plan de transformation à trois ans (2012-2014) destiné à restaurer sa rentabilité grâce à une réduction de l'ordre de 10% du coût unitaire hors carburant et à réduire son endettement de deux milliards d'euros. A ce jour, le groupe a déjà engagé tous les chantiers nécessaires à la réalisation de ce plan :

- ♦ La croissance de l'offre a été revue à la baisse. Alors qu'en 2011, elle a été en hausse de 4,7% à périmètre constant, elle sera limitée entre 1% et 2% sur les trois prochaines années.
- ♦ En conséquence de la faible croissance de l'offre, les investissements ont été revus à la baisse et particulièrement les investissements dans la flotte qui seront, avant opération de cession-bail, au maximum de 700 millions d'euros en 2012, 600 millions en 2013 et 300 millions en 2014 contre 1,2 milliard d'euros en 2011.
- ♦ Les mesures d'économies d'application immédiate sont déjà mises en œuvre pour l'essentiel et plus particulièrement les mesures salariales avec le gel des augmentations générales des salaires en 2012 et 2013 chez Air France et la modération salariale chez KLM, la réduction des frais généraux et l'adaptation du réseau. Ces mesures devraient générer plus d'un milliard d'euros d'économies sur les trois ans : 280 millions en 2012, 390 millions en 2013 et 400 millions en 2014. Par ailleurs, le groupe ne relâche pas ses efforts permanents d'économies.
- ♦ Le plan de transformation a été lancé. La première étape se déroule jusqu'à la fin du mois de mars avec pour objectif des accords de cadrage et de méthode avec les organisations syndicales chez Air France et chez KLM. Ces accords définiront la méthode de travail, les objectifs d'amélioration de la productivité retenue pour chaque métier ainsi que les mesures pour y parvenir. L'objectif est d'aboutir à la fin du mois de juin à la signature de nouveaux accords collectifs permettant une amélioration de 20% de l'efficacité économique par rapport à 2011 chez Air France et une stabilité des coûts salariaux chez KLM.

Pour l'exercice 2012, la conjoncture économique reste toujours incertaine tandis que le prix du pétrole s'établit en euros à des niveaux record. Ainsi la facture pétrolière devrait augmenter de 1,1 milliard d'euros⁽¹⁾. En conséquence, le résultat d'exploitation du premier semestre devrait être inférieur à celui de l'an dernier. En revanche, le second semestre devrait enregistrer l'impact positif des premières mesures du plan à trois ans. Par ailleurs, le Conseil d'administration a fixé un objectif de dette nette maximum de 6,5 milliards d'euros à la fin de l'exercice 2012.

2.9 La flotte

La flotte du groupe Air France-KLM au 31 décembre 2011 s'élève à 609 avions dont 586 avions en exploitation contre respectivement 609 et 588 avions au 31 décembre 2010.

La flotte principale en exploitation comprend 413 avions (410 avions au 31 décembre 2010). Elle se répartit en 167 avions long-courriers (168 au 31 décembre 2010), 17 avions cargo dont 8 chez Martinair et 229 avions moyen-courriers (225 au 31 décembre 2010) dont 38 avions dans la flotte du groupe Transavia (39 avions au 31 décembre 2010). La flotte régionale en exploitation comprend 173 avions (178 avions au 31 décembre 2010).

Au 31 décembre 2011, la répartition du mode de détention de la flotte totale du groupe est identique à celle au 31 décembre 2010. Elle est détenue à hauteur de 45% en propriété, de 19% en crédit-bail et de 36% en loyer opérationnel. Les investissements aéronautiques (y compris avances sur commandes, pièces détachées et opérations d'entretien immobilisées) se sont élevés à 2,02 milliards d'euros (1,73 milliard d'euros au 31 décembre 2010). Les cessions aéronautiques se sont élevées à 1,15 milliard d'euros dont 995 millions d'euros d'opérations de crédit bail.

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2011 s'élève à 61 appareils dont 25 Boeing B787 pour des livraisons entre 2016 et 2026. Le nombre d'options s'élève à 73 (53 au 31 mars 2011) dont 25 Boeing B787. La commande d'Airbus A350 est en cours de négociation avec Airbus et Rolls Royce et n'est pas donc pas prise compte au 31 décembre 2011.

Évolution du portefeuille de commandes du groupe Air France-KLM	31 mars 2011	Livraisons au cours de la période	Nouvelles commandes	Conversion d'options	31 décembre 2011
Flotte principale	43	20	26	4	53
Flotte régionale	13	5	0	-	8
Total	56	25	26	4	61

(1) Sur la base des courbes à terme au 2 mars 2012 et une parité euro/dollar de 1,32 en 2012.

2.9.1 La flotte du groupe Air France

Les comparaisons sont faites sur une période de douze mois (1^{er} janvier-31 décembre).

La flotte du groupe Air France totalise 402 avions au 31 décembre 2011 dont 259 avions dans la flotte principale et 143 avions dans les filiales.

Les commandes fermes s'élèvent à 33 appareils.

Les mouvements dans la flotte ont été les suivants.

	Flotte au 31 décembre 2010	Entrées* au cours de la période	Sorties au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2011
Flotte long-courrier	102	5	3	104
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia France)	152	9	5	156
Cargo	7	1	1	7
Flotte régionale	138	11	14	135
Total	399	23	20	402

* Livraisons, location opérationnelle et location financement.

■ La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 259 avions au 31 décembre 2011 dont 254 appareils en exploitation. Elle compte 104 appareils long-courriers, 148 appareils moyen-courriers, et 7 avions cargo. L'âge moyen est de 9,3 ans dont 9,1 ans pour la flotte long-courrier, 9,6 ans pour la flotte moyen-courrier et 6,3 ans pour la flotte cargo. Au 31 décembre 2010, l'âge moyen était de 9,3 ans dont 9,1 ans pour la flotte long-courrier, 8,7 ans pour la flotte moyen-courrier et 6,3 ans pour la flotte cargo. 119 appareils sont détenus en pleine propriété (46%), 25 avions sont en location financière (10%) et 115 avions sont en location opérationnelle (44%).

Au cours des douze mois, la compagnie a reçu trois Boeing B777-300, deux Airbus A380 ainsi que sept avions moyen-courriers (Airbus A320-321). En parallèle, un Boeing B747-400, deux Airbus A340-300 et quatre Airbus A319-20 sont sortis. Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 1,30 milliard d'euros (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées) et les cessions à 821 millions d'euros.

■ 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 chez VLM et la flotte Avro chez CityJet. Au 31 décembre 2011, la flotte totale de ces quatre compagnies comprend 135 avions de 100 sièges ou moins dont 125 en exploitation. L'âge moyen de la flotte en exploitation au 31 décembre 2011 est de 10,5 ans : 7,9 ans pour la flotte de Brit Air, 8,3 ans pour celle de Régional, 12,8 ans pour celle de CityJet et 21,9 ans pour la flotte de VLM.

Au cours de l'année 2011, 11 avions sont entrés dans la flotte régionale (un Embraer 170 chez Régional et dix CRJ 1000 chez Britair) et 14 avions sont sortis (huit avions chez Brit Air et deux avions chez Régional, trois avions chez CityJet et un avion chez VLM). Les investissements aéronautiques (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées) se sont élevés à 211 millions d'euros pour l'exercice et les cessions à 2 millions d'euros.

83 appareils sont détenus en propriété (61%), 27 sont en crédit-bail (20%) et 25 sont en location opérationnelle (19%). Le carnet de commande au 31 décembre 2011 comprend 8 appareils en commande ferme et 21 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 comprend huit Boeing B 737-800, tous exploités et détenus en loyer opérationnel (9 appareils au 31 décembre 2010). L'âge moyen de cette flotte est de 6,3 ans.

2.9.2 La flotte du groupe KLM

Les comparaisons sont faites sur une période de douze mois (1^{er} janvier-31 décembre).

La flotte du groupe KLM totalise 207 avions au 31 décembre 2011 (210 avions au 31 décembre 2010) dont 159 dans la flotte principale et 48 dans la flotte régionale. Les commandes fermes s'élèvent à 28 appareils au 31 décembre 2011.

Flotte du groupe KLM	Flotte au 31 décembre 2010	Entrées* au cours de la période	Sorties au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2011
Flotte long-courrier (y compris Martinair)	66	1	4	63
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia Pays-Bas)	77	11	7	81
Cargo (y compris Martinair)	15	-	-	15
Flotte régionale	52	-	4	48
Total	210	12	15	207

* Livraisons, location opérationnelle et location financement.

■ La flotte de la compagnie KLM

La flotte KLM comprend 118 avions dont 113 en exploitation. Elle se répartit en 63 avions long-courriers, 4 avions cargo et 51 avions moyen-courriers. L'âge moyen de la flotte est de 9,2 ans, dont 11,9 ans pour la flotte long-courrier, 5,7 ans pour la flotte moyen-courrier et 7,5 ans pour la flotte cargo. Au 31 décembre 2010, l'âge moyen de la flotte est de 10,2 ans dont 11,1 ans pour la flotte long-courrier, 9,4 ans pour la flotte moyen-courrier et 6,5 ans pour la flotte cargo. Le mode de détention de la flotte est de 36 avions en pleine propriété (30%), 41 avions en crédit-bail (34%) et 43 avions en loyer opérationnel (36%).

Au cours des douze mois, la compagnie a fait entrer un Boeing B777-300, un Boeing B737-800 et dix Boeing B737-700 et a fait sortir sept Boeing B737 400 et 300. Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 508 millions d'euros (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées) et les cessions à 182 millions d'euros.

■ La flotte des filiales

□ Autre flotte non régionale

La flotte de Transavia Pays-Bas comprend 30 appareils comme au 31 décembre 2010 dont dix Boeing B737-700 et 20 Boeing B737-800. Ils sont financés en pleine propriété (6%), en crédit-bail (27%) et en loyer opérationnel (67%). L'âge moyen de la flotte est de 8,1 ans. Les cessions en crédit-bail se sont élevées à 25 millions d'euros.

Martinair dispose d'une flotte de 11 avions tout cargo dont 8 en exploitation. Ses quatre avions long-courriers sont sortis de la flotte avec l'arrêt de son activité passage. Trois avions sont en pleine propriété (27%), deux avions sont en crédit-bail (18%) et six avions en loyer opérationnel (55%). L'âge moyen de cette flotte est de 17,2 ans.

□ Flotte régionale

La flotte de KLM Cityhopper comprend 52 avions dont 48 en exploitation au 31 décembre 2011 comme au 31 décembre 2010. Les avions de la flotte régionale ont un âge moyen de 11,2 ans. Les avions sont détenus à hauteur de 32 avions en pleine propriété (62%), de 16 avions en crédit-bail (31%) et de 4 avions en loyer opérationnel (7%). Les investissements y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées se sont élevés à 8 millions d'euros et les cessions à 2 millions d'euros.

■ Flotte Air France

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1
B747-400	3	-	-	-	6	-1	9	-1	9	-1
B777-200/300	29	-3	7	+3	23	+3	59	+3	59	+3
A380-800	2	-	1	+1	3	+1	6	+2	6	+2
A340-300	10	-1	2	-	3	-1	15	-2	15	-2
A330-200	3	-	2	-	10	-	15	-	15	-
Long-courrier	47	-4	12	+4	45	+2	104	+2	104	+2
B747-400	2	-	-	-	3	-	5	-	3	-
B777-F Cargo	2	+2	-	-2	-	-	2	-	2	-
Cargo	4	+2	-	-2	3	-	7	-	5	-
A321	11	-	1	-	13	+1	25	+1	25	+1
A320	23	-3	3	-	35	+8	61	+5	59	+5
A319	21	-	4	-	19	-1	44	-1	43	-1
A318	13	-4	5	+4	-	-	18	-	18	-
Moyen-courrier	68	-7	13	+4	67	+8	148	+5	145	+5
Total	119	-9	25	+6	115	+10	259	+7	254	+7

■ Flotte régionale

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1
Brit Air										
Canadair Jet 1000	11	+10	-	-	-	-	11	+10	11	+10
Canadair Jet 900	-	-	-	-	-	-2	-	-2	-	-2
Canadair Jet 700	6	-	9	-	-	-	15	-	15	-
Canadair Jet 100	12	+3	1	-3	-	-2	13	-2	13	-2
F100-100	3	-	-	-	1	-4	4	-4	-	-7
Total	32	+13	10	-3	1	-8	43	+2	39	-1
CityJet										
AVRO RJ 85	13	-2	-	-	11	-1	24	-3	22	-
Total	13	-2	-	-	11	-1	24	-3	22	-
Régional										
EMB190	4	-	-	-	6	-	10	-	10	-
EMB170	8	-	2	-	1	+1	11	+1	10	-
EMB145-EP/MP	10	+2	12	-2	4	-1	26	-1	26	-1
EMB135-ER	4	-	3	-	-	-	7	-	4	-2
EMB120-ER	-	-1	-	-	-	-	-	-1	-	-
Total	26	+1	17	-2	11	-	54	-1	50	-3
VLM Airlines										
Fokker 50	12	-1	-	-	2	-	14	-1	14	-1
Total	12	-1	-	-	2	-	14	-1	14	-1
Total régionales	83	+11	27	-5	25	-9	135	-3	125	-5

■ Autre flotte

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1
Transavia France										
B737-800	-	-	-	-	8	-1	8	-1	8	-1
Total	-	-	-	-	8	-1	8	-1	8	-1
Total groupe Air France	202	+2	52	+1	148	-	402	+3	387	+1

■ Flotte KLM

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1
B747-400	13	+2	4	-2	5	-	22	-	22	-
B777-300	-	-	5	+1	-	-	5	+1	5	+1
B777-200	-	-	6	-	9	-	15	-	15	-
MD11	8	-	2	+2	-	-2	10	-	10	-
A330-200	-	-	6	-	5	-	11	-	11	-
Long-courrier	21	+2	23	+1	19	-2	63	+1	63	+1
B747-400	-	-	3	-	1	-	4	-	4	-
Cargo	-	-	3	-	1	-	4	-	4	-
B737-900	-	-	2	-	3	-	5	-	5	-
B737-800	10	+5	3	-5	10	+1	23	+1	23	+1
B737-700	-	-	8	+2	10	+8	18	+10	18	+10
B737-400	4	-2	-	-	-	-2	4	-4	-	-8
B737-300	1	-3	-	-	-	-	1	-3	-	-3
Moyen-courrier	15	-	13	-3	23	+7	51	+4	46	-
Total	36	+2	39	-2	43	+5	118	+5	113	+1

■ Flotte régionale

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1
KLM Cityhopper										
F100	5	-	-	-	-	-	5	-	5	-
F70	23	-	3	-	-	-	26	-	26	-
F50	-	-4	-	-	-	-	-	-4	-	-
EMB 190	-	-	13	-	4	-	17	-	17	-
Total	28	-4	16	-	4	-	48	-4	48	-

■ Autre flotte

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1
Transavia Netherlands										
B737-800	2	-2	3	-	15	+2	20	-	20	-
B737-700	-	-	5	-	5	-	10	-	10	-
Total	2	-2	8	-	20	+2	30	-	30	-
Martinair										
B767-300	-	-	-	-	-	-4	-	-4	-	-4
Long-courrier	-	-	-	-	-	-4	-	-4	-	-4
B747-400 BCF	-	-	-	-	4	-	4	-	1	-
MD-11-CF	3	-	-	-	1	-	4	-	4	-
MD-11-F	-	-2	2	+2	1	-	3	-	3	-
Cargo	3	-2	2	+2	6	-	11	-	8	-
Total	3	-2	2	+2	6	-4	11	-4	8	-4
Total autre flotte	5	-4	10	+2	26	-2	41	-4	38	-4
Total groupe KLM	69	-6	65	-	73	+3	207	-3	199	-3

■ Flotte du groupe Air France-KLM

	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1	31/12/2011	Var/n-1
Total	271	-4	117	+1	221	+3	609	-	586	-2

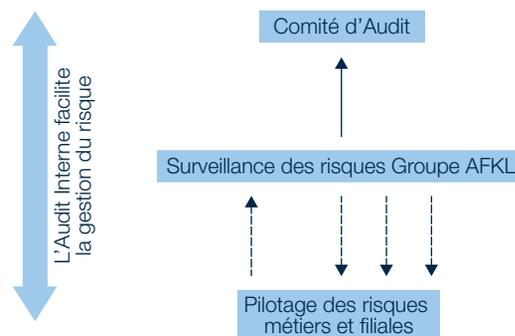
Risques et gestion des risques

3

3.1	Processus de management des risques	62
3.2	Facteurs de risques et management des risques	63
3.3	Risques de marché et gestion des risques de marché	71

3.1 Processus de management des risques

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une entreprise 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 au Comité exécutif et au Comité d'audit les risques opérationnels et de marché les plus importants, ainsi que les actions visant à les maîtriser. Dans le cadre du dispositif d'élaboration de la stratégie du groupe Air France-KLM (*Group Strategic Framework*), la Direction évalue les risques stratégiques (compétition, croissance économique...) et détermine les plans d'action qui y sont associés. Ces risques et plans d'action sont présentés et discutés une fois par an lors de la séance du Conseil d'administration consacrée à la stratégie du groupe.



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

3.2 Facteurs de risques et management des risques

3.2.1 Risques liés à l'activité de transporteur aérien

■ Risques liés au caractère saisonnier

L'industrie aérienne est saisonnière, avec une demande plus faible et une plus forte probabilité de risques opérationnels liés aux intempéries durant les mois d'hiver. En conséquence les résultats d'exploitation des deux semestres ne sont pas comparables.

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

Les conditions économiques locales, régionales et internationales peuvent avoir un impact sur les activités du groupe et donc sur les résultats financiers. En effet, les périodes de crise ou d'après-crise, comme celle traversée actuellement avec un environnement économique instable, sont susceptibles d'affecter la demande de transport, tant au niveau tourisme qu'au niveau affaires. En outre, durant de telles périodes, le groupe pourrait devoir accepter la réception de nouveaux avions ou être dans l'incapacité de céder des avions inutilisés en des termes financiers acceptables. Aussi le groupe exerce-t-il une surveillance attentive de la demande pour ajuster son offre grâce à une gestion flexible de la flotte.

■ 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 sûreté. 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.

En 2011, la situation géopolitique résultant des désastres naturels intervenus au Japon et des événements politiques (pays arabes et africains), a fortement impacté l'activité à destination de ces régions.

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

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

La survenance d'instabilités politiques, d'attentats, de menaces d'attentat ou d'actions militaires, tout comme l'existence d'une épidémie ou la perception d'une épidémie (exemple, la grippe A), pourraient avoir un effet négatif tant sur le trafic passager du groupe, et donc ses recettes, que sur le niveau des charges opérationnelles. Le groupe ne dispose pas de couvertures de pertes d'exploitation mais est assuré au niveau des conséquences d'un attentat contre un de ses avions (*voir également Risques d'assurance*).

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

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

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, sur une attribution raisonnable et équilibrée de droits de trafic à des compagnies non européennes d'autre part.

L'évolution des réglementations et législations pourrait accroître les charges opérationnelles ou réduire les recettes du groupe.

■ Risques de perte de créneaux horaires ou de non-accès à des créneaux horaires

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

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

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

Une perte de créneaux horaires ou le non-accès à des créneaux horaires pour des raisons de saturation d'aéroports pourraient avoir un impact en termes de parts de marché, de résultats voire de développement.

■ Risques liés aux règles de compensation du consommateur

Au sein de l'Union européenne, les droits des passagers sont définis par le règlement 261/2004 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.

Un arrêt rendu par la Cour Européenne de Justice le 19 novembre 2009 (dit arrêt *Sturgeon*) prévoit que les passagers de vols retardés peuvent être assimilés aux passagers de vols annulés aux fins de l'application du droit à l'indemnisation et qu'ils peuvent ainsi invoquer le droit à indemnisation prévu à l'article 7 de ce règlement lorsqu'ils atteignent leur destination finale 3 heures ou plus après l'heure d'arrivée initialement prévue.

Cependant, la jurisprudence française est claire en la matière : le règlement n° 261/2004 ne prévoit aucune indemnisation en cas de retard de vol. Ainsi, seule une refonte législative de l'économie actuelle du règlement serait susceptible d'imposer une telle obligation d'indemnisation en cas de retard. A la demande de IATA et de trois compagnies (British Airways, easyJet et TUI) contestant l'application de cet arrêt par les Autorités de l'Aviation Civile en Grande-Bretagne, la Haute Cour britannique a ordonné qu'une série de questions, visant à clarifier l'application de l'indemnisation en cas de retard important, soit soumise à la Cour Européenne de Justice.

Depuis 2004, outre les décisions de la Cour Européenne de Justice, divers événements sont intervenus et ont eu un impact sur l'application de la réglementation. C'est notamment le cas de l'adoption de nouvelles réglementations régissant le droit des passagers dans d'autres modes de transports. En outre, certains événements climatiques ont mis en évidence la nécessité de limiter la responsabilité des transporteurs dans l'assistance et les soins dus aux passagers. En avril 2011, la Commission a communiqué sa volonté de réviser le règlement et d'y inclure de nouvelles dispositions concernant les bagages retardés, perdus ou détériorés et la reprogrammation des vols.

D'un autre côté, le Parlement européen a publié un projet de rapport sur le droit des passagers qui peut influencer les travaux de la Commission concernant la révision de la réglementation 261/2004. En outre, en cas de faillite d'une compagnie aérienne, l'extension de la protection due aux passagers ayant acheté un voyage à forfait aux passagers ayant acheté un vol sec est à l'étude. Des assurances existant déjà sur le marché pour couvrir ce risque, les compagnies aériennes et leurs associations représentatives sont favorables à toute mesure d'information incitant les passagers à y souscrire. Les récentes faillites de compagnies européennes relancent les préoccupations de la Commission et des parlementaires européens sur ce sujet.

L'alourdissement constant des réglementations pesant sur les compagnies européennes, et seulement partiellement sur les compagnies des pays tiers, ne fait qu'accroître les distorsions de concurrence déjà existantes.

Au niveau américain, la réglementation sur l'amélioration de la protection des passagers des compagnies aériennes est entrée en vigueur le 23 août 2011, le délai de mise en application du texte par les compagnies aériennes a été reporté au 24 janvier 2012. Elles ont majoritairement pour but de renforcer les contraintes de communication, notamment en matière de publicité tarifaire ou de politique bagage, mais portent également sur l'interdiction d'augmenter le prix du billet après son achat, sur la possibilité d'annuler gratuitement une réservation dans les premières 24 heures et sur la notification des changements de statut d'un vol.

Le Ministère des transports américain (*Department Of Transport*) a par ailleurs publié le 26 septembre 2011 un avis supplémentaire de projet de réglementation (*Supplemental Notice of Proposed Rulemaking*), proposant de rendre les sites web destinés au public américain et les kiosques d'enregistrement aux Etats-Unis accessibles aux personnes handicapées.

Ces textes américains, visant à renforcer le droit des passagers, ne peuvent pas être comparés au règlement européen 261/2004 dont ils ne suivent pas la logique, y compris en matière de compensation. Ainsi, prévoient-ils d'indemniser les passagers involontairement débarqués en raison de la surréservation, proportionnellement au prix du billet et au retard final subi à l'arrivée. Seul le remboursement du billet est évoqué, en cas d'annulation ou de retard important d'un vol tandis que le règlement européen propose en cas d'annulation de vol ou de débarquement involontaire d'un passager, une indemnité forfaitaire déconnectée du prix du billet et de toute appréciation de retard à l'arrivée.

La réglementation américaine en matière de droit des passagers s'appliquant à l'ensemble des compagnies aériennes desservant le territoire des Etats-Unis et/ou commercialisant des services aériens de/vers les Etats-Unis, le groupe Air France-KLM est donc concerné par les nouvelles dispositions américaines.

De manière générale, on observe une réglementation de sévérité croissante et, chaque pays ayant ses propres exigences concernant les droits des consommateurs, l'accumulation de dispositions particulièrement détaillées et exigeantes peuvent parfois se révéler contradictoires ou incohérentes. Cela augmente d'autant les obligations des compagnies aériennes, leurs coûts et les risques de procédure.

■ 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, européennes ou américaines, ont adopté diverses réglementations, notamment relatives à la nuisance sonore et à la performance des avions, qui mettent à la charge des transporteurs aériens des taxes et obligations de mise en conformité.

L'aviation est intégrée au système communautaire d'échange de quotas d'émissions (SCEQE ou EU-ETS) par la directive européenne n° 2008/101/CE du 19 novembre 2008. Sa mise en œuvre est effective depuis le 1^{er} janvier 2012.

Le principe du système européen de permis d'émissions consiste à fixer une enveloppe annuelle de quotas ou droits d'émettre du CO₂ (chiffre clé : une tonne de carburant brûlé = 3,15 tonnes de CO₂ émis). Chaque entreprise concernée se voit attribuer un nombre de quotas personnalisés (un quota correspond à une tonne de CO₂). 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). Pour l'aviation, les quotas gratuits ont été distribués à chaque opérateur au prorata de leurs tonnes kilomètres transportées (TKT) produites en 2010. En 2010, pour la première fois, les opérateurs aériens ont ainsi dû déclarer leurs émissions de CO₂ ainsi que leurs données de trafic (tonnes kilomètres transportées). Sur la base de ces déclarations, le groupe Air France-KLM a obtenu pour 2012 près de 23 millions de quotas gratuits. Les émissions du groupe pour 2012 devant être légèrement inférieures à 30 millions de tonnes de CO₂, 6 à 7 millions de quotas devront être achetés pour un coût estimé de 50 à 100 millions d'euros en fonction du prix de la tonne de carbone et des émissions réelles. Dans cette perspective, Air France est devenue le 12 janvier 2012 la première compagnie aérienne partenaire du marché des échanges d'émissions Bluenext.

La directive européenne s'applique à toutes les compagnies européennes et non européennes se posant dans l'Espace Économique Européen, ce qui a soulevé une violente opposition de la part des pays non-européens et de leurs compagnies ressortissantes. Cette approche unilatérale est contestée par les pays tiers depuis l'origine. Cette situation conflictuelle entretient des incertitudes même après l'entrée en vigueur de la directive. Elle risque de conduire à de graves distorsions de concurrence entre compagnies européennes et non européennes en raison des menaces de rétorsion exprimées par la Chine, la Russie ou les USA par exemple.

Les conférences sur le climat des Nations Unies, à Copenhague en décembre 2009, Cancun en 2010 et Durban en 2011 n'ont pas débouché sur l'accord mondial attendu. Cependant, en ligne avec les propositions pour une approche sectorielle globale portées par l'industrie du transport aérien, une réponse mondiale s'est dessinée sous l'égide des Nations Unies avec l'adoption d'une résolution de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale lors de son Assemblée en octobre 2010. L'OACI s'est engagée à présenter une approche globale pour le secteur de l'aviation avant fin 2012, pour la conférence sur le climat qui se tiendra à Doha.

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

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

Le groupe agit également auprès des autorités et organismes nationaux, européens et internationaux impliqués (UE, DGAC, ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durables) et participe aux travaux de l'industrie aérienne (AEA, OACI, IATA) afin de promouvoir des solutions efficaces pour l'environnement mais également équilibrées en matière de concurrence.

■ Risques liés au prix du pétrole

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

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

Le groupe Air France-KLM dispose d'une politique de gestion de ce risque (*Voir également risques de marché*). Par ailleurs, le groupe recherche en permanence à réduire sa consommation de carburant. Il développe un ensemble de mesures et d'innovations permettant d'optimiser celle-ci.

■ Risques opérationnels

□ Événements naturels entraînant des situations exceptionnelles

Le transport aérien est tributaire des conditions météorologiques et autres phénomènes naturels (séismes, éruptions volcaniques, inondations...) qui sont susceptibles d'entraîner des perturbations d'activité comme des suppressions de vols, des retards ou des détournements. Ces aléas naturels 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 cependant un coût économique significatif (rapatriement ou hébergement des passagers, modifications de programme, détournements...). 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 islandais a eu des conséquences commerciales, humaines et financières très importantes pour les compagnies aériennes et leurs passagers. De la même manière, les intempéries survenues à la fin de l'année 2010 sur de nombreux aéroports européens ont eu des conséquences opérationnelles et financières importantes sur l'activité du groupe Air France-KLM, compte tenu des exigences réglementaires de prise en charge des passagers sur le territoire de l'Union européenne.

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

□ 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 limiter la survenance de ce risque qui peut nuire à son image, le groupe Air France-KLM a pris des dispositions préventives, exigeant par contrat des fournisseurs qu'ils soient internes ou externes, le respect des obligations réglementaires (obtention d'agrèments, 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.

La réalisation de ce risque pourrait avoir un impact en termes d'image et des conséquences juridiques et financières. Ce risque est couvert par la police d'assurance aérienne (*voir également Risques d'assurance*).

■ Risques d'accident aérien

Le risque d'accident est inhérent au transport aérien. C'est pourquoi les activités des compagnies aériennes – transport de passager et de fret, entretien des avions – sont encadrées par un ensemble de dispositions réglementaires européennes, retranscrites dans le droit français. Le respect de ces règles conditionne l'obtention du CTA (Certificat de Transporteur Aérien) valable trois ans.

La vérification de la bonne application de ces règles est assurée par l'autorité de l'aviation civile nationale et porte notamment sur :

- ◆ la désignation d'un dirigeant responsable et de responsables désignés pour les principales fonctions opérationnelles ;
- ◆ l'organisation appropriée des opérations en vol, de l'exploitation sol, du fret et de l'entretien ;
- ◆ la mise en œuvre d'un Système de Gestion de la Sécurité (SGS) ;
- ◆ 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) renouvelée tous les deux ans.

La Mission d'Expertise Externe engagée en septembre 2009, a rendu son rapport définitif en janvier 2011. Les experts ont formulé 35 recommandations portant sur l'organisation et les modes de fonctionnement ayant un impact sur la sécurité des vols. Air France, souhaitant porter sa performance en matière de sécurité aérienne au plus haut niveau possible, a mis en œuvre les recommandations. Ainsi, le Comité de Sécurité des Vols du Conseil d'administration d'Air France se réunit chaque trimestre pour analyser les indicateurs sécurité des vols du groupe Air France. Les résultats de la campagne d'observations en vol, le LOSA (Line Operations Safety Audit), pratique déjà utilisée par d'autres compagnies aux États-Unis, en Asie et en Australie, ont été présentés en décembre 2011 et font l'objet d'un plan d'action intégré dans le processus continu d'amélioration de la sécurité.

Le processus de mise en œuvre du Système de Gestion de la Sécurité, engagé en 2009, a été achevé au 1^{er} janvier 2011 conformément à l'arrêté du 22 décembre 2008. Ce système s'appuie sur 4 piliers : Politique et Objectifs, Gestion du Risque, Assurance du Maintien de la Sécurité et Promotion de la Sécurité, lesquels ont tous été déclinés au sein des Directions opérationnelles. À cette occasion, la Politique de Sécurité de l'Entreprise – priorité du groupe Air France – a été réaffirmée et les membres du Comité exécutif se sont personnellement engagés à mettre en œuvre une politique managériale « équitable » pour qui vise à renforcer le fonctionnement du système de retour d'expérience, élément central de tout de toute politique de sécurité. Des modules de formation SGS, adaptés à chaque population, sont actuellement déployés dans tous les secteurs de l'entreprise.

Même si elle n'est pas soumise aux mêmes obligations réglementaires, KLM déploie une démarche équivalente à celle d'Air France.

La réalisation de ce risque pourrait avoir un impact en termes d'image et des conséquences juridiques et financières. Ce risque est couvert par la police d'assurance aérienne (*voir également Risques d'assurance*).

3.2.2 Risques liés à l'activité du groupe

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

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

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

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

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

La direction informatique du groupe met en œuvre des règles de sécurité afin de limiter les risques liés aux nouvelles technologies, en particulier terminaux mobiles.

Le groupe Air France-KLM se préoccupe de la sécurisation des données, particulièrement de la protection des données à caractère personnel dans le respect des lois et règlements afin de maintenir leur stricte confidentialité. Au sein de chaque compagnie, un expert veille à ce que l'ensemble des traitements de l'entreprise qui portent sur des données à caractère personnel soient conformes à la loi (Correspondant Informatique et Libertés au sein d'Air France ; « Privacy Officer » au sein de KLM).

Les conséquences de la réalisation d'un de ces risques peuvent fortement impacter l'activité du groupe, son image, ses recettes, ses coûts et donc son résultat. Le risque de dommages au parc informatique est couvert par une police d'assurance mais pas le risque de pertes d'exploitation que ce dommage pourrait entraîner.

■ Risques liés au non-respect des règles de concurrence

À la suite des enquêtes diligentes par les autorités de la concurrence de plusieurs états concernant 25 compagnies aériennes dont le groupe Air France-KLM pour des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le domaine du secteur du fret aérien, le groupe Air France-KLM a renforcé son dispositif de prévention dans le domaine du droit de la concurrence. Ainsi, depuis 2007, Air France-KLM a développé sa politique de prévention des pratiques anticoncurrentielles en diffusant le « Manuel Air France et KLM relatif à l'application des règles de concurrence », disponible en trois langues. Ce manuel a été mis à jour à la fin de l'année 2010 et est accessible à tous les salariés.

Plusieurs autres outils de prévention sont à la disposition des employés du groupe, notamment une ligne téléphonique dédiée au droit de la concurrence. Fin 2010, un second module de formation en ligne sur l'application des règles de la concurrence est venu compléter le premier module créé en 2008. Après avoir suivi cette formation et passé un test d'évaluation, les salariés ont signé une déclaration individuelle par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de la concurrence s'appliquant à leurs fonctions. Enfin, un manuel rappelant les règles à suivre en cas d'enquête par des autorités de contrôle de la concurrence sera prochainement mis en ligne et disponible pour tous les employés.

Le non-respect des règles de concurrence peut avoir un impact sur l'image du groupe et des conséquences juridiques et financières.

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

L'industrie du transport aérien est extrêmement concurrentielle. La libéralisation du marché européen le 1^{er} avril 1997 et la concurrence accrue entre les transporteurs ont entraîné une baisse des tarifs. Par ailleurs, l'accord de ciel ouvert signé entre la Commission européenne et les États-Unis est applicable depuis la fin du mois de mars 2008. Les compagnies européennes sont ainsi autorisées à opérer des vols vers les États-Unis à partir de n'importe quel aéroport européen. Cet accord a ouvert la possibilité d'un développement de la concurrence à CDG et à Schiphol mais a également permis à Air France et KLM d'élargir leurs réseaux et de renforcer la coopération au sein de l'alliance SkyTeam dans le cadre notamment de la mise en œuvre d'une *joint-venture* transatlantique avec leurs partenaires Delta et Alitalia.

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

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

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

Les opérations d'alliance et de coopération commerciale sont soumises à la législation en vigueur en matière de concurrence. Il appartient aux compagnies aériennes, en particulier en Europe, de s'assurer que leurs coopérations sont bien conformes aux règles de concurrence applicables. La Commission dispose par ailleurs à tout moment de la possibilité d'ouvrir une enquête sur une coopération qui lui paraît présenter un intérêt communautaire. Les services de la Commission (DG COMP) ont ainsi annoncé en janvier 2012 la clôture de l'enquête datant de près de 10 ans concernant l'alliance SkyTeam, ainsi que l'ouverture d'une nouvelle procédure ne concernant que les membres de la *joint-venture* transatlantique (Air France-KLM, Delta, Alitalia) et limitée à quelques liaisons.

Les services de la Commission européenne adoptent ainsi une démarche cohérente en examinant successivement les effets sur le marché européen des trois *joint-ventures* transatlantiques existantes. Cette nouvelle procédure ne remet pas en cause la poursuite de la mise en œuvre de notre coopération entre les partenaires sur les liaisons transatlantiques. Les autorités américaines, quant à elles, se sont déjà prononcées, reconnaissant d'ores et déjà les bénéfices pour la concurrence de cette *joint-venture*. À cet égard, la *joint-venture* entre Air France-KLM, Delta et Alitalia bénéficie d'une immunité anti-trust (ATI) au départ des États-Unis depuis 2008.

Les parties à la *joint-venture* vont poursuivre leurs discussions avec les services de la Commission. Dans le cas où la Commission européenne maintiendrait sa position, Air France-KLM et ses partenaires pourraient être amenés à faire certaines concessions, notamment en rendant des créneaux horaires disponibles pour des compagnies concurrentes sur certains aéroports.

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

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

■ Risques liés à la mise en œuvre du plan sur 3 ans Transform 2015 (Voir également Stratégie)

Dans le cadre des priorités fixées par le Conseil d'administration d'Air France-KLM le 9 novembre 2011, le groupe a préparé un plan sur trois ans qui doit lui permettre de dégager deux milliards d'euros de cash flow libre afin de réduire son endettement. Cet objectif repose en grande partie sur l'amélioration de la productivité de l'ensemble des catégories de personnel. Les négociations avec les organes représentatifs des salariés sont en cours pour définir un nouveau cadre conventionnel. Toute grève ou arrêt de travail lié à ces négociations pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du groupe, ses résultats économiques et son image. Par ailleurs, les modalités finales des accords collectifs pourraient se révéler insuffisantes pour atteindre l'objectif fixé.

■ Risque lié aux plans de retraite

Les principaux engagements du groupe en matière de régimes à prestations définies sont les trois fonds de pension de la compagnie KLM couvrant le personnel au sol et les personnels navigants commerciaux et techniques basés aux Pays-Bas.

Chaque année, au mois de décembre, la banque centrale des Pays-Bas indique les paramètres à utiliser pour calculer les niveaux de solvabilité des fonds. En fonction du résultat de ces calculs réglementaires, la société est tenue de présenter à la banque centrale un plan de retour à la solvabilité requise. Un tel plan comporte des engagements de l'entreprise et des propositions conjoncturelles ou structurelles du Conseil d'administration du fonds. L'entreprise peut s'engager à accroître sa contribution et le Conseil d'administration du fonds peut préconiser de ne plus indexer temporairement les prestations actuelles et futures sur l'inflation.

A la fin décembre 2011, les niveaux de solvabilité réglementaire des trois fonds de KLM ont été calculés. Sur la base des résultats obtenus, la contribution de l'entreprise ne devrait pas connaître de hausse significative en 2012.

Les impacts de la révision de la norme IAS 19 sur les engagements de retraite sont présentés à la note 4.1.2 aux comptes consolidés. Les analyses de sensibilité au changement du taux de rendement des actifs sont présentées à la note 30.1 aux comptes consolidés.

■ 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 de ces tiers (par exemple du fait d'une série de grèves), toute augmentation des taxes ou du prix des services pourraient avoir un effet négatif sur l'activité et les résultats financiers du groupe et porter atteinte à son image.

Pour fiabiliser les fournitures de biens ou de services, les contrats passés avec les tiers prévoient, lorsque cela est possible, des clauses de qualité de service et de responsabilité. Dans certains cas, des partenariats de développement durable sont conclus avec les fournisseurs. Des plans de continuité sont développés par les différentes entités opérationnelles du groupe afin d'assurer la pérennité des opérations au travers de dispositifs de substitution.

3.2.3 Risques d'assurance

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

■ Assurances souscrites par Air France

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

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

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

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

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

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

■ Assurances souscrites par KLM

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

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

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

3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché

3.3.1 Organisation du groupe Air France-KLM

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

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

La politique de couverture de carburant est menée par les services carburant qui sont également en charge de l'achat du produit physique. Un *reporting* hebdomadaire carburant est fourni aux Directions générales. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des positions, les pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couvertures et les prix nets en résultant. L'ensemble de ces données couvre 24 mois glissants. Par ailleurs, un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (dit *reporting* GEC), consolide les chiffres des deux compagnies en matière de couverture carburant et réalise une actualisation budgétaire.

3.3.2 Risques de marché et gestion des risques de marché

■ Risque de change

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. 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 des autres devises, le montant de ses recettes étant supérieur au montant de ses dépenses. Ces expositions sont nettement moins significatives que sur le dollar américain. Les principaux risques portent sur la livre sterling et le yen. Ainsi une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du groupe.

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

□ Exposition d'exploitation

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

Exposition d'exploitation 2012 <i>(En millions de devises au 31 décembre 2011)</i>	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Position nette avant couverture	(5 170)	630	62 650
Couverture de change	3 136	(191)	(32 850)
Position nette après couverture	(2 034)	439	29 800

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

<i>(En millions d'euros)</i>	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Hausse de 10% de la devise contre l'euro	(187)	58	37
Baisse de 10% de la devise contre l'euro	211	(55)	(28)

□ 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 décembre 2011.

<i>(En millions de dollars)</i>	2012	2013	2014	2015
Investissements	(917)	(703)	(651)	(149)
Couverture de change	782	430	235	43
Ratio de couverture	85%	61%	36%	29%

□ Exposition sur la dette

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2011, 85% de la dette brute 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. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen (6%), le dollar (6%) et le franc suisse (3%).

■ Risque de taux d'intérêt

La plus grande partie de la dette financière est contractée, tant par Air France que par KLM, à taux variable. Cependant, selon le niveau des taux d'intérêt, Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en place de dérivés, une part importante de leurs dettes à taux variable en dettes à taux fixe, dans le but de limiter leur volatilité. Après couverture, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 73% du total des dettes financières. Le coût moyen apparent de la dette du groupe après couverture s'élève à 3,80% au 31 décembre 2011 (3,87% au 31 mars 2011).

Exposition aux taux d'intérêt

(En millions d'euros au 31 décembre 2011)

Actifs financiers à taux variable	1 612
Passifs financiers à taux variables	5 556
Exposition nette avant couverture	3 944
Couvertures	(2 351)
Exposition nette après couverture	1 593

L'exposition nette du groupe aux taux d'intérêt s'élève à 1,59 milliard d'euros. Compte tenu de la nature des couvertures (swaps et tunnels), une augmentation de 1% des taux d'intérêt sur 12 mois aurait un impact négatif de 21,3 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.

La stratégie de couverture, approuvée par le Conseil d'administration, fixe à deux ans l'horizon des couvertures (24 mois roulants) et à 60% le ratio de couverture cible. Les sous-jacents utilisés peuvent être du Brent, favorisé pour ses niveaux de prix à terme et pour sa liquidité, ou des distillats moyens (Gasoil ou Jet fuel), permettant de couvrir le risque de base mais plus onéreux. Par ailleurs, la stratégie recourt à l'utilisation d'instruments simples pouvant être non capés (*collar, swap, call...*), ou capés (*four ways, call spread...*). Ces instruments doivent par ailleurs être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les dispositions de la norme IAS 39.

Dans le cadre d'une approche dynamique, le groupe a mis en place le suivi d'indicateurs plafonnant la perte potentielle maximale (Maximum Loss) et le gain potentiel maximal (valeur du portefeuille à partir de laquelle celui-ci est restructuré). Enfin, un indicateur permettant de mesurer le risque extrême du portefeuille est mis en œuvre : la « Value-at-Risk ». Le niveau de cet indicateur est calculé et analysé chaque semaine et peut aussi conduire à une restructuration du portefeuille.

Au 1^{er} janvier 2012, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant suivante sur la base des prix à terme au 30 décembre 2011 (105,21 dollars par baril pour 2012 et 100,77 dollars par baril pour 2013).

(En millions de dollars US)	2012	2013
Dépense avant couverture	9 566	9 741
Pourcentage de couverture	53%	23%
Gain de couverture	90	1
Dépense après couverture	9 477	9 740

Sur la base des courbes à terme au 30 décembre 2011, une hausse de 10 dollars par baril sur 2012 (prix moyen de 115,21 dollars par baril en 2012) entraînerait une hausse de la dépense carburant après couverture de 674 millions de dollars, soit une dépense de 10,15 milliards de dollars pour le groupe Air France-KLM. Symétriquement, une baisse de 10 dollars par baril sur 2012 (prix moyen de 95,21 dollars par baril) générerait une baisse de la dépense carburant après couverture de 634 millions de dollars, pour une dépense de 8,84 milliards de dollars.

■ 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.

Sauf dérogation expresse du RMC, les contreparties choisies doivent bénéficier d'un rating et être notées au minimum A- (S&P), à l'exception des OPCVM pour lesquels le risque est jugé non significatif. Les engagements maximum par contrepartie sont déterminés en fonction de la qualité de leur notation. Le RMC suit également l'évolution de la part respective de chaque contrepartie dans le portefeuille total de couvertures (carburant, devises et taux). La position des deux compagnies Air France et KLM, ainsi que la position de la holding sont prises en compte dans l'appréciation de l'exposition globale. Un *reporting* mensuel est établi et adressé à la Direction générale des deux compagnies. 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 décembre 2011, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées d'un montant net de 901 millions d'euros, principalement constitué des titres Amadeus. Une variation globale à la baisse de 1% représente un risque sur les capitaux propres de 9 millions d'euros.

■ Risques de liquidité

Air France disposait au 31 décembre 2011 d'une ligne de crédit de 1,06 milliard d'euros non tirée et entièrement disponible, négociée auprès d'un pool élargi de 15 banques. L'échéance de cette ligne de crédit est le 4 avril 2016.

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

- ◆ l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle doit être au moins supérieur à 2,5 fois les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- ◆ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et définissent certains termes de la rémunération de l'emprunt. Ils sont respectés au 31 décembre 2011.

KLM dispose d'une ligne de crédit de 540 millions d'euros entièrement disponible à échéance juillet 2016 négociée auprès d'un consortium de banques internationales.

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

- ◆ l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle doit être au moins supérieur à 2,5 fois les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- ◆ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et, au 31 décembre 2011, sont respectés.

La holding Air France-KLM a pour sa part mis en place en octobre 2007 une ligne de financement à dix ans de 250 millions d'euros, non tirée au 31 décembre 2011. Cette ligne de crédit est diminuée de 50 millions d'euros par an à partir de 2013.

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

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

Ces ratios sont calculés semestriellement et, au 31 décembre 2011, sont respectés.

Compte tenu des conditions actuelles d'accès au marché financier de ses deux principales filiales, Air France et KLM, du niveau de liquidité du groupe de 2,9 milliards d'euros au 31 décembre 2011 ainsi que du montant des lignes de crédit disponibles (1,85 milliard d'euros au total), le groupe estime ne pas encourir de risque de liquidité. Il reste toutefois attentif à sa capacité de financement et à la structure de son besoin de roulement, traditionnellement négatif. Il est à noter que le groupe a accordé des nantissements à des établissements financiers à hauteur de 628 millions d'euros, au titre de la garantie donnée à l'Union européenne sur le litige anti-trust et du contrat de swap conclu avec Natixis sur l'OCÉANE 2005.

■ 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 aux différentes sociétés du groupe de bénéficier, le cas échéant, des financements de crédit export. Pour autant, les deux sociétés s'échangent des informations sur leur stratégie de financement et sur la nature des opérations envisagées.

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

En anticipation de l'application des normes prudentielles de Bâle III et au regard de la dégradation de leurs résultats, les banques européennes devraient réduire leur bilan dans les années à venir et proposer en conséquence un volume plus restreint de crédit bancaire aux entreprises. Ce risque est accru pour les financements libellés en dollars US.

Face à ce risque, le groupe se prépare en adaptant sa politique de financement :

- ◆ l'encours porté par les quatre groupes bancaires français, intervenants majeurs dans les financements d'actifs, représente
- ◆ moins de 20% de la dette brute du groupe Air France-KLM;
- ◆ les financements y compris ceux des avions sont quasiment exclusivement libellés en euros ;
- ◆ le nombre de contreparties bancaires reste élevé, avec une attention particulière à nouer des relations de long terme avec des établissements financiers asiatiques, qui ne seront pas soumis aux mêmes ratios prudentiels.

▣ Groupe Air France

Pour le financement de ses investissements, le groupe Air France privilégie les ressources à long terme en levant de la dette bancaire classique (majoritairement sécurisé par ces actifs) et depuis 2008, du crédit export pour ses filiales Régional et Brit Air.

Il a également diversifié ses sources de financement, principalement d'origine bancaire, en mettant en place une titrisation de créances de prêts hypothécaires en juillet 2003, en émettant des OCÉANE (Obligations Convertibles en Actions Nouvelles ou Existantes) en avril 2005 pour 450 millions d'euros (qui ont fait l'objet d'un swap en décembre 2011) et en émettant en septembre 2006 un emprunt obligataire de 550 millions d'euros, de coupon 4,75% et de maturité 22 janvier 2014 dont un montant complémentaire de 200 millions d'euros a été levé en avril 2007 assimilable à la première tranche.

▣ Groupe KLM

KLM dispose d'un accès au financement export pour financer ses avions. La compagnie peut ainsi bénéficier pour ses emprunts de la garantie des grandes agences de crédit, étasunienne 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

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

■ Risques de placement

Les trésoreries d'Air France, de KLM et de la holding sont placées de façon à maximiser le rendement avec un niveau de risque très faible. Elles sont investies dans des SICAV monétaires ainsi que dans des titres de créances ou dépôts à terme de banques disposant d'une notation de grande qualité.

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



Cette page est laissée en blanc volontairement

Données sociales et environnementales

4.1	Les données sociales	78
4.2	Indicateurs sociaux du groupe	88
4.3	Les données environnementales	96
4.4	Indicateurs environnementaux du groupe	103

4.1 Les données sociales

L'effectif moyen du groupe Air France KLM s'élève à 102 014 personnes équivalent temps plein (ETP) pour l'exercice 2011 (sans la main-d'œuvre extérieure), soit une baisse de 0,4 % par rapport à l'exercice précédent.

Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP)	Air France KLM			Groupe Air France			Groupe KLM			
	Exercice	2009-10	2010*	2011*	2009-10	2010*	2011*	2009-10	2010*	2011*
Personnel au sol (PS)		73 273	71 267	70 705	51 814	50 506	50 202	21 459	20 761	20 503
Personnel navigant commercial (PNC)		22 593	22 453	22 749	14 897	14 771	14 869	7 696	7 683	7 880
Personnel navigant technique (PNT)		8 855	8 706	8 560	5 432	5 339	5 236	3 422	3 367	3 324
Total		104 721	102 426	102 014	72 143	70 616	70 307	32 578	31 811	31 707

* Nouvelle date de clôture au 31 décembre.

En tenant compte de la main-d'œuvre extérieure, respectivement en moyenne annuelle de 3 684 ETP sur l'exercice 2011 et 3 160 ETP sur 2010, l'effectif de l'ensemble du groupe Air France KLM est stable : **71 957** ETP pour le groupe Air France (72 165 en 2010) et **33 741** ETP pour le groupe KLM (33 422 en 2010).

Les effectifs du groupe sont répartis à 69 % dans le groupe Air France et 31 % dans le groupe KLM.

89 % des effectifs du groupe sont basés en France métropolitaine et aux Pays-Bas et 11 % dans les pays où le groupe opère à l'international.

66 % des salariés du groupe ont entre 30 et 50 ans.

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 (cf. page 92) et porte sur 96 % de l'effectif physique du groupe. La quasi-totalité des indicateurs publiés font l'objet d'une revue par l'un des Commissaires aux comptes du groupe. Les indicateurs repérés par le sigle ✓ font l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance modérée selon la norme d'audit ISAE 3000.

4.1.1 Adapter le modèle social aux enjeux économiques

Dans un secteur du transport aérien globalisé et extrêmement compétitif, et face à l'accélération de la dégradation de ses résultats, Air France KLM a lancé un plan de transformation qui doit lui permettre, dans les 3 années à venir, de restaurer sa compétitivité. Ce plan est décliné au sein de chaque compagnie afin de répondre de la manière la plus adaptée aux enjeux (voir chapitre 2.3. Stratégie).

Le plan d'Air France vise à renforcer l'efficacité économique et la productivité tout en préservant la qualité de l'outil de production, sur le principe d'équité entre toutes les catégories de personnels et de transparence vis-à-vis des salariés. La transformation du modèle économique nécessitera l'évolution du modèle social qui passera par la négociation avec les partenaires sociaux dans le respect d'un dialogue social de qualité. Le plan de KLM vise également à gagner en productivité, simplicité et flexibilité tout en réduisant les coûts unitaires. Les discussions avec les organisations syndicales et les comités d'établissement sont en cours, avec l'objectif de définir une vision commune de la situation et des mesures à prendre. Ces plans ne feront l'objet d'aucun compromis sur la sécurité des vols et du travail.

4.1.2 La politique sociale d'Air France KLM

Le fondement de la politique sociale d'Air France KLM s'inscrit dans le respect des droits fondamentaux tels que la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Air France et KLM partagent des valeurs communes tant en matière sociale que de développement durable. Ces valeurs sont décrites dans la charte sociale et éthique signée en février 2008 et forment le socle commun des engagements du groupe en réaffirmant les valeurs et les droits fondamentaux qui orientent sa politique sociale, éthique et environnementale.

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

4.1.3 Air France

■ Emploi

La compagnie a maintenu, et ce depuis le début de la crise, une politique basée sur la rigueur et la prudence, qui a conduit à une réduction progressive de ses effectifs en France depuis janvier 2009.

Le Plan de Départs Volontaires (PDV) lancé en 2010 a permis à 1 834 personnes de bénéficier d'un accompagnement pour mettre en œuvre leurs projets professionnels ou personnels. Les derniers départs ont eu lieu en septembre 2011. Le bilan du PDV est le suivant : 610 départs en retraite, 441 projets professionnels et 783 projets personnels.

En dépit du contexte économique particulièrement difficile qui sévit depuis l'été 2008, Air France n'a pas remis en cause son engagement de développer l'employabilité de ses collaborateurs.

Afin de fluidifier la mobilité professionnelle rendue nécessaire par les évolutions économiques, technologiques ou encore commerciales, Air France développe une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences qualitative. Cette démarche inclut des outils d'aide à l'orientation et à la mobilité, tels que l'Espace Mobilité, l'Observatoire des métiers, dont une nouvelle version lancée en juillet 2011 valorise l'approche qualitative des métiers.

La Bourse de l'Emploi, elle, a vu son volume d'offres multiplié par deux entre 2010 et 2011.

En 2011, les mobilités professionnelles ont progressé de 50 %. Plus de 2 000 salariés au sol ont changé d'activité au sein d'Air France, dont 821 avec changement de Directions. 349 mobilités géographiques ont été recensées. 128 personnes au sol ont accédé au statut de cadre.

Des périodes de professionnalisation ont accompagnées les mobilités professionnelles. Des efforts en terme de sélections internes ont été réalisés.

L'ouverture en octobre 2011 de la base d'Air France à Marseille a marqué le lancement de l'importante offensive commerciale de la compagnie au départ des régions françaises. Elle y mobilise tout son savoir-faire et ses métiers. Air France a fait appel au volontariat de ses personnels navigants, commercial et technique. 130 pilotes et 250 hôtesses et stewards exercent leur service depuis Marseille. Air France entend poursuivre cette stratégie en 2012. Pour le personnel au sol, l'activité supplémentaire apportée par ce projet permet une meilleure utilisation des moyens humains et matériels, consolidant ainsi la place de la compagnie en tant qu'employeur sur les bassins d'emploi concernés.

La nouvelle charte triennale de l'alternance signée en fin d'année 2011 par la majorité des organisations syndicales représentatives d'Air France réaffirme la volonté de la compagnie de développer l'accueil et l'accompagnement des jeunes en apprentissage. Pour ce faire et dès la rentrée de septembre 2011 le volume d'accueil d'apprentis a été augmenté en passant, comparativement à septembre 2010, de 200 à plus de 400 alternants.

Au global, le nombre d'embauches (CDD et CDI) pour le groupe Air France est en augmentation par rapport à 2010 pour s'établir à 6 861 en 2011. Cette augmentation tient compte par exemple, pour Air France, de la mise en place des bases province, du doublement du volume d'accueil des alternants, du recrutement de Personnels Navigants Commerciaux Complémentaires de Bord en CDD pendant les périodes de vacances, et de la nécessité de répondre aux pics d'activité dans les secteurs de l'exploitation sol, ainsi que dans la filiale Servair. Au regard de cette évolution des embauches, le groupe Air France enregistre une augmentation des départs en 2011 à 8 998, dont les fins de CDD.

En ce qui concerne l'intérim à Air France en France et à l'international, son volume est passé de 20,5 millions d'euros en 2010 à 26,8 millions d'euros en 2011. 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 2011, à 14,83 % pour le Personnel au Sol (PS), 35,92 % pour le Personnel navigant Commercial (PNC) et 15,46 % pour le Personnel Navigant Technique (PNT) (14,58 %, 36,01 % et 15,48 % respectivement en 2010).

Le taux d'absence pour maladie, maternité ou accident du travail est en 2011 à 5,59 %, en baisse par rapport à 2010 (6,01 %)

■ Rémunération et partage de la valeur créée

Conformément à l'accord salarial signé en 2011 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 2011 une augmentation du salaire de base de 1,7 % en niveau. Au global, en ajoutant aux mesures générales pérennes l'effet moyen en niveau des mesures individuelles telles que l'avancement, la promotion et l'ancienneté, le salaire de base a évolué de plus de 3,5 % pour le personnel présent en 2010 et en 2011.

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

Par ailleurs, l'accord salarial 2011 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, 50 % sur la réalisation des objectifs liés au poste et 20 % sur la réalisation d'objectifs personnels de développement. En raison des résultats de l'entreprise en 2011, la part liée aux résultats a été fixée à 20 %.

Au titre de l'intéressement portant sur l'exercice 2010-11, l'atteinte d'objectifs qualitatifs de ponctualité, de qualité de service et de productivité a permis le versement d'un montant de 19,9 millions d'euros, (8,24 millions d'euros au titre de l'exercice 2009-10). Pour la troisième année consécutive, aucun montant de participation n'a été versé au titre de cet exercice.

Pour permettre à l'ensemble de ses salariés d'accéder à un produit d'épargne réservé à la retraite, Air France a mis en place un plan d'épargne retraite collectif « PERCO » par accord collectif en octobre 2008. Aucun versement volontaire sur les dispositifs d'épargne salariale (PEE et PERCO) n'a été abondé par l'entreprise en 2011.

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

Un Bilan Social Individuel a été adressé au domicile de chaque salarié employé en France en contrat à durée indéterminée. Ce document unique et personnalisé présente l'ensemble des composantes de la rémunération globale prévu par l'entreprise pour ses salariés. Il les informe ainsi individuellement sur l'évolution de leur rémunération et sur les sommes versées au titre de leur protection sociale.

■ Dialogue social

Conscient des contraintes et risques auxquels il est exposé, le groupe Air France KLM doit s'adapter au changement à un rythme plus soutenu, tout en préservant la cohésion, en animant un dialogue social de qualité et en poursuivant une politique ancrée dans le respect des personnes.

Dans ce cadre, 8 réunions du Comité de groupe européen (rassemblant des représentants du personnel des filiales dont le siège ou les établissements sont implantés en Europe Communautaire) ont eu lieu en 2011, pour information et consultation sur des sujets tels que la Transformation de la fonction Finances Air France KLM ou la création d'une filiale MilesHouse (programme de fidélisation). Un accord-cadre sur l'évolution des escales européennes a été signé en décembre 2011.

L'accord salarial Air France de 2011 a fait l'objet d'une négociation avec les organisations syndicales, et la majorité d'entre elles l'ont signé en mars.

Dans le cadre du lancement de la base province de Marseille, un accord a été signé avec les représentants des Personnels Navigants Techniques (PNT), le 13 juillet 2011. Il définit les règles spécifiques qui s'appliquent pour les PNT affectés dans une base province, en termes d'affectation, de rythme de travail et de rémunération.

Tout au long de l'année, lors des 15 sessions du Comité Central d'Entreprise, les élus ont pu être consultés et/ou informés sur les grandes orientations relatives à la marche générale de l'entreprise et notamment sur les résultats et des projets en cours de l'entreprise. Un CCE s'est tenu le 24 novembre afin d'informer les élus sur l'accélération de la dégradation des résultats et présenter le calendrier du plan de transformation en deux phases. Ces informations et les priorités fixées par le Conseil d'administration d'Air France KLM ont été démultipliées à l'ensemble des salariés d'Air France par voie managériale.

La fin de l'année 2011 a été marquée par la signature de deux accords importants pour la politique Emploi de l'entreprise : le huitième accord triennal en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés et la sixième charte triennale de l'alternance.

Au total 18 accords ont été signés en 2011.

■ Développer la qualité de vie au travail en préservant la santé et la sécurité des collaborateurs

▣ Santé et sécurité

Le groupe Air France KLM met au premier plan la préservation de la santé et de la sécurité au travail de ses collaborateurs. Par son implication continue, le Comité exécutif de l'entreprise affiche cet engagement, et en motive la déclinaison dans l'ensemble des secteurs.

La mobilisation de l'entreprise, s'appuyant sur cet engagement managérial fort et sur des fondamentaux maîtrisés, a permis de progresser en 2011 (-10 % en taux de fréquence d'accidents au travail). Air France reconduit son programme triennal avec pour objectif de réduire de 30 % le taux de fréquence des accidents au travail sur la période 2012-2014.

Dans un contexte économique contraint, l'entreprise entend poursuivre ce rythme soutenu de progrès des démarches et résultats dans ce domaine, qui ne fera l'objet d'aucun compromis.

Air France a enregistré une cinquantaine de déclarations de maladies professionnelles en 2011 (stabilité par rapport à 2010), dont 2/3 sont reconnues. Les pathologies en cause sont les troubles musculo-squelettiques en rapport avec les gestes répétitifs ou avec le port de charge, les pathologies bénignes ou malignes d'expositions antérieures à l'amiante, et les surdités professionnelles. La fréquence des maladies professionnelles à Air France est très significativement en dessous des chiffres nationaux (*source Rapport de gestion de la CNAMTS 2010*).

Piloter et manager pour mobiliser

Le pilotage de la démarche se manifeste par des points d'étape en Comité de direction et d'orientation périodiques en Comité exécutif d'Air France. Via les contrats d'objectifs chiffrés de chacune des entités, les Directeurs généraux formalisent leur engagement de réduction des accidents du travail à travers leur plan d'action de prévention.

Détecter et partager pour mieux prévenir

La prévention est au cœur de la démarche Sécurité au travail menée à Air France.

Le développement des approches ergonomiques lors de la conception des infrastructures, lors des aménagements de process, ou lors du déploiement de nouveaux outils, permet la prise en compte anticipée des risques, et développe l'appropriation collective des organisations. Outre une Unité Centrale « ergonomie », l'entreprise dispose ainsi d'ergonomes au plus près de secteurs opérationnels.

L'implication du management terrain, des collaborateurs, soutenus par un réseau maillé de préventeurs, permet la détection de situations sensibles et en encourage le traitement préventif.

Parallèlement, un dispositif hebdomadaire de retour d'expérience sécurité au travail est en place, et permet le partage des événements et leur traitement.

L'entreprise poursuit également le partage des « Bonnes Pratiques Sécurité » dont l'efficacité légitime un déploiement. Mises en évidence lors de la convention annuelle sécurité au travail, dont chaque atelier était animé par un membre de la Direction générale de l'entreprise, ces bonnes pratiques sont accessibles à tous, démultipliées, et partagées avec les acteurs de la communauté de prévention.

L'animation de forums et conventions sur le thème de la sécurité au travail permet le déploiement progressif de la culture sécurité et de ses enjeux dans l'entreprise. Des forums « terrain » sont ainsi organisés, tant sur des entités opérationnelles que dans des secteurs tertiaires, en territoire métropolitain tout comme dans les D.O.M. L'ouverture sur l'extérieur se matérialise également par l'animation de forums « benchmark » sur des thèmes spécifiques comme les risques psychosociaux, les chutes, les Troubles Musculo Squelettiques...

Former et animer pour développer la culture sécurité

La formation à la prévention des risques touche à la fois les opérateurs, tout comme l'encadrement. Formations opérationnelles terrain, formations en e-learning, sont autant de vecteurs de développement de la prévention, au-delà des exigences réglementaires. Le management est collectivement impliqué à l'occasion de la convention annuelle Santé Sécurité au travail au cours de laquelle les trophées performance sécurité sont remis à des managers d'entités opérationnelles, saluant des initiatives efficaces.

Gagner en performance par la Qualité de Vie au Travail

2011 a été l'année de mise en œuvre de l'accord triennal de méthode pour la prévention des risques psychosociaux et le développement de l'équilibre de la vie au travail, signé en 2010.

Chaque secteur de l'entreprise a déployé le dispositif, au moyen de groupes pluridisciplinaires d'établissement réunissant managers, ressources humaines, service de santé au travail, représentants des CHSCT, et animés par des référents « risques psycho-sociaux ».

Des modules de formation et des actions de sensibilisation appropriés ont été développés. Ils accompagnent efficacement l'ensemble des actions de communication et les supports méthodologiques disponibles.

■ Formation

La Formation reste un des principaux leviers d'accompagnement des transformations de l'entreprise et des projets individuels des salariés. Air France a maintenu un niveau soutenu de formation malgré un contexte économique difficile et un contexte opérationnel fortement sollicité par les aléas d'exploitation notamment climatiques, politiques.

Ainsi en 2011 :

- ◆ Air France a réalisé près de 90 % de ses objectifs en terme de formation.
- ◆ près de 95 % des personnels au sol et 100 % des personnels navigants ont bénéficié au moins d'une action de formation en 2010-2011 et 100 % pour le personnel navigant (compte tenu des exigences réglementaires). Le taux est en progression par rapport à 2010, et ce malgré un contexte économique et opérationnel conditionnant fortement la disponibilité des salariés, en particulier en période de forte activité et de celle des formateurs ;
- ◆ le développement de parcours de formation intégrant des modalités pédagogiques combinant présentiel et e-learning a contribué à maintenir ce taux d'accès important quels que soient les populations et les secteurs, et permis aussi de répondre aux besoins d'individualisation des parcours d'apprentissage ;
- ◆ le plan de formation se répartit, toutes populations confondues, en 3 grands domaines de formation : Métiers Opérationnels, Transversales Corporate, Fonctions support. La répartition 2011 reste globalement identique à 2010-2011, ainsi près 80 % des réalisations concernent des formations aux métiers opérationnels, 18 % concernent des formations transversales Corporate et 1 % des formations destinées aux personnels des fonctions supports ;
- ◆ la part du Droit Individuel à la Formation est en nette progression et représente près de 14 % des formations réalisées par les personnels au sol. Cette progression illustre l'intégration par les salariés de cette modalité qui leur permet de prendre une part active dans la coconstruction de leur parcours professionnel et dans le développement de leur employabilité au sein de l'entreprise ;
- ◆ la mise en œuvre des parcours les plus longs a été soutenue dans le cadre de périodes de professionnalisation. Ce dispositif vise à accompagner au plus près les évolutions d'emplois nécessaires aux déploiements des projets de l'entreprise qui visent à maintenir sa compétitivité. Au cours de l'exercice 2010-2011, 1 492 personnes ont bénéficié de l'engagement d'une période de professionnalisation. Ces formations représentent un volume d'environ 173 507 heures qui se réaliseront, pour certains parcours, sur une durée de 30 mois, soit une moyenne de 113 heures par personne qui équivaut à plus de trois semaines de formation ;
- ◆ les demandes de formation (demande d'autorisation d'absence portée à la connaissance de l'entreprise) dans le cadre du Congé Individuel de Formation ont augmenté : 137 demandes ont été effectuées en 2011 (107 en 2010-11) ;
- ◆ enfin l'investissement formation de l'entreprise continue à représenter un montant important : plus de 208 millions d'euros ont été investis par la compagnie en 2011 (*source Bilan Social*) pour la formation de ses collaborateurs, soit 7,9 % de la masse salariale. Cet investissement représente 1 838 977 heures de formation, soit 32 heures en moyenne de formation par salarié.

L'ensemble de ces indicateurs illustre la volonté et l'engagement d'Air France à mettre en œuvre les actions permettant d'accompagner chaque salarié dans les évolutions d'emploi, d'organisation, d'outils et dans le développement de ses compétences et qualifications. Le Campus Formation a obtenu en décembre 2010 le renouvellement de sa certification ISO 9001 pour trois ans.

■ Favoriser l'égalité des chances et lutter contre les discriminations

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

Pour témoigner de cet engagement, la compagnie souhaite se porter candidate au Label Diversité, distinction attribuée aux entreprises exemplaires. Dans ce cadre, un diagnostic a été mené afin de s'assurer que les procédures RH n'engendrent pas de discriminations et que l'équité de traitement à compétences égales est respectée tant au niveau du recrutement que de l'évolution de carrière. Cette démarche s'accompagne également d'actions de sensibilisation auprès des salariés et des managers de l'entreprise.

▣ Recrutement : égalité des chances et engagement en faveur de l'alternance

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

Pour assurer la maîtrise et la qualité des processus de recrutement, la certification ISO 9001 a été renouvelée pour trois ans et étendue aux activités de sélection interne, au 1^{er} janvier 2011. La garantie apportée par cette certification permet notamment de s'assurer du respect des règles de déontologie.

Malgré la crise, Air France continue d'assumer sa responsabilité vis-à-vis des jeunes entrants sur le marché du travail. La signature en fin d'année 2011 de la nouvelle charte triennale de l'alternance traduit cet engagement.

En effet, l'entreprise a fait le choix de maintenir ses actions de rapprochement avec l'Éducation nationale, au travers notamment de sa politique d'accueil d'alternants. Au 1^{er} novembre 2011, 524 alternants, dont 30 pilotes cadets, étaient présents dans l'entreprise.

En 2011, 88 alternants ont été embauchés en CDI à la Direction de la Maintenance malgré le contexte difficile.

L'entreprise a également recruté 37 « jeunes cadres » et le lien entre la compagnie et le monde étudiant a été entretenu au travers de partenariats avec des écoles. Ainsi, la Chaire « Nouvelles Carrières » de la Rouen Business School permet à Air France d'accompagner des réflexions sur l'allongement de la durée de la vie active, la diversité des métiers et des populations accueillies au sein de l'entreprise, et le développement des mobilités internes.

▣ Égalité professionnelle femmes/hommes

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est un sujet qu'Air France souhaite faire progresser par un dialogue social constructif.

Le troisième accord triennal sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé à l'unanimité par les organisations syndicales représentatives au niveau de l'entreprise. Il est applicable depuis le 1^{er} janvier 2011.

Cet accord poursuit l'action engagée depuis près de dix ans pour inscrire l'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes comme un enjeu majeur de l'entreprise et un axe de progrès dans la gestion des ressources humaines.

Il s'organise autour de trois objectifs principaux : définir une méthodologie partagée concernant la mesure de l'égalité professionnelle et salariale, assurer l'égalité des chances et de traitement dans les pratiques ressources humaines, et proposer des mesures concrètes en matière d'articulation vie professionnelle/vie personnelle.

L'étude comparative des rémunérations a été reconduite sur 2011. Elle a donné lieu à une mesure collective de compensation salariale qui a concerné 349 femmes, soit 2,7 % de la population féminine du personnel au sol. Le soutien à des actions associatives favorisant l'égalité des chances est réaffirmé, et plusieurs mesures permettent aux salariés parents de jeunes enfants de mieux organiser leur vie familiale au regard de leurs responsabilités professionnelles. Le congé de paternité fait notamment l'objet d'un complément de salaire par l'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). Ces indicateurs sont suivis annuellement dans le cadre d'un diagnostic établi avec chaque direction de l'entreprise.

En 2011, les femmes représentent près de 43 % de l'effectif global en France.

▣ Politique handicap

Pour 2010, le taux d'emploi des travailleurs handicapés d'Air France était de 3,92 %.

En 2011, l'entreprise a accueilli 30 nouveaux collaborateurs en situation de handicap dans le cadre de son plan d'embauches. Au total, sur l'année, 1 634 salariés handicapés ont exercé une activité au sein de la compagnie. L'entreprise a consacré 59 % de son budget handicap au titre d'actions en faveur du maintien dans l'emploi : aménagements de postes, transport de salariés, formations, autres.

En outre, Air France a poursuivi son engagement auprès des entreprises et établissements du secteur protégé et adapté ; pour l'année 2011 celui-ci représente 13 millions d'euros d'achat de prestations externes auprès de ce secteur.

Pour 2011, compte tenu des actions engagées, le taux d'emploi de 2010, qui était de 3,92 %, sera dépassé.

La compagnie a établi de multiples partenariats, notamment avec des associations, afin de répondre à son objectif d'embauche et de favoriser l'insertion de ses collaborateurs handicapés. De surcroît, un livret d'information et de sensibilisation sur le sujet a été envoyé à l'ensemble des salariés de l'entreprise et une formation sur le handicap psychique a été organisée au bénéfice des acteurs concernés directement par cette problématique.

En signant le 12 décembre 2011 un huitième accord en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, pour la période 2012-2014, Air France affirme dans un contexte économique incertain sa volonté de poursuivre une politique active en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Cet accord s'appuie sur les principaux volets suivants : le maintien dans l'emploi, l'embauche de personnes handicapées et le recours au secteur protégé.

■ Responsabilité sociale au niveau local, intégration par l'emploi des jeunes et insertion des publics en difficulté

Premier employeur privé d'Île-de-France, avec 47 000 collaborateurs employés dans la région, Air France génère localement activités et emplois directs et indirects. La compagnie contribue également au progrès économique et social des territoires où elle opère, en participant au développement des compétences.

Air France, par le biais d'un réseau d'associations qu'elle a mis en place, poursuit ses actions en faveur de l'égalité des chances et de l'insertion professionnelle des publics en difficulté, autour d'une dynamique territoriale pour l'accès à l'emploi :

- ◆ Air Emploi présente et donne des informations sur les métiers du transport aérien et de l'aéronautique, et sur les formations qui y conduisent. En 2011, l'association a informé 4 884 collégiens et 550 enseignants et conseillers d'orientation. Elle a renseigné plus de 26 000 personnes au travers de son espace d'accueil et à l'occasion de salons et forums métiers. Son site d'information a enregistré 165 000 connexions sur l'année. Un programme spécifiquement destiné à la promotion des métiers techniques auprès des filles a concerné 65 collégiennes et lycéennes ;
- ◆ 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 2011, 590 stagiaires sont rentrés en formation grâce à cette association.

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

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

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

Dans cet esprit, Air France, au travers de sa filiale la SODESI, est également engagée depuis 2005 dans l'action de la fondation de la 2^{ème} chance, dont elle anime le site relais « bassins aéroportuaires » localisé à Roissy. Cette fondation a pour objet de contribuer à la réalisation de projets professionnels de personnes en situation de grande difficulté. Cette année, 17 dossiers ont été examinés et 14 personnes sont accompagnées par un parrain bénévole pour la réalisation de leur projet.

4.1.4 KLM

■ Main-d'œuvre et emploi

KLM poursuit une politique sociale de développement durable pour tous ses salariés basée sur le développement des compétences et des qualifications en encourageant la mobilité professionnelle et en faisant la promotion d'une bonne hygiène de vie. KLM s'adapte en permanence aux nouvelles contraintes et aux enjeux du transport aérien en mettant en œuvre une politique de conduite du changement qui implique une forte culture de la mobilité. La mobilité géographique et le recours à la formation sont autant de moyens pour les salariés d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer leur employabilité.

■ Emploi et mobilité

La mobilité professionnelle au sein de KLM est restée une priorité en 2011. Avec 360 postes ouverts à la fin de l'année 2011, les mobilités sont toujours nécessaires. Le programme « Start working on your future » encourage la mobilité des employés en proposant des modules d'assistance, de formation ainsi qu'un outil d'information pour les recruteurs KLM, incluant les CV des salariés. Plus de 800 employés se sont inscrits à ce programme.

La mobilité permet d'acquérir de nouvelles compétences, et développe ainsi l'employabilité des collaborateurs.

Les embauches ont été plus importantes en 2011 qu'en 2010 (1 596 en 2011 contre 461 en 2010), en raison du recrutement des effectifs venant de Martinair (Personnel navigant technique et commercial), mais aussi des embauches nécessaires pour couvrir les pics d'activité, particulièrement dans l'exploitation au sol, à l'activité traitement des bagages.

En revanche, sans doute en raison d'un marché du travail peu favorable, les départs ont été moins nombreux en 2011 qu'en 2010 (859 en 2011 ISO 1066 en 2010).

■ Organisation du temps de travail

Aux Pays-Bas, une loi régit le travail à temps partiel et permet à tout salarié de réduire le nombre de ses heures de travail sauf en cas de faillite de l'employeur. Le travail à temps partiel est ainsi très répandu, notamment pour les femmes. Le pourcentage d'employés à temps partiel en 2011 est resté au niveau de 2010 à environ 41 % de la population.

■ Politique salariale

La convention collective applicable sur les années 2008-11 continue à s'appliquer compte tenu du report de la négociation du nouvel accord (cf. paragraphe ci-dessous sur le dialogue social).

Le 1^{er} janvier 2012, les salaires ont été augmentés de 1,25 %.

Par ailleurs, un versement unique représentant 1,25 % du salaire sur 6 mois sera versé le 1^{er} avril à tous les salariés.

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

Les négociations en vue d'une nouvelle convention collective concernant les personnels navigants techniques, les personnels au sol et les personnes navigants commerciaux, ont été reportées au 1^{er} juin 2012, afin de permettre à KLM et ses partenaires sociaux de prendre en compte les modifications structurelles dans l'environnement économique et ses conséquences sur le modèle social. Les conventions collectives se terminant fin octobre 2011 resteront en vigueur jusqu'à cette date. C'est aussi pour cette raison qu'aucun accord n'a été signé pendant l'année 2011.

Les organisations professionnelles participent aux négociations en étant de plus en plus sensibles à l'environnement économique.

■ Santé et sécurité au travail

Les résultats de KLM en termes de sécurité au travail se sont améliorés en 2011 par rapport à 2010 avec quatre accidents graves au lieu de sept précédemment. Aucun de ces accidents n'a été mortel ni en 2010 ni en 2011.

Le taux de fréquence des accidents du travail, ainsi que le taux de gravité, sont tous les deux en baisse. Ces bons résultats sont dus à l'importance donnée au sujet de la sécurité au sein de KLM ces dernières années. Le Comité sécurité et qualité de KLM s'est fixé pour objectif une baisse significative des accidents graves.

Des campagnes de sensibilisation destinées à renforcer la sécurité ont eu lieu en 2011 ; de nouvelles actions ont aussi été mises en place : le Rapport de sécurité volontaire a ainsi été introduit en plus du rapport ASR pour les employés des opérations aériennes de KLM et les Personnels navigants commerciaux. Une campagne de sensibilisation visant à réduire la vitesse de circulation au sol a été mise en place, celle-ci étant une cause fréquente d'accidents du travail. Une formation a été proposée pour tous les chefs d'escale et adjoints aux chefs d'escale Air France KLM. Enfin, de nouveaux engins de piste électriques ont été mis en service (système Power Stow), réduisant ainsi considérablement les émissions sonores et gazeuses auxquelles sont soumis les salariés.

■ Formation

La formation est un des leviers essentiels pour accroître l'employabilité des salariés, et ainsi accompagner leur mobilité.

En 2011, les dépenses de formation ont augmenté, principalement en raison des nouveaux embauchés PNC ainsi que de ceux auparavant employés chez Martinair.

Ainsi, les dépenses de formation se sont élevées en 2011 à 69 422 000 euros pour les Pays-Bas, ce qui représente un investissement de 2 891 euros par salarié, soit une augmentation de 9 % par rapport à 2010.

L'Académie KLM, centre de formation interne destiné aux cadres, a poursuivi son programme de formation et de *master classes*. Cette année, elle a proposé des sessions interdépartements pour les cadres et les personnels spécialistes, ainsi qu'un programme pour les cadres supérieurs de l'exploitation.

De nouveaux produits de formation destinés aux managers et aux Responsables Ressources Humaines ont été lancés pour accompagner les changements dans leurs unités. La formation jointe Air France-KLM, « Energizing change », apporte en 2 jours les outils pour mieux comprendre la mécanique du changement, ajuster son rôle, gérer les résistances et communiquer pour impliquer l'équipe dans le changement. L'approche de cette formation est axée sur la dimension émotionnelle dans le changement. En 2011, 356 managers ont suivi cette formation.

Dans le cadre du programme de validation des acquis de l'expérience, en décembre 2011, Wim Kooijman, Directeur général Ressources Humaines et Relations Sociales à KLM, a félicité le 100^e participant. Ce dispositif permet de valider les compétences acquises au cours de son expérience professionnelle par un diplôme. 45 % des 100 participants à KLM sont âgés de plus de 45 ans.

■ Égalité professionnelle

Les engagements du groupe Air France KLM en faveur de l'égalité des chances pour tous les salariés, de la promotion de la diversité et de la lutte contre toute forme de discrimination sont définis dans la charte sociale et éthique du groupe.

Le réseau social « Over the rainbow », lancé en 2010 par KLM et regroupant des salariés homosexuels, bisexuels et transsexuels, écoute et conseille les salariés et s'assure qu'ils sont traités de façon équitable, quelle que soit leur orientation sexuelle. Ce réseau compte aujourd'hui 250 membres.

■ Insertion professionnelle et personnes handicapées

Dans le cadre de la législation néerlandaise, KLM s'est engagée à poursuivre l'insertion des personnes handicapées et à optimiser leur contribution. Il s'agit là d'un objectif commun de KLM et de ses salariés. Un employé est considéré comme handicapé s'il n'est plus à même d'accomplir ses propres tâches ni d'assumer un travail correspondant au même niveau de salaire. En se conformant aux directives gouvernementales, les médecins du travail évaluent la contribution que l'employé est en mesure d'apporter. En coopération avec des spécialistes, ils conseillent l'encadrement et les employés sur l'adaptation des heures de travail, des types de tâches et du poste de travail à prévoir pour optimiser le potentiel du salarié handicapé.

Aux Pays-Bas, les entreprises sont financièrement responsables de leurs employés qui se retrouvent atteints d'un handicap pendant une période de deux ans. En 2010, KLM a étendu cette période à douze ans.

Le nombre d'employés handicapés est passé de 641 en 2010 à 656 en 2011. KLM, en collaboration étroite avec le Comité d'entreprise, a renouvelé sa politique de soutien aux employés de retour de congé maladie.

En 2011, KLM ne comptait plus de salariés qui ne peuvent pas reprendre leur emploi en raison de leur handicap. KLM a fait le choix de proposer un poste et une formation adaptée à tous les salariés devenus handicapés au cours de leur période d'emploi. Après trois mois, les nouvelles affectations des salariés handicapés se sont révélées très satisfaisantes dans 72 % des cas.

Un Comité consultatif a également été mis en place pour assurer le suivi de ces mesures et proposer des améliorations. Le Comité a ainsi étudié 100 cas, chaque référent devant apporter des conseils au salarié pour l'aider à trouver un nouveau poste ou à réintégrer son poste précédent.

■ La responsabilité sociale au niveau local

- ◆ **Comité consultatif Alders** : KLM s'engage à maintenir un dialogue constant avec les riverains et les représentants locaux dans le cadre du comité Alderstafel et de sa participation au Comité régional de Schiphol (CROS). Le 18 août 2010, un accord a été signé dans le cadre du comité Alders avec les riverains, les représentants du ministère des transports néerlandais et des professionnels du transport en prenant compte l'augmentation du nombre de mouvements d'avions tout en cherchant à réduire les nuisances sonores.
- ◆ **CROS** : depuis plusieurs années, KLM s'est engagée dans une démarche de dialogue et de coopération avec les riverains de la zone de Schiphol, notamment dans le cadre du CROS (Comité Régional de Schiphol)
- ◆ **ROC** : KLM poursuit sa politique en faveur de programmes d'éducation : les centres d'éducation régionaux (ROC) les centres d'éducation d'Amsterdam et de KLM et le centre moteurs de KLM ont proposé différentes formations de mécanicien turbine ou de tôle en composite avec le centre de Leiden. KLM propose également des stages et des formations pour le développement des compétences. KLM assure des formations professionnelles en maintenance aéronautique dans deux écoles avec un contrat de deux ans de mécanicien à l'issue de la formation. A Global Start, des jeunes en échec scolaire se sont vus proposer des formations en techniques de l'information et ont été recrutés dans le cadre de projets de remplacement des ordinateurs de KLM.
- ◆ **Landschap Noord-Holland** : en 2010, KLM a mis en place un partenariat sur trois ans avec la fondation Landschap Noord Holland en faveur de la protection de la nature et de biodiversité sur les territoires desservis par KLM y compris aux Pays-Bas. Parmi les nombreux projets de la Fondation, KLM a « adopté » la région IJperveld. Cette région est un exemple réussi de la gestion de l'eau aux Pays-Bas ainsi qu'un éco système particulièrement riche.

4.2 Indicateurs sociaux du groupe

4.2.1 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (Disclosure Committee) d'Air France-KLM et validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Économiques, du 15 mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Un travail d'optimisation de ces indicateurs a été réalisé en 2011 afin d'aligner le *reporting* NRE social dès cette année sur les exigences de l'article 225 du décret d'application de la loi Grenelle II. Cette mise à jour des informations sociales a été soumise au Commissaire aux comptes, KPMG Audit, pour revue avant le début de la campagne de *reporting* NRE social 2011.

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de faire vérifier par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, ses principaux indicateurs sociaux. Ces indicateurs sont repérés par le sigle √ dans les tableaux aux pages 92 à 95. Ils font l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance modéré⁽¹⁾.

Dans le cadre de la préparation à la loi Grenelle II, des travaux de revue préparatoires ont été menés sur les indicateurs « Effectifs par âge et zone géographique ». La nature des travaux réalisés et les conclusions de ces travaux sont présentées dans le rapport d'examen dans le document de référence 2011.

■ Périmètre

Le *reporting* des données NRE sociales du groupe Air France-KLM est réalisé sur la base des effectifs physiques (exprimé en « tête »), inscrits et payés en fin d'année civile.

Le périmètre de *reporting* NRE couvre en fin d'année civile 96 % des effectifs moyens, exprimés en équivalent temps plein, du groupe Air France-KLM.

Sont intégrées au périmètre de *reporting* NRE social les filiales d'Air France et de KLM, contrôlées au minimum à 50 %, acquises depuis au moins une année complète et disposant d'un effectif supérieur ou égal à 300 personnes.

Les effectifs considérés pour Air France et KLM et ses filiales comprennent l'ensemble de leurs personnels, incluant les salariés employés à l'international.

◆ Les filiales d'Air France consolidées pour l'exercice 2011 sont : Aero Maintenance Group, Bluelink, Britair, CityJet, VLM, CRMA, Regional, groupe Servair (ACNA, Bruno Pegorier, CPA, Jet Chef, Orly Air Traiteur, Servair SA, Passerelle et Base Handling), Sodexi et Transavia France, représentant 76 % des effectifs des filiales du groupe Air France ;

En 2011, le périmètre de *reporting* des filiales d'Air France a été élargi à deux nouvelles filiales : Aero Maintenance Group (309 salariés physiques), acquise tout au début de l'année 2011 et pour laquelle les données étaient disponibles et Jet Chef, filiale du groupe Servair, dont l'effectif dépasse les 300 salariés en 2011.

◆ Les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2011 sont : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM UK Engineering limited, KLM Cityhopper (UK et B.V.), Transavia, KLM Catering Services Schiphol B.V. et Martinair, représentant 93 % des effectifs des filiales du groupe KLM.

En 2011, le périmètre de *reporting* des filiales de KLM demeure inchangé.

L'effectif de référence pour le calcul du taux de couverture du *reporting* NRE social est l'effectif moyen en équivalent temps plein en 2011, issu de l'outil BFC de la Direction du contrôle de Gestion.

La période de *reporting* des données sociales du groupe est fondée sur l'année calendaire pour assurer la cohérence avec le Bilan Social des sociétés françaises. Nous rappelons que l'exercice financier depuis 2011 est également basé sur l'année calendaire.

■ Outils de reporting

Les indicateurs sont collectés et consolidés à partir d'un logiciel de *reporting*, Osyris (*Operating SYstem for Reporting on Sustainability*). L'outil est déployé auprès des contributeurs d'Air France, de KLM et de leurs filiales sur l'ensemble du périmètre de *reporting*. Des définitions précises de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs dans Osyris.

(1) Les travaux d'examen ont été menés conformément à la norme internationale d'audit ISAE 3000 (*International Standard for Assurance Engagements*), spécifique à la vérification des données extra-financières.

Des tests de cohérence ont également été mis en place dans l'outil. Les données sont vérifiées et validées localement, au niveau de chaque filiale par un validateur local qui est responsable des données statistiques RH.

Ce dispositif est complété par une procédure de *reporting* générale qui définit le processus de collecte, de calcul et de consolidation des indicateurs. Cette procédure s'appuie sur une « instruction mémo » émise par la Direction financière du groupe Air France-KLM.

La consolidation des données sociales du groupe Air France-KLM est effectuée par la Direction du Développement durable d'Air France.

■ Précisions et méthodologie – Commentaires sur l'évolution des indicateurs

□ Tableau « Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM »

Ce tableau présente les indicateurs relatifs aux effectifs, embauches, départs, à la part des femmes et au pourcentage des effectifs travaillant à temps partiel. Ces indicateurs sont consolidés au niveau groupe Air France-KLM.

Les notes ci-dessous renvoient aux références des tableaux aux pages 92 à 95.

Effectif

Note 1 : Il s'agit des effectifs du groupe (exprimés en « tête »), en contrat à durée indéterminée (CDI) et à durée déterminée (CDD), inscrits et payés au 31 décembre de l'année de référence.

Note 2 : A périmètre comparable, l'effectif par tête (CDD et CDI) pour le personnel au sol est de 70 624 salariés au 31/12/2011 (une baisse de -0,2 % selon le périmètre de *reporting* 2010, sans prise en compte de l'effectif des deux nouvelles filiales, Aéro Maintenance Group et Jet Chef).

Embauches en contrat à durée indéterminée

Note 3 : L'indicateur concerne les embauches en contrat à durée indéterminée (CDI).

Pour Air France, le calcul du nombre d'embauches en CDI intègre les embauches en contrat à durée déterminée (CDD) dont le contrat a été modifié en CDI au cours de l'année.

Pour KLM, le calcul est effectué uniquement sur la base des personnes embauchées directement en CDI.

Embauches en contrat à durée déterminée

Note 4 : Cet indicateur a été ajouté en 2010. Pour cette raison l'information n'est pas disponible pour 2009.

Départs

Note 5 : Les causes de départs sont détaillées dans les annexes du rapport Développement durable d'Air France-KLM 2011.

Il convient de noter un nombre significatif de départs soit **11 612** salariés en 2011, dont la grande majorité pour cause de non-renouvellement de contrat à durée déterminée. Parmi les autres causes figurent notamment les départs dans le cadre du plan de départ volontaire lancé en 2010 (1 264 salariés), les retraites, les démissions, les décès et les ruptures de contrat pendant la période d'essai.

Part des femmes – Organisation du temps de travail

Note 6 : Ces indicateurs permettant d'évaluer la proportion des femmes par rapport à la main-d'œuvre en général et la part des employées à temps partiel intègrent tant les employés en CDI qu'en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

Effectifs par zone géographique au 31/12

Note 7 : Les quelques effectifs KLM de la zone géographique Caraïbes et Océan Indien sont comptabilisés dans les effectifs de la zone Amériques du Nord et Amériques du Sud.

Les effectifs du groupe d'Air France de la zone France Outre Mer (Dom), soit 684 effectifs physiques, sont comptabilisés dans la zone géographique Caraïbes et Océan Indien.

□ Tableaux « Autres données sociales »

Les indicateurs publiés dans les tableaux « autres données sociales » **ont des qualifications et des obligations d'enregistrement légales différentes entre la France et les Pays-Bas**, ce qui les rend non comparables et a conduit à les présenter séparément pour Air France et KLM. Les filiales concernées dans ces tables sont énumérées dans le paragraphe Périmètre ci-dessus.

■ Absentéisme – Santé et sécurité au travail

Une grande partie des accidents du travail déclarés par Air France en 2011 sont dus à **des otites barotraumatiques et troubles musculo-squelettiques (TMS) reconnus comme accidents du travail en France**, alors qu'ils sont enregistrés comme **absentéisme pour maladie par KLM** conformément à la législation néerlandaise.

Air France

Note 1 : Les taux d'absentéisme sont calculés sur la base du ratio du nombre de journées d'absence sur le nombre de journées théoriques travaillées (les congés sont exclus de ces journées).

KLM et KLM filiales

Note 1 : Depuis 2010, le calcul des données a été aligné sur celui opéré par l'organisme d'état en charge de l'enregistrement national de l'absentéisme (Centraal Bureau voor de Statistiek) et intègre des procédures de suivi pour préserver la qualité des données enregistrées.

Aux Pays-Bas il n'existe aucune différence dans la prise en charge d'un arrêt de travail suite à un accident de travail ou en raison d'une maladie. Les absences pour cause de maladie ou accident de travail sont traitées de façon identique. Pour cette raison, l'ensemble des jours d'absence pour maladie et pour accident de travail pris en compte dans le taux d'absentéisme pour maladie.

□ Hygiène et sécurité – Accidents de travail

Les méthodes de comptabilisation des accidents de travail diffèrent de façon significative entre la France et les Pays-Bas (Voir paragraphe absentéisme).

Air France

Note 2 : La définition de l'accident de travail avec arrêt retenue par Air France est conforme à celle définie dans la réglementation française (arrêt supérieur ou égal à un jour). Les accidents de trajet ne sont pas pris en compte dans l'indicateur, mais font l'objet de suivi et d'actions spécifiques.

KLM filiales

Note 2 : En 2010, il y avait une interprétation différente de la définition des accidents de travail à reporter par l'une des filiales de KLM, c'est pourquoi les données 2010 et 2011 ne sont pas comparables. On constate néanmoins une baisse des accidents en raison de la politique de prévention menée au sein des filiales de KLM, notamment chez KLM Catering Services.

Note 3 : Les taux de fréquence et de gravité sont calculés :

Pour Air France

- ◆ Pour le personnel au sol, sur la base d'heures travaillées réelles payées.
- ◆ Pour le personnel navigant, sur la base des heures « d'engagement ».

Pour KLM et filiales KLM

- ◆ Pour l'ensemble du personnel sur la base d'heures travaillées théoriques.

En 2010, il y avait une interprétation différente de la définition des accidents de travail à reporter par l'une des filiales de KLM, c'est pourquoi les données 2010 et 2011 ne sont pas comparables.

□ Formation

Air France et filiales Air France

Note 4 : Les indicateurs « Nombre d'heures de formation par salarié » sont calculés sur la base de l'ensemble des sessions de formation, indépendamment de leur caractère imputable ou non au titre de la déclaration réglementaire 2483.

Les données formation des filiales du groupe Air France sont calculées sans la filiale Transavia France.

KLM et filiales KLM

Note 4 : En ce qui concerne la formation, KLM ne dispose aujourd'hui d'un système de *reporting* centralisé que pour les coûts de formation de KLM et ses filiales. Cet indicateur est désormais publié. Nous rappelons que la législation néerlandaise ne requiert pas de publication sur cette thématique.

▣ Nombre de salariés handicapés

Air France et filiales Air France

Note 5 : Pour Air France, les salariés déclarés handicapés sont ceux qui, basés en France métropolitaine et dans les DOM, sont en activité dans l'entreprise et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation française (article L. 5212-2 du Code du travail), est disponible. À noter que les données des salariés à l'international sont reportées selon la législation locale.

Le nombre de salariés handicapés recrutés correspond au nombre de contrats de travail CDI et CDD signés au cours de l'année ; un salarié embauché en CDD puis en CDI au cours de l'année sera comptabilisé deux fois.

À noter que le taux d'emploi des salariés handicapés pour 2011 n'est pas encore connu à la date d'arrêt des chiffres dans le cadre du *reporting* NRE social pour le rapport de gestion et le document de référence.

KLM et filiales KLM

Note 5 : Pour KLM, une personne est considérée comme handicapée si elle souffre de troubles ne lui permettant plus de réaliser son travail ni tout autre travail au niveau de revenu équivalent. Cela contraint l'employeur et l'employé à chercher un autre poste avec un niveau de salaire aussi proche que possible de son niveau de revenu précédent et donne droit à l'employé à recevoir des allocations gouvernementales pour compenser le différentiel éventuel.

Depuis 2011, les salariés handicapés des filiales de KLM sont calculés avec la filiale Martinair.

▣ Accords collectifs signés

KLM

Note 6 : En accord avec les partenaires sociaux, les négociations ont été reportées à 2012. Pour cette raison aucun accord n'a été signé en 2011.

4.2.2 Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM

NRE social ⁽¹⁾	Groupe Air France-KLM			
	2009	2010	2011	11/10
Effectif par tête au 31/12 (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)				
Périmètre du reporting NRE social ✓	96 %	96 %	96 %	0,0 %
Effectifs totaux ✓	108 367	105 928	106 618	0,7 %
Personnel au Sol ⁽²⁾	73 015	70 747	71 277	0,7 %
Personnel Navigant Commercial	26 121	26 144	26 380	0,9 %
Personnel Navigant Technique	9 231	9 037	8 961	-0,8 %
Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI)	104 425	102 045	101 603	-0,4 %
Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12 ✓ ⁽³⁾	1 562	1 383	2 481	79,4 %
Embauches en contrat à durée déterminée au 31/12 ✓ ⁽⁴⁾	N.D.	3 084	6 621	115 %
Nombre de départs total au 31/12 ⁽⁵⁾	7 913	8 816	11 612	32 %
dont licenciements (y compris économiques) ✓	1 177	662	995	50 %
Part des femmes au 31/12 ✓ ⁽⁶⁾	42,6 %	42,5 %	42,8 %	0,6 %
Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12 ✓ ⁽⁶⁾	23,9 %	24,4 %	24,5 %	0,5 %
Effectifs par âge au 31/12				
♦ ≤ 29 ans	N.D.	N.D.	10 052	
♦ entre 30 et 39 ans inclus	N.D.	N.D.	33 065	
♦ entre 40 et 49 ans inclus	N.D.	N.D.	37 101	
♦ de 50 ans et plus	N.D.	N.D.	26 400	
Effectifs par zone géographique au 31/12				
Europe (hors France et Pays-Bas)			5 072	
Amérique du Nord et Amérique du Sud	N.D.	N.D.	2 255	
Caraïbes et Océan Indien (y compris DOM) ⁽⁷⁾	N.D.	N.D.	1 118	
Asie/Pacifique	N.D.	N.D.	1 710	
Afrique/Moyen Orient	N.D.	N.D.	1 594	
Pays-Bas			31 533	
France Métropole	N.D.	N.D.	63 336	

✓ : indicateurs vérifiés par KPMG pour 2011 (assurance de niveau modérée).

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

Filiales d'Air France : Aero Maintenance Group, Blue Link, Brit Air, CRMA, CityJet, VLM, Régional, Sodexi, Transavia France et dans le groupe Servair : ACNA, Bruno Pegorier, Jet Chef, OAT, Servair SA, CPA, Passerelle, Base Handling.

Deux nouvelles filiales ont été intégrées dans le reporting 2011 : Aero Maintenance Group et JetChef, filiale du groupe Servair.

** **Groupe KLM** : KLM et filiales de KLM.

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

N.D. : non disponible.

Groupe Air France*				Groupe KLM**			
Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM	
2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
95 %	95 %	100 %	100 %	98 %	98 %	100 %	100 %
70 722	71 028	58 485	58 065	35 206	35 590	28 383	29 424
48 979	49 472	39 228	38 957	21 768	21 805	17 236	17 501
16 297	16 187	15 083	14 988	9 847	10 193	8 491	9 175
5 446	5 369	4 174	4 120	3 591	3 592	2 656	2 748
68 727	68 307	57 336	56 586	33 318	33 296	27 392	28 119
1 010	1 409	497	773	373	1 072	213	1 007
2 432	5 452	623	3 053	652	1 169	248	589
6 539	8 998	4 379	6 194	2 277	2 614	1 066	859
448	338	263	149	214	657	52	54
43,0 %	42,9 %	44,6 %	44,6 %	41,6 %	42,4 %	42,7 %	43,6 %
18,6 %	18,4 %	20,3 %	20,5 %	36,0 %	36,7 %	37,4 %	38,3 %
N.D.	6 353	N.D.	4 696	N.D.	3 699	N.D.	2 445
N.D.	23 456	N.D.	19 478	N.D.	9 609	N.D.	7 827
N.D.	23 834	N.D.	19 507	N.D.	13 267	N.D.	11 263
N.D.	17 385	N.D.	14 384	N.D.	9 015	N.D.	7 889
	2 661		1 913		2 411		988
N.D.	1 862	N.D.	1 549	N.D.	393	N.D.	392
N.D.	1 118	N.D.	878	N.D.	0	N.D.	0
N.D.	776	N.D.	771	N.D.	934	N.D.	934
N.D.	1 118	N.D.	1 101	N.D.	476	N.D.	476
	178		26		31 355		26 613
N.D.	63 315	N.D.	51 827	N.D.	21	N.D.	21

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

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

	2010	2011	11/10
Absentéisme ⁽¹⁾			
Pour maladie √	3,90 %	3,83 %	-2 %
Pour accident de travail √	0,59 %	0,61 %	3 %
Maternité √	1,52 %	1,15 %	-24 %
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √ ⁽²⁾	2 454	2 139	-13 %
Nombre de décès dus à un accident du travail	2	2	0 %
Taux de fréquence AT √ ⁽³⁾	29,14	26,23	-10 %
Taux de gravité AT √ ⁽³⁾	1,05	1,07	2 %
Formation			
Nombre d'heures de formation par salarié √ ⁽⁴⁾	31	32	3 %
Handicapés ⁽⁵⁾			
Nombre de salariés handicapés √	1 602	1 634	2 %
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année √	30	30	0 %
Accords collectifs √	19	18	

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

■ Filiales Air France

	2010	2011	11/10
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales du groupe Air France	76 %	76 %	0 %
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √ ⁽²⁾	944	870	-8 %
Formation			
Nombre d'heures de formation par salarié √ ⁽⁴⁾	24	21	-13 %
Handicapés ⁽⁵⁾			
Nombre de salariés handicapés √	434	481	11 %
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année √	47	32	-32 %
Accords collectifs √	25	43	

√ : indicateurs vérifiés par KPMG pour 2011 (assurance de niveau modérée).

4.2.4 Autres données sociales pour KLM (selon la législation locale)

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

Absentéisme ⁽¹⁾	2010	2011	11/10
Pour maladie √	6,44 %	6,11 %	-5 %
Maternité √	0,67 %	0,63 %	-6 %
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √ ⁽²⁾	225	217	-4 %
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	0	0 %
Taux de fréquence AT √ ⁽³⁾	4,90	4,54	-7 %
Taux de gravité AT √ ⁽³⁾	0,24	0,16	-33 %
Handicapés			
Nombre de salariés handicapés √ ⁽⁵⁾	641	656	2 %
Formation ⁽⁴⁾			
Dépenses en formation en K€ √	62 667	69 422	11 %
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein √	2 645	2 891	9 %
Accords collectifs √ ⁽⁶⁾	3	0	

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

■ Filiales KLM

	2010	2011	11/10
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales KLM	93 %	93 %	0 %
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √ ⁽²⁾	199	70	N.C.
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	0	0 %
Taux de fréquence AT √ ⁽³⁾	27,64	5,88	N.C.
Taux de gravité AT √ ⁽³⁾	0,19	0,08	-58 %
Handicapés			
Nombre de salariés handicapés √ ⁽⁵⁾	66	81	23 %
Formation ⁽⁴⁾			
Dépenses en formation en K€ √	22 584	21 206	-6 %
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein √	2 782	2 961	6 %
Accords collectifs √	11	4	

√ : indicateurs vérifiés par KPMG pour 2011 (assurance de niveau modérée).

N.C. : non comparable.

4.3 Les données environnementales

Le groupe Air France-KLM a engagé depuis de nombreuses années une politique de développement respectueuse de son environnement.

Aujourd'hui, il place les enjeux environnementaux au cœur d'une stratégie commune et ambitieuse.

Conscient de l'impact de son activité sur le changement climatique, le groupe Air France-KLM cherche à limiter ses émissions de gaz à effet de serre en mettant en œuvre diverses actions récapitulées dans le Plan Climat ⁽¹⁾.

Dans le cadre du « Grenelle de l'environnement », Air France a signé en janvier 2008 avec l'État français la Convention d'engagement visant à poursuivre et intensifier les efforts pour aller vers un transport aérien toujours plus respectueux de l'environnement.

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

4.3.1 Politique générale en matière environnementale

■ Organisation et responsabilités

Air France et KLM ont chacune leur propre organisation traitant des questions environnementales. Cependant, les deux Directions Environnement sont étroitement coordonnées, élaborent ensemble la stratégie environnementale du groupe et travaillent ensemble sur un grand nombre de sujets. Elles effectuent notamment un *reporting* environnemental commun au travers du rapport développement durable du groupe.

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

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

La Direction Environnement et Développement durable s'assure de la cohérence des plans d'actions des entités et anime le réseau environnement auquel participent les filiales d'Air France.

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

- ◆ déployer dans son entité les orientations environnementales de la compagnie en matière de stratégie, de formation et de communication ;
- ◆ animer les démarches environnementales des services et coordonner les plans d'actions ;
- ◆ élaborer des tableaux de bord, analyser les résultats et identifier les actions correctives et préventives.

Pour KLM, le Comité exécutif (EXCOM) approuve la politique environnementale de la compagnie ainsi que les plans d'actions environnementaux associés.

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

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

Tous les départements ont leurs propres correspondants environnement, placés sous l'autorité du responsable qualité et des membres de l'EXCOM qui sont eux-mêmes membres du Comité Sécurité Opérationnelle et Environnement. Ce Comité est chargé de contrôler la conformité et la performance environnementale.

(1) Pour plus de détails voir le rapport Développement durable du groupe Air France-KLM à l'adresse <http://corporate.airfrance.fr>.

■ Management environnemental/Certification ISO 14001

Air France et KLM ont mis en place un Système de Management Environnemental qui leur est propre, basé sur la norme ISO 14001.

Cette norme internationale est basée sur le principe de l'amélioration continue (roue de Deming) : planification des objectifs, mise en œuvre, vérification et revue de direction. Pour chacune des entités de la Compagnie, les processus sont identifiés, planifiés, contrôlés et vérifiés. En complément, des audits internes et externes revoient l'efficacité du Système de Management Environnemental.

Air France est certifiée ISO 14001 pour l'ensemble de ses activités sol en France métropolitaine, et toutes les activités vol depuis 2008. Le renouvellement du certificat a été obtenu en 2011 pour une durée de trois ans.

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

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

■ Reporting environnemental/Vérification des données extra-financières

Le groupe Air France réalise le *reporting* grâce à l'outil OSYRIS (*Operational System for Reporting on Sustainability*). Il permet de centraliser 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 gazeuses en se basant sur les données réelles de vol (consommation, vitesse, altitude...).

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

La procédure de *reporting* environnemental est définie par l'instruction memo environnement qui est un document commun à Air France et KLM et adressé à la communication financière du groupe.

Depuis l'année 2008, Air France-KLM fait vérifier certains de ses indicateurs environnementaux au niveau d'assurance le plus élevé (assurance raisonnable) par un de ses Commissaires aux comptes (pour les indicateurs les plus significatifs du transport aérien à savoir les émissions de CO₂ et la consommation de carburant des opérations aériennes, et un niveau d'assurance modéré pour les autres indicateurs).

■ Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement

Le groupe Air France-KLM communique sur ses informations environnementales en interne grâce à différents moyens :

- ◆ Air France organise également pendant la semaine du développement durable des conférences et des ateliers sur les différents thèmes impactés comme le changement climatique, les biocarburants, la maîtrise des consommations, l'engagement auprès des ONG ;
- ◆ une newsletter sur la thématique du développement durable est envoyée de façon régulière au sein de l'entreprise pour informer les salariés des dernières nouvelles impliquant Air France en matière d'environnement ;
- ◆ une formation à l'éco-conception a été mise en place dans l'entreprise pour développer cette nouvelle compétence dans les métiers cibles ;
- ◆ KLM a mis en place depuis plusieurs années les « CSR-café », espace de collaboration entre les salariés sur les sujets relatifs au développement durable ;
- ◆ et le système de management environnemental mis en place dans les différentes directions d'Air France et de KLM ainsi que dans les filiales permet de sensibiliser un grand nombre de personnel à la maîtrise des impacts environnementaux.

■ Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

□ Management des risques environnementaux

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

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

Voir aussi le chapitre 3 sur les « Facteurs de risques et management des risques, Risques relatifs à l'environnement ».

▣ Dépenses et investissements en matière d'environnement

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

KLM a toutefois établi une liste des dépenses les plus importantes ayant un lien direct avec la législation environnementale ou le Management Environnemental. Celles-ci concernent les dépenses relatives aux nuisances sonores et à l'isolation acoustique mentionnées dans la partie précédente. Les autres dépenses significatives de KLM sont les taxes sur les déchets (3 millions d'euros).

■ Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

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

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

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

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

En 2011 un outil de veille et de conformité réglementaire a été déployé dans l'ensemble de la compagnie. Il permet d'intégrer l'ensemble des exigences environnementales applicables et permet également de suivre les nouveaux textes ainsi que leur niveau d'intégration au niveau de chaque Direction de l'entreprise.

Les non-conformités issues des questionnaires d'évaluation sont formalisées dans un plan d'action pour être traitées. Les filiales CRMA, Régional et Brit Air disposent également d'outils similaires.

Sur les sites industriels qui sont classés ICPE (Installations classées pour la protection de l'environnement), Air France réalise un plan de gestion des solvants qui est envoyé chaque année à l'administration, dans lequel sont détaillées les quantités de solvants consommées et les émissions de composés organiques volatils associées, ainsi que les actions de réductions de ces émissions mises en œuvre.

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

■ Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement

Air France et KLM n'ont pas versé d'indemnités en la matière.

4.3.2 Pollution et gestion des déchets

■ Prévention, réduction ou réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

▣ Opérations aériennes

Le groupe Air France-KLM réalise le monitoring de ses émissions atmosphériques, et en particulier les émissions basse altitude qui agissent sur la qualité de l'air locale autour des aéroports. Les indicateurs suivis sont les émissions de CO₂, SO₂, NOx et HC.

Opérations sol

Les rejets aqueux des activités industrielles du groupe Air France et de KLM font l'objet d'un contrôle régulier afin de s'assurer que les seuils limites des rejets définis par les arrêtés préfectoraux sont bien respectés pour chacun de leurs sites. Les principaux rejets suivis sont le pH, l'azote, le phosphore, les métaux, la DCO (Demande Chimique en Oxygène), la DBO (Demande Biologique en Oxygène).

La prévention de la production, le recyclage et l'élimination des déchets

Le recyclage des déchets de bord est un objectif constant du groupe Air France et fait partie de nombreuses actions qui sont menées comme le recyclage de nos matériels hors d'usage (plateaux, tiroirs, couvertures, trolleys) qui sont recyclés à 80% ou encore le développement de l'éco-conception, afin d'acquiescer les moyens d'améliorer l'appréciation environnementale de nos produits et réduire leur impact global.

Le recyclage des coffrets de bord sur certains vols européens est une illustration parfaite de la chaîne de succès des démarches environnementales car il implique tous les acteurs : commanditaire Air France, Personnel Navigant Commercial, fournisseur, catering. La préoccupation environnementale a été intégrée dès la conception du produit afin de choisir une matière recyclable ; une partie de ces coffrets repas est isolée par le personnel navigant commercial à la fin du service et collectée par la société Servair (filiale catering du groupe Air France), et enfin est remise au fournisseur pour recyclage.

Un système de tri sélectif a été mis en place sur les principaux sites tertiaires d'Air France permettant de collecter plusieurs centaines de tonnes de papier par an. Dans une démarche de réduire les consommations de papier, un système de mutualisation des imprimantes a été déployé à l'ensemble de la compagnie par la Direction informatique.

Les déchets dangereux des activités industrielles font l'objet d'une traçabilité totale et leur gestion est harmonisée dans les différents sites industriels. Une telle démarche se traduit également par l'optimisation de la maîtrise des fournisseurs, des coûts et l'apport de réponses plus pertinentes en référence à l'évolution de la réglementation.

Depuis 2009, Air France applique un programme commun avec KLM visant à récupérer les métaux des pièces aéronautiques usagées afin de fabriquer de nouvelles pièces ou de valoriser certains éléments en bon état.

Prise en compte des nuisances sonores

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

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

Application de procédures « moindre bruit » notamment l'approche en descente continue ou CDA (*Continuous Descent Approach*) en collaboration avec la DGAC⁽¹⁾. La CDA a déjà été déployée sur Marseille et Orly. En 2011 Air France a participé à la mise en œuvre d'approches CDA et de relèvement de trajectoires sur Roissy en application d'un engagement du Grenelle de l'Environnement. Ces nouvelles procédures très attendues par les riverains sont publiées et utilisables par tous les opérateurs.

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

Air France a poursuivi son effort d'investissement en intégrant son sixième avion A380 dans sa flotte. L'A380 est actuellement l'avion le plus abouti en matière de qualité acoustique et il répond dès aujourd'hui aux standards de bruit qui seront imposés à l'horizon 2020/2025.

KLM utilise la procédure d'approche à haute altitude pour ses vols de nuit. De plus, KLM a mis en place plusieurs optimisations des routes aériennes qui ont conduit à une réduction des nuisances sonores pour 18 000 personnes.

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

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

Indemnités et actions de neutralisation des impacts environnementaux

En 2011, 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 17,6 millions d'euros. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation pour les logements situés en périphérie d'aéroport et exposés aux bruits aériens.

(1) Direction Générale de l'Aviation Civile.

En 2011, KLM a versé 25 millions d'euros au titre des taxes sur les nuisances sonores, pour l'isolation acoustique et le dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol, en respect de l'article 77 du Code du droit aérien néerlandais.

4.3.3 Utilisation durable des ressources

■ Consommation d'eau

Le groupe Air France est dans une démarche de réduction de sa consommation d'eau par un meilleur contrôle de ses processus, la responsabilisation de ses équipes et par l'intégration de critères environnementaux dans la conception et la réalisation de ses outils et postes de travail.

À ce titre, la direction industrielle a mis en place un procédé de lavage avion plus économe en eau, utilisant des chiffons et produits biodégradables.

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

KLM a réduit sa consommation d'eau ces dernières années grâce à des mesures similaires.

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

■ Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Les principaux leviers du groupe Air France-KLM pour diminuer la consommation en carburant et ainsi 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). Les nouveaux appareils disposent d'une performance énergétique meilleure, ainsi les émissions de CO₂ de l'A380, dernier arrivé de la flotte Air France, sont inférieures de 15 % par rapport aux autres quadrimoteurs actuels. Sur l'ensemble du réseau Air France, toutes flottes confondues, la consommation moyenne est de 3,7 litres par passager aux 100 km, en baisse de 14 % en 10 ans ;
- ◆ sur l'amélioration continue des procédures opérationnelles de manière à limiter les consommations de carburant. Air France organise quotidiennement des vols transatlantiques optimisés en Airbus A380 entre New York et Paris. Sur chacun de ces vols, Air France réduit de 3 à 5 tonnes ses émissions de CO₂ en optimisant chaque phase en coordination avec le contrôle aérien ;
- ◆ sur l'allègement de la masse embarquée qui est aussi un levier non négligeable : chaque kilogramme gagné représente 80 tonnes de CO₂ économisées par an.

En 2011, Air France a réalisé une première mondiale en réalisant le vol commercial le plus économe en CO₂ (vol Toulouse-Orly), en mettant en action tous les leviers de réduction des émissions sonores et gazeuses :

- ◆ optimisation des procédures et trajectoires de vol ;
- ◆ allègement de la masse embarquée ;
- ◆ utilisation de 50 % de biocarburant durable.

Depuis plusieurs années, Air France s'implique activement dans le développement de biocarburants durables à faible empreinte carbone, n'ayant pas d'impacts environnementaux ou sociaux négatifs.

Les biocarburants durables sont en effet la voie la plus prometteuse pour réduire de manière drastique les émissions de CO₂ de l'aérien. La Compagnie a signé le 25 septembre 2008 une charte sur les biocarburants durables, élaborée en concertation avec des ONG telles que le WWF ou le NRDC (Natural Resources Defense Council). Air France est également partie prenante des travaux de RSB (table ronde sur les biocarburants durables), dont les critères de durabilité ont été reconnus par la Commission européenne en juillet 2011.

■ Consommation d'énergie et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Pour ses activités au sol, Air France renouvelle son parc de véhicules et d'engins de piste pour en augmenter la part de propulsion électrique, avec pour objectif de faire progresser cette dernière de 34 % en 2007 à 60 % à l'horizon 2020. Un suivi informatisé de la consommation de carburant des véhicules immatriculés a été généralisé. La participation à un appel d'offres commun avec d'autres grandes entreprises françaises pour l'achat de véhicules électriques immatriculés, permettra à Air France de remplacer ses véhicules légers en IDF par 600 véhicules électriques d'ici 2014.

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

De plus, Air France s'est engagé en 2011 auprès du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) à réduire ses consommations d'énergie et a signé le *manifeste de l'efficacité énergétique des bâtiments*.

Air France a établi un plan de déplacement d'entreprise (PDE) en Île-de-France. Ce plan propose des solutions visant à contribuer à la réduction des émissions polluantes issues des déplacements domicile/travail de ses salariés. Il prend cette année une nouvelle dimension avec la signature d'un Plan de Déplacement Interentreprises à Roissy.

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

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

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

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

■ 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.

4.3.4 Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

■ Émissions de gaz à effet de serre et prise en compte des impacts du changement climatique

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

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

Déjà applicable aux sources industrielles fixes depuis 2005, le système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (EU-ETS) a été révisé en 2008 afin de l'étendre au secteur aviation dès 2012. L'année 2010 a été celle de la première déclaration obligatoire et vérifiée des données d'activité et d'émissions. L'activité (en tonnes km transportées) rapportée par chaque opérateur sur l'année 2010 a servi de base au calcul des quotas aviation qui lui sont attribués. Sur la base de cette déclaration, le groupe Air France a obtenu pour 2012 12,6 millions de quotas gratuits.

Le système européen est cependant juridiquement contesté par la plupart des pays tiers.

Cette réglementation prévoit une exemption pour l'usage des biocarburants durables. Les biocarburants constituent en effet la voie la plus prometteuse pour réduire de manière drastique les émissions de CO₂ de l'aérien tout en garantissant une sécurité d'approvisionnement. Ils seront essentiels à l'atteinte des objectifs de réduction d'Air France-KLM et du secteur aérien tout entier qui ne dispose pas d'alternative aux carburants liquides. Ainsi, Air France est partenaire du projet de démonstration de production de biocarburants à partir de déchets forestiers, mené par le CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies alternatives). Dès 2015, une partie de sa production (2 000 tonnes/an) pourra alimenter les moteurs des avions. Air France participera également à la société SYNDIESE chargée de l'industrialisation de cette production.

Le 8 octobre 2010, à Montréal, 190 pays de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) ont adopté une résolution sur la réduction des émissions du secteur, constituant une première à l'échelle mondiale. Cet accord comprend un objectif d'amélioration de l'efficacité énergétique

de l'aviation internationale de 2 % par an jusqu'en 2050, il engage également le secteur à stabiliser ses émissions nettes et à définir un cadre réglementaire de compensation basé sur le marché. Le groupe Air France-KLM salue l'adoption de cette résolution qui reconnaît enfin la nécessité d'un engagement sectoriel global en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

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

Air France-KLM participe activement aux travaux de l'International Air Transport Association (IATA) afin de proposer des solutions opérationnelles permettant d'atteindre les objectifs environnementaux adoptés par l'Assemblée générale de 2009 :

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

4.3.5 Protection de la biodiversité

■ Mesures prises pour préserver la biodiversité en limitant les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels et aux espèces végétales protégées

Une réflexion est actuellement en cours à Air France sur l'impact des activités sur la biodiversité. Par ailleurs, Air France s'est engagé depuis 2008 dans un vaste projet de lutte contre la déforestation à Madagascar en partenariat avec la Fondation GoodPlanet et le WWF.

Ce programme, dont la compagnie est l'unique partenaire financier, porte sur une surface de plus de 500 000 hectares de forêts à protéger. Ce sont ainsi près de 50 millions de tonnes de carbone stockées qu'il s'agit de préserver en réduisant le taux actuel de déforestation.

Avec 5 millions d'euros investis dans le programme et plus de 60 personnes employées par les partenaires, les objectifs sont multiples :

- ◆ développer de nouvelles aires protégées et protéger la biodiversité ;
- ◆ restaurer et reboiser des paysages forestiers dégradés ;
- ◆ former les communautés locales au développement de nouvelles méthodes agricoles et leur confier la gestion de leurs territoires.

Trois ans après le début de ce programme de conservation des forêts, Air France a demandé à ONF International, bureau de conseil et d'expertise en environnement dont l'expertise est mondialement reconnue, de dresser un premier bilan des actions déployées sur le terrain. Tous les objectifs sont atteints et font de ce projet pilote une vraie réussite :

- ◆ 350 000 hectares de nouvelles aires protégées ont été créés ;
- ◆ 25 000 hectares ont été restaurés ou reboisés ;
- ◆ 6 000 familles ont bénéficié du transfert de gestion portant sur plus de 200 000 hectares.

Par ailleurs, le projet a fait progresser les méthodes scientifiques et les mesures des stocks de carbone forestier à Madagascar.

4.4 Indicateurs environnementaux du groupe

4.4.1 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux du groupe ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (*Disclosure Committee*) d'Air France-KLM et ont été validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Economiques, du 15 mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de faire vérifier une sélection d'indicateurs environnementaux (signalés par le signe \checkmark ou \checkmark/\checkmark) par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, avec un niveau d'assurance le plus élevé, niveau raisonnable⁽¹⁾, pour la consommation de carburant et les émissions de CO₂ associées des opérations aériennes (\checkmark/\checkmark) et un niveau d'assurance modérée⁽¹⁾ pour les autres indicateurs vérifiés (\checkmark).

■ Périmètre couvert et périmètre N-1

Pour les activités aériennes, le périmètre de consolidation du reporting environnemental couvre :

- ◆ Tous les vols sous code commercial AF opérés par Air France et ses filiales Brit Air, Régional et CityJet. Les vols opérés par Transavia France sont inclus pour 2011. Les filiales sont exclues pour les émissions globales de HC et de NO_x.
- ◆ Tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et sa filiale KLM Cityhopper (KLC). Les vols opérés par les filiales de KLM Transavia et Martinair ont été inclus comme faisant partie du groupe KLM à compter de 2010. Ils ne sont pas pris en compte pour les indicateurs HC, NO_x et SO₂ basse altitude.

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du reporting environnemental est identique à celui de l'an passé et couvre 100 % des sites en France et aux Pays-Bas. Les escales situées à l'étranger ne sont pas prises en compte.

- ◆ Les filiales d'Air France consolidées sont Brit Air, Régional, CRMA, Sodexi et Servair et ses filiales (uniquement pour les activités en France). VLM, Bluelink, Transavia France, CityJet n'ont pas été incluses au périmètre de reporting.
De plus, pour Air France, les indicateurs des escales françaises ne sont pas reportés lorsque les aéroports ne fournissent pas le détail des charges. La contribution des escales concernées est cependant marginale comparée aux données publiées.
Le périmètre couvert basé sur les surfaces détenues à travers le monde représente environ 88 % de l'ensemble du groupe Air France.
- ◆ Les filiales de KLM consolidées sont KLC (KLM CityHopper), KES (KLM Equipment Services), KCS (KLM Catering Services), KHS (KLM Health Services) et Transavia et Martinair (pour une partie des indicateurs).
En 2011, trois bâtiments appartenant à Transavia et Martinair ont été intégrés au périmètre du reporting des opérations au sol.

La période de reporting 2011 des données environnementales du groupe a été modifiée selon une année glissante du 1^{er} octobre année 2010 jusqu'au 30 septembre de l'année 2011 de reporting. C'est une conséquence du changement du reporting des comptes financiers qui sont passés d'une année IATA (du 1^{er} avril au 31 mars) à l'année civile.

Les inventaires nationaux pour les gaz à effet de serre publiés plus tard se basent toujours sur l'année civile.

■ Outils de reporting

Les indicateurs environnementaux sont collectés au niveau local via deux outils de reporting, Osyris (progiciel d'Enablon) pour Air France et CaeSaR pour KLM, respectivement disponibles dans chaque filiale d'Air France et de KLM.

Pour fiabiliser le reporting, des définitions de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs. Des tests de cohérence ont également été mis en place.

La consolidation des données du groupe Air France-KLM est effectuée par le département environnement d'Air France.

(1) Les travaux d'examen ont été menés conformément à la norme internationale d'audit ISAE 3000 (International Standard for Assurance Engagements), spécifique à la vérification des données extra-financières.

■ Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions

Au niveau du groupe Air France-KLM, les exigences réglementaires, les principes de *reporting* et de consolidation sont décrits dans un document intitulé *Instruction Memo Environment*, mis à jour annuellement. La collecte, les méthodologies de calcul et de consolidation opérationnelle sont définies dans des procédures spécifiques à Air France et à KLM, mais harmonisées entre elles dans la mesure où les réglementations locales le permettent.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, des précisions méthodologiques ont été apportées sur certains indicateurs, notamment dans leurs définitions. Lorsque ces modifications ont un impact significatif sur les données, la comparaison entre les données des années précédentes et les données relatives à cet exercice n'est pas pertinente.

À défaut de données disponibles, la valeur reportée pour l'année N est estimée sur la base de la valeur reportée pour l'année précédente N-1. Sur 2011, cette méthode d'estimation a été utilisée pour le groupe Air France pour la quantité de déchets produits et les consommations d'électricité et de gaz naturel de certains bâtiments du siège administratif et de certaines filiales.

■ Opérations aériennes

□ Émissions de CO₂

L'augmentation des émissions de CO₂ du groupe entre 2010 et 2011 est proportionnelle à l'augmentation de la consommation de carburant due à la reprise de l'activité.

Notons que pour le groupe KLM, l'augmentation des émissions à partir de 2010 est liée à l'inclusion des filiales Transavia et Martinair.

Notons qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO₂ publiées et celles du système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (réglementation EU-ETS), qui ne permettent pas d'effectuer une comparaison.

□ Émissions de SO₂

Le calcul des émissions de SO₂ des opérations aériennes est effectué en prenant en compte la composition moyenne en soufre du carburant disponible respectivement sur les plates-formes d'Amsterdam et de Paris, appliquée respectivement à l'intégralité du carburant consommé pendant l'année par KLM et par Air France et ses filiales.

L'augmentation des émissions de SO₂ des opérations aériennes du groupe Air France entre 2010 et 2011 s'explique par l'augmentation de la composition moyenne en soufre du carburant, ainsi qu'à la reprise de l'activité.

Pour le groupe KLM, la baisse est due à la diminution de la composition moyenne en soufre du carburant utilisé.

□ Émissions Totales de NO_x et de HC

Émissions totales

Air France

Pour Air France, un module spécifique a été mis en place en 2009 pour calculer plus précisément les émissions globales de NO_x et de HC.

Seules les émissions relatives à Air France sont publiées ; les filiales n'étant pas intégrées au module de calcul.

La méthode de calcul utilisée est la méthode « fuel flow 2 » de Boeing⁽¹⁾. Pour plus de 75 % des vols, les données recueillies ont permis de calculer les émissions spécifiques à chaque vol. Les émissions des autres vols ont été estimées à partir des émissions moyennes des vols calculés. Pour ces vols, une méthode moins précise qu'en 2009 a été utilisée. Cependant, l'impact sur la donnée publiée n'est pas significatif.

KLM

Seules les émissions relatives à KLM et KLM Cityhopper sont publiées ; Les autres filiales n'étant pas intégrées au calcul des indicateurs. Deux méthodes distinctes sont appliquées selon les types d'appareils pour le calcul des émissions globales de NO_x et de HC : la méthode « fuel flow » et la méthode « P3T3 » développée par General Electric.

(1) Baughcum, S.L. et al., « Scheduled Civil Aircraft Emissions Inventories for 1992 : Database Development and Analysis, Appendix D : Boeing Method 2 Fuel Flow Methodology Description », Report NASA CR 4700, The Boeing Company, avril 1996.

Émissions basse altitude

La méthodologie utilisée pour le calcul des émissions basse altitude est commune à Air France et KLM. Elle se base sur le cycle LTO (*Landing-TakeOff*) et sur les données moteurs communiquées par l'OACI⁽¹⁾. Le temps de roulage pris en compte est le temps de roulage réel, plus précis que les valeurs standards recommandées par l'OACI. Il est à noter toutefois que les temps de roulage réels n'étant pas disponibles pour Transavia France, les valeurs standards de l'OACI ont été utilisées pour cette filiale.

▣ Délestages de carburant

Il s'agit d'opérations exceptionnelles (moins de 1 vol sur 10 000 en 2011) de délestage en vol d'une certaine quantité de carburant afin d'éviter un atterrissage en surcharge de l'avion, lorsqu'un demi-tour en vol s'impose. Chaque opération est effectuée en coordination étroite avec le contrôle aérien dans des conditions strictes de lieu géographique (évitant les zones urbanisées) et d'altitude (en général égale ou supérieure à 2 000 mètres).

▣ Énergie bruit global

Cet indicateur a été mis en place par le groupe Air France-KLM pour contrôler l'évolution de l'empreinte sonore globale de son activité. L'indicateur Énergie bruit global est calculé selon la méthodologie définie par la DGAC⁽²⁾. Les vols concernés sont les vols sous code commercial AF ou KLM opérés, franchisés et affrétés, code share excepté.

Pour cette année, le calcul de l'énergie bruit du groupe KLM exclut les avions du type B747-400 ER qui sont opérés par Martinair.

L'évolution de l'énergie sonore et du trafic est déterminée en ramenant l'Énergie bruit global calculée pour l'année civile à la valeur de l'an 2000.

■ Opérations au sol

▣ Consommation d'eau

La consommation d'eau est prise en compte pour toutes les activités au sol. La consommation d'eau à bord des avions n'est pas incluse. Avant 2010, KLM incluait l'eau mise à bord des avions.

La baisse de cette année s'explique grâce aux mesures d'économies mises en place chez Servair, et à la fin de travaux de constructions de bâtiments industriels.

▣ Consommation Autres Énergies

Seule la consommation énergétique pour le chauffage et la climatisation étaient publiée avant 2010 pour le groupe Air France et avant 2011 pour le groupe KLM. Pour être aussi exhaustif que possible, un nouvel indicateur a été publié en 2010, qui inclut les différentes sources d'énergies consommées :

- ◆ le gaz naturel pour le chauffage des bâtiments, des ateliers de peinture avion à la Maintenance et la cuisine (en particulier l'activité *catering*). La conversion de la quantité de gaz consommée en énergie est effectuée en prenant en compte les caractéristiques du gaz spécifiques à la France et aux Pays-Bas.
- ◆ Eau surchauffée et eau glacée pour le confort climatique. Pour Air France, ces consommations sont fournies par ADP (Aéroports de Paris) pour les sites d'Orly et de Roissy. Les installations de KLM ne consomment pas ces types d'énergie.
- ◆ Kérosène (Jet fuel A1) pour le Banc d'Essais Réacteurs.
- ◆ Fioul domestique pour les groupes électrogènes et les engins de piste.
- ◆ Essence et gazole pour les véhicules et engins de piste. La partie Autocars ne fait plus partie du périmètre du *reporting* du groupe Air France car sous-traitée.

La baisse observée entre 2010 et 2011 pour le groupe Air France est due en partie à des conditions climatiques plus clémentes en 2011 et en partie à une surestimation de la consommation de gaz d'un site Air France en 2010.

(1) Organisation Internationale de l'Aviation Civile.

(2) Direction Générale de l'Aviation Civile.

▣ Émissions des opérations au sol (CO₂, SO₂ et NO_x)

Les émissions de CO₂, SO₂ et NO_x en 2011 et leurs évolutions sont liées aux consommations d'énergies listées ci-dessus.

Pour Air France, la forte augmentation observée pour les émissions de SO₂ est due à une comptabilisation plus complète des émissions de SO₂ pour certains sites et à l'augmentation de la consommation de carburant de certaines activités ponctuelles.

Les émissions de NO_x pour le Banc d'Essais Réacteurs sont calculées selon une méthode similaire à celle utilisée pour les Opérations Aériennes et reflètent les conditions de tests réelles.

▣ Émissions de COV (composés organiques volatils)

Les émissions de COV sont calculées sur la base des émissions directes des solvants contenus dans les produits utilisés ; les COV contenus dans les déchets évacués sont retranchés.

Pour Air France, le périmètre de *reporting* a été élargi pour inclure les commandes externes ainsi que les kits peinture à partir de 2010. Pour le groupe Air France la diminution entre 2010 et 2011 est principalement due à une quantité de déchets industriels contenant des COV plus importante (abattement).

▣ Émissions de HC

Les émissions hydrocarbonées (HC) incluent les émissions du Banc d'Essais Réacteurs, des véhicules et engins de piste et de l'avitaillement des avions.

▣ Déchets industriels dangereux

La quantité de déchets dangereux qui n'a pas été communiquée par les prestataires à la fin de la campagne de *reporting* n'est pas prise en compte. Cependant, cette quantité est estimée comme marginale.

La nature « valorisée » des déchets dangereux est suivie conformément à la réglementation européenne.

Pour Air France, le pourcentage de valorisation des déchets dangereux en 2009 a été actualisé pour intégrer une correction concernant une filiale.

Pour KLM, le pourcentage mentionné correspond aux déchets dangereux qui ont été recyclés en vue d'une réutilisation. L'augmentation significative de la quantité de déchets dangereux entre 2010 et 2011 est due à l'évacuation en 2011 d'eau infiltrée dans certains bâtiments de la filiale KLM Cityhopper en tant que déchets dangereux.

▣ Rejets de métaux

Les législations française et néerlandaise imposent que les différents sites soient en conformité avec les exigences réglementaires en matière d'effluents. Chaque site concerné est soumis à des exigences des autorités et se voit fixer des limites de rejets aqueux à ne pas dépasser, ainsi que des fréquences de contrôle.

Les données reportées sont le nombre de dépassements des seuils réglementaires par rapport au nombre de mesures pour chaque type d'effluents.

Pour l'année 2011, le résultat du rapport entre le nombre de dépassements des seuils réglementaires et le nombre de mesures, est respectivement :

- ◆ pour Air France, 0/4 pour les composés azotés, 0/97 pour les composés phosphorés et 3/648 pour les métaux ;
- ◆ pour KLM, 0/52 pour les composés azotés, 0/52 pour les composés phosphorés et 4/280 pour les métaux.

Les métaux reportés sont Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

4.4.2 Opérations Aériennes

Indicateurs environnementaux	Unité	Groupe Air France KLM				
		2009	2010	2011	11/10	
Consommations						
Consommations de matières premières : carburant √√	ktonnes	8 021	8 534	8 950	4,9 %	
Emissions						
Émissions de gaz à effet de serre	Émissions de CO ₂ √√	ktonnes	25 269	26 879	28 193	4,9 %
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	Émissions de NO _x √	ktonnes	130,8	130,5	140,4	7,6 %
	NO _x basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes	8,9	8,7	9,0	3,4 %
	Émissions de SO ₂ √	ktonnes	12,9	10,2	10,4	2,4 %
	SO ₂ basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes	1,1	0,7	0,8	12,4 %
Délestages de carburant en vol	Nombre de délestages √	nombre	51	39	29	-25,6 %
	Carburant délesté √	tonnes	1 979	1 671	1 152	-31,1 %
Autres émissions	Émissions de HC √	ktonnes	3,6	3,3	3,3	0,0 %
	HC basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes	1,0	0,8	0,8	0,0 %
Gêne sonore						
Indicateur d'énergie bruit global √	10 ¹² kJ	1,74	1,65	1,65	0,0 %	

√ : Données vérifiées par KPMG pour 2011 (niveau d'assurance modérée).

√√ : Données vérifiées par KPMG pour 2011 (niveau d'assurance raisonnable).

(1) Périmètre Groupe Air France : Tous les vols sous code commercial Air France opérés par Air France, Brit Air, Régional et CityJet, ainsi que les vols opérés par Transavia France à partir de 2011. Les filiales sont exclues pour les émissions globales de HC et NO_x.

(2) Périmètre Groupe KLM : Tous les vols KLM opérés par KLM et KLM Cityhopper. Transavia et Martinair sont incluses pour la consommation de carburant, les émissions de CO₂ et SO₂, elles sont exclues pour les émissions de HC, NO_x et SO₂ basse altitude.

Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
2009	2010	2011	11/10	2009	2010	2011	11/10
5 036	4 860	5 047	3,8 %	2 985	3 674	3 903	6,2 %
15 865	15 308	15 899	3,9 %	9 404	11 571	12 294	6,2 %
82,3	82,0	89,7	9,4 %	48,5	48,5	50,7	4,5 %
6,2	6,1	6,2	1,6 %	2,7	2,6	2,8	7,7 %
7,7	6,6	7,2	9,9 %	5,2	3,6	3,2	-11,3 %
0,7	0,5	0,6	15,2 %	0,3	0,2	0,2	0,0 %
33	27	23	-14,8 %	18	12	6	-50,0 %
1 381	1 180	945	-19,9 %	595	491	207	-57,8 %
2,6	2,4	2,3	-4,2 %	1,0	0,9	1,0	11,1 %
0,7	0,6	0,6	0,0 %	0,3	0,2	0,2	0,0 %
1,18	1,10	1,11	0,9 %	0,56	0,55	0,54	-1,8 %

4.4.3 Opérations au sol

		Groupe Air France-KLM				
		Unité	2009	2010	2011	11/10
Consommations						
Consommation d'eau √		Milliers de m ³	979	951	886	-6,8 %
Consommation d'électricité √		MWh	421 581	416 149	408 408	-1,9 %
Consommation autres énergies ⁽⁴⁾ √		MWh	327 150	470 552	543 749	nc
Émissions						
Émissions directes de gaz à effet de serre	CO ₂ √	tonnes	84 290	92 569	89 841	-2,9 %
Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique	Émissions de composés organiques volatils COV √	tonnes	127	167	129	-22,8 %
	Émissions de HC	tonnes	166	161	167	3,7 %
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO _x √	tonnes	917	879	810	-7,8 %
	SO ₂ √	tonnes	18,7	13,2	19,6	48,5 %
Déchets						
Production de déchets	Quantité de déchets industriels non dangereux √	tonnes	61 067	58 756	58 964	0,4 %
	Quantité de déchets industriels dangereux √	tonnes	5 961	5 914	7 000	18,4 %
	% de valorisation des déchets industriels dangereux √	%	45 % ⁽⁵⁾	47 %	45 %	-2 pts
Effluents						
Taux de conformité des rejets aqueux par rapport à la réglementation	Composés azotés √	%	93 %	100 %	100 %	0 pt
	Composés phosphorés √	%	100 %	100 %	100 %	0 pt
	Métaux ⁽⁶⁾ √	%	99 %	100 %	99 %	-1 pt

√ Données vérifiées par KPMG en 2011 (niveau d'assurance modérée).

nc : non comparable.

(1) Air France et filiales : Régional, Brit Air, Servair et ses filiales (restreint à la France), Sodexi et CRMA. CityJet, Blue Link, VLM et Transavia France sont exclues.

(2) KLM et ses filiales : KLM CityHopper (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS). Transavia et Martinair sont incluses partiellement.

(3) La consommation d'eau de KLM incluait la consommation en eau potable à bord des avions jusqu'en 2009. Cette consommation a été exclue depuis.

(4) Sont comptabilisées en 2009 les consommations d'énergie pour le confort climatique : le gaz, le fioul, l'eau glacée et l'eau surchauffée (respectivement pour la climatisation et le chauffage des bâtiments).

L'indicateur intègre en plus à partir de 2010, pour le groupe Air France, les consommations de gaz et de fioul autres que pour le changement climatique, le kérosène du Banc d'Essai Réacteur, l'essence et le gazole des véhicules et engins de piste.

Pour le groupe KLM sont comptabilisés à compter de 2011 les consommations des véhicules et engins de piste ainsi que le kérosène des essais réacteurs.

(5) La donnée a été actualisée suite à une correction effectuée sur une filiale.

(6) Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
2009	2010	2011	11/10	2009	2010	2011	11/10
742	749	694	-7,3 %	237 ⁽³⁾	202	192	-5,0 %
327 094	321 818	309 655	-3,8 %	94 487	94 331	98 753	4,7 %
232 172	367 748	316 650	-13,9 %	94 978	102 804	227 099	nc
37 396	47 850	38 975	-18,5 %	46 894	44 719	50 866	13,7 %
85	132	90	-31,8 %	42	35	39	11,4 %
112	106	108	1,9 %	54	55	59	7,3 %
639	605	541	-10,6 %	278	274	269	-1,8 %
13,2	9,8	16,6	69,4 %	5,5	3,3	3	-9,1 %
42 664	42 309	42 155	-0,4 %	18 403	16 447	16 809	2,2 %
4 839	4 569	4 748	3,9 %	1 122	1 345	2 252	67,4 %
36 % ⁽⁵⁾	36 %	28 %	-8pts	84 %	84 %	81 %	-3 pts
90 %	100 %	100 %	Opt	96 %	100 %	100 %	Opt
100 %	100 %	100 %	Opt	100 %	100 %	100 %	Opt
99 %	100 %	99,5 %	-0,5pt	100 %	100 %	98,5 %	-1,5 pt



Cette page est laissée en blanc volontairement

Commentaires sur les comptes

5

5.1.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2011

Aucune variation significative du périmètre de consolidation n'est intervenue au 31 décembre 2011.

Le groupe a changé de date de clôture pour passer à une clôture au 31 décembre (antérieurement la date de clôture était fixée au 31 mars). Ce changement de date d'arrêt des comptes prend effet à compter du présent exercice qui a une durée de 9 mois au 31 décembre 2011. Des comptes pro forma sur 12 mois ont été également établis.

Le périmètre comprend 164 sociétés consolidées et 33 sociétés mises en équivalence. Air France et KLM, les deux principales filiales, représentent 87% du chiffre d'affaires et 72% du bilan. Les autres filiales exercent principalement des activités de transport aérien (Brit Air, Régional, CityJet, VLM, KLM Cityhopper, Martinair), de maintenance, de *catering* (groupe Servair et KLM Catering Services) ou de financement d'avions. Compte tenu de la perte de l'exercice, les capitaux propres d'Air France sont inférieurs à 50% de son capital au 31 décembre 2011. Le groupe Air France-KLM se conformera aux exigences légales de reconstitution des capitaux propres par réduction / augmentation du capital d'Air France. Cette opération n'aura pas d'incidence significative sur la situation financière du groupe.

(En millions d'euros)	31 décembre (12 mois pro forma)			31 décembre (9 mois)		
	2011	2010	Variation %	2011	2010	Variation %
Chiffre d'affaires	24 363	23 310	4,5	19 037	18 289	4,1
EBITDA*	1 344	1 695	(20,7)	1 346	1 800	(25,2)
EBITDAR**	2 192	2 501	(12,4)	1 987	2 424	(18,0)
Résultat d'exploitation courant	(353)	28	n/a	50	525	(90,5)
Résultat des activités opérationnelles	(480)	634	n/a	26	1 392	(98,1)
Résultat net des activités poursuivies	(805)	286	n/a	(438)	979	n/a
Résultat net – part du groupe	(809)	289	n/a	(442)	980	n/a
Résultat net par action de base (En €)	(2,73)	0,98	n/a	(1,50)	3,32	n/a

n/a : non applicable.

* Résultat d'exploitation avant amortissements, dépréciations et provisions.

** Résultat d'exploitation avant amortissements, dépréciations et provisions et loyers opérationnels.

■ Chiffre d'affaires

Sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 (12 mois), le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 24,36 milliards d'euros, en augmentation de 4,5% par rapport à l'exercice précédent. Les différentes crises politiques en Afrique et au Moyen-Orient ainsi que le tremblement de terre et le tsunami au Japon ont eu un impact négatif sur le trafic de et vers ces régions. De plus, la faiblesse de la croissance mondiale et la crise de l'euro ont pesé sur le niveau des recettes unitaires. Mesurée à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert), elle est en baisse de 0,5% et est stable hors change (+0,1%). Le chiffre d'affaires de l'activité passage a progressé de 5,2% et celui de l'activité cargo de 2,6%. Le chiffre d'affaires de la maintenance est en légère croissance de 1,1% et celui des autres activités a augmenté de 3,0%.

Sur la période du 1^{er} avril au 31 décembre 2011 (9 mois), le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 19,04 milliards d'euros, en augmentation de 4,1% par rapport à la période précédente. L'impact des différentes crises s'est également fait sentir sur cette période. Mesurée à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert), la recette unitaire est en baisse de 1,6% et de 0,2% hors change. Le chiffre d'affaires de l'activité passage a progressé de 5,2%. Le chiffre d'affaires de l'activité cargo a légèrement diminué de 0,7%. Le chiffre d'affaires de la maintenance est en légère croissance de 1,4% et celui des autres activités a augmenté de 2,1%.

■ Charges d'exploitation

Sur 12 mois, les charges d'exploitation augmentent de 6,2% à 24,72 milliards d'euros. Hors carburant, l'augmentation est limitée à 3% grâce au plan Challenge 12 qui a permis de générer 546 millions d'euros d'économies. Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en hausse de 1,2% mais en baisse de 2,2% à change et prix du carburant constants pour une production mesurée en ESKO en hausse de 5,1%.

Sur 9 mois, les charges d'exploitation augmentent de 6,9% à 18,99 milliards d'euros. Hors carburant, l'augmentation est limitée à 3,75%. Le plan d'économies s'est élevé à 387 millions d'euros sur la période. Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en faible hausse 1,4% et en baisse de 2,1% à change et prix du carburant constants pour une production mesurée en ESKO en hausse de 5,7%.

Sur 12 mois, les charges externes augmentent de 8,5% à 15,52 milliards d'euros contre 14,31 milliards d'euros sur les 12 mois précédents. Hors carburant, cette hausse est ramenée à 3,5%.

Sur 9 mois, les charges externes augmentent de 8,8% à 11,95 milliards d'euros contre 10,99 milliards d'euros sur la période précédente. Hors carburant, cette hausse est ramenée à 3,6%.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(En millions d'euros)	31 décembre (12 mois pro forma)			31 décembre (9 mois)		
	2011	2010	Variation %	2011	2010	Variation %
Carburant avions	6 438	5 534	16,3	5 012	4 294	16,7
Affrètements aéronautiques	571	499	14,4	441	383	15,1
Loyers opérationnels	848	806	5,2	641	624	2,7
Redevances aéronautiques	1 818	1 722	5,6	1 399	1 328	5,3
Catering	577	550	4,9	446	423	5,4
Achats d'assistance en escale	1 342	1 300	3,2	1 028	989	3,9
Achats et consommation d'entretien aéronautique	1 172	1 155	1,5	907	874	3,8
Frais commerciaux et de distribution	847	922	(8,1)	670	719	(6,8)
Autres charges	1 904	1 818	4,7	1 407	1 355	3,8
Total	15 517	14 306	8,5	11 951	10 989	8,8

Les principales variations sur 12 mois sont les suivantes :

- ♦ **carburant avions** : la charge de l'année enregistre une hausse de 904 millions d'euros en raison de l'augmentation du prix du pétrole. Cette hausse se décompose en un effet volume limité à 4%, un effet de change défavorable de 4% et une augmentation du prix du pétrole de 17% après couvertures ;
- ♦ **affrètements aéronautiques** : le coût des affrètements aéronautiques représente la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes. Il a progressé de 72 millions d'euros compte tenu d'un recours aux affrètements lors de la grève de la maintenance en ligne à l'été 2011 et à celle des navigants commerciaux en novembre 2011 ;
- ♦ **loyers opérationnels** : les loyers opérationnels augmentent de 42 millions d'euros sous l'influence de la baisse de l'euro et la prise en location de 13 avions long- et moyen-courriers tandis que neuf avions régionaux en location opérationnelle ont été rendus ;
- ♦ **redevances aéronautiques** : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports. La variation de 5,6% est en ligne avec celle de l'activité ;
- ♦ **catering** : les dépenses de catering correspondant aux prestations fournies à bord des avions sont en hausse de 4,9%. Ces dépenses comprennent les dépenses engagées par le groupe Air France-KLM pour sa propre activité ainsi que les dépenses engagées par sa filiale de catering pour ses clients tiers ;
- ♦ **achats d'assistance en escale** : les achats d'assistance en escale correspondent principalement aux frais d'assistance des avions au sol et à la prise en charge des passagers pour le groupe et pour une faible part, pour le compte de clients tiers. Ils augmentent en ligne avec l'activité ;
- ♦ **achats d'entretien** : ils comprennent les frais de maintenance des avions du groupe et les achats de l'activité tiers. Ils n'ont progressé que de 1,5% sur la période ;
- ♦ **frais commerciaux et de distribution** : les frais commerciaux et de distribution sont en baisse de 75 millions d'euros sous l'effet, notamment, de la baisse des commissions « interlines » versées entre les partenaires de l'alliance SkyTeam ;
- ♦ **autres charges** : les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires. Elles sont en augmentation de 86 millions d'euros.

Sur 12 mois, les **frais de personnel** ressortent à 7,46 milliards d'euros contre 7,39 milliards au 31 décembre 2010, soit une hausse de 1%. Les effectifs moyens sont en légère diminution (-0,2%) et ressortent à 102 012 salariés. Cette baisse s'explique notamment par la mise en œuvre du plan de départs volontaires chez Air France en 2010.

Sur 9 mois, les **frais de personnel** ressortent à 5,66 milliards d'euros contre 5,53 milliards au 31 décembre 2010, soit une hausse de 2,3%. Les effectifs moyens restent stables avec une légère augmentation de 0,3% et ressortent à 102 277 salariés. À périmètre constant, les effectifs diminuent de 0,7% à 101 198 salariés.

Sur 12 mois, les **impôts et taxes** s'élèvent à 191 millions d'euros contre 175 millions d'euros au 31 décembre 2010, en augmentation de 9,1%. Sur 9 mois, ils s'élèvent à 149 millions d'euros contre 137 millions d'euros sur la période précédente.

Sur 12 mois, les **dotations aux amortissements et provisions** ressortent à 1,70 milliard d'euros contre 1,67 milliard d'euros au 31 décembre 2010. Sur 9 mois, elles s'élèvent à 1,30 milliard d'euros contre 1,28 milliard d'euros sur la période précédente.

■ Résultat d'exploitation

Sur 12 mois, le **résultat d'exploitation courant** est négatif de 353 millions d'euros (+28 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Sur 9 mois, le **résultat d'exploitation courant** est positif de 50 millions d'euros (+525 millions d'euros pour la même période 2010).

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 décembre 2011 (12 mois pro forma)		31 décembre 2010 (12 mois pro forma)	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Passage	18 834	(375)	17 910	(58)
Fret	3 143	(60)	3 064	15
Maintenance	1 040	110	1 029	118
Autres	1 346	(28)	1 307	(47)
Total	24 363	(353)	23 310	28

<i>(En millions d'euros)</i>	31 décembre 2011 (9 mois)		31 décembre 2010 (9 mois)	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Passage	14 762	(8)	14 031	323
Fret	2 374	(51)	2 390	78
Maintenance	807	84	796	117
Autres	1 094	25	1 072	7
Total	19 037	50	18 289	525

■ Résultat des activités opérationnelles

Sur 12 mois, le résultat des activités opérationnelles est une perte de 480 millions d'euros contre un profit de 634 millions d'euros au 31 décembre 2010. Lors de l'exercice précédent, il incluait notamment un profit de 1,03 milliard d'euros dégagé par le groupe lors de la cession d'un tiers de sa participation dans Amadeus introduite en bourse à Madrid en avril 2010 et un profit de revalorisation au cours d'introduction de sa participation restante de 15,2%. Il comprenait également un complément de 127 millions d'euros de la provision relative aux amendes imposées par la Commission européenne aux sociétés Air France, KLM et Martinair pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur du fret aérien.

Sur 9 mois, le résultat des activités opérationnelles ressort à l'équilibre (26 millions d'euros) contre un profit de 1,39 milliard d'euros lors de la période précédente qui enregistrait l'opération Amadeus et le complément de provision pour l'amende cargo.

■ Coût de l'endettement financier net

Sur 12 mois, le coût de l'endettement financier net est resté stable à 371 millions d'euros. Le ratio EBITDAR sur frais financiers ajusté de la part (34%) des loyers opérationnels considérés comme les frais financiers est de 3,3 au 31 décembre 2011 (3,9 au 31 décembre 2010).

Sur 9 mois, le coût de l'endettement financier net est resté également stable à 280 millions d'euros.

■ Autres produits et charges financières

Sur 12 mois, les autres charges financières nettes ressortent, au 31 décembre 2011, à 180 millions d'euros contre des charges nettes de 239 millions d'euros au 31 décembre 2010. Elles s'analysent comme suit :

- ♦ perte de change de 116 millions d'euros (-191 millions au 31 décembre 2010) ;
- ♦ variation négative de la juste valeur des actifs et passifs financiers est de 66 millions d'euros (53 millions au 31 décembre 2010). Elle correspond principalement à l'impact du swap sur l'OCEANE 2020 pour 51 millions d'euros ;
- ♦ reprises de provisions de 2 millions contre une dotation nette de 5 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Sur 9 mois, les autres charges financières nettes ressortent à 247 millions d'euros contre 145 millions d'euros au 31 décembre 2010 (9 mois). Elles s'analysent comme suit :

- ♦ perte de change de 186 millions d'euros (-103 millions au 31 décembre 2010) ;
- ♦ variation négative de la juste valeur des actifs et passifs financiers 64 millions d'euros (46 millions au 31 décembre 2010). Ces pertes sont principalement dues à l'impact du swap sur l'OCEANE 2020 pour 51 millions d'euros ;
- ♦ reprises de provisions de 3 millions contre une dotation nette de 4 millions d'euros au 31 décembre 2010.

■ Résultat net – part du groupe

Sur 12 mois, le produit d'**impôt** s'élève à 245 millions d'euros contre 275 millions d'euros au 31 décembre 2010.

En France, les déficits sont indéfiniment reportables. Toutefois, la loi de finance rectificative 2011 a introduit une modification dans la limite du montant de récupération des déficits fiscaux imputables chaque année (limite à 60% du montant du bénéfice de la période au-delà du premier million d'euros). Cette mesure a pour effet le rallongement de la période de récupération. Compte tenu de ces éléments et des projections de résultats retenues, la recouvrabilité des impôts différés au titre des déficits reportables ressort à une durée proche de 10 ans. En conséquence et par mesure de prudence, le groupe a décidé de limiter la reconnaissance des actifs d'impôt différé au titre des déficits reportables à compter du 3^{ème} trimestre de l'exercice clos le 31 décembre 2011. Le taux d'impôt effectif ressort donc à 24%.

Le taux d'impôt effectif pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010 n'est pas significatif étant donné que le résultat avant impôt tout comme l'impôt étaient positifs. Cela s'explique notamment par la quasi-exonération fiscale de la plus-value relative à l'opération Amadeus.

Sur 9 mois, le produit d'**impôt** s'élève à 75 millions d'euros contre 26 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Sur 12 mois, la **part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est négative de 19 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre une contribution également négative de 13 millions d'euros l'exercice précédent. Elle comprend pour l'essentiel la contribution négative du groupe Alitalia pour un montant de 30 millions d'euros (21 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Sur 9 mois, la **part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est négative de 12 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre une contribution également négative de 14 millions d'euros l'exercice précédent.

Sur 12 mois, le **résultat net consolidé – part du groupe** ressort en perte à 809 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre un profit de 289 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Sur 9 mois, le **résultat net consolidé – part du groupe** ressort en perte à 442 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre un profit de 980 millions d'euros au 31 décembre 2010.

La contribution au résultat net par trimestre est respectivement de -367 millions d'euros au 31 mars 2011, de -197 millions d'euros au 30 juin 2011, de 14 millions d'euros au 30 septembre 2011 et de -270 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Sur 12 mois, par action, le résultat net de base s'élève à -2,73 euros au 31 décembre 2011 contre un profit de 0,98 euro au 31 décembre 2010.

Sur 9 mois, par action, le résultat net de base s'élève à -1,50 euro au 31 décembre 2011 contre un profit de 3,32 euros au 31 décembre 2010.

5.1.2 Investissements et financements du groupe

Sur 12 mois, les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 2,43 milliards d'euros (2,04 milliards d'euros au 31 décembre 2010) dont 1,35 milliard d'euros d'investissement dans la flotte, 556 millions d'euros dans la maintenance, 118 millions d'euros de pièces détachées et 408 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de crédit-bail se sont élevées à 1,17 milliard contre 1,05 milliard d'euros au 31 décembre 2010.

Sur 9 mois, les investissements corporels et incorporels s'élèvent à 1,87 milliard d'euros (1,56 milliard d'euros au 31 décembre 2010). Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de crédit-bail se sont élevées à 862 millions contre 671 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Sur 12 mois, le cash flow opérationnel est positif de 934 millions d'euros (1,04 milliard au 31 décembre 2010) compte tenu d'une variation positive du besoin en fonds de roulement de 581 millions d'euros. Cette variation est principalement imputable à l'augmentation des comptes fournisseurs de 690 millions d'euros due pour partie à un effet calendaire et pour partie aux actions menées pour améliorer le besoin en fonds de roulement.

Au 31 décembre 2011, le groupe dispose de 2,89 milliards d'euros de liquidités nettes dont 2,28 milliards de trésorerie et équivalents. De plus, le groupe dispose de lignes de crédit non utilisées d'un montant cumulé de 1,85 milliard d'euros.

L'endettement financier net ressort au 31 décembre 2011 à 6,52 milliards d'euros (6,07 milliards d'euros au 31 décembre 2010). Les fonds propres de l'ensemble ressortent à 6,09 milliards d'euros contre 7,03 milliards d'euros au 31 décembre 2010. La variation est imputable essentiellement à la perte nette de 809 millions d'euros.

Le ratio d'endettement du groupe s'établit à 1,07 contre 0,85 au 31 mars 2011. Hors effet des dérivés (55 millions d'euros), le ratio d'endettement ressort à 1,08 contre 0,90 au 31 mars 2011.

Sur 12 mois, la dette nette ajustée de la capitalisation des loyers opérationnels (7 fois la charge annuelle), représente 5,7 fois l'EBITDAR au 31 décembre 2011 (4,7 fois au 31 décembre 2010).

5.1.3 Résultats sociaux de la société Air France-KLM

Les comptes sociaux de la société Air France-KLM ont été arrêtés au 31 décembre 2011 sur un exercice de 9 mois.

En qualité de société holding, la société Air France-KLM n'a pas d'activité opérationnelle. Ses produits proviennent des redevances perçues au titre de l'utilisation du logo Air France-KLM par les deux sociétés opérationnelles et ses charges comprennent essentiellement les frais de communication financière, les honoraires des Commissaires aux comptes, les rémunérations des mandataires sociaux. Au 31 décembre 2011, le résultat d'exploitation ressort positif à 1,6 million d'euros.

Le résultat net ressort négatif à 112 millions d'euros, essentiellement composé des frais financiers sur emprunts obligataires contractés sur l'exercice 2009-10 et de provisions sur les titres. Aucun dividende n'a été versé au titre de 2010-11.

Conformément aux dispositions des articles 39-5 et 223 quinquies du Code général des impôts relatif aux dépenses du relevé des frais généraux exclues des charges non déductibles fiscalement, il est précisé qu'aucun montant n'a été engagé au cours de l'exercice.

Conformément aux dispositions de l'article 39-4 et 223 quater du Code général des impôts, aucun amortissement excédentaire n'a été constaté.

■ Information sur les délais de paiement fournisseurs de la société Air France-KLM

Au 31 décembre 2011, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 1 million d'euros dont 0,5 million d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 mars 2011, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 0,6 million d'euros dont 0,3 million d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

5.1.4 Indicateurs financiers

■ Résultat net retraité

Le groupe présente un résultat net retraité lorsque :

- ◆ les opérations non récurrentes sont significatives par rapport au résultat net ;
- ◆ la volatilité du prix du pétrole a une incidence sur la valeur du portefeuille des couvertures pétrole, en particulier sur la part non monétaire de la valeur des instruments de couverture.

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Résultat net – part du groupe	(809)	289	613
Impôts	(245)	(275)	(196)
Résultat net – part du groupe avant impôts	(1 054)	14	417
Éléments non récurrents*	127	(606)	(764)
Part non monétaire de la valeur des instruments de couverture**	(8)	(24)	(25)
Résultat net – part du groupe retraité avant impôts	(935)	(616)	(372)
Impôts	226	211	138
Résultat net – part du groupe retraité	(709)	(405)	(234)

* *Éléments non récurrents : charges et produits comptabilisés entre le résultat d'exploitation courant et le résultat des activités opérationnelles (Voir également Note 11 aux comptes consolidés).*

** *Voir tableau des flux de trésorerie.*

■ Marge d'exploitation ajustée

Dans le cadre de pratiques communément admises en matière d'analyse financière du secteur du transport aérien, les loyers opérationnels sont capitalisés 7 fois pour le calcul des capitaux employés et du ratio d'endettement complet. En conséquence, le résultat d'exploitation courant est ajusté de la partie des loyers opérationnels assimilés à des charges financières, soit 34% de ces loyers, pourcentage résultant du taux de capitalisation des loyers opérationnels. Il en résulte une marge d'exploitation ajustée qui, en permettant d'éliminer les impacts comptables des différents modes de financement des avions, favorise une meilleure comparabilité de la rentabilité des différentes compagnies aériennes.

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Résultat d'exploitation courant	(353)	28	122
Part des loyers opérationnels correspondant à des frais financiers	288	274	283
Résultat d'exploitation ajusté	(65)	302	405
Chiffre d'affaires	24 363	23 310	23 615
Marge d'exploitation ajustée	(0,3)%	1,3%	1,7%

■ Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres. La dette nette est le solde entre les dettes financières à long et court terme et les liquidités (trésorerie et équivalent, valeurs mobilières de placement moins le concours courant bancaire).

La trésorerie nantie dans le cadre du contrat de swap conclu avec Natixis pour une période de quatre ans relatif aux OCEANE 2,75% 2020 est portée en moins de la dette correspondante. Dans le cadre du recours formé contre le montant de l'amende cargo devant le Tribunal de l'Union européenne, le groupe a choisi de constituer des garanties bancaires jusqu'au prononcé d'une décision définitive. Ces garanties sont portées en trésorerie nantie mobilisable, le groupe ayant la possibilité de substituer rapidement d'autres actifs.

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Dettes financières courantes et non courantes	10 402	10 647	10 788
Intérêts courus non échus	(122)	(146)	(119)
Dépôts sur avions en crédit-bail	(491)	(492)	(455)
Actifs financiers nantis dans le cadre du swap avec Natixis (OCEANE)	(393)	-	-
Couvertures de change sur dettes	4	38	36
Dettes financières	9 400	10 047	10 250
Trésorerie et équivalent trésorerie	2 283	3 496	3 717
Valeurs mobilières de placement à +3 mois	359	424	271
Trésorerie nantie mobilisable	235	-	303
Dépôts (obligations)	165	207	197
Concours bancaires courant	(157)	(145)	(129)
Liquidités nettes	2 885	3 982	4 359
Dette nette	6 515	6 065	5 891
Capitaux propres consolidés	6,094	7 032	6 906
Endettement net/capitaux propres consolidés	1,07	0,86	0,85
Endettement net/capitaux propres consolidés hors dérivés	1,08	0,86	0,90

■ Ratio financier

Le groupe s'est donné comme objectif, dans le cadre du plan Transform 2015, de réduire son endettement en ramenant la dette nette à 4,5 milliards d'euros et le ratio dette/EBITDA en dessous de 2 à fin 2014. Ce ratio est calculé à partir des éléments suivants issus des comptes consolidés :

- ♦ Dette nette : voir tableau ci-dessus
- ♦ EBITDA : résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations et provisions.

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Dette nette	6 515	6 065	5 891
EBITDA	1 344	1 695	1 798
Dette nette/EBITDA	4,8	3,6	3,3

■ 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 normatif de 31%) et les capitaux employés.

Il est calculé à partir des agrégats suivants issus des comptes consolidés :

- ♦ les capitaux employés : capitaux propres consolidés nets des dérivés (-56 millions d'euros au 31 décembre 2011 et +25 millions au 31 décembre 2010) 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.

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Capitaux propres hors surplus des fonds de pension et dérivés	5 110	6 129	5 604
Dettes nettes	6 515	6 065	5 891
Locations opérationnelles x 7	5 936	5 642	5 817
Capitaux employés	17 561	17 836	17 312
Résultat d'exploitation ajusté après impôts	(45)	208	279
ROCE	(0,3)%	1,2%	1,6%

■ Coût du capital

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Coût des fonds propres	13,3%	13%	13%
Coût marginal de la dette après impôts	4,5%	3,7%	3,7%
Pondération, fonds propres / dette cible			
♦ Fonds propres	33%	35%	35%
♦ Dette	67%	65%	65%
Coût moyen pondéré du capital	7,4%	7%	7%

Document édité par la communication financière d'Air France-KLM
45, rue de Paris – 95747 Roissy-CDG