

# AIR FRANCE KLM



## Rapport de gestion 2006-07

Société anonyme au capital de 2 289 759 903 euros  
Siège social : 2, rue Robert Esnault-Pelterie, 75007 Paris  
Adresse postale : 45, rue de Paris, 95747 Roissy CDG Cedex  
RCS Paris 552 043 002

<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>1</b>
Le Conseil d'administration	1
La direction du groupe Air France-KLM	15
Capital et actionnariat d'Air France-KLM	17

<b>Activité</b>	<b>21</b>
Faits marquants de l'année	21
La stratégie d'Air France-KLM	22
Activité passage	23
Activité cargo	28
Activité maintenance	31
Autres activités	33
La flotte Air France-KLM	34

<b>Risques et gestion des risques</b>	<b>39</b>
Facteurs de risques	39
Gestion des risques	42

<b>Données sociales et environnementales</b>	<b>47</b>
Données sociales	47
Données environnementales	54

<b>Commentaires sur les comptes</b>	<b>61</b>
-------------------------------------	-----------

# Gouvernement d'entreprise

## Le Conseil d'administration

Les statuts prévoient un nombre maximum de 18 administrateurs dont la durée du mandat est de six ans. Le nombre d'actions minimum d'administrateur est de dix actions pour les administrateurs autres que les administrateurs représentants de l'État qui ne sont pas tenus de détenir des actions de la société.

### Composition du Conseil d'administration au 31 mars 2007

Au 31 mars 2007, le Conseil d'administration comprenait 15 membres dont :

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

Au mois de janvier 2007, Giancarlo Cimoli, Président et administrateur délégué d'Alitalia a présenté sa démission. Ce siège était vacant au 31 mars 2007. Par ailleurs, Bruno Bezar, Directeur général de l'Agence des Participations de l'État, a succédé à Jean-Louis Girodolle en tant qu'administrateur représentant de l'État (arrêté en date du 14 mars 2007).

### Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

#### Jean-Cyril Spinetta

*Président-directeur général d'Air France-KLM*

Première nomination : 23 septembre 1997

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 65 240 actions (hors parts de FCPE)

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

- ◆ Président-directeur général d'Air France,
- ◆ Administrateur de Saint-Gobain,
- ◆ Administrateur d'Alcatel-Lucent,
- ◆ Administrateur d'Unilever,
- ◆ Représentant permanent d'Air France au Conseil d'administration de Le Monde Entreprises,
- ◆ Membre du Conseil d'orientation de Paris Europlace.

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

- ◆ Administrateur d'Alitalia jusqu'en janvier 2007,
- ◆ Président du *Board of Governors* de IATA (Association internationale des transporteurs aériens) de juin 2004 à juin 2005,
- ◆ Président de l'AEA (Association européenne des transporteurs aériens) en 2001,
- ◆ Administrateur du CNES jusqu'en décembre 2002.

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

*Vice-Président du Conseil d'administration*

Président du Directoire de KLM jusqu'au 31 mars 2007

Première nomination : 24 juin 2004.

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

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

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

- ◆ Administrateur de Northwest Airlines,
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Martinair, d'Aegon N.V., de Randstad Holding N.V. et de Kennemer Gasthuis,
- ◆ Membre du Comité consultatif d'ABN AMRO holding.

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

### Patricia Barbizet

*Directeur général et administrateur d'Artémis*

Première nomination : 3 janvier 2003

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 2 000 actions

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

- ◆ Vice-Président du Conseil d'administration de Pinault-Printemps-Redoute,
- ◆ Membre du Conseil de surveillance et Directeur général de Financière Pinault, Gucci et Yves Saint-Laurent,
- ◆ Administrateur de la FNAC, de Bouygues, de TF1 et de la Société nouvelle du théâtre Marigny,
- ◆ Président et administrateur de Christie's International Plc,
- ◆ Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration de Sebdo Le Point et de l'Agefi,
- ◆ Membre du Conseil de gérance de Château Latour,
- ◆ Président-directeur général de Piasa,
- ◆ Directeur général et administrateur de Palazzo Grassi.

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

- ◆ Membre et Président du Conseil de surveillance de Yves Saint Laurent Haute Couture et de Yves Saint-Laurent Parfums,
- ◆ Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration de Bouygues et de Rexel,
- ◆ Président du Conseil d'administration de la Société nouvelle du théâtre Marigny.

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

### Frits Bolkestein

Première nomination : 22 novembre 2005

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 10 actions

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Nederlandsche Bank,
- ◆ Conseil auprès de PricewaterhouseCoopers.

Né le 4 avril 1933, Monsieur Bolkestein, de nationalité néerlandaise, a été membre du Parlement européen de 1999 à 2004.

### Jean-François Dehecq

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

Première nomination : 25 janvier 1995

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 523 actions

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

- ◆ Administrateur de Veolia Environnement,
- ◆ Administrateur de la Société financière des Laboratoires de Cosmétologie Yves Rocher,

- ◆ Président et administrateur de Sanofi-Synthelabo Daiichi Pharmaceuticals Co,
- ◆ Administrateur de l'Agence Nationale de Recherche,
- ◆ Administrateur de l'IFPMA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations),
- ◆ Vice-Président de l'EFPIA (European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations),
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de l'Agence de l'innovation industrielle,
- ◆ Président de l'Association nationale de la recherche technique,
- ◆ Membre de la Fondation française pour la recherche sur l'épilepsie.

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

- ◆ Président-directeur général de Sanofi-Aventis jusqu'au 31 décembre 2006,
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Balmain jusqu'en mars 2002 et d'Aventis jusqu'en décembre 2004,
- ◆ Administrateur de Péchiney jusqu'en décembre 2003, de Synthelabo Recherche jusqu'en janvier 2003 et de Finance Management jusqu'en septembre 2006,
- ◆ Administrateur de Fujisawa Sanofi-Synthelabo Inc. jusqu'en 2005,
- ◆ Président du CNAM (Conservatoire national des Arts et Métiers) jusqu'en 2005,
- ◆ Membre du Conseil France de l'INSEAD jusqu'en 2004.

Né le 1<sup>er</sup> janvier 1940, Monsieur Dehecq est diplômé de l'École nationale des arts et métiers.

### Jean-Marc Espalioux

*Président-directeur général de Financière Agache Investissement*

Première nomination : 14 septembre 2001

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 601 actions

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

- ◆ Censeur au Conseil de surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne,
- ◆ Administrateur de Veolia Environnement,
- ◆ Membre du Conseil de surveillance du Groupe Flo.

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

- ◆ Président du Directoire d'Accor et Président d'Accor UK jusqu'en janvier 2006,
- ◆ Membre du Conseil de surveillance du Club Méditerranée jusqu'en janvier 2006,
- ◆ Représentant permanent d'Accor au Conseil de surveillance du groupe Lucien Barrière jusqu'en janvier 2006,
- ◆ Administrateur de Vivendi Universal jusqu'en 2002,
- ◆ Administrateur de Fiat France, Crédit Lyonnais et Vivendi Environnement jusqu'en 2003.

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.

**Pierre-Henri Gourgeon***Directeur général délégué d'Air France-KLM*

Première nomination : 25 janvier 2005

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 45 688 actions

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

- ◆ Directeur général délégué d'Air France et Représentant permanent d'Air France-KLM au Conseil d'administration d'Air France,
- ◆ Vice-Président du Conseil d'administration d'Amadeus GTD,
- ◆ Administrateur de Stéria.

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

- ◆ Administrateur d'Autoroutes du Sud de la France jusqu'en mars 2006,
- ◆ Président d'Amadeus GTD jusqu'en septembre 2005,
- ◆ Président d'Amadeus France et d'Amadeus France SNC jusqu'en avril 2002,
- ◆ Administrateur d'Amadeus France jusqu'en novembre 2003.

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.

**Cornelis J.A. van Lede**

Première nomination : 24 juin 2004

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

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

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

- ◆ Président du Conseil d'administration de l'INSEAD (Institute of Business Administration),
- ◆ Administrateur de Reed Elsevier, de Sara Lee Corp et d'Air Liquide,
- ◆ Président du Conseil de surveillance de Heineken,
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Philips Electronics et de Stork.

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

- ◆ Président du Conseil de surveillance de Nederlandsche Bank jusqu'en 2004,
- ◆ Président du Directoire de Akzo Nobel NV jusqu'en 2003,
- ◆ Administrateur de Scania AB jusqu'en 2004.

Né le 21 novembre 1942, Monsieur van Lede, de nationalité néerlandaise, a été Président du Directoire d'Akzo Nobel.

**Floris A. Maljers**

Première nomination : 24 juin 2004

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

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

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

- ◆ Président du Conseil d'administration de l'École de management de Rotterdam,
- ◆ Président de Roompot et de Recreatie Group,
- ◆ Administrateur de Rand Europe.

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

- ◆ Président d'Unilever NV et vice-président d'Unilever Plc,
- ◆ Administrateur de SHV Holdings NV,
- ◆ Administrateur de BP Plc,
- ◆ Administrateur de Het Concertgebouw NV.

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

**Pierre Richard***Président du Conseil d'administration de Dexia*

Première nomination : 20 octobre 1997

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 401 actions

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

- ◆ Président du Conseil d'administration de Dexia Crédit Local,
- ◆ Vice-Président du Conseil d'administration de Dexia Banque Belgique et de Dexia Banque Internationale à Luxembourg,
- ◆ Administrateur du journal *Le Monde* et de Generali France Holding et de EDF Energies nouvelles,
- ◆ Membre du Conseil d'administration en qualité d'expert de la Banque Européenne d'Investissement,
- ◆ Vice-Président de l'Association française des banques et membre du Comité exécutif de la Fédération bancaire française.

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

- ◆ Administrateur du Crédit du Nord jusqu'en février 2007,
- ◆ Administrateur de FSA jusqu'en 2006.

Né le 9 mars 1941, Monsieur Richard est ancien élève de l'École polytechnique.

## Administrateurs représentant l'État

### Bruno Bézard

*Directeur général de l'Agence des participations de l'État*

Première nomination : 14 mars 2007

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

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

♦ Administrateur d'EDF, La Poste, Areva, France Telecom et Thalès.  
Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années :

♦ Administrateur de France Télévision, Renault et de la SNC.

Né le 19 mai 1963, Monsieur Bézard est ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration.

### Philippe Josse

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

Première nomination : 16 mai 2006

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

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

♦ Administrateur d'EDF et de la SNCF.

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

### Claude Gressier

*Président de la section des Affaires économiques*

Conseil Général des Ponts et Chaussées

Première nomination : 24 juin 2004

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

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

♦ Administrateur des Autoroutes de France,  
♦ Administrateur de la SNCF.

Né le 2 juillet 1943, Monsieur Gressier est diplômé de l'École polytechnique, ingénieur des Ponts et Chaussées et ancien élève de l'Institut des sciences politiques de Paris.

## Administrateurs représentant les actionnaires salariés

### Didier Le Chaton

*Représentant les personnels navigants techniques*

Première nomination : 26 janvier 2006

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 4 032 actions et 3 186 parts de FCPE.

Né le 3 février 1951, Monsieur Le Chaton est diplômé de l'École nationale de l'aviation civile et commandant de bord sur Boeing 747-400.

### Christian Magne

*Représentant les personnels au sol et navigant commercial*

Première nomination : 14 septembre 2001

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

Nombre d'actions détenues dans la société : 233 actions et 246 parts de FCPE.

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

## Secrétaire du Conseil

### Jean-Marc Bardy

*Directeur juridique*

► Expérience et formation des membres du Conseil d'administration

Administrateur	Expérience au sein du Conseil d'administration			Expérience professionnelle		
	Âge au 31/03/2007	Date d'entrée au Conseil	Expérience acquise au 31/03/2007	Secteur	Expérience dans le secteur	Fonction actuelle
<b>Jean-Cyril Spinetta</b>	63 ans	23/09/1997	10 ans	Service Public Transport aérien (Air Inter et Air France)	14 ans	PDG d'Air France-KLM et d'Air France
<b>Leo van Wijk</b>	60 ans	24/06/2004	3 ans	Transport aérien (KLM)	36 ans	Président du directoire de KLM jusqu'au 31 mars 2007
<b>Patricia Barbizet</b>	52 ans	3/01/2003	4 ans	Industrie (Renault, groupe Pinault)	30 ans	Directeur général et administrateur d'Artémis
<b>Bruno Brézard</b>	44 ans	14/03/2007	0,5 mois	Service Public	19 ans	Directeur général de l'Agence des participations de l'État
<b>Frits Bolkestein</b>	73 ans	22/11/2005	1,5 an	Industrie (Shell)  Administration (Parlement néerlandais et Commission européenne)	16 ans  26 ans	-
<b>Jean-François Dehecq</b>	67 ans	25/01/1995	12 ans	Industrie (SNPA et Sanofi)	42 ans	Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis
<b>Jean-Marc Espalioux</b>	55 ans	14/09/2001	6,5 ans	Services (CGE, Accor)	20 ans	PDG de Financière Agache Investissement
<b>Pierre-Henri Gourgeon</b>	60 ans	20/01/2005	2 ans	Aéronautique et transport aérien	36 ans	Directeur général délégué d'Air France-KLM et Directeur général délégué d'Air France
<b>Philippe Josse</b>	46 ans	16/05/2006	11 mois	Service Public	11 ans	Directeur du Budget
<b>Cornelis van Lede</b>	65 ans	24/06/2004	3 ans	Industrie (Shell, Akzo, Fédération des industries des Pays-Bas) Conseil (McKinsey & Company)	36 ans	Président du Conseil d'administration de l'INSEAD
<b>Floris Majers</b>	73 ans	24/06/2004	3 ans	Industrie (Unilever)	35ans	Président du Conseil d'administration de l'École de Management de Rotterdam
<b>Pierre Richard</b>	66 ans	20/10/1997	10 ans	Banque (CDC, Crédit local de France)	24 ans	Président du Conseil d'administration de Dexia
<b>Claude Gressier</b>	64 ans	24/06/2004	3 ans	Service Public	39 ans	Président de la section économique et transport du Conseil général des Ponts et Chaussées
<b>Didier Le Chaton</b>	56 ans	26/01/2006	15 mois	Transport aérien (Air France)	31 ans	Commandant de bord
<b>Christian Magne</b>	54 ans	14/09/2001	6 ans	Transport aérien (Air France)	33 ans	Cadre financier

## Missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité 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 concerne. En outre, il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration a adopté, le 17 juin 2004, un règlement intérieur inspiré des rapports Bouton et Vienot. Modifié le 23 novembre 2004 puis le 30 août 2006, il précise les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil et fixe les droits et les devoirs des administrateurs en matière de règles d'information, de communication des dossiers, de confidentialité et de conflit d'intérêts. Il détermine, entre autres, les attributions de chacun des quatre comités spécialisés institués au sein du Conseil : le comité d'audit, le comité de stratégie, le comité de rémunération et le comité de nomination.

A l'exception du comité de stratégie, aucun autre comité ne compte parmi ses membres de dirigeants sociaux.

## Organisation du Conseil d'administration

Dans sa séance du 24 juin 2004, le Conseil d'administration a décidé de ne pas procéder à la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général. En outre, il a nommé un Directeur général délégué et a déterminé ses pouvoirs.

Le Président est nommé par le Conseil d'administration ; il a tous pouvoirs pour assurer la direction 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 l'approbation préalable du Conseil d'administration pour effectuer les opérations suivantes lorsque leur montant excède 150 millions d'euros :

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

Le Directeur général délégué est chargé d'assister le Président-directeur général et dispose de pouvoirs étendus en matière économique, financière, commerciale et sociale. Il doit cependant soumettre à la signature du Président-directeur général les contrats portant sur une somme supérieure à 50 millions d'euros.

## Indépendance des administrateurs

Le Conseil d'administration fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise tels que présentés dans les rapports Vienot et Bouton relatifs à ce sujet. Toutefois, le Conseil n'a pas été amené à débattre de l'indépendance de ses membres au regard des critères fixés par le rapport Bouton compte tenu du mode de désignation d'une partie des administrateurs qui résulte tant de dispositions législatives particulières, notamment pour les représentants de l'État, que des accords conclus avec la société KLM et, jusqu'à la démission de son représentant, avec la société Alitalia.

## Déontologie et éthique

Le Conseil d'administration a adopté un code de déontologie et un code d'éthique.

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

Il n'y a aucun lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration et, 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.

A 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.



## Situation de conflit d'intérêt

Il n'existe pas, à la connaissance de la société, de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs. Il est précisé toutefois que l'État détient, au 31 mars 2007, 17,9% du capital d'Air France-KLM et 68,4% du capital d'Aéroports de Paris

## Évaluation du Conseil d'administration

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

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de l'évaluation :

- ◆ l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration,
- ◆ la composition et l'implication du Conseil,
- ◆ les domaines d'intervention du Conseil,
- ◆ les relations du Conseil avec le Président et la direction générale de l'entreprise,
- ◆ l'organisation et le fonctionnement des Comités.

Les entretiens avec les administrateurs ont fait l'objet d'une restitution anonyme lors de la présentation de la synthèse au Conseil d'administration du 23 mai 2007. Un prochain Conseil d'administration examinera les modifications éventuelles à apporter aux règles actuelles de fonctionnement.

## 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 cinq à sept jours avant celles-ci 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 lieu à des présentations vidéo ou orales, 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 2006-07

Au cours de l'exercice 2006-07, le Conseil d'administration s'est réuni à huit reprises (sept réunions en 2005-06). La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de trois heures. Le taux de présence des administrateurs a été de 87,25% (74,2% en 2005-06) étant précisé que deux sièges d'administrateurs sont demeurés vacants au cours du dernier trimestre de l'exercice pendant lequel le Conseil s'est réuni à 3 reprises.

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

- ◆ comptes intermédiaires et définitifs et examen de leur réconciliation en normes US GAAP,
- ◆ prévisions budgétaires,
- ◆ rémunération des dirigeants sociaux,
- ◆ transposition des statuts du personnel dans des conventions d'entreprise,
- ◆ développement du groupe dans les pays émergents,
- ◆ stratégie de développement du segment loisir à partir du marché France (création de la compagnie transavia.com France),
- ◆ information sur la répartition du capital,
- ◆ retard du programme A380,
- ◆ organisation du groupe pour la phase II du rapprochement avec KLM,
- ◆ projets du groupe en matière d'énergies nouvelles,
- ◆ stratégie de couverture en matière de carburant.

Comme en 2005-06, le Conseil d'administration a tenu une réunion annuelle dédiée à la stratégie du groupe dans ses différents métiers (passage, cargo, maintenance). L'analyse stratégique du groupe dans le domaine de la consolidation du transport aérien tant en Europe qu'aux États-Unis a également été débattue au cours de la même réunion.

## Conventions réglementées

Il n'y a pas eu de nouvelles conventions réglementées au cours de l'exercice 2006-07. Les conventions autorisées au cours d'exercices antérieurs ont continué leurs effets. Il s'agit des conventions suivantes :

- ◆ conventions de prestations de services entre Air France-KLM d'une part et Air France et KLM d'autre part,
- ◆ convention de trésorerie et de domiciliation entre Air France-KLM et Air France,
- ◆ convention de licence de marque entre Air France-KLM d'une part et Air France et KLM d'autre part,
- ◆ convention entre Air France-KLM et Air France relative à l'émission par Air France d'une OCÉANE convertible en actions Air France-KLM,
- ◆ convention relative à la rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué.

Il a existé par ailleurs, une convention entre Air France-KLM et Alitalia qui a été soumise à l'article L. 225-40 du Code de commerce jusqu'à la démission des administrateurs au début de 2007.

## Les comités du Conseil d'administration

### Le comité d'audit

#### Composition

Conformément à la charte qui régit son fonctionnement, le comité d'audit doit être composé de trois à six membres.

Le comité est composé de six membres : Pierre Richard, Président du comité, Jean-François Dehecq, le représentant de l'Agence des Participations de l'État, Floris Maljers, Christian Magne et Didier Le Chaton.

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

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

#### Missions

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

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

Il approuve le montant des honoraires des Commissaires aux comptes et donne son approbation préalable à la réalisation de certaines de leurs prestations. Le comité doit également veiller à la qualité des procédures permettant le respect des réglementations boursières. Il dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission ; il peut notamment se faire assister de personnes extérieures à la société.

Les principales missions du comité d'audit sont l'examen des comptes consolidés intérimaires et annuels avant qu'ils soient soumis au Conseil d'administration et 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 programme et les résultats des travaux de l'audit interne.

#### Activité

Au cours de l'année fiscale 2006-07, le comité d'audit s'est réuni cinq fois (cinq fois en 2005-06) avec un taux de présence de ses membres de 66% (81,4% en 2005-06). La durée des séances a été en moyenne de 2 h 30.

Les questions suivantes ont été examinées.

#### Examen des comptes

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

Une séance particulière a été consacrée à la présentation des comptes en normes US GAAP ainsi qu'à la note de réconciliation entre les comptes IFRS et les comptes en US GAAP établie pour le rapport annuel américain établi sous la forme 20-F, certaines différences de traitement comptable existant entre les normes internationales et les normes américaines.

#### Contrôle interne et audit interne

Le comité a procédé, lors de chacune de ses réunions, à l'examen de l'état d'avancement du projet sur le contrôle interne (SOX Progress Report) qui concerne la mise en place des procédures de contrôle interne visant à s'assurer que le groupe dispose des procédures de contrôle nécessaires pour fournir l'assurance raisonnable qu'il est en mesure de réunir, traiter et divulguer les informations requises en application de la loi Sarbanes-Oxley et de la loi sur la sécurité financière. C'est ainsi que le comité s'est fait communiquer les éléments d'information concernant les différentes étapes du projet (documentation, *testing*, etc.) et les observations des Commissaires aux comptes relatives à ces différentes étapes.

#### Examen des risques

Le comité d'audit a également passé en revue :

- ◆ la stratégie du groupe en matière de couverture du carburant, l'impact de ces couvertures sur les dépenses de carburant et leur sensibilité aux fluctuations du prix du pétrole,
- ◆ l'évolution de la situation financière des fonds de pension de KLM,
- ◆ les risques associés à l'activité industrielle du groupe (risques industriels et environnementaux, navigabilité et sécurité des vols),
- ◆ les travaux de l'audit interne et ses résultats.

Enfin, le comité d'audit a été informé de l'évolution des enquêtes conduites par les autorités de la concurrence dans le secteur du cargo.

## Le comité de stratégie

### Composition

Le comité de stratégie est composé de sept administrateurs dont Jean-Cyril Spinetta, Président du comité, Leo van Wijk, Patricia Barbizet, Philippe Josse, Claude Gressier, Didier Le Chaton et Christian Magne. Assistent également aux réunions, le Directeur général délégué, le Directeur financier et le Secrétaire du Conseil d'administration.

### Missions

Les attributions du comité comprennent l'étude des orientations stratégiques concernant l'activité du groupe, les évolutions de son périmètre en matière de flotte ou de filiales, l'acquisition ou la cession d'actifs aériens ou non aériens, la politique de sous-traitance aérienne et d'alliance.

### Activité

Le comité de stratégie s'est réuni le 10 novembre 2006 afin d'étudier la création de transavia.com France, filiale commune d'Air France et de transavia.com offrant au départ de Paris-Orly, des vols moyen courrier réguliers et non réguliers à bas prix sur des destinations touristiques en Europe et autour du bassin méditerranéen.

## Le comité des rémunérations

### Composition

Le comité des rémunérations est composé de trois administrateurs : Jean-Marc Espalioux, Président du comité, Cornelis van Lede et Pierre Richard.

### Mission

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

### Activité

Le comité des rémunérations s'est réuni le 12 juin 2006 (une fois en 2005-06). Le taux de présence de ses membres a été de 100% (100% en 2004-05).

Pour l'exercice 2006-07, le comité a proposé que la part fixe des rémunérations du Président et du Directeur général délégué, déterminée lors du Conseil d'administration du 23 novembre 2004 au titre de l'exercice 2005-06, soit inchangée.

Il a également proposé de fixer, au titre de l'exercice 2005-06, la part variable de la rémunération à 85% de la rémunération fixe des dirigeants sociaux. Cette partie variable a été versée au cours de l'exercice 2006-07.

S'agissant enfin de la part variable de la rémunération du Président et du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2006-07 versée au cours de l'exercice 2007-08, le comité des rémunérations a proposé au Conseil d'administration d'adopter des modalités nouvelles pour sa détermination. Celle-ci, dont le montant pourra atteindre 100% de la rémunération fixe, comprend une part quantitative et une part qualitative :

- ♦ la part quantitative est assise sur la progression du résultat opérationnel du groupe,
- ♦ la part qualitative est fondée sur quatre critères (poursuite de la construction du groupe, favoriser la mise en place de la nouvelle équipe managériale groupe, contribution à la valorisation du titre Air France-KLM, proposition et mise en œuvre de la stratégie arrêtée par le Conseil d'administration) dont la réalisation sera appréciée par le comité.

## Le comité de nomination

### Composition

Il est composé de trois membres dont Jean-Marc Espalioux, Président du comité, Patricia Barbizet et Jean-François Dehecq.

### Missions

Le comité de nomination est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration pour la nomination d'administrateur ainsi que pour la succession des dirigeants sociaux, notamment en cas de vacance imprévisible. Par ailleurs, et jusqu'au 4 mai 2007, le comité de nomination avait la compétence pour en désigner les membres du Comité de management stratégique après consultation, selon les cas, du Président-directeur général d'Air France et/ou du Conseil de surveillance de KLM.

### Activité

Le comité de nomination ne s'est pas réuni au cours de l'exercice (une fois en 2005-06 avec un taux de présence de 100%).

## Les rémunérations

### 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 global a été déterminé par l'Assemblée générale du 24 juin 2004. Les modalités de rémunération des administrateurs sont les suivantes :

- ♦ 12 000 euros de partie fixe ; et
- ♦ 12 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées générales des actionnaires.

Les membres des comités perçoivent des jetons de présence complémentaires :

- ♦ pour le comité d'audit, le président et les membres perçoivent des jetons de présence respectivement de 10 000 euros et de 6 000 euros,
- ♦ pour les autres comités, le président et les membres reçoivent respectivement 7 000 euros et 4 000 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 jetons de présence attribués au titre de l'exercice 2006-07

Compte tenu des changements intervenus au cours de l'exercice, dix-sept administrateurs ont été éligibles aux jetons de présence.

Administrateurs	2006-07	2005-06
Jean-Cyril Spinetta	31 000 euros	24 000 euros
Leo van Wijk	28 000 euros	24 000 euros
Patricia Barbizet	25 333 euros	26 500 euros
Bruno Bezard	1 333 euros <sup>(1)</sup>	-
Frits Bolkestein	22 666 euros	7 500 euros
Giancarlo Cimoli	9 333 euros <sup>(2)</sup>	13 500 euros
Jean-François Dehecq	27 333 euros	26 500 euros
Jean-Marc Espalioux	25 666 euros	29 000 euros
Jean-Louis Girodolle	19 466 euros <sup>(1) (2)</sup>	28 500 euros <sup>(1)</sup>
Pierre-Henri Gourgeon	24 000 euros	24 000 euros
Claude Gressier	26 666 euros <sup>(1)</sup>	22 500 euros <sup>(1)</sup>
Philippe Josse	26 666 euros <sup>(1)</sup>	-
Didier Le Chaton	34 000 euros	7 200 euros
Cornelis J.A. van Lede	25 333 euros	23 500 euros
Christian Magne	34 000 euros	30 000 euros
Floris Maljers	28 666 euros	27 000 euros
Pierre Richard	38 000 euros	35 000 euros
Montants versés à des administrateurs ayant quitté leurs fonctions en 2005-06	-	40 500 euros
<b>Total</b>	<b>427 461 euros</b>	<b>389 200 euros</b>

(1) Montant versé au Trésor Public.

(2) Démissionnaires en janvier 2007.

## La rémunération des mandataires sociaux

### Modalités des rémunérations

Conformément aux propositions du comité de rémunération et au titre de leurs fonctions dans la société Air France-KLM et dans la société Air France, le Conseil d'administration a fixé, au titre de l'exercice 2006-07, la rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué au même niveau qu'en 2005-06, soit 750 000 euros et 550 000 euros respectivement et le bonus cible au titre de l'exercice 2005-06 à 85% de leur rémunération

Les critères d'attribution du bonus ont été les suivants :

- ◆ 50% lié à la réalisation des objectifs de résultats fixés dans le budget,
- ◆ 50% lié à la réalisation de nouveaux objectifs stratégiques dont gains de part de marché, maintien de l'équilibre économique.

En ce qui concerne « les engagements de toutes natures pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux » visés par la loi du 26 juillet 2005, 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-directeur général et le Directeur général délégué.

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.

Il n'existe pas d'indemnités spécifiques prévues en cas de départ du Président-directeur général et du Directeur général délégué.

Les rémunérations du Président-directeur général et du Directeur général délégué d'Air France-KLM font l'objet d'une facturation à Air France à hauteur de la quote-part d'activité qu'ils consacrent à Air France, soit 50% en ce qui concerne le Président-directeur général et 70% en ce qui concerne le Directeur général délégué, conformément à la convention réglementée approuvée par le Conseil d'administration du 23 novembre 2004.

La rémunération du Président du directoire de KLM est décidée par le Conseil de surveillance de KLM. Il bénéficie également d'un plan de retraite géré dans le cadre de la loi néerlandaise. A ce titre, la société a contribué à ce plan à hauteur de 186 000 euros en 2006-07 (177 000 euros en 2005-06).

### Montants des rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux

Le Conseil d'administration a accordé à M. Spinetta et à M. Gourgeon, au titre de l'exercice 2005-06, la totalité du bonus cible considérant que les critères d'attribution avaient été atteints.

(En euros) (Rappel 2005-06)	Rémunérations brutes			Jetons de présence <sup>(3)</sup>	Total
	Fixe	Après ESA <sup>(1)</sup>	Variable <sup>(2)</sup>		
<b>Jean-Cyril Spinetta</b> Président-directeur général	750 000 (750 000)	600 240 (612 720)	637 500 (330 000)	31 000 (24 000)	1 268 740 (966 720)
<b>Pierre-Henri Gourgeon</b> Directeur général délégué	550 000 (550 000)	449 200 (457 600)	467 500 (185 000)	24 000 (24 000)	940 700 (666 600)
<b>Leo van Wijk</b> Président du directoire de KLM	675 679 (666 083)	- -	467 415 (429 731)	- -	1 143 094 (1 095 814)

(1) M. Spinetta et M. Gourgeon ont souscrit en avril 2005 à l'offre « échange salaires-actions Air France-KLM » proposée par l'État aux salariés d'Air France lors de la cession d'une partie de ses titres. Ils ont souscrit respectivement à 65 240 actions et à 44 769 actions.

(2) Au titre de l'exercice précédent.

(3) Y compris les jetons de présence versés par les filiales du groupe : M. Spinetta renonce aux jetons de présence au titre de son mandat au Conseil d'Air France.

M. Gourgeon est le représentant d'Air France-KLM au Conseil d'Air France et, à ce titre, ne perçoit pas de jetons de présence. Les jetons de présence de M. van Wijk sont versés à KLM.

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

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

**Options de souscription ou d'achat d'actions consentis aux mandataires sociaux d'Air France-KLM par les filiales**

Les filiales Air France et KLM avaient émis, au bénéfice de leurs salariés ou de leurs propres dirigeants, des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions donnant droit à des actions, qui à la suite du rapprochement, ont été transformées en options sur des actions Air France-KLM.

Au titre de KLM, M. van Wijk, administrateur d'Air France-KLM, a bénéficié des plans suivants :

<b>Plans KLM au bénéfice de ses dirigeants et mandataires sociaux</b>	<b>Plan 2001</b>	<b>Plan 2004</b>	<b>Plan 2005</b>	<b>Plan 2006</b>
Nombre d'actions pouvant être achetées	28 686	28 686	25 000 <sup>(1)</sup>	25 000 <sup>(2)</sup>
Date d'expiration	20 octobre 2006	25 juin 2009	10 juillet 2010	26 juillet 2011
Prix d'achat	20,44	13,19	13,11	17,83
Nombre d'actions souscrites au 31 mars 2007	28 686	-	-	-
Options d'achat annulées durant l'exercice	-	-	-	-
Options d'achat restantes	0	28 686	25 000	25 000

(1) Dont 16 660 options ont été accordées de manière inconditionnelle et le solde restant soumis à conditions.

(2) Dont 8 330 options ont été accordées de manière inconditionnelle et le solde restant soumis à conditions.

Au titre d'Air France, dans le cadre de l'offre « échange salaires-actions » de 1999 réservée aux personnels navigants techniques, M. Didier Le Chaton, administrateur représentant les actionnaires salariés, catégorie

personnels navigants techniques, avait reçu des options sur des actions Air France, transformées en actions Air France-KLM.

<b>Plan Air France réservé aux personnels navigants techniques ayant participé à l'ESA</b>	<b>Plan 1999</b>
Nombre d'actions pouvant être achetées	16 610
Date de départ	30 mai 2005
Date d'expiration	30 mai 2007
Prix d'achat	15,75
Nombre d'actions souscrites au 31 mars 2007	-
Options d'achat annulées durant l'exercice	-
Options d'achat restantes	3 410

**Information sur les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux salariés du groupe Air France-KLM**

Options de souscriptions d'actions consenties aux salariés non mandataires sociaux bénéficiant du nombre d'option le plus élevé Options levées par les salariés non mandataires sociaux ayant procédé aux levées les plus importantes	Nombre d'options attribuées/Nombre d'actions souscrites ou achetées			
	Nombre total d'options attribuées/d'actions achetées ou souscrites	Prix moyen pondéré (En euros)	Date d'attribution	Nombre d'actions levées par date d'attribution
<b>Air France <sup>(1)</sup></b>				
Options consenties en 2006-07 (10 salariés)	-	-	-	-
Options levées en 2006-07 (10 salariés)	50 299	15,75	Mai 2000	50 299
<b>KLM</b>				
Options consenties en 2006-07 (10 salariés)	145 000 <sup>(2)</sup>	17,83	Juillet 2006	-
Options levées en 2006-07 (10 salariés)	267 923	16,47	Plan 2001 A Plan 2001 B Plan 2002 A Plan 2002 B Plan 2003 B	154 902 5 737 64 124 14 474 28 686

(1) Plan réservé aux personnels navigants techniques d'Air France ayant participé à l'échange salaire-actions de 1999.

(2) Un tiers des options était attribué de façon inconditionnelle et deux tiers sous réalisation de conditions.

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

Néant.

**État récapitulatif des opérations sur les titres de la société Air France-KLM réalisées au cours de l'exercice**

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
<b>Leo van Wijk</b> Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM	4 octobre 2006	Souscription	20,44	586 342	Actions	Euronext
		Cession	24,26	695 922	Actions	
<b>Didier Le Chaton</b> Administrateur d'Air France-KLM	3 avril 2006	Cession	18,15	3 629	Actions	Euronext
	23 février 2007	Cession Cession	33,88 33,89	5 368 33 893	Autres instruments financiers	Euronext
<b>Peter Hartman</b> Membre du Comité de management stratégique d'Air France-KLM Directeur général délégué et membre du directoire de KLM	21 septembre 2006	Souscription Cession	20,44 23,05	586 342 661 212	Actions Actions	Euronext
<b>Michael Wisbrun</b> Membre du Comité de management stratégique d'Air France-KLM Directeur général de KLM Cargo	20 octobre 2006	Souscription Cession	20,44 25,70	234 529 293 422	Actions Actions	Euronext
<b>Cees van Woudenberg</b> Membre du Comité de management stratégique d'Air France-KLM Directeur du contrôle et de l'audit internes d'Air France-KLM	7 septembre 2006	Souscription Cession	20,44 21,60	586 342 619 619	Actions Actions	Euronext
	11 décembre 2006	Cession	7,10	35 500	Autres instruments financiers	Euronext
	14 décembre 2006	Cession	7,80	23 400	Autres instruments financiers	Euronext



## La direction du groupe Air France-KLM

Conformément aux accords conclus avec KLM, un Comité de management stratégique (*Strategic Management Committee*) avait été mis en place le 6 mai 2004 au sein d'Air France-KLM pour une durée de trois ans. A l'issue de cette période, il était laissé au Président d'Air France le choix entre maintenir cette structure ou instaurer un autre organe de direction. Le Président a choisi de remplacer le Comité de management stratégique par un Comité exécutif groupe qui devrait prendre ses fonctions à la fin du mois juin 2007.

### Le Comité de management stratégique (SMC)

Le SMC s'est réuni chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris pour prendre des décisions, notamment en matière de coordination des réseaux et des *hubs*, de budgets et plans à moyen terme, de plans de flotte et d'investissement ainsi que d'alliances et de partenariats.

### Composition du SMC

Le SMC était composé de huit membres, dont :

- ◆ le Président du Conseil d'administration d'Air France (Président du SMC),
- ◆ trois membres salariés d'Air France exerçant des fonctions de direction,
- ◆ le Président du Directoire de KLM,
- ◆ trois membres qui sont soit des membres du Directoire de KLM, soit des salariés de KLM exerçant des fonctions de direction.

Les membres du SMC ont été désignés par le comité de nomination d'Air France-KLM après consultation et sur proposition du Président du Conseil d'administration d'Air France pour les membres représentant Air France et après consultation et sur proposition des membres du Conseil de surveillance de KLM pour les membres représentant KLM.

Les membres du SMC étaient rémunérés par les sociétés auxquelles ils appartiennent.

(Pour plus d'informations sur le rôle et les attributions du SMC, se reporter à la section « Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM »)

#### ► Expérience et formation des membres du SMC

Au 31 mars 2007	Expérience au sein du SMC			Expérience professionnelle	
	Age	Date d'entrée	Expérience	Secteur	Expérience
<b>Jean-Cyril Spinetta</b> PDG d'Air France-KLM et d'Air France	63 ans	6 mai 2004	3 ans	Transport aérien (Air Inter et Air France)	14 ans
<b>Leo van Wijk</b> Président du directoire de KLM	60 ans	6 mai 2004	3 ans	Transport aérien (KLM)	36 ans
<b>Pierre-Henri Gourgeon</b> Directeur général délégué d'Air France-KLM et Directeur général délégué d'Air France	60 ans	6 mai 2004	3 ans	Aéronautique et transport aérien	36 ans
<b>Philippe Calavia</b> Directeur financier d'Air France-KLM et Directeur général délégué finance d'Air France	58 ans	6 mai 2004	3 ans	Banque Transport arien (Air France)	6 ans 9 ans
<b>Peter Hartman</b> Directeur général délégué de KLM et membre du directoire	58 ans	6 mai 2004	3 ans	Transport aérien (KLM)	34 ans
<b>Bruno Matheu</b> Directeur général adjoint Marketing et réseau d'Air France	44 ans	6 mai 2004	3 ans	Transport aérien (UTA et Air France)	21 ans
<b>Michael Wisbrun</b> Directeur général de KLM Cargo	55 ans	8 décembre 2004	2,5 ans	Transport aérien (KLM)	29 ans
<b>Cees van Woudenberg</b> Directeur du contrôle et de l'audit internes d'Air France-KLM	59 ans	6 mai 2004	3 ans	Transport aérien (KLM)	18 ans

## Le Comité exécutif groupe

Le Comité exécutif prendra ses fonctions à la fin de juin 2007. Comme le SMC, il continuera à se réunir chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris pour prendre les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'activité du groupe dans le cadre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration.

Le Comité exécutif est composé de 11 membres qui 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 les sociétés auxquelles ils appartiennent.

## Le comité des procédures d'informations financières

Etant cotée sur le New York Stock Exchange et donc soumise au *Sarbanes Oxley Act*, la société a décidé de suivre la recommandation de la SEC (Securities and Exchange Commission) dans le cadre de l'article 302 et a mis en place un Comité des procédures d'information financière au sein d'Air France-KLM.

### Composition du comité

Le comité est composé des responsables des fonctions suivantes :

- ◆ la communication financière du groupe,
- ◆ le contrôle interne du groupe,
- ◆ les affaires comptables du groupe,
- ◆ le contrôle de gestion du groupe,
- ◆ l'audit interne du groupe,
- ◆ les affaires juridiques du groupe.

Le comité s'appuie en outre sur les personnes responsables des principales activités des deux sociétés, ces personnes participant en tant que de besoin aux réunions plénières.

Le Comité rend compte au Directeur financier du groupe.

## Missions

Le comité assiste le Président-directeur général et le Directeur financier d'Air France-KLM dans leur mission visant à s'assurer que la société remplit ses obligations en matière de diffusion de l'information auprès des investisseurs, du public et des autorités réglementaires et de marchés compétentes, notamment l'AMF en France, l'AFM aux Pays-Bas, la SEC et le NYSE aux États-Unis. Le Comité doit entre autres :

- ◆ organiser des évaluations régulières des procédures de contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information comptable et financière mises en place par le groupe. Ces évaluations doivent être effectuées au minimum une fois par an et l'évaluation annuelle doit intervenir au moins 90 jours avant la publication du rapport annuel américain sous la forme de 20-F,
- ◆ revoir et approuver la version définitive des projets de rapport, en particulier la version définitive du document de référence et du rapport annuel américain sous la forme de 20-F,
- ◆ s'assurer que le Président-directeur général et le Directeur financier reçoivent toutes les informations qu'ils pourraient demander afin de signer les certificats prévus par le *Sarbanes-Oxley Act* et les règles de la SEC.

## Activité

Au cours de l'exercice, le comité s'est réuni une fois (trois fois en 2005-06) pour assurer la préparation du document de référence 2006-07 et du rapport annuel américain sous la forme 20-F. A la suite de cette réunion, des mémos d'instruction ont été adressés aux responsables des 14 sections identifiées du document de référence. Les sections rédigées sont ensuite revues par les responsables et les documents dans leur version finale sont revus par le comité des procédures d'informations financières.

# Capital et actionariat d'Air France-KLM

## Le capital

Le capital d'Air France-KLM, au 31 mars 2007, est composé de 279 365 707 actions d'une valeur nominale de 8,5 euros, entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur au choix du titulaire.

## Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

Exercice au	Montant du capital	Nombre d'actions
31 mars 2005	2 289 759 903	269 383 518
31 mars 2006	2 289 759 903	269 383 518
31 mars 2007	2 374 608 510	279 365 707

Au 31 mars 2007, à la suite de l'exercice de 14 506 029 bons de souscription ou d'acquisition d'actions Air France-KLM (BASA) émis lors de l'offre d'échange sur les titres KLM, 9 982 189 actions nouvelles ont été créées. Elles ont été admises sur Eurolist le 13 avril 2007.

## Autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale extraordinaire en date du 12 juillet 2005 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 des émissions en valeur nominale	Solde disponible au 31 mars 2007
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital		
♦ avec droit préférentiel de souscription	500 millions d'euros	500 millions d'euros
♦ sans droit préférentiel de souscription	500 millions d'euros	500 millions d'euros
Augmentation de capital par incorporation de réserves et/ou de primes	500 millions d'euros	500 millions d'euros
Augmentation de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	3% du capital existant au moment de l'émission	
Emissions de valeurs mobilières donnant droit à des titres de créances sans donner lieu à augmentation de capital	1 milliard d'euros	1 milliard d'euros

### Titres donnant accès au capital

#### Bons de souscription et ou d'achat d'action

En mai 2004, 45 093 300 bons de souscription et/ou d'achat d'action (BASA) ont été créés en rémunération des actionnaires de KLM. Les caractéristiques étaient les suivantes : trois BASA donnaient droit à leur titulaire d'acquiescer ou de souscrire à deux actions Air France-KLM au prix d'exercice de 20 euros l'action entre le 6 novembre 2005 et le 6 novembre 2007.

A la suite de la distribution de dividendes par voie de prélèvement sur le compte « autres réserves » au titre des exercices clos les 31 mars 2004, 2005 et 2006, et afin de maintenir les droits des porteurs de BASA, un ajustement a été effectué conformément aux stipulations du contrat d'émission des BASA. Le ratio d'attribution aux porteurs de bons de souscription et/ou d'achat d'actions de la société a été ainsi porté à 2,066 actions de la société au prix de 40 euros pour trois BASA. Cet ajustement s'applique de façon identique pour les American Depositary Warrants correspondants.

Au 31 mars 2007, il reste 30 587 270 BASA donnant accès au capital de la société.

#### Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE)

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

A la suite de la distribution de dividendes par voie de prélèvement sur le compte « autres réserves » au titre de l'exercice clos le 31 mars 2006, et afin de maintenir les droits des porteurs d'obligations, un ajustement a été effectué conformément aux stipulations du contrat d'émission des OCÉANE 2,75% 2005-2020.

Le ratio d'attribution aux porteurs d'obligations de la société à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de la société a été ainsi porté à 1,03 action de la société pour une obligation 2,75% 2005-2020.

Au 31 mars 2007, il n'y a pas eu de conversion ou d'échange d'obligation en action.

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

L'Assemblée générale mixte du 12 juillet 2006 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à intervenir en bourse sur les actions de la société. Le prix maximum d'achat a été fixé à 30 euros et le prix minimum de vente à 8,5 euros. Air France-KLM s'est engagé à ne pas acquiescer plus de 5% de son capital. Les objectifs du programme de rachat sont l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre dans le cadre du contrat de liquidité signé avec Rothschild & Cie Banque, la remise de ces actions lors de l'exercice des droits attachés à des valeurs mobilières, l'attribution ou la cession des actions à des salariés et dirigeants du groupe et enfin la conservation et la remise ultérieure des actions à l'échange ou en paiement d'une acquisition.

Au 31 mars 2007, le groupe détenait 2 060 365 actions localisées chez ses filiales pour satisfaire l'exercice des différents plans de stocks options. La valeur comptable des titres Air France-KLM auto-détenus s'élevait au 31 mars 2007 à 30 millions d'euros.

Pendant l'exercice et conformément à ce contrat et au précédent, le nombre de titres achetés s'est élevé à 2 939 107 actions à un prix moyen de 24,64 euros et le nombre de titres cédés s'est élevé à 2 960 154 actions à un prix moyen de 24,79 euros.

## Politique de dividende

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

Exercice	Résultat net par action (En euros)	Dividende versé (En euros)
2004-05	6,61 <sup>(1)</sup>	0,15
2005-06	3,47	0,30
2006-07	3,35	0,48 <sup>(2)</sup>

(1) Montant après retraitement en IFRS ; montant publié au 31 mars 2005 : 1,36 euro.

(2) Soumis à l'Assemblée du 12 juillet 2007.

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 quatrième jour ouvré après l'Assemblée générale qui approuve le dividende.

## L'actionnariat d'Air France-KLM

### Évolution de l'actionnariat

L'évolution de l'actionnariat d'Air France-KLM sur les trois derniers exercices est liée à :

- ♦ la cession 21 millions d'actions aux salariés d'Air France en deux tranches dont une tranche de 8,4 millions en mars et une tranche de 12,6 millions d'actions en avril 2005,
- ♦ à la création de 9,9 millions de titres liée à l'exercice de 14,5 millions de bons de souscription au 31 mars 2007.

Exercice au	En % du capital			En % des droits de votes		
	31 mars 2007	31 mars 2006	31 mars 2005	31 mars 2007	31 mars 2006	31 mars 2005
Nombre d'actions et droits de vote	279 365 707	269 383 518	269 383 518	277 292 894	265 233 113	262 430 930
État	17,9%	18,6%	23,2%	18,0%	18,9%	23,8%
Salariés et anciens salariés	11,3%	14,1%	11,7%	11,4%	14,3%	11,7%
Autocontrôle	0,7%	1,5%	2,4%	-	-	-
Flottant	70,1%	65,8%	62,7%	70,6%	66,8%	64,5%

### Répartition de l'actionnariat

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

Le nombre de titres pris en compte pour l'analyse du TPI au 31 mars 2007 a été de 269 398 500 actions. Ce chiffre inclut 14 982 actions

nouvelles livrées au cours de l'exercice mais exclut les 9,9 millions d'actions nouvelles créées au 31 mars car celles-ci n'ont été livrées qu'au début du mois d'avril 2007.

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) au 31 mars 2007 a été effectuée sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 160 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 100 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 97,3% du capital a été identifié et 53 386 actionnaires ont été recensés dont 36 575 actionnaires individuels.

Sur la base du TPI au 31 mars 2007 retraité conformément aux statuts qui définissent 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 de droit néerlandais.

Air France-KLM est détenu à hauteur de 51,4% par des intérêts français (57% au 31 mars 2006) et à plus de 75% par des institutions européennes comme au 31 mars 2006. Les principaux pays européens sont la Grande-Bretagne (14%), l'Allemagne (4%), la Belgique (3%), les Pays-Bas et le Luxembourg (2%). Les institutions nord américaines détiennent 24% du capital (13,5% au 31 mars 2006) dont 5% sous forme d'ADR.

Sur la base des déclarations disponibles au 31 mars 2007, les actionnaires suivants détiennent 0,5% ou plus du capital d'Air France-KLM .

Actionnaires	Nombre d'actions	En % du capital	Valeur de marché
AQR Capital	2 743 472	1,0	93 689 569
Barclays	14 795 692	5,5	505 272 882
Citadel	1 606 300	0,6	54 855 145
CNCE	1 387 009	0,5	47 366 357
Deephaven	1 368 300	0,5	46 727 445
DNCA Finance	1 400 842	0,5	47 838 754
Donald Smith & Company	6 883 567	2,5	235 073 813
Tocqueville Finance	1 647 000	0,6	56 245 050
UBS	1 800 438	0,6	61 484 958

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

# Activité

## Faits marquants de l'année

### Environnement et marché

L'année 2006 a connu une croissance mondiale en hausse de 4,9% (+4,8% en 2005) et l'année 2007 devrait être encore marquée par une croissance soutenue (+4,7%) (source FMI). Elle s'est accompagnée d'une activité passage très dynamique (+5,2% en tonnes kilomètre produites) qui a permis au secteur du transport aérien dans son ensemble de se redresser en dégagant sur l'année 2006, des profits de l'ordre de 13 milliards de dollars après 111 milliards de dépenses de carburant. En effet, le Brent s'est établi sur l'année à 61,10 dollars par baril contre 54,5 un an plus tôt (source IATA).

Au mois d'août 2006, une tentative d'attaque terroriste à l'aéroport de Heathrow qui a entraîné de nouvelles mesures de sécurités d'abord sur les vols à destination de la Grande-Bretagne, des États-Unis et d'Israël, puis étendues depuis le 6 novembre à l'ensemble des vols au départ des plates-formes européennes.

Enfin, le 2 mars 2007, la Commission européenne et les États-Unis ont signé un accord de ciel ouvert entre l'Europe et États-Unis qui entrera en vigueur en mars 2008.

### Air France-KLM

Soutenu par la croissance mondiale, Air France-KLM a connu un très bon niveau d'activité dans le passage avec une croissance de 5,4% et un coefficient d'occupation en augmentation de 0,8 point à 81,4%. En revanche, l'activité cargo s'est dégradée au cours de l'été 2006 compte tenu d'une conjoncture marquée par un déséquilibre des flux entre l'Europe et la Chine et d'un contexte concurrentiel très agressif.

En juin 2006, la compagnie Air France a été informée du second retard dans la livraison des avions Airbus A 380. Les premiers avions devaient entrer dans la flotte à la saison été 2009 soit avec deux années de retard sur le programme. Cependant, Air France a pris toutes les mesures pour que ce retard ne pénalise pas son plan de développement.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2006, les passagers sont soumis à la taxe de solidarité au départ des aéroports français. Cette taxe, collectée par les compagnies aériennes, est reversée à l'Agence française de développement en faveur des pays pauvres.

Dans le cadre de sa privatisation, la compagnie Air France est passée depuis mai 2006 au régime du secteur privé, ce qui représente une charge complémentaire de l'ordre de 150 millions d'euros en année pleine.

La forte augmentation du cours de bourse a favorisé l'exercice de 14,5 millions de bons de souscription amenant la création de 9,9 millions de titres au 31 mars 2007 pour un montant de 193,5 millions d'euros.

## La stratégie d'Air France-KLM

### Une stratégie de croissance rentable

Le groupe Air France-KLM poursuit une stratégie de croissance rentable en s'appuyant sur des atouts et la complémentarité d'Air France et de KLM dans leurs trois métiers principaux (passage, fret et maintenance). Ces atouts fondamentaux sont sources de synergies importantes tant en termes de revenus que de coûts. Dans le cadre du rapprochement des deux compagnies, cet objectif s'est complété d'une approche pragmatique et adaptée aux enjeux de chaque métier. Pour le transport de passagers, le groupe a mis en place une coordination des réseaux et des équipes mais conserve les deux marques, Air France et KLM. Dans le fret, une direction unique, la *Joint Cargo Team*, a été mise en place qui gère les activités de vente, de distribution, le marketing et le réseau, la stratégie et le développement. Dans la maintenance aéronautique, le groupe a fait le choix de créer des centres d'expertise technique qui s'appuient sur les compétences de chaque compagnie.

La stratégie de croissance du groupe s'accompagne d'autre part d'un contrôle strict des coûts qui se traduit par des plans d'économies engagés par les deux compagnies.

Enfin, l'exercice 2006-07 marque la fin de la première phase de trois ans de la fusion. Le groupe ouvre une nouvelle phase avec plus d'intégration grâce à la mise en place du comité exécutif groupe et le lancement d'un plan d'économies triennal commun remplaçant les plans spécifiques des deux compagnies arrivés à échéance en mars 2007.

Cette stratégie de croissance rentable s'est traduit sur ces trois dernières années par :

- ◆ un chiffre d'affaires multiplié par 1,3,
- ◆ un résultat d'exploitation multiplié par 3,4,
- ◆ un ratio d'endettement divisé par 2,7,
- ◆ un cours de bourse multiplié par 2,3.

### Des avantages compétitifs durables

#### Un réseau puissant et équilibré

Le groupe Air France-KLM dispose du réseau le plus important entre l'Europe et le reste du monde. Ainsi sur les 178 destinations long-courrier opérées par les compagnies membres de l'AEA (Association européenne de transport aérien) à l'été 2007, Air France-KLM offre 111 destinations, soit 62% du total contre 48% pour British Airways et 44% pour Lufthansa et Swiss. Par ailleurs, le groupe offre 42 destinations uniques qui ne sont opérées ni par British Airways ni par Lufthansa.

Présent sur l'ensemble des grands marchés, le groupe dispose d'un réseau équilibré. Aucun marché n'est dominant avec une part de marché supérieure à 30% du chiffre d'affaires.

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

Le réseau du groupe est coordonné autour des deux hubs intercontinentaux de Roissy-Charles-de-Gaulle et Amsterdam-Schiphol qui figurent parmi les quatre plus importants d'Europe. Par ailleurs, ces hubs qui combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point à point, sont organisés sur des plates-formes aéroportuaires dont le potentiel de développement va accompagner la croissance du trafic aérien, renforçant encore le rôle des grands hubs intercontinentaux. En effet, Air France va bénéficier de l'ouverture progressive de nouvelles infrastructures aéroportuaires entre 2007 et 2012 qui vont permettre d'accueillir ses passagers dans d'excellentes conditions et faire de Roissy CDG une référence européenne.

#### Une alliance mondiale pour renforcer le réseau

Air France et KLM jouent un rôle moteur dans l'alliance SkyTeam, seconde alliance mondiale en parts de marché. Réunissant dix compagnies européennes, américaines et asiatiques, SkyTeam permet au groupe de répondre aux besoins du marché et de faire face à la concurrence à la fois dans le transport de passagers et le transport de fret. En 2006, Aéroflot a rejoint Aéromexico, Air France, Alitalia, Continental, CSA, Delta Airways, KLM, Korean Airways et Northwest Airlines.

#### Une flotte moderne

Le groupe investit de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui une des flottes les plus rationalisées et modernes du secteur. Ces investissements présentent un triple avantage. Avec une flotte moderne, le groupe offre 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.



### Une offre produit innovante

Air France-KLM met le client au cœur de sa stratégie non seulement en disposant du meilleur réseau du monde en termes de destinations et d'horaires mais également en développant une offre produits innovante, notamment avec la combinaison tarifaire, qui multiplie les possibilités d'acheminement et donne accès à des tarifs attractifs, et le programme de fidélisation commun, *Flying Blue*, issu de la fusion des programmes d'Air France et de KLM, les e-services ou encore l'enrichissement de l'offre cabine.

### Des synergies et des plans d'économies pour renforcer la rentabilité du groupe

La complémentarité des deux compagnies permet de dégager des synergies importantes. Estimées à l'origine à 495 millions au terme de 5 ans (2008-09), elles ont été revues régulièrement à la hausse.

Aujourd'hui, elles ont été réestimées à 865 millions (+75%) à la même échéance. Par ailleurs, de nouvelles synergies viendront compléter ces montants, grâce notamment à l'intégration informatique qui se met en place progressivement jusqu'en 2010-11. A l'issue de cette période, les synergies cumulées devraient atteindre un milliard d'euros.

Parallèlement, les deux compagnies mènent des efforts continus en matière de contrôle des coûts. Le programme triennal d'économies d'Air France et le plan de restructuration de KLM à échéance au 31 mars 2007 ont respecté leurs objectifs de 900 millions d'euros chez Air France et de 730 millions chez KLM. Pour une gestion plus efficace, les deux compagnies ont préparé un nouveau plan d'économies sur 3 ans qui, pour la première fois, est commun et intègre la part des synergies de coûts restant à venir soit 212 millions. « Challenge 10 », mis en œuvre depuis le 1<sup>er</sup> avril 2007, a pour objectif un montant total d'économies de 1,4 milliard d'euros, soit une baisse des coûts unitaires de 3% à l'issue de la période.

## Activité passage : une stratégie pertinente

Le transport de passagers est le premier métier du groupe Air France-KLM. Il représente 80% du chiffre d'affaires et 86% du résultat d'exploitation au 31 mars 2007.

### Une excellente année

#### Deux hubs puissants coordonnés autour du premier réseau mondial

Organisé autour de deux hubs puissants reliés par une quinzaine de vols quotidiens, le groupe offre un réseau de 240 destinations dans 105 pays dont 118 destinations long-courrier et 122 destinations moyen-courrier.

Les hubs du groupe situés à Paris CDG et à Amsterdam Schiphol relient les vols moyen-courrier aux vols long-courrier en combinant des flux faibles. En effet, seules cinq villes européennes disposent d'un potentiel supérieur à 100 000 passagers annuels de et vers plus de cinq destinations intercontinentales. Le hub se révèle donc un outil économiquement efficace qui limite les nuisances en mettant en pratique le « co-voiturage » à grande échelle.

Le groupe Air France-KLM dispose de la meilleure offre en Europe avec, chaque semaine, 27 888 opportunités de correspondances long-courrier/moyen-courrier en moins de deux heures (été 2007). Cette organisation permet d'offrir aux passagers un nombre important

de fréquences par destination et donc une large gamme d'horaires. Un passager peut ainsi choisir entre 11 vols quotidiens pour New York, cinq vols pour Tokyo ou encore quatre vols vers Beijing ou Shanghai. Pour organiser au mieux son voyage, il peut aussi faire le voyage aller-retour en passant par Paris et par Amsterdam. Cette offre sans équivalent en Europe attire un important trafic de correspondance haute contribution.

En s'appuyant sur l'alliance SkyTeam, le groupe renforce encore sa présence mondiale avec 728 destinations dans 149 pays reliés par 16 615 vols quotidiens.

Doté d'une flotte de 553 avions en exploitation opérant environ 2 500 vols quotidiens, le groupe Air France-KLM a transporté 73,5 millions de passagers en 2006-07 (70 millions en 2005-06), soit une hausse de 5%.

#### Un environnement économique porteur

Dans un contexte économique favorable générant une forte demande de transport aérien, le groupe Air France-KLM a amélioré son coefficient d'occupation qui a atteint le niveau très élevé de 81,4% grâce à un trafic en hausse de 5,4% pour des capacités en augmentation de 4,4%. Le groupe a confirmé sa position de leader parmi les compagnies membres de l'*Association of European Airlines* (AEA) avec une part de marché mesurée en trafic de 27,1% à fin 2006, en progression d'environ un point depuis la fusion.

## Activité

Activité passage : une stratégie pertinente

	Destinations		Offre en SKO (En millions)		Trafic en PKT (En millions)		Taux d'occupation (En %)		Nombre de passagers (En milliers)		Chiffre d'affaires (En M€)	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
	Europe	122	126	56 748	53 936	40 219	37 826	70,9	70,1	51 312	48 903	7 079
Amérique du Nord	19	18	50 449	49 366	43 391	42 954	86,0	87,0	6 419	6 335	2 730	2 472
Amérique Latine	10	10	23 915	22 438	21 162	19 030	88,5	84,8	2 306	2 073	1 283	998
Asie/Pacifique	24	24	51 791	47 992	44 934	40 898	86,8	85,2	5 209	4 680	2 686	2 371
Afrique/Moyen-Orient	49	47	34 928	32 949	27 304	25 565	78,2	77,6	5 142	4 882	2 362	2 216
Caraïbes/Océan Indien	16	16	27 236	27 987	22 500	22 980	82,6	82,1	3 096	3 142	1 201	1 157
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>241</b>	<b>245 066</b>	<b>234 669</b>	<b>199 510</b>	<b>189 253</b>	<b>81,4</b>	<b>80,6</b>	<b>73 484</b>	<b>70 015</b>	<b>17 341</b>	<b>15 903</b>

### Un réseau long-courrier très dynamique

Le trafic sur le réseau long-courrier confirme son dynamisme. Soutenu par la croissance mondiale, il a augmenté de 5,2% au cours de l'exercice après une hausse de 9,3% l'année précédente. Le coefficient d'occupation a gagné 0,8 point à 84,6% compte tenu d'une augmentation des capacités de 4,2% (+7,4% au 31 mars 2006). Le nombre de passagers transportés s'est élevé à 22,2 millions (+5,0%).

Le chiffre d'affaires réalisé sur ce réseau est en progression de 11,4% à 10,26 milliards d'euros et représente 59% du chiffre d'affaires total passage régulier comme au 31 mars 2006.

Le réseau long-courrier couvre 118 destinations (115 destinations à l'été 2006) dans 69 pays dont 47 destinations opérées par Air France et 35 destinations opérées par KLM. Seul un tiers des destinations est opéré par les deux compagnies. Le poids de ce réseau a très peu varié par rapport à l'année dernière avec 80% du trafic et 77% des capacités du groupe.

L'ensemble des secteurs a connu une activité élevée à l'exception du réseau Caraïbes et Océan Indien qui est resté impacté par l'épidémie de chikungunya.

Le marché **Amérique du Nord et Amérique Latine** couvre 29 destinations dans 10 pays. Premier réseau du groupe tant en termes de trafic que de capacité, il représente 32% du trafic total et 30% des capacités. Le groupe a connu, sur l'année, un bon niveau d'activité avec une hausse du trafic de 4,1% pour des capacités en augmentation de 3,6%. Le coefficient d'occupation s'est ainsi amélioré d'un demi-point pour s'établir au niveau très élevé de 86,8%. 8,7 millions de passagers (+3,8%) ont emprunté ce réseau. Malgré la faiblesse du dollar, le chiffre d'affaires s'est élevé à 4,01 milliards, soit une hausse de 15,7%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires passage régulier est de 23% (+1 point).

♦ Sur l'**Amérique du Nord**, le groupe opère 19 destinations à partir de Paris et/ou d'Amsterdam et dispose, grâce à ses partenaires américains, d'un réseau élargi à l'ensemble des États-Unis. Après avoir lancé la desserte de Detroit en 2006, Air France ouvre, à l'été 2007, une nouvelle route vers Seattle et KLM renforce ses fréquences, particulièrement vers la côte ouest des États-Unis. Le groupe est la troisième compagnie européenne sur l'Atlantique nord au départ d'Europe avec une part de marché mesurée en offre de l'ordre de 10%. En juin 2006, Air France et KLM ont célébré le soixantième anniversaire de l'ouverture de leurs lignes vers New York. Sur ce réseau, le coefficient d'occupation a atteint 86% (-1 point) compte tenu d'une hausse de 1% du trafic pour des capacités en augmentation de 2,2%. Le groupe a transporté 6,4 millions de passagers (+1,5%).

♦ Le groupe Air France-KLM offre 10 destinations dans 8 pays d'**Amérique Latine** à partir de Paris et/ou d'Amsterdam. Après les très fortes progressions de capacité de ces dernières années (+20,4% en 2005-06), l'augmentation des capacités a été plus modérée (+6,6%). Le trafic est resté très dynamique avec une augmentation de 11,2% (19,9% un an plus tôt). Le coefficient d'occupation s'est encore amélioré pour s'établir à 88,5% (+3,7 points). Air France-KLM occupe la première place, parmi les opérateurs européens, sur ce réseau avec une part de marché mesurée en offre d'environ 22%. Le nombre de passagers ayant choisi le groupe a augmenté de 11% à 2,3 millions.

Le réseau **Asie-Pacifique** comprend 24 destinations dans 11 pays. Le 20 septembre 1966, Air France devenait la première compagnie occidentale à desservir la Chine en se posant à l'aéroport de Hong Qiao de Shanghai. 40 ans plus tard, le groupe Air France-KLM est devenu le premier opérateur européen de et vers la Chine en passagers transportés avec 69 vols hebdomadaires vers cinq destinations. L'Inde est également un marché important avec 43 liaisons hebdomadaires vers 5 destinations, suivi par le Japon avec 3 destinations reliées par 48 vols hebdomadaires. Par ailleurs, à partir de Singapour et depuis

le début de la saison été 2007 à partir de Hong Kong, Air France offre des vols vers l'Australie en partage de code avec Qantas. Le groupe Air France-KLM est le premier groupe aérien européen sur cette région avec une part de marché mesurée en offre d'environ 12%.

Le marché **Asie** se place au deuxième rang des réseaux long-courriers et représente environ 22% du trafic total (+1 point) et 21% des capacités. Il a connu une activité très soutenue avec une hausse de 9,9% du trafic pour des capacités en augmentation de 7,9%. Le coefficient d'occupation s'est amélioré de 1,5 point à 87,0%. Ce sont 5,2 millions de passagers qui ont voyagé sur ces lignes (+11,3%). Le chiffre d'affaires a atteint 2,7 milliards d'euros (+13,3%) et représente environ 15% du chiffre d'affaires total passage régulier.

Avec 49 destinations dans 39 pays à partir de Paris et/ou d'Amsterdam, le réseau **Afrique – Moyen-Orient** est le troisième réseau long-courrier du groupe. Il représente de l'ordre de 14% du trafic et des capacités. Sur ce réseau encore, l'activité a été soutenue avec une hausse de 6,8% du trafic pour des capacités en augmentation de 6,0%. Le coefficient d'occupation a légèrement progressé (+0,6 point) à 78,2%. Le groupe a transporté 5,1 millions de passagers (+5,3%) pour un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros (+6,6%). Sa quote-part dans le chiffre d'affaires total passager régulier est de l'ordre de 14%.

♦ Le **réseau africain** comprend 35 destinations dans 28 pays. Contrairement à l'année précédente, le trafic a été dynamique avec une hausse de 7,2% pour des capacités en augmentation de 5,3%. Le coefficient d'occupation a gagné 1,4 point à 79,7%. En complément de l'offre classique, Air France a lancé en 2004 le réseau **Dedicate** destiné à faciliter les voyages professionnels vers les chantiers et les sites de production pétrolière et les zones d'activité économique dans des régions éloignées particulièrement en Afrique où il offre quatre destinations. KLM a complété cette offre vers les destinations pétrolières et gazières avec une liaison à partir d'Amsterdam vers Houston aux États-Unis. Avec une part de marché mesurée en offre de l'ordre de 25%, Air France-KLM est le premier transporteur européen vers l'Afrique.

♦ Le réseau **Moyen-Orient** couvre 11 pays à travers 14 destinations. L'activité a été marquée par les tensions dans cette zone. En effet, le trafic progresse de 5,8% pour des capacités en hausse de 7,8%, faisant perdre 1,4 point au coefficient d'occupation (74,4%). Air France-KLM occupe la place de leader au départ de l'Europe vers cette région avec une part de marché mesurée en offre de l'ordre de 8%.

Le réseau **Caraïbes** et **Océan Indien** offre 16 destinations dans 9 pays. Il représente 11% du trafic et des capacités. Depuis juin 2006, les vols d'Air France au départ de Paris-Orly et à destination de Fort-de-France et de Pointe-à-Pitre sont assurés par de nouveaux Boeing 777-300ER, dernier-né de la famille Boeing. Ces nouveaux avions spécialement aménagés pour ces destinations génèrent d'importantes économies de carburant. A bord, les derniers modèles des nouveaux

Espaces de voyages y sont déclinés dans toutes les cabines afin d'offrir aux passagers les dernières innovations technologiques ainsi qu'une meilleure qualité de service. Depuis janvier 2007, ils desservent également Saint Denis de La Réunion et Cayenne en Guyane. Chaque année, Air France transporte plus de 1,4 million de passagers entre Paris-Orly et les départements d'outre-mer

Toujours marqué par la crise sanitaire de l'année dernière, le trafic a baissé de 2,1% pour une diminution de 2,7% des capacités. Le taux d'occupation a gagné 0,5 point au niveau élevé de 82,6%. Le nombre de passagers s'est élevé à 3,1 millions de passagers (-1,5%) et le chiffre d'affaires a atteint 1,2 milliard d'euros, en hausse de 3,8%. Sa quote part dans le chiffre d'affaires total passage régulier est restée stable à 7%.

### Forte activité sur le réseau moyen-courrier

Le réseau moyen-courrier inclut l'Europe dont la France et l'Afrique du Nord. Il totalise 122 destinations (126 destinations à l'été 2006) dans 36 pays dont 46 destinations sont opérées par Air France et ses filiales régionales Régional, Brit Air et City Jet, 25 sont opérées par KLM et sa filiale régionale Cityhopper et 51 destinations sont opérées par les deux compagnies. Le réseau moyen-courrier relie principalement l'Europe au reste du monde grâce aux deux *hubs* du groupe. En effet, 52% et 65% des passagers respectivement à CDG et à Schiphol sont en correspondance vers un vol long courrier.

Le marché domestique français en point à point est assuré principalement au départ d'Orly, notamment grâce à « La Navette » qui, depuis son lancement en 1996, a transporté près de 60 millions de passagers dont 60% voyagent pour des raisons professionnelles. Ils bénéficient de départs fréquents, d'horaires étalés sur toute la journée, d'une excellente ponctualité, d'un accès aux e-services et d'une politique tarifaire attractive. Afin de mieux répondre aux attentes de cette clientèle, le hall 2 de l'aéroport de Paris-Orly Ouest a été entièrement rénové.

Premier réseau du groupe, le moyen-courrier représente 20% du trafic et 23% des capacités, en stabilité sur l'exercice précédent. Plus de 51,3 millions de passagers (+4,9%) ont voyagé avec le groupe et ont généré un chiffre d'affaires de 7,1 milliards d'euros, en augmentation de 5,8%, soit près de 41% du chiffre d'affaires total passage régulier (42% au 31 mars 2006). L'augmentation du chiffre d'affaires reflète l'activité soutenue de ce secteur. En effet, le trafic a progressé de 6,3% pour des capacités en hausse de 5,2%. Le coefficient d'occupation a gagné 0,7 point à 70,9%.

## Le passager au cœur de la stratégie

L'environnement commercial change : l'offre concurrentielle s'élargit ; s'y ajoutent les nouvelles responsabilités du transport aérien (sécurité, environnement, politiques consuméristes) ; enfin, le comportement des clients tant individuels qu'entreprises évoluent vers plus d'exigence et de plus de personnalisation. Air France-KLM se doit d'y apporter des réponses de leader européen. Parmi ces réponses, figurent l'enrichissement de l'offre produit, le développement des e-services pour faciliter le voyage ou encore l'innovation dans le confort à bord.

### Une offre produit enrichie

Avec CityJet for Air France, Air France a développé un nouveau service à partir du cœur de Londres. Depuis le 26 mars 2007, CityJet for Air France relie London City à dix différentes villes européennes avec près de 70 vols quotidiens. Produit exclusif avec une heure limite d'enregistrement réduite à dix minutes et toutes les facilités offertes par les e-services, il est principalement destiné à une clientèle affaires.

Lancé en juin 2005, *Flying Blue*, programme unique de fidélisation aux deux compagnies, a rencontré très vite un vif succès. En deux ans, le nombre d'adhérents a augmenté de 26%, passant de 10 à 12,6 millions. Au cours de l'année 2006, plus de 7% des membres actifs ont utilisé les deux compagnies.

Le programme *Flying Blue* permet aux passagers d'Air France et de KLM de profiter du réseau combiné du groupe et d'accumuler des miles utilisables sur les quelques 15 000 vols quotidiens des compagnies membres de l'alliance SkyTeam, ainsi qu'auprès de 130 partenaires aériens ou non-aériens. Les adhérents de *Flying Blue* sont consommateurs de e-services : plus de 50% des nouveaux membres se sont inscrits sur internet et 90% des billets prime dont des e-tickets. Pour faciliter l'organisation de ces voyages, une nouvelle fonctionnalité a été lancée en 2006. Sur un seul écran, les membres peuvent visualiser les dates disponibles pour utiliser leur billet prime sur une période allant jusqu'à deux mois autour de la date demandée.

*Flying Blue* a déjà été récompensé à cinq reprises par des prix valorisant le programme de fidélité leader en Europe.

Air France et KLM expérimentent depuis l'été 2006 l'impression et la lecture d'étiquettes bagages intégrant une puce RFID (Radio Frequency Identification) sur les bagages de passagers des vols entre Roissy-Charles-de-Gaulle et Amsterdam-Schiphol. Cette puce est encodée dans l'étiquette bagages du passager ou sur les conteneurs bagages. Des capteurs dans l'aéroport permettent à la compagnie

d'en connaître la localisation en temps réel et de pouvoir apporter une meilleure information au passager quant à la livraison des bagages, leur acheminement ou encore leur sécurisation. Ce nouveau système d'étiquettes RFID, commun à Air France et KLM, est également utilisé sur les vols Paris-Tokyo et sera étendu progressivement à l'ensemble des destinations desservies par les deux compagnies. A long terme, cette nouvelle technologie remplacera le système actuel du code-barres.

### Les e-services pour faciliter le voyage

Réserver son vol sur les sites internet des compagnies en choisissant son siège, imprimer sa carte d'embarquement de chez soi ou sur une borne libre-service, voyager avec un billet électronique sont quelques-unes des applications « e-services » qui répondent aux besoins d'autonomie, de simplicité, de transparence et de lisibilité exprimés par les passagers. Mais cette autonomie des clients doit être accompagnée car la relation client reste au cœur du métier d'Air France-KLM. Ainsi le développement du e-CRM (nouvelles technologies d'information et de communication) assure la connaissance, la reconnaissance et la réponse aux clients. Les exemples sont nombreux. L'internet mobile permet d'obtenir quels que soient le lieu et l'heure des informations personnalisées en temps réel. Le ROC (rappel opérationnel du client) en est un autre exemple. Il permet de gérer les aléas du transport aérien en informant les clients par SMS ou appel des retards tout en leur offrant des solutions alternatives.

Depuis avril 2006, les passagers d'Air France et de KLM peuvent s'enregistrer à partir des sites internet des deux compagnies pour la quasi-totalité des destinations qu'elles proposent. S'ils sont détenteurs d'un billet électronique, ils peuvent choisir en ligne leur numéro de siège et imprimer leur carte d'embarquement de 24 heures à 30 minutes avant l'heure limite d'enregistrement du vol. A l'aéroport, il leur suffit de déposer leurs bagages à l'un des comptoirs « dépose-bagages » spécialement dédiés, et ensuite de se rendre directement en salle d'embarquement.

Ce sont également plus de 20 000 clients qui utilisent chaque jour les 500 bornes libre-service Air France ou KLM réparties dans 63 aéroports dans le monde. L'offre s'est encore élargie. En effet, dès décembre 2006, KLM a été la première compagnie européenne à offrir des bornes libre-service réservées aux vols avec correspondance. Air France va développer cette offre à partir de l'été 2007 et l'objectif est de disposer de 100 de ces bornes à Schiphol et 70 à CDG en 2008.

## Air France et KLM investissent dans le confort de leurs cabines

Au cours des deux prochaines années, KLM va investir plus de 100 millions d'euros pour le remplacement, la rénovation et la mise à jour de ses flottes long-courrier, moyen-courrier ainsi que de la flotte régionale de la compagnie KLM cityhopper. De nouveaux fauteuils seront installés dans la World Business Class (WBC) à bord des Boeing 747-400 et des MD-11. L'intérieur des cabines sera entièrement rénové, proposant de nouvelles couleurs, de nouveaux éclairages et de nouveaux sièges plus confortables sur les Boeing 737.

Air France propose pour sa part depuis novembre 2006 à ses clients de l'Espace Affaires long-courrier un nouveau fauteuil d'une longueur de deux mètres en position lit, un des plus grands du marché. En mai 2007, un quart de la flotte long-courrier d'Air France en sera équipée. Le confort des classes arrière a également été amélioré avec aussi de nouveaux fauteuils.

## Chiffres clés de l'activité passage

Exercice au	31 mars 2007	31 mars 2006	31 mars 2005 pro forma non audités *
Nombre de passagers (En milliers)	73 484	70 015	65 822
Chiffre d'affaires total passage (En M€)	18 366	16 942	15 379
Chiffre d'affaires passage régulier (En M€)	17 341	15 902	14 425
Recette unitaire en SKO (En cts d'€)	7,66	6,78	6,53
Recette unitaire au PKT (En cts d'€)	8,69	8,40	8,28
Coût unitaire au SKO (En cts d'€)	6,56	6,40	6,27
<b>Résultat d'exploitation (En M€)</b>	<b>1 067</b>	<b>686</b>	<b>384</b>

\* Air France et KLM consolidés sur 12 mois.

Le chiffre d'affaires de l'activité passage a atteint 18,37 milliards d'euros (+8,4%) et le résultat d'exploitation 1,07 milliard (+56%). La marge d'exploitation ajustée de la part des loyers opérationnels a progressé de 1,6 point à 6,8%.

La forte progression de l'activité du groupe Air France-KLM s'est accompagnée d'une hausse des recettes unitaires au passager kilomètre transporté et au siège kilomètre offert respectivement de 5,1% et de 4,1% hors change. Les coûts unitaires au siège kilomètre offert sont stables à change et prix du pétrole constants.

La complémentarité des deux compagnies a permis de dégager de nouvelles synergies au cours de cet exercice qui ont contribué aux bons résultats de l'activité passage. D'un montant total de 96,7 millions d'euros, elles proviennent essentiellement du marketing et de la gestion de la recette avec 67,1 millions d'euros et 29,6 millions d'euros du commercial. Au total, les synergies réalisées depuis la fusion dans l'activité passage s'élèvent à 342,7 millions d'euros dont 214,5 millions d'euros de synergies de revenus et 128,2 millions de synergies de coûts.

## Activité cargo : une activité en cours d'adaptation

Deuxième métier du groupe, l'activité cargo représente près de 13% du chiffre d'affaires du groupe.

### Le marché du fret aérien plus difficile en 2006 mais les perspectives restent favorables

Après des années de forte croissance due à l'ouverture du commerce mondial, le fret aérien connaît une croissance molle, inférieure depuis deux ans à la croissance du commerce mondial. Il y a plusieurs explications au ralentissement de cette activité. La première est la concurrence du transport maritime avec l'arrivée de navires de grande capacité dont les performances sont en amélioration. Parallèlement, un certain nombre de produits high-tech ont vu leur prix de vente diminuer, rendant leur transport par le maritime plus attractif car la hausse du prix du carburant a entraîné une forte augmentation des prix du cargo aérien. La deuxième explication vient de la concentration des intégrateurs qui détiennent des positions fortes face aux différents modes de transport qu'ils arbitrent en maintenant une pression sur les prix. La troisième explication est le déséquilibre des échanges entre l'Asie et particulièrement la Chine et l'Europe. Le rapport des flux qui était de 1 à 2 en 2000 est passé de 1 à 8 en 2006, obligeant les transporteurs à dimensionner leurs capacités pour le flux le plus important et donc faire la moitié du voyage en état de surcapacité. Enfin, la logistique au sol se complexifie avec les contraintes de sûreté couplées aux exigences commerciales de flexibilité, rapidité et fiabilité des chaînes logistiques.

Cependant, l'industrie du fret aérien dont les cycles sont plus marqués que ceux du transport de passagers, dispose de perspectives favorables avec la croissance des pays émergents et la mondialisation. Le trafic mondial en millions de tonnes devrait progresser de 5,2% par an jusqu'en 2011 pour atteindre 111,9 millions de tonnes (source : Roland Berger ACT Worldwide and Regional forecast 2005-2010).

### Air France-KLM Cargo, le leader européen du fret aérien

Air France-KLM Cargo, leader européen et mondial hors intégrateurs, détient une part de marché de 29,6% en 2006 (+0,2 point) parmi les compagnies aériennes de l'AEA (*Association of European Airlines*) et de 7% au plan mondial (-0,2 point). Au cours de l'exercice, le groupe a transporté plus de 1,4 million de tonnes de fret dont 50% dans les soutes des avions passagers et 50% dans 16 avions tout cargo.

### Une organisation intégrée

Air France Cargo et de KLM Cargo ont placé dès octobre 2005 leurs ventes, leur distribution, leur marketing, la gestion des réseaux et la communication sous une direction unique, la Joint Cargo Team, tandis que d'autres fonctions sont coordonnées. Une équipe de 120 managers dirige et coordonne l'organisation Air France-KLM Cargo dans le monde. Au 31 mars 2007, toutes les fonctions commerciales sont intégrées sous une direction unique. Ce sont aujourd'hui 2 200 salariés sur 5 700 qui travaillent sous la bannière Air France-KLM Cargo. Cette intégration va se poursuivre dans les services achats et les systèmes d'information.

Cette organisation permet au groupe d'offrir à l'ensemble de ses clients un contact, un contrat et un réseau uniques avec le choix de deux systèmes opérationnels, via Roissy ou via Schiphol, voire une combinaison des deux *hubs*. Par ailleurs, depuis août 2006, les clients disposent d'une entrée unique à l'ensemble des services grâce au site internet commun aux deux compagnies.

### Une offre produit adaptée aux besoins spécifiques des clients

Air France-KLM Cargo a une offre produit et réseau organisée autour de quatre familles de produits répondant aux besoins spécifiques des industriels et des marchés.

- ♦ **Dimension** propose un transport aéroport/aéroport standard, n'exigeant pas de traitement spécifique. Ce produit générique de l'offre concerne principalement les groupages et plus généralement toutes les expéditions et représente 56% du chiffre d'affaires (57% en 2006-05).
- ♦ **Cohésion** est un produit sur mesure pour les envois import et export réguliers et les expéditions en flux tendu intégrés dans une logique de chaîne logistique. Ce produit est formalisé par un engagement contractuel réciproque entre un chargeur, un transitaire et les compagnies. Sa part dans le chiffre d'affaires est restée stable à 25%.
- ♦ **Variation** propose une solution adaptée au transport de marchandises atypiques, de l'animal vivant au colis hors normes, des produits dangereux aux produits à forte valeur ajoutée. Cette gamme de produits a gagné deux points, passant à 8% des ventes en 2006-07.
- ♦ **Équation** propose un envoi express et garantit un traitement prioritaire, à délais raccourcis, des expéditions qui sont embarquées sans réservation préalable sur le premier vol disponible en partance. Il représente 12% du chiffre d'affaires (+1 point).

Cette gamme d'offres est également offerte par l'alliance SkyTeam Cargo. Fondée en 2000, cette alliance est la première alliance mondiale dans le cargo. Regroupant huit membres (Aeromexico Cargo, Air France Cargo, Alitalia Cargo, CSA Cargo, Delta Air Logistics, KLM Cargo, Korean Air Cargo et Northwest Airlines Cargo), elle couvre 545 destinations dans 127 pays.

## Une conjoncture plus difficile en 2006-07

L'activité cargo du groupe a connu un retournement de conjoncture au cours de l'été 2006. En effet, après un premier trimestre (avril-juin) très dynamique, la demande a faibli, particulièrement au départ de l'Europe. Pour faire face à cette situation, Air France-KLM a ajusté ses

capacités en retirant de la flotte par anticipation deux Boeing 747-200 dont les performances énergétiques n'étaient plus compatibles avec les objectifs économiques et environnementaux du groupe.

Au total, les capacités sont restées quasiment stables (+0,6%) et le trafic a progressé de 1,4% amenant le coefficient d'occupation à 66,6% (0,6 point).

	Offre en TKO (En millions)		Trafic en TKT (En millions)		Taux de remplissage (En %)		Nombre de tonnes (En milliers)		Chiffre d'affaires (En M€)	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Europe	554	544	86	85	15,5	15,6	68	70	71	76
Amérique du Nord et du Sud	5 404	5 615	3 679	3 700	68,1	65,9	484	492	833	832
Asie/Pacifique	7 699	7 502	5 497	5 479	71,4	73,0	624	607	1 239	1 259
Afrique/Moyen- Orient	1 825	1 673	1 132	995	62,1	59,5	205	184	354	320
Caraïbes/Océan Indien	1 008	1 061	593	570	58,8	53,8	77	75	194	186
<b>Total</b>	<b>16 490</b>	<b>16 394</b>	<b>10 986</b>	<b>10 830</b>	<b>66,6</b>	<b>66,1</b>	<b>1 458</b>	<b>1 428</b>	<b>2 691</b>	<b>2 673</b>

Le transport de fret sur le réseau **Asie** a augmenté de 2,8% à 624 mille tonnes. Le chiffre d'affaires a baissé de 1,6% à 1,24 milliard d'euros. L'Asie reste le premier réseau du groupe, représentant 50% du trafic et 47% des capacités et du chiffre d'affaires du transport de fret.

Le réseau **Afrique** et **Moyen-Orient** a connu une nouvelle forte hausse des tonnages transportés qui sont passés de 184 mille tonnes à 205 mille tonnes (+11,4%). Ce réseau représente environ 10% du l'activité cargo du groupe. Le trafic a progressé de 13,8% pour une augmentation des capacités de 9,0%. Le coefficient de remplissage

a gagné 2,6 points à 62,1%. Le chiffre d'affaires a progressé de 11% à 354 millions d'euros et représente 12% du chiffre d'affaires du transport de fret.

Le réseau **Caraïbes** et **Océan Indien** a connu une baisse de l'offre (-4,9%) et un trafic en progression de 3,9%. Le coefficient de remplissage s'est amélioré de 5 points à 58,8%. Les tonnages transportés ont atteint 77 mille tonnes (+3,0%) générant un chiffre d'affaires de 194 millions (+4,3%). Ce réseau représente environ 5% de l'activité cargo.

## Activité

Activité cargo : une activité en cours d'adaptation

### Chiffres clés de l'activité cargo

Exercice au	31 mars 2007	31 mars 2006	31 mars 2005 pro forma non audités *
Tonnage transporté (En milliers)	1 458	1 428	1 385
Chiffre d'affaires total cargo (En M€)	2 908	2 882	2 576
Chiffre d'affaires transport de fret (En M€)	2 691	2 673	2 379
Recette unitaire à la TKO (En cts d'€)	16,32	16,30	15,45
Recette unitaire à la TKT (En cts d'€)	24,49	24,68	22,75
Coût unitaire à la TKO (En cts d'€)	15,84	15,07	14,33
<b>Résultat d'exploitation (En M€)</b>	<b>62</b>	<b>166</b>	<b>140</b>

\* Air France et KLM consolidés sur 12 mois.

Le groupe Air France-KLM a réalisé un chiffre d'affaires cargo de 2,91 milliards d'euros, en hausse de 0,9% par rapport au 31 mars 2006. La faiblesse du taux de remplissage et l'utilisation d'avions trop consommateurs de pétrole ont pesé sur la rentabilité de l'activité. La marge d'exploitation ajustée de la part des loyers opérationnels est ainsi passée de 6,4% au 31 mars 2006 à 2,7%, en baisse de 3,7 points. A taux de change constant, la recette unitaire à la tonne kilomètre

transportée (RTKT) est en hausse de 0,9% et la recette unitaire à la tonne kilomètre offerte (RTKO) de 1,8%. Le coût unitaire progresse de 0,6% à change et prix du pétrole constants.

Au cours de l'exercice, l'activité cargo a réalisé 15 millions d'euros de synergies qui porte le total réalisé depuis la fusion à 48 millions.



## Activité maintenance

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, la maintenance entretenant également les flottes d'Air France et de KLM.

### Un marché en croissance

Le marché de l'entretien aéronautique, estimé à 41,6 milliards de dollars en 2006, devrait croître d'environ 4,3% par an jusqu'en 2011. Cependant, la croissance sera marquée par de fortes disparités régionales. A ce jour, trois zones représentent plus de 80% du marché (l'Amérique du nord avec 39%, l'Europe avec 27% et l'Asie du sud est avec 17%) mais leur taux de croissance est estimé aux environs de 3% par an. En revanche, le taux de croissance en Chine, en Inde et au Moyen-Orient sera supérieur à 9%. Enfin, la maintenance sous-traitée monte en puissance, passant de 32% en 1990 à 75% en 2010. Mais la concurrence s'intensifie. D'abord avec les constructeurs qui offrent à leurs clients des solutions de maintenance de plus en plus intégrées et ensuite les acteurs indépendants qui se consolident.

### Air France-KLM, n° 2 mondial de la maintenance aéronautique multi-produits

Les activités de MRO (Maintenance, Repair & Overhaul) du groupe reposent essentiellement sur deux centres de profit : Air France Industries (AFI) et KLM Engineering & Maintenance (KLM E&M). Elles entretiennent la flotte d'Air France et de KLM ainsi que celle d'environ 150 clients, représentant plus de 900 avions traités. Le chiffre d'affaires total des activités de MRO du groupe s'élève à 2,9 milliards d'euros.

Les principales activités de la maintenance sont l'entretien des avions (46%), la révision des équipements (23%) et la révision des moteurs (32%).

### Un modèle opérationnel commun

Air France Industries et KLM E&M ont mis en place un modèle opérationnel s'appuyant sur une stratégie commune de développement et d'investissement, un rapprochement des forces de ventes des prestations industrielles et une coordination étroite des actions d'achat et de la politique fournisseur. Assurant une interface unique avec le marché, cette organisation est complétée par la mise en place progressive des répartitions des responsabilités techniques d'ingénierie des avions du Groupe (*Central Engineering Agency - CEA*)

et des responsabilités technico-économiques de gestion de produits (*Product Leadership Agency - PLA*) s'appliquant aux moteurs et aux équipements. Cette nouvelle organisation en CEA et PLA, lancée en 2005 sur certains types avions et moteurs, s'est étendue en 2006 et continuera à être développée sur l'exercice suivant.

Ce modèle opérationnel associé à l'organisation basée sur les PLA et CEA, vise à simplifier le fonctionnement du métier, mais aussi à bâtir les bases cohérentes d'un réseau de maintenance aéronautique à vocation mondiale. Basé sur un développement ciblé et rentable, ce réseau doit valoriser les atouts du Groupe sur les produits Support Equipements et Moteurs et permettre un positionnement compétitif sur les activités de Grand Entretien Cellule.

### Un développement soutenu des produits support équipements et moteurs

Pour ce qui concerne l'activité de support équipements et moteurs, le métier de la maintenance met en œuvre plusieurs leviers de développement.

#### Produits support équipement

Les **partenariats** sont engagés avec des constructeurs afin de renforcer le positionnement commercial et de réaliser des économies d'échelle. Ainsi, le nombre de Boeing 777 traités via le partenariat de Boeing a progressé de 30% sur l'exercice pour atteindre 115 appareils. De même, KLM E&M se positionne avec la filiale EPCOR sur les révisions d'APU des avions de nouvelle génération Boeing 737 NG, Airbus 330/340 et Boeing 777, ceci en coopération avec le constructeur Honeywell.

La présence **géographique et la proximité** client sont des éléments essentiels. Cela prend la forme du déploiement du réseau logistique du Groupe avec l'ouverture des centres logistiques de Bangkok, pour soutenir le contrat de support total Nok Air et de Singapour pour couvrir la région Asie du Sud-Est. Notre filiale AMG et ses filiales jouent à la fois le rôle de relais logistique pour les régions Amériques Nord et Sud et de développement des capacités locales de réparation d'équipements tout comme le Hangxin Group en Chine.

**Les services intégrés, la disponibilité stratégique des stocks et les effets d'échelle** sur les produits phares sont également des leviers importants. La confiance et la satisfaction des clients se sont traduites en 2006-07 par le renouvellement des contrats majeurs support A340 Virgin Atlantic, A340 et A319 Air Mauritius pour AFI ainsi que le positionnement de KLM E&M sur le support Boeing 747-400F (contrats Martinair et TNT).

## Activité

Activité maintenance

### Produits support moteurs

Le développement de l'activité moteur est principalement basé sur l'effet d'échelle apporté par la flotte du groupe et les partenariats stratégiques avec les constructeurs motoristes. Ainsi, en 2006, KLM E&M a débuté la révision des CF6-80 E1 (moteur des A330 du Groupe) et a bénéficié de visites moteurs CFM56-7 en provenance de General Electric. De son côté, AFI a développé avec ce dernier la capacité de révision des moteurs GE90. Deux premiers contrats avec des clients externes ont été conclus durant ce même exercice. Ce partenariat inclut le développement de réparations de pièces GE90 qu'effectue la filiale CRMA pour le compte du Groupe et de General Electric.

### Partenariat d'échange de charges

Ils impliquent l'envoi de travaux cellules vers des compagnies situées dans des zones géographiques à coût de main d'œuvre compétitif, contribuent à consolider ces chiffres d'affaires par l'obtention en contrepartie d'activités Moteurs et Support Equipements. Ces partenariats contribuent également à la baisse des coûts de Grand Entretien Cellule pour le groupe. Les compagnies partenaires en 2006-07 sont TAP, Royal Air Maroc, Malev et Adria Airways pour les petits porteurs ; Thai Airways et South African Airways pour les gros porteurs.

### Chiffres clés de l'activité maintenance

Exercice au	31 mars 2007	31 mars 2006	31 mars 2005 pro forma non audités *
Nombre d'avions traités	900	800	800
Chiffre d'affaires total (interne + externe) (En M€)	2 864	2 688	2 600
Chiffre d'affaires externe (En M€)	977	896	777
<b>Résultat d'exploitation (En M€)</b>	<b>44</b>	<b>54</b>	<b>48</b>

\* Air France et KLM consolidés sur 12 mois.

Le chiffre d'affaires total de l'activité maintenance a progressé de 6,6% soutenu par la progression du chiffre d'affaires réalisé avec des clients tiers (+9,1%). Cette croissance a été principalement réalisée sur les activités de révision des équipements et des moteurs. Les pertes enregistrées sur l'activité entretien des avions a pesé sur la rentabilité globale de l'activité maintenance dont le résultat d'exploitation est en baisse de 19% à 44 millions.

Au cours de l'exercice, l'activité maintenance a réalisé 13 millions d'euros de synergies qui porte le total réalisé depuis la fusion à 45 millions.

## Autres activités

Les autres activités comprennent l'activité catering du groupe et l'activité charter de KLM. Elles représentent environ 3,5% du chiffre d'affaires du groupe.

### Catering

L'activité de catering ou commissariat aérien, est regroupée autour de Servair, filiale d'Air France, et de KLM Catering Services, filiale de KLM.

Les deux sociétés proposent 365 jours par an, à Air France, à KLM ainsi qu'à des compagnies tierces, une large gamme de services comprenant la production alimentaire, la restauration à bord pour les différentes classes de clients et pour les équipages, le nettoyage et l'armement des cabines. Servair et KLM Catering Services sont les premiers fournisseurs en matière de restauration d'Air France et de KLM et sont leaders sur leurs marchés domestiques respectifs.

Après une crise au début des années 2000, le secteur du catering est en phase de stabilisation, en dépit de certains marchés qui demeurent affectés, à l'instar du marché nord-américain notamment. Toutefois Servair et KLM Catering Services sont essentiellement présents sur le marché européen, moins affecté par cette conjoncture.

Les deux sociétés sont leaders sur leur marché domestique et préparent plus de 65 millions plateaux-repas par an, dont 44 millions pour Servair et 21 millions pour KLM Catering Services. Pour se différencier clairement de leurs concurrents, Air France et KLM ont choisi de travailler avec des chefs renommés en France et en Europe. Pour l'Espace Première, Air France bénéficie des conseils de Guy Martin, chef du restaurant étoilé « Le Grand Véfour » à Paris. Les vins servis à bord sont par ailleurs sélectionnés par Olivier Poussier, meilleur sommelier du monde 2000. Pour la World Business Class, KLM a choisi Cees Helder, honoré de trois étoiles Michelin pour son restaurant Parkheuvel à Rotterdam.

### Chiffres clés de l'activité catering

Exercice au	31 mars 2007	31 mars 2006
Nombre de plateaux traités (En millions)	63	60
Chiffre d'affaires total (En M€)	739	711
<b>Résultat d'exploitation (En M€)</b>	<b>16</b>	<b>7,5</b>

Pour faire face aux changements rapides du marché du catering, Servair avait lancé en 2005 un plan d'entreprise « Changer pour Gagner » afin d'accroître la flexibilité, adapter la structure des coûts et améliorer la productivité de la société. L'objectif est de réaliser 27 millions d'euros d'économies en 3 ans, au travers d'un plan transformation du catering, une réorganisation des services fonctionnels et un plan performance achat. Près de 9 millions d'euros auront été dégagés sur l'exercice 2006-07. De son côté, KLM Catering Services avait lancé la même année un plan *Operational Excellence* dont l'objectif est de baisser les coûts unitaires de 2% par an sur les cinq ans à venir.

La modernisation de l'outil industriel est également un axe important retenu par Servair : la nouvelle base de *handling* ouverte au printemps 2006 en zone réservée sur l'aéroport Roissy Charles de Gaulle sera prochainement utilisée pour la préparation du catering de vols moyen-courrier d'Air France, en complément des vols opérés par les filiales aériennes du Groupe Air France.

Le système de contrôle de la qualité mis en place par le groupe fait intervenir, au niveau de Servair, dans le cadre de travaux d'un comité scientifique, 40 experts en hygiène, microbiologie et qualité qui font réaliser 50 000 analyses par an auprès d'un laboratoire dûment accrédité. L'efficacité de ce système de contrôle a été reconnu car Air France est la première compagnie aérienne dans le monde à être certifiée à la norme ISO 22000 pour la sécurité de sa restauration à bord. Cette certification constitue, pour Air France et ses clients, l'assurance d'une chaîne alimentaire maîtrisée et d'obligations réglementaires respectées.

Un groupe de travail s'est constitué en 2006 entre Servair et KLM Catering Services afin d'identifier des synergies et de les mettre en place. Des économies annuelles évaluées à 1 million d'euros en sont attendues.

## transavia.com

transavia.com est une filiale de KLM spécialisée dans les vols charters pour les tour-opérateurs et le transport aérien *low-cost*. La compagnie exploite une flotte de 28 Boeing 737-700 et 800 depuis les aéroports d'Amsterdam Schiphol, Eindhoven et de Rotterdam. Elle assure des vols réguliers vers 25 destinations et des vols charter vers plus de 70 destinations européennes. Elle propose également des vols spéciaux ou encore loue des avions avec ou sans équipage.

Tout en conservant le transport aérien en cœur d'activité, transavia.com se positionne en tant qu'agence de voyages en ligne pour les loisirs ou pour affaires. Depuis début 2006, la compagnie propose sur

son site internet des offres de séjours, les *transavia packagedeals*, où les vols sont exploités par transavia.com et les séjours sont proposés par des tour-opérateurs néerlandais partenaires.

Au cours de l'exercice 2006-07, le groupe Air France-KLM a décidé de développer transavia.com à partir du marché français pour répondre aux attentes de la clientèle loisir moyen courrier et à celle des voyageurs avec des affrètements de vols charter. Basée à Orly-Sud, elle opérera une flotte homogène avec celle de transavia.com et s'appuiera sur le savoir-faire et les outils existants. Détenu à 60% par Air France et à 40% par transavia.com, son vol inaugural à destination de Porto a eu lieu le 12 mai 2007. Dans les mois à venir, elle desservira le Maroc, la Tunisie et la Grèce.

Exercice au	31 mars 2007	31 mars 2006	31 mars 2005
Nombre de passagers (En millions)	5,2	4,8	4,5
Chiffre d'affaires (En M€)	584	512	449
<b>Résultat d'exploitation (En M€)</b>	<b>35</b>	<b>23</b>	<b>23</b>

## La flotte Air France-KLM

### Une flotte jeune

La flotte du groupe Air France-KLM au 31 mars 2007 s'élève à 592 avions dont 569 avions en exploitation contre respectivement 575 et 561 avions au 31 mars 2006.

La flotte principale comprend 393 avions, se répartissant en 154 avions long-courrier, 16 avions cargo et 223 avions moyen-courrier. La flotte régionale comprend 195 avions.

275 avions sont détenus en pleine propriété (46% de la flotte contre 40% un an plus tôt), 133 avions sont en crédit-bail, soit 22% de la flotte (26% au 31 mars 2006) et 184 avions sont en loyer opérationnel (31% de la flotte contre 34% au 31 mars 2006). Le nombre d'avions en commande ferme au 31 mars 2007 s'élève à 63 appareils et les options à 34 (48 et 35 respectivement au 31 mars 2006).

### Une politique de flotte active

Le groupe Air France-KLM mène une politique de flotte active dont les objectifs sont de répondre à l'évolution du trafic en respectant une cohérence technologique dans la flotte et en limitant l'impact de son activité sur l'environnement.

La politique de flotte est élaborée à partir des principes suivants :

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

L'analyse des besoins tant en termes de renouvellement que de croissance de la flotte repose sur l'évolution de l'âge des avions, la disponibilité des appareils de remplacement ainsi que sur les perspectives de développement de chaque segment de marché. A l'issue de ces analyses, un plan cible est défini en tenant compte des capacités financières prévisionnelles du groupe.

Pour protéger la valeur patrimoniale de la flotte, le choix des avions se porte sur des modèles disposant de perspectives d'exploitation à long terme et d'une anticipation de valeur résiduelle potentielle favorable. Par ailleurs, le groupe cherche à privilégier une spécification des appareils aussi proche que possible du standard de l'industrie afin de favoriser un éventuel remplacement.

Au sein du groupe, la gestion active de la flotte a permis de dégager des synergies. Près de trois millions d'euros ont été réalisés au cours de l'exercice portant le total depuis le rapprochement des deux compagnies à près de huit millions. Ces synergies proviennent soit d'approche commune de fournisseurs, soit de transfert d'avions entre filiales.

## La flexibilité, un outil d'optimisation

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

Ainsi, sur les quatre prochains exercices, le plan de flotte mesuré en nombre de sièges pourra varier à la hausse ou à la baisse selon les nécessités. A l'été 2011 par rapport à l'été 2007, le nombre de sièges de la flotte long-courrier pourra avoir soit augmenté de 21% pour accompagner la croissance, soit baissé de 3% en cas de ralentissement de l'activité. Pour la flotte moyen-courrier, la variation peut aller de +12% à -12% sur la même période.

## Des mesures en faveur de l'environnement

Les deux compagnies ont pris la décision d'accélérer la rationalisation de leurs flottes en remplaçant des avions dont l'efficacité énergétique ne correspond plus aux exigences environnementales du groupe. Au cours de l'exercice, Air France a remplacé ses Boeing B747-300 de son réseau Caraïbes et Océan Indien par des Boeing B777-300ER, réduisant ainsi de 21% les émissions de CO<sub>2</sub> en 2006 et de 28% en 2007 pour cette flotte.

En mai 2007, Air France a pris la décision de renouveler sa flotte Boeing 747-400 et une partie de sa flotte moyen-courrier. En conséquence, 18 avions B747-400 dont 13 avions passage et 5 avions cargo, seront remplacés par 18 avions B777. Les livraisons s'échelonnent entre 2007 et 2013. Ces investissements vont permettre de renforcer l'efficacité énergétique de la flotte long-courrier qui va passer d'une consommation de 4,23 litres au passager sur 100 kilomètres à une consommation de 3,44 litres, soit une baisse de près de 19%. Le remplacement des B747-400 va amener une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de cette sous-flotte entre 23 et 28% à horizon 2012 par rapport au niveau de 2006.

Au niveau de la flotte des Airbus A320, Air France a lancé une commande de 30 A320-21 dernière génération dont 19 avions de remplacement et 11 avions pour assurer la croissance. Ces avions seront livrés entre 2009 et 2012.

KLM a pris, en 2005-06, la décision renouveler ses Boeing B767-300ER par des Airbus A330 et des Boeing B777-200. Ces renouvellements seront achevés à l'été 2009.

## La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalisait 405 avions au 31 mars 2007 dont 261 avions dans la flotte principale et 144 avions dans la flotte régionale.

### La flotte d'Air France

La flotte d'Air France comprend 261 avions au 31 mars 2007 dont 256 appareils en exploitation. La flotte se répartit en 149 appareils moyen-courrier, 99 appareils long-courrier, et 13 cargo. La flotte a un âge moyen de 8,8 ans dont 6,7 ans pour la flotte long-courrier, 9,8 ans pour la flotte moyen-courrier et 12,8 ans pour la flotte cargo.

Sur l'exercice, les mouvements ont représenté 17 entrées et 14 sorties. Par ailleurs, un Boeing 747-400 passage est en cours de conversion en avion cargo. Dans la flotte long-courrier passage, 6 Boeing B777-300ER sont entrés et 3 avions sont sortis (1 Airbus A340-300 et 2 Boeing

B747-300). Depuis l'été 2006, Air France n'exploite plus de Boeing B747-300. La flotte cargo a vu l'arrivée d'un Boeing B747-400ERF.

Le processus de rationalisation de la flotte moyen-courrier s'est poursuivi au cours de l'exercice avec la sortie de 8 Boeing 737-500. Il sera achevé en juillet 2007. La flotte moyen-courrier sera alors totalement organisée autour des modèles de la famille A320, allant de 123 sièges à 206 sièges, permettant de bénéficier de réductions des coûts d'exploitation et des coûts d'entretien du fait des spécifications communes des cockpits, des équipements et des moteurs. Au 31 mars 2007, 6 Airbus A318, 2 Airbus A319, un Airbus A320 et 321 étaient entrés dans la flotte.

Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 1,3 milliard d'euros (y compris les avances sur commandes et les opérations d'entretien immobilisées). Sur une flotte de 261 avions, 164 appareils sont détenus en pleine propriété (63%), 12 en crédit-bail (5%) et 85 en loyers opérationnels (33%). Au 31 mars 2007, les commandes fermes s'élevaient à 22 appareils et les options à 15 appareils.

## Activité

### La flotte Air France-KLM

Au cours de l'année, Air France a été informé du nouveau délai dans la livraison des Airbus A380 qui a été repoussée de février 2008 à avril 2009 créant ainsi un déficit de capacités. Cependant, le groupe a pu accélérer la livraison de deux Boeing B777-300ER et en louer un troisième, permettant ainsi de restaurer le niveau de croissance visé.

### La flotte régionale

La flotte régionale est essentiellement organisée autour de quatre familles : la famille Embraer chez Régional, la famille Bombardier chez Brit Air, la famille Fokker commune à Régional et Brit et la flotte BAE chez City Jet. Elle comprend 144 avions de 100 sièges ou moins dont 127 en exploitation et 17 non exploités. Ces derniers se répartissent en 11 avions chez CitiJet et 6 avions chez Régional.

Au cours de l'exercice, Régional a reçu ses deux premiers Embraer 190 sur une commande de 6 avions et a sorti 3 Embraer 120ER et 5 SAAB 2000 ; Brit Air a reçu un Fokker 100 et transféré un Fokker 100 chez City Jet ; City Jet a acquis sur le marché secondaire 14 BAE Avro RJ85 en remplacement de sa flotte de BAE 146. Sur les 14 avions, 11 avions étaient en cours de visite au 31 mars 2007. La compagnie a également intégré le Fokker 100 de Brit Air.

L'âge moyen de la flotte en exploitation est 11,3 ans. Il est de 9,4 ans pour Brit Air, de 18,8 ans pour City Jet 9,8 ans pour Régional.

Les investissements aéronautiques se sont élevés à 150 millions d'euros pour l'exercice. Sur une flotte totale de 144 appareils, 47 sont en pleine propriété, 47 sont en crédit-bail et 50 sont en loyer opérationnel. Les commandes fermes s'élèvent à 24 appareils et les options à 8 appareils. au 31 mars 2007.

## La flotte du groupe KLM

La flotte du groupe KLM totalisait 187 avions au 31 mars 2007 dont 132 dans la flotte KLM et 55 dans la flotte régionale.

### La flotte KLM

La flotte KLM comprend 132 avions dont 131 en opération. La flotte se répartit en 74 avions moyen-courrier, 55 long-courrier et 3 cargo. Les avions de la flotte ont un âge moyen de 9,1 ans, dont 8,7 ans pour la flotte long-courrier, 9,8 ans pour le moyen-courrier et 3,7 ans pour la flotte cargo. Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 0,6 milliard d'euros (y compris les avances sur commandes et les opérations d'entretien immobilisées).

Sur l'exercice, les mouvements ont représenté 10 entrées et 7 sorties. Dans la flotte long-courrier, 3 Boeing B777-200ER et 5 Airbus A330-200ER tandis que 7 Boeing B767-300ER étaient sortis. Avec ces sorties, KLM ne dispose plus de Boeing B767-300 en exploitation. Dans la flotte moyen-courrier, 2 Boeing B737-800 sont entrés.

Sur une flotte totale de 132 appareils, 31 sont en pleine propriété, 60 en crédit-bail et 41 sont en loyer opérationnel. Au 31 mars 2007, les commandes fermes s'élevaient à 17 appareils et les options à 11 appareils.

### La flotte régionale

La flotte régionale de KLM est mono avion. Elle comprend 55 Fokker de 103 sièges ou moins, tous en exploitation. Les avions de la flotte régionale ont un âge moyen de 14,2 ans. Cette année, la flotte s'est enrichie de deux Fokker 100. Les investissements se sont élevés à 6 millions d'euros.

Sur une flotte de 55 appareils, 33 sont en pleine propriété, 14 en crédit-bail et 8 sont en loyer opérationnel. Au 31 mars 2007, il n'y a aucune commande ferme ou option d'appareil régional.

## Flotte Air France

	Propriété			Crédit-bail			Location opérationnelle			Total			En exploitation		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
<b>Long-courrier</b>															
B747-400	9	8	8	-	1	1	7	7	7	16	16	16	15	16	16
B747-300/200	4	6	7	-	-	-	-	-	-	4	6	7	-	4	5
B777-200/300	25	19	16	4	4	4	15	15	14	44	38	34	44	37	34
A340-300	10	10	8	3	3	6	6	7	8	19	20	22	19	20	22
A330-200	6	6	4	1	1	1	9	9	9	16	16	14	16	16	13
B767-300	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
B747-400 cargo	2	2	1	-	-	-	4	3	3	6	5	4	6	5	4
B747-200 cargo	6	5	5	-	1	1	1	1	2	7	7	8	7	7	8
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>56</b>	<b>50</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>112</b>	<b>108</b>	<b>106</b>	<b>107</b>	<b>105</b>	<b>102</b>
<b>Moyen-courrier</b>															
A321-100/200	11	11	11	-	-	-	3	2	2	14	13	13	14	13	13
A320-100/200	52	49	49	-	3	3	16	16	15	68	68	67	68	66	67
A319-100	19	20	18	4	4	4	22	21	21	45	45	43	45	44	43
A318-200	18	12	9	-	-	-	-	-	-	18	12	9	18	12	9
B737-300/500	2	3	4	-	-	3	2	9	9	4	12	16	4	11	15
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>95</b>	<b>91</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>43</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>149</b>	<b>150</b>	<b>148</b>	<b>149</b>	<b>146</b>	<b>147</b>
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>151</b>	<b>141</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>261</b>	<b>258</b>	<b>254</b>	<b>256</b>	<b>251</b>	<b>249</b>

## Flotte régionale

	Propriété			Crédit-bail			Location opérationnelle			Total			En exploitation		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
<b>Brit Air</b>															
Canadair Jet 700	3	2	2	9	10	9	-	-	-	12	12	11	12	12	11
Canadair Jet 100	2	2	2	11	11	11	5	6	6	18	19	19	18	19	19
Fokker 100-100	5	5	1	-	-	-	8	8	9	13	13	10	13	13	10
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>40</b>
<b>Régional</b>															
Embraer RJ 145	2	2	2	17	17	17	9	9	9	28	28	28	28	28	28
Embraer RJ 135	2	2	2	3	3	3	4	4	4	9	9	9	9	9	9
Embraer 190	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	-	-	2	-	-
Embraer 120	8	8	7	-	1	3	-	2	3	8	11	13	8	9	10
Fokker 100	4	1	1	-	1	1	6	7	5	10	9	7	9	9	6
Fokker 70	-	-	-	5	5	5	-	-	-	5	5	5	5	5	5
Beach 1900	3	3	6	1	1	1	1	1	1	5	5	8	-	-	-
SAAB 2000	-	-	-	-	-	-	-	5	6	-	5	6	-	5	6
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>67</b>	<b>72</b>	<b>76</b>	<b>61</b>	<b>65</b>	<b>64</b>
<b>City Jet</b>															
BAE146-200	5	5	5	1	1	1	14	13	11	20	19	17	20	19	17
AVRO RJ 85	13	-	-	-	-	-	1	-	-	14	-	-	3	-	-
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>34</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>17</b>
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>144</b>	<b>135</b>	<b>133</b>	<b>127</b>	<b>128</b>	<b>121</b>

## Flotte KLM

	Propriété			Crédit-bail			Location opérationnelle			Total			En exploitation		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
<b>Long-courrier</b>															
B747-400	11	6	6	11	16	16	-	-	-	22	22	22	22	22	22
B777-200	-	-	-	6	5	4	8	6	6	14	11	10	14	11	10
A330-200	-	-	-	6	3	-	2	-	-	8	3	-	8	3	-
MD 11	2	-	-	6	8	8	2	2	2	10	10	10	10	10	10
B767-300	-	-	-	-	-	-	1	8	12	1	8	12	-	8	12
B747-400 cargo	-	-	-	3	3	3	-	-	-	3	3	3	3	3	3
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>
<b>Moyen-courrier</b>															
B737-900	-	-	-	2	2	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5
B737-800	6	3	6	20	23	20	6	4	4	32	30	30	32	30	30
B737-700	-	-	-	5	5	4	5	5	5	10	10	9	10	10	9
B737-400	6	6	6	-	-	-	7	7	7	13	13	13	13	13	13
B737-300	6	6	6	1	1	1	7	7	7	14	14	14	14	14	14
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>74</b>	<b>72</b>	<b>71</b>	<b>74</b>	<b>72</b>	<b>71</b>
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>60</b>	<b>66</b>	<b>58</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>46</b>	<b>132</b>	<b>129</b>	<b>128</b>	<b>131</b>	<b>129</b>	<b>128</b>

## Flotte régionale

	Propriété			Crédit-bail			Location opérationnelle			Total			En exploitation		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
<b>KLM Cityhopper</b>															
Fokker 70	18	18	18	3	3	-	-	-	3	21	21	21	21	21	20
Fokker 50	6	2	-	-	4	6	2	2	4	8	8	10	8	8	10
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
<b>KLM Cityhopper UK</b>															
Fokker 100	9	7	1	11	11	14	-	-	1	20	18	16	20	18	16
Fokker 50	-	-	-	-	-	-	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>22</b>
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>52</b>



# Risques et gestion des risques

## Facteurs de risques

### Risques liés à l'industrie aérienne européenne

#### Risques liés aux caractères cyclique et saisonnier de l'industrie du transport aérien

Les conditions économiques locales, régionales et internationales ont un impact sur les activités du groupe. Les périodes de faible activité économique ou de crise sont susceptibles d'affecter la demande de transport, tant au niveau tourisme qu'au niveau affaires, et d'avoir un impact sur les résultats financiers du groupe. 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 à des conditions financières acceptables.

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

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

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

### 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 liés notamment à la baisse de la demande, aux assurances, à la sécurité. Certains avions ont également enregistré une baisse de leur valeur. Le phénomène de la pneumopathie atypique a entraîné une baisse importante du trafic aérien et des recettes générées notamment sur le réseau Asie. Tout attentat futur ou menace d'attentat ou action militaire, tout comme l'existence d'une épidémie ou la perception qu'une épidémie pourrait se produire, pourraient avoir un effet négatif sur le trafic passager du groupe.

### Risques de distorsion de concurrence entre transporteurs aériens communautaires et américains

A la suite des événements du 11 septembre 2001, les compagnies américaines ont reçu d'importantes subventions de la part des autorités fédérales américaines en termes d'assurances, de sécurité, de fonds de pension. Par ailleurs, quatre des compagnies les plus importantes se sont placées sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites, ce qui leur a permis de se restructurer sans remettre en cause leur plan de développement à moyen terme en matière de capacités. Ainsi, les transporteurs aériens américains ont bénéficié et bénéficieront d'avantages concurrentiels significatifs par rapport à leurs concurrents européens opérant des liaisons aériennes sur l'Atlantique Nord.

#### Risques de perte de créneaux horaires

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

Cependant, la Commission européenne a modifié le règlement 95/93 pour déroger temporairement à la règle de la perte de créneaux inutilisés à la suite du 11 septembre et du conflit en Irak et de l'épidémie de SRAS, les compagnies européennes ayant été amenées à diminuer leurs capacités pour faire face à ces crises.

#### Risques relatifs à l'environnement

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

La Commission européenne a décidé en décembre de 2006 d'intégrer le transport aérien, à partir de 2011, dans le système d'échange des permis d'émissions (ETS) dont les modalités ne sont pas encore définies.

Le respect des différentes réglementations en matière d'environnement pourrait entraîner des dépenses supplémentaires pour le groupe et imposer aux filiales de nouvelles restrictions en ce qui concerne leurs équipements et installations, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats du groupe.

#### Risques liés à l'activité du groupe

##### Risques de dilution de la participation d'Air France-KLM dans KLM

L'État néerlandais détient une option de souscription d'un certain nombre d'actions préférentielles B de KLM lui permettant de détenir la majorité des droits de vote dans la société. L'État néerlandais peut exercer cette option dans le cas où un pays tiers, apparaissant sur

une liste déterminée de pays considérerait qu'une partie substantielle du capital social de KLM n'était plus détenue par des ressortissants néerlandais et, en conséquence, lui imposerait des restrictions significatives à l'exploitation de lignes aériennes vers son territoire. Dans le cas où l'État néerlandais exercerait son option, les droits économiques d'Air France-KLM dans KLM seraient conservés mais sa participation serait diluée en termes de droits de vote.

##### Risques liés aux assurances données à KLM et à l'État néerlandais

Dans le cadre du rapprochement d'Air France et de KLM, certaines assurances ont été données à l'État néerlandais afin de préserver la qualité du réseau de KLM à Schiphol ; ces assurances mettent des obligations à la charge des deux sociétés. En outre, Air France-KLM a donné à KLM des assurances afin de préserver certains principes fondateurs du rapprochement. Ces assurances pourraient limiter la capacité du groupe à s'adapter aux changements affectant son environnement économique et concurrentiel et pourraient avoir un effet négatif sur ses activités et sa situation financière.

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

Afin de s'assurer de la décision de la Commission européenne autorisant le rapprochement d'Air France et de KLM, un certain nombre d'engagements ont été pris par Air France et KLM, notamment la possibilité de mettre des créneaux de décollage et d'atterrissage à la disposition de 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.

L'appel fait en juin 2004 par easyJet contre la décision de la Commission européenne autorisant le rapprochement entre Air France et KLM a été rejeté par la Cour de première instance le 4 juillet 2006.

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

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

Le 22 mars 2007, la Commission européenne et les États-Unis ont signé un accord de ciel ouvert applicable à partir de mars 2008. Alors que les compagnies ne sont aujourd'hui autorisées à opérer des vols vers États-Unis qu'à partir de leurs pays, cet accord autorisera n'importe quelle compagnie européenne, à partir de n'importe quel aéroport européen, à opérer des vols vers les États-Unis. Cet accord pourrait renforcer la concurrence à CDG et à Schiphol mais aussi permettre à Air France et KLM d'élargir leurs réseaux et de renforcer la coopération au sein de SkyTeam.

Concernant le court et le moyen-courrier, à partir de ou vers la France, les Pays-Bas et d'autres pays européens, le groupe est en concurrence avec des moyens de transport alternatifs. En particulier, le TGV français concurrence directement la Navette Air France pour le transport entre Paris et les grandes villes françaises. Le train Eurostar 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*. Le pourcentage des lignes sur lesquelles Air France et KLM sont en concurrence avec ces compagnies a augmenté de manière importante au cours des dix dernières années. Une telle concurrence est susceptible de se poursuivre, voire de s'intensifier et pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du groupe et sa situation économique.

### Risques liés à l'évolution des alliances commerciales

Le maintien et le développement des alliances et des relations stratégiques avec des compagnies partenaires seront essentiels pour l'activité du groupe. Air France et KLM sont membres de l'alliance SkyTeam qui comprend, Aeromexico, Alitalia, CSA Czech Airlines, Continental, Delta Airlines, Korean Air, Northwest et Aeroflot depuis avril 2006. Le succès de l'alliance dépend en partie des stratégies poursuivies par les partenaires sur lesquelles Air France et KLM ont un contrôle limité. L'absence de développement d'une alliance ou la décision par certains membres de ne pas participer pleinement ou de se retirer de l'alliance pourrait avoir un effet négatif sur l'activité et la situation financière du groupe.

Une consolidation accrue dans le secteur aérien est attendue, notamment au travers d'alliances. Dès lors, la perte ou l'absence de développement de ces alliances stratégiques pourrait avoir un impact négatif sur l'activité et la situation financière du groupe.

En juin 2006, la Commission européenne a émis un certain nombre d'objections concernant l'alliance SkyTeam. Air France et ses partenaires ont répondu à ces objections en octobre 2006. Dans le cas où la Commission européenne maintiendrait sa position, Air France et ses partenaires pourraient être amenés à faire certaines concessions, notamment en rendant des slots disponibles pour des compagnies concurrentes sur certains aéroports.

### Risques liés aux financements

Air France et KLM ont pu financer leurs besoins en capitaux en sécurisant leurs emprunts grâce à leurs avions qui ont constitué une sûreté attrayante pour les prêteurs. Cela pourrait ne plus être le cas dans le futur. Tout obstacle prolongé à la levée de capitaux réduirait la capacité d'emprunt du groupe et toute difficulté à trouver des financements à des conditions acceptables pourrait avoir un effet négatif sur l'activité et les résultats économiques du groupe.

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

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

### Risques liés à l'utilisation de prestations de tiers

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

## Gestion des risques

### Gestion des risques de marché

Le pilotage et la coordination de la gestion des risques de marché d'Air France-KLM sont assurés par le *Risk Management Committee* (RMC). Ce dernier est composé du Directeur général exécutif et du Directeur général délégué finance d'Air France, du Directeur général exécutif et du Directeur général délégué finance de KLM.

Le RMC se réunit chaque trimestre pour passer en revue le *reporting* groupe sur les risques relatifs au prix du carburant, aux taux de change des principales devises et aux taux d'intérêt et décider des couvertures à mettre en place : ratios de couverture à atteindre, délais de mise en œuvre et éventuellement types d'instrument de couverture à privilégier. L'objectif poursuivi est de réduire l'exposition d'Air France-KLM et de préserver les marges budgétées.

Les décisions prises par le RMC sont mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services de trésorerie et carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs. Des réunions régulières sont organisées entre les services carburant des deux compagnies ainsi qu'entre les services trésorerie afin d'échanger, entre autres, sur les instruments de couvertures, les stratégies envisagées et les contreparties. Afin de mettre en œuvre la stratégie la plus adaptée à chaque circonstance, il peut être utilisé tout type d'instrument qualifiable en tant que couverture au regard des normes IFRS. Toute dérogation à ce principe doit être validée par le Directeur financier du groupe. De façon générale, aucun *trading* ou spéculation ne sont autorisés.

Les services de trésorerie de chaque compagnie diffusent quotidiennement une information auprès de leur direction générale sur le niveau de trésorerie. Chaque mois, un *reporting* complet incluant, entre autres, les positions de taux et de change, le portefeuille des instruments de couverture, le récapitulatif des placements et des financements par devise et le suivi des risques par contrepartie est transmis aux directions générales.

La politique de couverture de carburant est menée par les services carburant qui sont également en charge de l'achat du produit physique.

La qualité des contreparties est vérifiée par les directions financières. Un *reporting* hebdomadaire 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 résultant. L'ensemble de ces données couvre l'exercice en cours et les 3 suivants. Par ailleurs, un *reporting* hebdomadaire Groupe Air France-KLM (dit *Reporting SMC*), consolide les chiffres des deux compagnies en matière de *hedging* carburant et réalise une actualisation budgétaire.

La mise en place de couvertures vise à réduire l'exposition d'Air France-KLM et donc à préserver les marges budgétées. Les instruments

utilisés sont des achats à terme et des options. Les procédures internes de gestion des risques prévoient l'interdiction d'utiliser des instruments qualifiables de *trading*. De façon générale, aucun *trading* ni spéculation ne sont autorisés.

### Risque de change

Le groupe réalise la plus grande partie de son chiffre d'affaires en euros. Cependant, le groupe a une activité internationale qui l'expose naturellement au risque de change. L'exposition principale porte sur le dollar américain, suivi dans une moindre mesure, par la livre sterling et le yen. La variation de ces devises vis-à-vis de l'euro a donc un impact sur les résultats financiers du groupe.

Le groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses telles que le carburant, les loyers opérationnels ou les pièces détachées excédant le montant des recettes. En conséquence toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du groupe et ses résultats financiers.

En revanche, le groupe est vendeur de livre sterling et du yen, le montant de ses recettes dans ces devises étant supérieur au montant des dépenses dans ces monnaies. Ainsi une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du groupe.

Afin de réduire leur exposition aux variations de change, Air France et KLM ont mis en place des politiques de couverture. Concernant le dollar, les deux compagnies ont une politique de couverture systématique à hauteur de 30% de l'exposition nette sur 12 mois glissants, ce pourcentage pouvant être ensuite renforcé jusqu'à 75% en fonction des conditions et des anticipations de marché. Dans des conditions de marché particulièrement favorables, l'horizon de couverture peut également être étendu à plusieurs exercices.

S'agissant des autres devises, le niveau de couverture dépend des conditions de marché et peut atteindre 70% de l'exposition sur l'exercice en cours et sur plusieurs exercices si les circonstances sont très favorables.

Les avions et les pièces détachées sont payés en dollars américains. En conséquence, le groupe est exposé à la hausse du dollar contre euro en matière d'investissements aéronautiques. La politique de couverture prévoit une couverture minimum systématique de 30% de l'exposition en début d'exercice. Dans des conditions de marché très favorables, comme actuellement, la couverture peut atteindre 95% de l'exposition des quatre ou cinq prochains exercices.

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 mars 2007, 90% de la dette nette du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est émis ou converti en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette.

<b>Exposition d'exploitation 2007-08</b> (En millions de devises)	<b>Dollar américain</b>	<b>Livre sterling</b>	<b>Yen</b>
Position nette avant gestion	(2 810)	540	68 600
Couverture de change	1 750	(200)	(10 700)
<b>Position nette après gestion</b>	<b>(1 060)</b>	<b>340</b>	<b>57 900</b>

Malgré cette politique active de couverture, tous les risques de change ne sont pas couverts, en particulier en cas de forte variation d'une devise. Le groupe et ses filiales pourraient alors rencontrer des difficultés dans la gestion des risques liés aux taux de change, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du groupe et ses résultats financiers.

### Risque de taux d'intérêt

La dette financière est généralement contractée, tant par Air France que par KLM, à taux variable, conformément aux pratiques de marché. Cependant, compte tenu du niveau historiquement bas des taux d'intérêt, Air France et KLM ont converti (moyennant la mise en place de swaps) une part importante de leurs dettes à taux variable en dettes à taux fixe. Après swaps, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 75% du total des dettes financières.

Compte tenu de cette politique, le groupe affiche au 31 mars 2007, une exposition nette aux taux d'intérêt négative, la trésorerie placée à taux variable excédant le montant de la dette à taux variable. Air France-KLM se trouve ainsi exposé à la baisse des taux d'intérêt.

<b>Exposition d'exploitation 2007-08</b> (En millions)	<b>JJ à 1 an *</b>	<b>&gt; 1 an **</b>
Passif financier	5 056	3 634
Actif financier	4 686	553
Exposition nette avant couverture	370	3 081
Couvertures	(2 455)	2 455
<b>Exposition nette après couverture</b>	<b>(2 085)</b>	<b>5 536</b>

\* Taux fixe < 1 an + taux variable.

\*\* Taux fixe > 1 an.

### Risque sur actions

Les placements financiers d'Air France et KLM dans le cadre de leur gestion de trésorerie ne sont pas réalisés sur le marché des actions (que ce soit en direct ou via des OPCVM actions).

Cependant, au 31 mars 2007, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées d'un montant net de 44,4 millions d'euros. Une variation globale à la baisse de 1% représente un risque de 0,4 million 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 pour l'ensemble du groupe Air France-KLM. Cette stratégie repose sur les principes suivants :

◆ *Pourcentage minimum à couvrir*

- trimestre en cours : 65% des volumes consommés,
- trimestre 1 à trimestre 4 : 65% des volumes consommés,
- trimestre 5 à trimestre 8 : 45% des volumes consommés,
- trimestre 9 à trimestre 12 : 25% des volumes consommés,
- trimestre 12 à trimestre 16 : 5% des volumes consommés ;

◆ *Sous-jacents*

Pour l'exercice fiscal en cours, au moins 30% des volumes consommés seront couverts en Jet.

Au delà de ce minimum en Jet sur l'exercice en cours, le choix du sous jacent est laissé à la discrétion d'Air France et de KLM à la condition que ce choix se porte sur des sous jacents compatibles au sens de la norme IAS 39.

Sur les exercices suivants, le choix du sous jacent est laissé à la discrétion d'Air France et de KLM à la condition que ce choix se porte sur des sous jacents compatibles au sens de la norme IAS 39 ;

◆ *Instruments*

Les instruments à utiliser dans le cadre de la stratégie devront être compatibles IAS 39.

Au 31 mars 2007, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant suivante :

(En millions de US dollars sauf prix moyen d'achat en \$)	Exercice 2007-08	Exercice 2008-09	Exercice 2009-10	Exercice 2010-11
Dépense avant couverture	6 764	7 100	7 285	7 280
Pourcentage de couverture	75,4%	43%	20%	11%
Gain de couverture	536	480	135	25
Dépense après couverture	6 228	6 620	7 150	7 255
Prix moyen d'achat en brent IPE	61,7	64,0	67,5	67,4

La position du groupe Air France-KLM en matière d'exposition au carburant est disponible sur le site internet et mise à jour toutes les semaines ([www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com)).

### Risques de liquidité

En ce qui concerne le groupe Air France-KLM, le solde des flux de trésorerie liés aux investissements au 31 mars 2007 est largement couvert par les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles. Le groupe a dégagé un cash flow disponible de 632 millions au 31 mars 2007. Le ratio d'endettement s'est encore amélioré, passant de 0,56 il y a un an à 0,43 au 31 mars 2007. Le coût moyen apparent de la dette du groupe – après swap – s'élève à 4,43% au 31 mars 2007.

Air France dispose au 31 mars 2007 d'une ligne de crédit non tirée de 1,2 milliard d'euros négociée auprès d'un pool élargi de 19 banques, dont 85 millions d'euros tombent à échéance en avril 2010, 10 millions en avril 2011 et 1,01 milliard en avril 2012 à la suite de l'application d'une clause d'extension. Ce crédit est subordonné à l'obligation pour le groupe Air France de respecter les obligations suivantes :

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

Ces ratios sont calculés semestriellement et, au 31 mars 2007, sont largement respectés.

Pour le financement de ses investissements, le groupe Air France privilégie les ressources à long terme. Il a par ailleurs diversifié ses sources de financement, principalement d'origine bancaire, en mettant en place une titrisation de créance de prêts hypothécaires en juillet 2003 (voir note 30.6 de l'annexe sur les comptes consolidés) et en émettant des OCÉANE (Obligations Convertibles en Actions Nouvelles ou Existantes) en avril 2005 (voir note 30.3 de l'annexe sur les comptes consolidés). Enfin, Air France a lancé, en septembre 2006, un emprunt obligataire 4,75% en euro d'un montant de 550 millions de maturité 22 janvier 2014 (voir note 30.4 de l'annexe sur les comptes consolidés). Un montant complémentaire de 200 millions a été levé en avril 2007 assimilable à la première tranche.

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

KLM dispose d'une ligne de crédit de 540 millions d'euros entièrement disponible à échéance juillet 2010 négociée auprès d'un consortium de banques internationales.

Au total, le groupe considère que les conditions d'accès au marché financier des ses deux principales filiales, Air France et KLM, le niveau de trésorerie groupe de 3,9 milliards d'euros au 31 mars 2007 ainsi que le montant des lignes de crédit disponibles rendent compte d'une gestion prudente du risque de liquidité.

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

### Risques de placement

Les trésoreries d'Air France et de KLM sont placées principalement dans des instruments à court terme et liquides, essentiellement des OPCVM monétaires et monétaires dynamiques, dont l'horizon de placement recommandé est de 36 mois maximum.

Elles sont également investies en billets de trésorerie et certificats de dépôts court termes, notés A1 ou P1. Une partie des liquidités de KLM est investie en devises sur des obligations notées AAA de façon à réduire le risque de change sur la dette.

## Gestion des risques d'assurance

### Politique du groupe en matière d'assurances

Depuis le 1<sup>er</sup> 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.

### 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 et de son ancienne filiale Air Ivoire, 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. Cette police a été souscrite selon la législation française avec un apériteur français, La Réunion Aérienne et, parmi les co-assureurs, des assureurs français AXA et AFA et une réassurance internationale.

Elle couvre la responsabilité civile d'Air France à hauteur de 2 milliards de dollars ainsi que des garanties spécifiques contre les actes de terrorisme pour les dommages causés au tiers à hauteur de 1 milliard de dollars.

Par ailleurs, Air France participe au paiement de sinistres pour les dommages à ses avions par l'intermédiaire d'une société 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, son parc immobilier et ses activités annexes au transport aérien avec des niveaux de couvertures 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 et celui de ses filiales Martinair Holland BV et 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 milliards de dollars ainsi que des garanties spécifiques contre les actes de terrorisme pour les dommages causés au tiers à hauteur de 1 milliard de dollars.

Par ailleurs, KLM participe au paiement de sinistres pour les dommages à ses avions par l'intermédiaire d'une société de réassurance dont l'engagement maximum est limité.

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, son parc immobilier 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.

### Faits exceptionnels et litiges

Dans le cadre de l'exercice normal de leurs activités, la société et ses filiales sont impliquées dans des litiges, pour lesquelles elles ne prévoient pas nécessairement des provisions dans leurs états financiers (voir note 29.3 de l'annexe sur les comptes consolidés).

Cette page est laissée en blanc volontairement.



# Données sociales et environnementales

## Données sociales

L'effectif moyen du groupe Air France-KLM s'élève à 103 050 pour l'exercice 2006-07, en légère progression (+0,6%)

Exercice	2006-07	2005-06	2004-05
Personnel au sol	74 329	74 258	74 462
Personnel navigant commercial (PNC)	20 701	20 294	19 829
Personnel navigant technique (PNT)	8 020	7 870	7 786
<b>Total</b>	<b>103 050</b>	<b>102 422</b>	<b>102 077</b>

### La politique sociale Air France-KLM

Le rapprochement entre Air France et KLM se poursuit autour des valeurs communes d'écoute, de respect, de confiance et dans le cadre du modèle « un groupe, deux compagnies, trois métiers ». En raison des différences de législation sociale entre les deux pays, les stratégies de ressources humaines demeurent distinctes et chacune poursuit sa propre politique de ressources humaines tout en favorisant les initiatives communes. C'est dans ce cadre qu'une nouvelle étape est franchie avec la mise en place d'activités communes notamment au sein des Achats, de l'Informatique, du Commercial et du Réseau.

Depuis février 2006, un comité de groupe européen « Air France-KLM » remplace les comités de groupe européens d'Air France et de KLM. Il assure l'information et la consultation des salariés sur les questions concernant le groupe ainsi que sur les matières à caractère transnational. Il est constitué de 37 membres, dont 10 Français, 6 Néerlandais et 21 Européens venant de 16 pays nommés ou élus pour quatre ans. Il a mis en place un groupe de travail sur les indicateurs sociaux afin d'avoir au niveau du groupe une vision d'ensemble commune et comparable.

Air France-KLM a lancé en 2006 deux programmes de formation réunissant des cadres des deux compagnies. Ces séminaires sont dispensés par l'IMD de Lausanne et HEC de Paris.

### Emploi

Dans un contexte de croissance de l'activité et de nouveaux gains de productivité dus notamment à l'évolution des technologies et à leurs conséquences sur l'emploi, Air France poursuit sa politique de protection de l'emploi durable et d'adaptation aux nouveaux métiers. L'accord triennal de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, signé en 2006, fixe le cadre de l'accompagnement de ces grands projets de changement et traduit la poursuite de la politique d'Air France basée sur l'anticipation, la transparence sur les métiers en décroissance ou en croissance et la mobilité professionnelle. La priorité est donnée aux ressources internes. Il s'agit pour Air France de s'adapter pour être toujours plus performant mais en protégeant l'humain.

L'exercice 2006-2007 a vu la poursuite de la stabilisation des effectifs dans un contexte de croissance de l'activité. Les recrutements en contrat à durée indéterminée (CDI) en France se sont élevés à 1 994 salariés.

Les recrutements de personnels au sol ont légèrement progressé sur l'année dernière du fait du remplacement des départs en retraite. Depuis le 6 mai 2006, Air France est entrée dans le champ d'application du droit commun et applique l'accord de branche du 13 avril 2005 qui prévoit la mise à la retraite des salariés âgés de plus de 60 ans et de moins de 65 ans dès lors qu'ils réunissent les conditions pour pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein. Les départs à la retraite ont ainsi concerné 1 221 personnes.

Le pourcentage de salariés à temps partiel pour l'ensemble de la compagnie s'élève à 19,5% contre 18% en 2005.

En 2006, Air France a fait appel à l'intérim pour un montant de 37 millions d'euros et à la sous-traitance pour les domaines ne concernant pas son cœur de métier tels que l'assistance aéroportuaire, la manutention, le gardiennage, le nettoyage et le développement d'applications informatiques spécifiques.

KLM mène une politique de l'emploi qui combine emploi durable et contrôle des coûts. La flexibilité, la mobilité, la santé et la participation sont les axes de cette politique.

Le marché du travail aux Pays-Bas commence à se tendre avec un risque de manque de salariés qualifiés. Aussi KLM a renforcé sa coopération avec plusieurs centres de formation afin d'attirer et de former des techniciens qualifiés.

La mobilité, soutenue par des formations, permet des redéploiements rapides de personnels. Les fonctions, les contrats de travail ainsi que les heures de travail sont soumis à des évolutions limitées destinées à accroître la flexibilité.

Le nombre de salariés au 31 décembre 2006 s'élève à 30 669. 1 648 recrutements ont été faits au cours de l'année. Les emplois à mi-temps représentent 36% des emplois comme en 2005.

## Formation

Air France a dépensé 209 millions d'euros dans le cadre de son plan de formation 2006, représentant 8,7% de la masse salariale, un niveau supérieur aux obligations légales.

Le plan de formation concerne toutes les étapes de la vie professionnelle et l'accompagnement des mobilités. Les formations à caractère technique et réglementaire ont représenté près de 50% des actions menées. En 2006, le taux d'accès à la formation a atteint 94% de l'ensemble du personnel.

Dans le cadre de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, Air France poursuit ses actions en vue de favoriser l'utilisation par les salariés de leur droits individuels à la formation (DIF) et développe les périodes de professionnalisation.

Il n'y a pas d'obligation de formation imposée par la loi néerlandaise. Cependant KLM considère que la formation est un des éléments clés pour faciliter la mobilité et l'adaptation aux changements. Ainsi, KLM offre à ses salariés une gamme étendue de possibilités de formation, allant de la formation spécifique au poste à la formation dans un institut renommé.

La *KLM Academy*, centre de formation interne à KLM à destination des cadres, a réadapté son programme aux cadres opérationnels promus. Enfin, les cadres et les salariés recrutés d'autres sociétés, ont accès à un programme intensif sur Air France-KLM. Les cadres à haut potentiel sont suivis au cours de leur carrière et sont encouragés à évoluer en changeant de poste. La *KLM Academy* réfléchit à des programmes réservés à ce groupe de cadres.

## Rémunération et partage de la valeur créée

Conformément à l'accord salarial signé pour la période 2006-07 pour les personnels au sol et personnels navigants commerciaux, les mesures générales chez Air France ont représenté en moyenne pour l'exercice 2006 une augmentation de 1% auxquelles se sont ajoutées des mesures individuelles telles que l'avancement, la promotion et l'ancienneté, et la revalorisation (+1,7%) des primes et indemnités liées à l'emploi. Par ailleurs, un bonus exceptionnel de 500 euros a été versé en avril 2006 à l'ensemble des personnels sol et navigant commercial.

Conformément à l'accord du 1<sup>er</sup> août 2005, il a été versé 43,4 millions d'intéressement au titre de l'exercice 2005-06 (au titre de 2004-05 3,3 millions d'intéressement et une prime exceptionnelle de 11 millions d'euros). En complément du dispositif d'intéressement, un nouvel accord de participation a été signé le 28 septembre 2006. Au titre de l'exercice 2006-07, le montant total de la participation et de l'intéressement payé s'élèvera à environ 90 millions d'euros.

Les différences de salaire entre les hommes et les femmes d'Air France à emploi, ancienneté et organisation du temps de travail équivalents ne sont pas significatives.

KLM, conformément à la convention collective, a procédé à une augmentation générale des salaires de 1% en avril 2006 et de 0,75% en janvier 2007. Une nouvelle convention collective, applicable rétroactivement au 1<sup>er</sup> avril 2007, est en cours de rédaction.

## Dialogue social

L'exercice 2006-07 s'est traduit par une intense activité de la politique contractuelle marquant ainsi l'engagement social durable pour les années à venir.

Les conventions d'entreprise sont entrées en vigueur le 6 mai 2006 et ont marqué l'entrée d'Air France dans le champ d'application du droit commun.

Face à un environnement en mutation constante et pour maintenir sa compétitivité, l'entreprise doit s'adapter en permanence. Pour accompagner ces changements qui, pour la plupart, ont des impacts forts sur les métiers, un accord triennal pour la gestion prévisionnelle des emplois a été signé le 26 juillet 2006. Cet accord permet d'anticiper les évolutions des métiers et propose des dispositifs facilitant l'acquisition de nouvelles compétences pour accompagner les mobilités professionnelles et géographiques lorsque celles-ci sont nécessaires.

L'engagement de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et de respect de la diversité s'est trouvé renforcé par la signature et le renouvellement d'un certain nombre d'accords (insertion professionnelle des personnes handicapées, égalité hommes/femmes, alternance, charte de la diversité, mutuelle, médecine du travail...)

La signature en juillet 2006 d'un avenant à l'accord d'intéressement du 1<sup>er</sup> août 2005 et la signature le 28 septembre 2006 d'un accord de participation permettront d'améliorer la reconnaissance de l'engagement des salariés.

Enfin, un accord complémentaire à l'accord salarial concernant le personnel au sol et le personnel navigant commercial, conclu pour la période 2006-07, a été signé en avril 2007

KLM a établi avec les organisations syndicales une relation constructive sur la base d'intérêts communs en matière d'emploi. KLM applique trois conventions collectives, une pour le personnel au sol, une pour le personnel navigant commercial et une pour le personnel navigant technique.

## Santé et sécurité au travail

Dans le cadre de la mise en œuvre de la charte du management de la prévention pour la sécurité au travail signée en 2005 par l'ensemble des directions opérationnelles d'Air France, l'année 2006 a été marquée par la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions visant l'amélioration continue de la sécurité des salariés. L'objectif fixé étant de porter l'entreprise au niveau d'une référence en matière de sécurité au travail et de parvenir d'ici trois ans à une baisse significative du taux de fréquence de ses accidents.

Ces actions ont concerné notamment la création d'un guide du management destiné à l'encadrement supérieur et intermédiaire pour le guider dans la pratique quotidienne de la maîtrise des risques, le déploiement d'un système d'informations commun permettant de favoriser les synergies en matière de réduction des accidents, la généralisation de formations spécifiques à destination des salariés mais aussi des managers.

Fin 2006, le coefficient de fréquence des accidents du travail en France s'est établi à 5,54. Il recouvre des disparités en fonction des populations (personnel au sol 3,51 ; personnel navigant commercial : 11,68 ; personnel navigant technique : 1,89)

En 2006, les dépenses de sécurité d'Air France se sont élevées à près de 9 millions d'euros

Au sein de KLM, l'*Occupational Safety & Environment Board* (Comité environnement et sécurité du travail) est chargé d'évaluer les accidents ainsi que de suivre des rapports et des mesures correctives.

L'année 2006 a été marquée par un accident mortel à la maintenance de KLM. Une enquête a été menée par les autorités compétentes en coopération avec le management de la société. Il en est résulté que les procédures de sécurité n'étaient pas en cause, mais celles-ci ont été renforcées afin d'éviter tout accident similaire.

Le nombre d'accidents du travail entraînant un arrêt de travail a augmenté de 11%. Le nombre de jours de travail perdus à cause d'accidents a augmenté de 25%. L'augmentation du nombre d'accidents est liée au développement d'outils facilitant l'enregistrement de ces accidents. La compagnie considère qu'elle dispose ainsi d'une base efficace pour mettre en place des actions correctives.

Les modifications de la législation néerlandaise sur la santé et la sécurité au travail sont en cours d'intégration dans la politique de KLM.

Pour lutter contre les maladies cardio-vasculaires, KLM va offrir à tous ses salariés la possibilité de bénéficier d'un test de santé en ligne. Ce test a été l'objet d'essais en 2006 et sera disponible courant 2007. Par ailleurs, des campagnes de prévention, des aides à l'acquisition de bicyclettes ou à des abonnements de sport sont offerts aux salariés. Enfin, une salle de sports a été créée chez KLM Cargo.

Le taux d'absentéisme s'est stabilisé à 5,6% en 2006.

## Diversité, responsabilité sociale et sociétale

Air France poursuit sa politique sociale fondée sur l'intégration par l'emploi et le respect de la diversité.

L'engagement d'Air France dans la politique de l'alternance est marquée par 10 ans de contractualisation autour d'un large consensus, réaffirmé lors de la 4<sup>e</sup> charte de l'alternance pour la période 2005-2008 signée par l'ensemble des organisations syndicales personnel au sol et personnel navigant commercial

Depuis 10 ans, 10 000 alternants ont ainsi été formés dont 2 500 apprentis et dont 50% de femmes. 90% de ces alternants ont été embauchés à l'issue de leur contrat dans les principaux métiers (entretien aéronautique, exploitation, commercial, informatique, personnel navigant technique et commercial).

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 en créant une dynamique territoriale pour l'accès à l'emploi. A titre d'exemple, l'association « AirEmploi » pour l'information sur les métiers de l'aérien, l'association des entreprises des aéroports franciliens « Jeremy » pour l'insertion des jeunes riverains sur les métiers aéroportuaires, la mise en œuvre d'un site relais de la fondation de la deuxième chance, pour accompagner des projets permettant à des personnes en grande difficulté personnelle de sortir de ces situations, la signature le 1<sup>er</sup> mars 2007 d'une convention-cadre pour la période 2007-2012 entre l'association ingénieurs pour l'école (IPE) et le ministère de l'Éducation nationale qui permet de détacher 11 ingénieurs d'Air France auprès de l'Éducation nationale afin de renforcer la coopération l'entreprise et l'école, etc.

Toutes ces actions sont mises en œuvre en partenariats avec la région, l'Éducation Nationale, les centres de formation d'apprentis (CFA), les associations territoriales et institutionnelles.

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.

Air France a mis en place en juin 2006, un site Internet de recrutement « e-tic » qui permet aux candidats externes de postuler en ligne et d'enregistrer leur candidature selon un modèle de *curriculum vitae* universel. Par ailleurs, depuis décembre 2005, 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 sélection et recrutement.

Au sein de l'entreprise, le 2<sup>e</sup> accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, renouvelé en avril 2006 pour la période 2006-2009, est basé sur la définition d'objectifs et d'actions assortis d'indicateurs de suivi.

C'est ainsi qu'à l'appui d'actions concrètes telles que la formation et l'information des managers et des responsables ressources humaines ou encore la réalisation d'une étude avec des experts externes pour analyser la rémunération moyenne entre les femmes et les hommes, les progrès réalisés pourront être mesurés.

A la fin de l'année 2006, les femmes représentent 42,4% de l'effectif global.

La politique engagée par Air France depuis 15 ans pour l'intégration des personnes handicapées s'est poursuivie en 2006 par le renouvellement de l'accord sur l'insertion professionnelle des personnes handicapées pour la période 2006-2008.

Pour la sixième fois et malgré la modification de la loi qui impose de nouvelles règles de comptabilisation plus contraignantes pour atteindre l'objectif de 6% d'emploi, l'entreprise poursuit ses actions en faveur des salariés handicapés. En 2006, 26 embauches ont été réalisées, l'objectif fixé pour 2007 est de 32 embauches. La direction des achats participe à la réalisation de l'objectif d'embauches en développant la sous-traitance vers le secteur adapté et protégé avec un objectif de réalisation de 30% de l'obligation à l'horizon 2008.

L'accord signé en 2006 a fixé un budget de 9 millions d'euros pour la période 2006-2008 qui permet notamment de financer les actions de maintien dans l'emploi, adaptation des postes de travail, actions de formation, etc.

En 2006, près de 2,2 millions d'euros ont ainsi été investis (40% au titre des actions de maintien dans l'emploi, 12% pour l'adaptation des postes de travail, 12% au titre d'actions de formation, etc.).

Air France poursuit son implication dans l'aide aux populations défavorisées notamment au travers de la Fondation Air France créée en 1992 et qui a pour vocation de soutenir des projets en faveur des enfants et des jeunes malades, handicapés ou en grande difficulté en France ou dans les pays où Air France est présente.

La Fondation travaille en partenariats avec des associations et des ONG dans le domaine de l'éducation et de la formation pour l'enfance et la jeunesse et leur apporte un soutien financier et technique.

La Fondation soutient aussi des projets présentés par le personnel d'Air France lorsque ceux-ci sont déjà engagés dans des associations d'aide à l'enfance.

En 2006, comme en 2005, KLM a été choisi Employeur favori par les étudiants des minorités ethniques à l'issue d'un sondage réalisé par le cabinet Intermediair and Ebbinge.

KLM a poursuivi les actions menées en coopération avec l'aéroport de Schiphol pour lutter contre le chômage des jeunes et permettre aux jeunes défavorisés de suivre une formation. La compagnie a également continué ses actions avec la Fondation néerlandaise pour la lecture et l'écriture qui offre des cours d'alphabétisation aux adultes.

Dans le cadre de sa convention collective, KLM garantit à ses salariés qui ont perdu au moins 35% de leurs capacités de maintenir leur emploi chez KLM ou de leur trouver un emploi hors du groupe. Les syndicats ont approuvé cette initiative unique aux Pays-Bas.

KLM Aircares et l'université de médecine d'Amsterdam ont signé un partenariat pour améliorer les soins médicaux destinés aux enfants du Kenya. Des spécialistes employés par l'université vont auprès de médecins kenyans pour leur assurer une formation complémentaire dans ce domaine.

Trois fondations charitables liées à KLM se sont coordonnées pour créer un centre pour enfants handicapés à Medan en Indonésie à la suite du tsunami.

En coopération avec le musée de la photographie d'Amsterdam, KLM aide les jeunes photographes à travers le prix Paul Huf.

*Pour plus d'information, se référer au rapport de développement durable 2006-07 d'Air France-KLM*

	Air France <sup>(1)</sup>			06/05	KLM <sup>(2)</sup>			06/05	Filiales Air France <sup>(3)</sup>			KLM <sup>(4)</sup>
	2004	2005	2006		2004	2005	2006		2004	2005	2006	2006
<b>Effectif total au 31/12 (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)</b>												
Personnel au sol	45 387	45 688	<b>45 231</b>	(1,0)%	19 366	19 550	19 599	0%	8 666	8 445	8 645	3 825
Personnel navigant commercial	13 582	13 947	<b>14 184</b>	1,7%	7 895	8 163	8 587	5%	671	723	982	1 234
Personnel navigant technique	4 187	4 177	<b>4 198</b>	0,5%	2 269	2 333	2 483	6%	898	940	1 114	1 010
<b>Total</b>	<b>63 156</b>	<b>63 812</b>	<b>63 613</b>	<b>(0,3)%</b>	<b>29 530</b>	<b>30 046</b>	<b>30 669</b>	<b>2%</b>	<b>10 235</b>	<b>10 108</b>	<b>10 741</b>	<b>6 069</b>
<b>Part de femmes dans le groupe au 31/12</b>												
Personnel au sol	39%	40%	41%	2,4%	24%	25%	30%	21%	33%	33%	34%	42%
Personnel navigant commercial	66%	66%	65%	(1,3)%	84%	84%	83%	0%	80%	79%	77%	85%
Personnel navigant technique	5%	5%	6%	15,3%	4%	4%	4%	2%	4%	3%	4%	6%
Part de femmes	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>44%</b>	2,4%	<b>40%</b>	<b>41%</b>	43%	4%	<b>34%</b>	<b>34%</b>	34%	45%
<b>Organisation du temps de travail</b>												
% de femmes à temps partiel	33%	33%	33%	6%	63%	68%	67%	(1)%	N.A.	N.A.	13%	41%
% d'hommes à temps partiel	10%	9%	8%	(5)%	8%	14%	14%	2%	N.A.	N.A.	5%	10%
<b>% de temps partiels au 31/12</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	5%	<b>35%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	0%	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	
Montant total versé aux sociétés d'intérim (M€)	18,1	25	37	48%	N.A.	N.A.	N.A.		25,6	23	N.A.	
<b>Embauches en contrat à durée indéterminée</b>												
Personnel au sol	637	994	1 231	24%	420	981	912	(7)%	402	496	496	163
Personnel navigant commercial	387	519	629	21%	349	518	576	11%	8	54	133	0
Personnel navigant technique	152	112	134	20%	97	112	196	75%	38	48	70	160
<b>Nombre de recrutement en contrat à durée indéterminée</b>	<b>1 176</b>	<b>1 625</b>	<b>1 994</b>	23%	<b>866</b>	<b>1 611</b>	<b>1 841</b>	14%	<b>448</b>	<b>598</b>	<b>699</b>	<b>323</b>
<b>Départs</b>												
Personnel au sol	1 017	1 135	1 297	14%	3 276	1 016	790	(22)%	417	494	521	736
Personnel navigant commercial	276	317	360	14%	296	232	253	9%	8	48	117	568
Personnel navigant technique	112	116	94	(19)%	88	97	46	(53)%	14	13	48	37
<b>Total</b>	<b>1 405</b>	<b>1 568</b>	<b>1 751</b>	<b>12%</b>	<b>3 660</b>	<b>1 345</b>	<b>1 495</b>	<b>11%</b>	<b>439</b>	<b>555</b>	<b>686</b>	<b>1 341</b>

## Données sociales et environnementales

### Données sociales

	Air France <sup>(1)</sup>				KLM <sup>(2)</sup>				Filiales			
	2004	2005	2006	06/05	2004	2005	2006	06/05	2004	2005	2006	2006
Dont retraite	976	1 060	1 221	15%	363	332	290	(13)%	60	47	48	19
Dont licenciements (incluant économique)	172	157	158	1%	393	532	184	(65)%	231	293	303	734
Dont démissions	188	250	279	12%	2 861	450	582	29%	142	205	325	585
Dont décès	69	101	68	(33)%	43	31	33	6%	6	10	10	3
<b>Absentéisme <sup>(4)</sup></b>												
Pour maladie <sup>(4)</sup>												
Personnel au sol	3,3%	3,3%	3,1%	(6)%	6,5%	5,9%	5,4%	(8)%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant commercial	5,8%	6,8%	5,4%	(21)%	5,1%	5,4%	6,3%	17%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant technique	2,1%	2,7%	2,4%	(12)%	4,3%	4,2%	3,9%	(7)%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Pour accident du travail <sup>(4)</sup>												
Personnel au sol	0,5%	0,5%	0,5%	2%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant commercial	0,8%	0,9%	0,9%	0%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant technique	0,2%	0,2%	0,2%	(9)%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Pour maternité <sup>(4)</sup>												
Personnel au sol	0,9%	0,9%	1,1%	26%	0,5%	0,4%	0,4%	0%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant commercial	3,9%	3,8%	3,8%	0%	2,2%	2,1%	2,0%	(5)%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant technique	0,3%	0,4%	0,3%	(17)%	0,2%	0,1%	0,1%	0%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
nombre d'accords collectifs signés	3	9	22		4	3	3		N.A.	N.A.	N.A.	
<b>Hygiène et sécurité <sup>(1)</sup></b>												
Taux de fréquence des accidents du travail <sup>(1)</sup>	34	34,2	33,43		11,06	11,16	11,07	(0,01)	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Taux de gravité des accidents du travail <sup>(1)</sup>	0,93	0,88	0,85	(3)%	0,09	0,1	0,1	0,14	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Dépenses pour la sécurité (M€)	18,2	12,2	9	(26)%	0,8	4,2	N.A.		3,0	2,2	N.A.	N.A.
Nombre d'accidents du travail <sup>(1)</sup>	3 029	3 113	3 006	(3)%	526	528	539		N.A.	N.A.	N.A.	198
Nombre décès dû à un accident du travail	0	1	1	N.A.	0	0	1		0	0	0	0

	Air France <sup>(1)</sup>			06/05	KLM <sup>(2)</sup>			06/05	Filiales Air France <sup>(3)</sup>			KLM <sup>(4)</sup>
	2004	2005	2006		2004	2005	2006		2004	2005	2006	2006
<b>Formation</b>												
% de la masse salariale consacrée à la formation continue	8,7%	8,7%	8,7%	0%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel au sol	5,6%	5,4%	5,6%	3%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant commercial	8,9%	8,9%	8,7%	(3)%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant technique	15,5%	16,3%	16,0%	(2)%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Nombre d'heures de formation par salarié		<b>43</b>	<b>47</b>	10%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel au sol		33	36	9%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant commercial		36	37	4%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant technique		166	181	9%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Taux de participation ( <i>nombre d'agents formés/effectif</i> )		<b>92%</b>	<b>94%</b>	2%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel au sol	N.A.	90%	91%	1%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant commercial	N.A.	95%	99%	4%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Personnel navigant technique	N.A.	98%	100%	2%	N.A.	N.A.	N.A.		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
<b>Personnel handicapé</b>												
Nombre de salarié handicapé <sup>(5)</sup>	1 759	1 878	1 320		1 336	1 211	1 125	(7)%	250	236	208	
Taux d'emploi (référence à la loi du 11 février 2005, applicable depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2006)	6,2%	6,6%	2,6%		N.A.	N.A.			N.A.	N.A.	N.A.	
Nombre de travailleurs handicapés recrutés dans l'année	31	25	26	4%	N.A.	N.A.			N.A.	N.A.	2	

**Les données en italiques ne concernent que Air France Métropole et DOM ou KLM Hollande.**

AF (1) Air France Métropole et DOM + expatriés + personnel local CI, sauf données en italique

KL (2) KLM Hollande + personnel local (KL international), sauf données en italique

(3) Filiales AF comprises : Britair, City Jet, CRMA, Cygnific, Fréquence Plus, groupe Servair, Régional, Sodexi qui représentent 90% de l'ensemble des filiales.

(3)\* Les R/R sont calculés hors effectif City Jet.

(4) Filiales KL comprises : KCS, KES, KHS, KLC UK, KLC BV, KLM ground service, Transavia, KLC UK Engineering Ltd.

Les données des filiales KLM sont communiquées pour la première année.

(5) pour AF : la nouvelle réglementation exclut les salariés handicapés qui ne sont plus en activité depuis au mois 6 mois ; pour KLM : les « non-salaried staff » sont inclus.

\* Les données en bleu concernent pour AF : Air France Métropole et DOM + expatriés + personnel local CI.

\* Les données en bleu concernent pour KLM : KL Hollande + KL international.

## Données environnementales

Le groupe Air France-KLM s'est engagé à assurer son développement tout en respectant son environnement. Au-delà des investissements continus consacrés au renouvellement de la flotte avec des avions aux caractéristiques environnementales plus efficaces, l'environnement pour Air France et KLM constitue un engagement collectif impliquant tous les salariés des entreprises et de leurs filiales.

Les deux compagnies ont mis en place deux systèmes de management environnemental distincts adaptés à leur propre contexte. Toutefois, les deux directions environnement travaillent ensemble sur un grand nombre de sujets, et notamment sur la mise en place d'un outil de *reporting* environnemental commun ou la réalisation du rapport développement durable du groupe. L'impact de l'activité aérienne sur le changement climatique fait par ailleurs l'objet d'une politique commune à Air France et à KLM.

### Management de l'environnement

La direction générale d'Air France a décidé en 2002 d'une structure décentralisée de sa fonction environnement dont l'animation a été confiée à la direction Qualité Environnement et Développement Durable du Secrétariat général. Les directions d'Air France sont responsables de la conformité réglementaire et de l'impact environnemental de leurs activités. Elles déclinent la politique environnementale de l'entreprise dans leur domaine au travers d'un plan d'actions spécifiques.

Chaque direction a désigné dans sa structure un correspondant environnement qui est hiérarchiquement rattaché au responsable Qualité Sécurité Environnement

Les correspondants environnement ont pour rôle de :

- ◆ démultiplier dans leur entité les orientations environnementales de la compagnie en matière de stratégie, de formation et de communication,
- ◆ animer les démarches environnement des services et coordonner les plans d'actions,
- ◆ élaborer des tableaux de bord, analyser les résultats et identifier les actions correctives et préventives.

Les responsabilités environnementales ont fait l'objet d'un recensement pour l'ensemble de l'organisation. Au plus haut niveau de management, le Comité exécutif est responsable des aspects environnementaux. Chaque direction a nommé un correspondant environnement chargé de coordonner les actions environnementales et d'en informer la direction.

Au niveau du Comité exécutif, la délégation à l'environnement assiste, conseille et rend compte des différentes actions environnementales menées. La performance environnementale et les résultats des audits sont régulièrement présentés au comité santé, sécurité et environnement.

L'année 2006 a été marquée par la mise en place de l'outil de *reporting* développement durable OSYRIS (*Operational System for Reporting on Sustainability*) avec la participation de la société française Enablon. Le module environnement de cet outil, basé sur une technologie Internet, a pour but de faciliter la remontée et la consolidation des données de toutes les directions d'Air France et de ses filiales et du groupe KLM. Le projet a impliqué l'ensemble des acteurs de l'environnement du groupe. L'outil, limité à ce jour aux activités sol, permettra de suivre les performances environnementales et d'en fixer les objectifs.

Les filiales d'Air France sont impliquées dans le processus de management environnemental du groupe. Elles assistent aux comités de suivi des plans d'actions organisés par la direction Qualité, Environnement et Développement durable et participent à la mise en œuvre des divers projets environnementaux, comme la mise en place du *reporting* environnemental ou la veille réglementaire. Elles rapportent selon les mêmes méthodes et il leur est demandé de participer aux efforts de réduction de l'empreinte environnementale du groupe.

KLM a mis en place en 1999 un système de management de l'environnement conforme à la norme ISO 14001. Cette norme internationale est fondée sur l'approche qualité de Deming : planification des objectifs, mise en œuvre, vérification et revue de direction.

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 filiales de KLM ont mis en place leurs propres politiques environnementales et systèmes de management. Chacune décline la politique environnementale dans son domaine et met en place des mesures visant à respecter les exigences législatives et réglementaires relatives à l'environnement. Elles ont également défini des objectifs pour améliorer leurs performances environnementales. Les aspects environnementaux de KLM Cityhopper et de KLM Catering Services figurent dans les indicateurs environnementaux de KLM.

### Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement

Air France poursuit progressivement une politique de certification ISO 14001 incluse dans le périmètre de la certification SMI. La Direction générale industrielle d'Air France a décidé de viser l'excellence pour l'environnement au sein du Système de Management Intégré, en s'engageant dans une démarche de certification ISO 14001 à travers une certification unique, multi-norme, multi-site, sur l'ensemble de son périmètre. La filiale Servair a par ailleurs obtenu cette année la certification ISO 14001 de ses centres de nettoyage en région parisienne.



Dans les autres secteurs de l'entreprise comme Air France Cargo ou la direction de l'exploitation, les principes de la norme ISO 14001 servent de base au système de management environnemental.

Toutes les activités de KLM, à l'exception des services au sol dans les escales KLM, sont certifiées ISO 14001. Les processus identifiés sont planifiés, contrôlés et vérifiés par des audits de façon à garantir la conformité avec les exigences environnementales. Par ailleurs, le système de management est revu annuellement par le Comité exécutif. Récemment, la norme ISO 14001 a été modifiée, et KLM a du intégrer ces révisions dans son système de management. En effet, la nouvelle norme exige une évaluation plus approfondie de tous les aspects sur lesquels l'entreprise peut avoir un impact. KLM vérifie donc s'il convient de développer sa politique de gestion des approvisionnements au-delà des procédures d'achat.

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

Un outil de référentiel et de veille réglementaire (REVER) a été mis en place par Air France en 2005 avec l'aide du cabinet juridique Huglo-Lepage, spécialisé dans le droit environnemental. Ce référentiel, utilisable par toutes les directions opérationnelles, rassemble l'ensemble des textes réglementaires, adapté à chaque activité et permet à chaque entité locale d'accéder aux textes de loi qui lui sont propres grâce à un système de tri. Les filiales d'Air France Régional et BritAir ont participé au projet et utilisent le référentiel législatif.

Dans toutes les directions de la compagnie (Air France Cargo, Direction de l'exploitation, Direction générale industrielle) mais également dans ses filiales (Servair), l'année 2006 a été marquée par une démarche de vérification des installations classées pour l'environnement (ICPE). De nombreux audits ont été réalisés sur sites afin s'assurer de leur classification (soumis à déclaration, à autorisation) en regard des seuils fixés par les arrêtés préfectoraux. Air France s'engage dans une politique de suivi systématique des activités soumises à la réglementation des installations classées. Le suivi est également assuré pour les activités des sous-traitants dans les locaux mis à disposition par Air France.

Pour KLM, les principes de la norme ISO 14001 (version 2004) servent de base au système de management. A ce titre, un inventaire de toutes les exigences à respecter doit être mené chaque année. Les entités sont responsables du contrôle de leur conformité réglementaire et leurs actions sont ensuite contrôlées par des audits internes et externes. Les résultats de ces vérifications et des audits ainsi que le suivi des mesures correctives sont régulièrement étudiés par le conseil de direction de KLM. Toutes les occurrences environnementales sont contrôlées et les autorités en sont informées.

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

## Management des risques environnementaux

Chez Air France, la maîtrise des risques se base sur une évaluation précise des risques existants. Pour les installations certifiées ISO 14001 d'Air France Industries, l'identification et la gestion des risques font partie intégrante des standards de la norme. Dans les autres sites, des états des lieux sont réalisés afin d'établir une cartographie des risques environnementaux associés aux activités.

L'identification et la maîtrise des risques environnementaux font partie intégrante du système de management ISO 14001 de KLM. Chaque année, les entités concernées contrôlent et actualisent leurs dossiers environnementaux afin d'identifier les risques et de définir des mesures pour en atténuer les effets. Des équipes d'audit interne et externe ont pour mission de contrôler les dossiers et l'application des mesures correctives. Les risques environnementaux sont intégrés au système global de management des risques de KLM établi trimestriellement. Dans le cadre de ces systèmes, les risques sont identifiés, les impacts évalués et des propositions d'action sont définis.

Les besoins de prévention ou de correction sont mis en œuvre par les différents plans d'actions des entités.

Par ailleurs, le déploiement en 2007 du module relatif à la remontée des incidents environnementaux de l'outil de reporting OSYRIS pour l'ensemble des directions opérationnelles d'Air France au niveau de chaque site en France permettra de définir et de mettre en place des plans de prévention des risques au niveau groupe.

### Émissions de gaz à effet de serre

Le protocole de Kyoto, définit pour 2012 un objectif de réduction de 5% des émissions de gaz à effet de serre par rapport aux niveaux de 1990. Sur les six gaz répertoriés par le protocole, seul le CO<sup>2</sup> est produit par le transport aérien.

Depuis plusieurs années, Air France s'engage à réduire des émissions au travers de trois actions principales :

- ◆ le renouvellement de sa flotte, pour introduire des avions toujours plus performants,
- ◆ l'articulation du modèle opérationnel autour des *hubs*,
- ◆ l'optimisation des mesures opérationnelles.

L'Union européenne a proposé, en décembre 2006, un projet de directive visant à intégrer le transport aérien dans le système d'échanges de permis d'émissions. Air France-KLM soutient cette initiative et s'oppose aux taxes ou aux redevances qui ne constituent pas, à son sens, une réponse au problème du changement climatique.

### Conditions d'utilisation des sols

Air France a choisi d'appliquer systématiquement une démarche H.Q.E (haute qualité environnementale) pour tous ses nouveaux projets de construction, et de viser la certification pour les bâtiments tertiaires.

Le premier projet à s'intégrer dans cette démarche est la réhabilitation de l'ancien siège d'Air Inter où la direction générale des systèmes d'information doit s'installer fin 2008.

La démarche H.Q.E. s'intéresse à l'impact environnemental global avec une recherche d'économie des ressources consommées et de réduction des déchets. Elle cible également l'environnement à l'intérieur des bâtiments à travers sa qualité et son adaptation aux utilisateurs.

KLM a traité tous les problèmes de contamination des sols ou des nappes phréatiques à l'extérieur de ses locaux. Lorsque la décontamination n'a pas pu être effectuée complètement, des mesures d'endiguement ont été mises en place et se sont révélées efficaces.

### Mesures prises pour limiter la consommation d'eau

Ces dernières années, Air France a considérablement réduit sa consommation d'eau, ceci grâce au contrôle des processus, à la responsabilisation des équipes et à la conception environnementale des outils et des postes de travail. Les actions entreprises pour réduire la consommation intègre l'installation de compteurs, la réutilisation des eaux de rinçage et le remplacement des systèmes de pompes de la nappe phréatique par des systèmes en circuit fermés ou alternatifs. Servair, en particulier, a mis en place cette année des outils pour suivre au plus près les consommations de leurs machines à laver industrielles très consommatrices en eau.

### Mesures visant à limiter les nuisances sonores

Outre les actions menées par Air France pour limiter l'impact sonore de son exploitation :

- ◆ renouvellement de sa flotte, avec un retrait anticipé de ses avions les plus bruyants (B747-200 et 300),
- ◆ application de procédures « moindre bruit »,
- ◆ abandon des vols entre minuit et 5 heures du matin à Roissy CDG (à la seule exception du vol en provenance de Nouméa),
- ◆ participation aux programmes d'insonorisation des riverains, il est intéressant de noter les initiatives suivantes concernant l'exercice 2006 :
  - ◆ la Direction générale industrielle a décidé de réhabiliter pour les A320, l'aire de point fixe qui était utilisée précédemment pour les concordés, en intégrant toutes les dernières normes de sécurité du travail et d'environnement au-delà de la réglementation. En effet, cette aire, considérée comme un laboratoire pour la sécurité du travail et l'environnement, est équipée de silencieux atténuant considérablement la propagation du bruit, et d'aménagements en vue de d'assurer la meilleure protection disponible à ce jour des salariés,
  - ◆ Régional a également créé une nouvelle zone spécifique de point-fixe sur sa base de Clermont-Ferrand pour limiter l'impact sonore sur les communes avoisinantes.

### Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

Pour Air France, les principaux leviers d'amélioration de l'efficacité énergétique sont :

- ◆ le renouvellement de la flotte d'avions afin de conserver une flotte jeune et de disposer des appareils parmi les plus performants du marché,
- ◆ le renouvellement du parc de véhicules et d'engins pour augmenter la part de la propulsion électrique (avec pour objectif de faire progresser la part d'engins électriques de 34% à 58% à l'horizon 2020),
- ◆ l'amélioration continue des procédures opérationnelles liées aux avions et aux véhicules de manière à limiter les consommations de carburant,
- ◆ le suivi informatisé de la consommation de carburant des véhicules immatriculés,
- ◆ la politique de mise en place de compteurs sur les sites d'Air France pour assurer le suivi des consommations d'eau et d'énergies,
- ◆ le reporting semestriel des consommations d'énergie dans les différentes directions de l'entreprise,
- ◆ la sensibilisation du personnel aux économies d'énergie,
- ◆ la prise en compte de la notion d'économie d'énergie dès la conception de nos nouvelles installations (engagement dans la démarche HQE).

Dès 1989, KLM a mis en place différentes mesures destinées à économiser l'énergie électrique, ce qui lui a permis de diminuer sa consommation de 46%. KLM a conclu avec le ministère de l'économie néerlandais le deuxième 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 de 6% à 20% à compter de 2007. KLM poursuit un vaste plan de renouvellement de sa flotte d'avions et de véhicules. Le renouvellement de la flotte avions a pour résultat une amélioration nette de l'efficacité énergétique.

### Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

La société Air France a souscrit une assurance de responsabilité civile des risques d'atteinte à l'environnement dans la limite de 50 millions d'euros par sinistre et par année d'assurance, montant assorti de sous-limites spécifiques selon les lieux et/ou les activités. En cas de sinistre, des franchises sont prévues.

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

KLM n'a pas de provisions financières ou de garanties spécifiques pour les risques environnementaux. Les provisions financières habituelles de KLM s'appliquent.

## Montant des indemnités versées et des actions menées pour compenser les impacts environnementaux

### Indemnités liées à l'activité aérienne

En 2006, Air France a payé 0,3 million d'euros d'amende au titre de l'exercice 2005 pour des infractions à la réglementation bruit de l'aéroport de Roissy visant à limiter les nuisances sonores. La compagnie a également versé au titre de la TNSA (taxe sur les nuisances sonores aériennes) 16,4 millions d'euros pour l'ensemble de son activité métropolitaine. Le produit de cette taxe est intégralement reversé comme aide à l'insonorisation des riverains. Air France participe activement aux comités (CCAR) en charge du contrôle de la répartition du produit de cette taxe afin de s'assurer de sa bonne utilisation.

En 2006, KLM a versé près de 22,4 millions d'euros au titre des taxes sur les nuisances sonores, pour l'isolation acoustique et le dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol, en respect de l'article 77 du code de droit aérien néerlandais.

### Indemnités et actions liées aux installations au sol

La seconde phase de la réhabilitation et de dépollution du site industriel de Montaudran, devrait s'achever à la fin de l'année 2007. Pour rappel, cette action est menée à la suite d'une mise en demeure de la Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) consécutive à l'arrêt des activités sur le site, sans poursuite judiciaire à l'encontre d'Air France. Air France a investi près de 3,5 millions d'euros dans cette opération depuis 2004.

En outre, la Direction Générale Industrielle a versé, en 2006, 45 000 euros au titre de la taxe sur les activités polluantes.

### Dépenses et investissements en matière d'environnement

Les éléments d'informations concernant investissements en matière d'environnement sont disponibles pour les trois directions opérationnelles d'Air France (Direction générale industrielle, Air France Cargo, Direction de l'exploitation). Les chiffres consolidés sont les suivants :

- ◆ 1,9 million d'euros identifiables comme investissements en matière d'environnement (travaux, mise en conformité, etc.),
- ◆ 0,5 million d'euros comme dépenses d'entretien des installations à caractère environnemental (stations dépollution, bacs de rétention, réseaux d'eaux usées, etc.)

A ce jour, la démarche de collecte des informations concernant les dépenses environnementales est encore très neuve à Air France. Tant au niveau du périmètre couvert que de l'exhaustivité des indicateurs récoltés, une poursuite des efforts sera nécessaire pour traiter entièrement cet aspect.

La politique de KLM intègre complètement le management environnemental aux activités de l'entreprise, ce qui ne permet pas de déterminer avec exactitude les dépenses et les bénéfices liés à l'environnement. 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 les dépenses liées à l'isolation acoustique mentionnées dans la partie montant des indemnités versées et des actions menées pour compenser les impacts environnementaux.

KLM estime par ailleurs que les réglementations concernant les nuisances sonores ayant conduit à la modification des procédures de décollage et d'atterrissage ainsi qu'à une modification des couloirs de navigation afin d'éviter les zones les plus urbanisées autour de l'aéroport de Schiphol lui ont coûté 10 millions d'euros pour l'exercice 2006-07.

En 2006-07, les dépenses de KLM liées au traitement des déchets et des eaux usées ainsi qu'aux procédures de nettoyage, se sont élevées à 2,3 millions d'euros. Au cours de cet exercice, KLM a dépensé environ 3,2 millions d'euros pour son système de management environnemental (charges salariales incluses), les activités de communication externe et les mesures pour inciter le personnel à utiliser les transports en commun.

## Indicateurs environnementaux du groupe Air France-KLM

En 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (Disclosure Committee) d'Air France-KLM, avec la participation des commissaires aux comptes, un mémo d'instruction relatif aux indicateurs environnementaux et au périmètre retenu, a été établi.

Dans le domaine environnemental, le périmètre retenu pour le groupe Air France est celui de la société Air France et de ses principales filiales (Servair SA, Brit Air, Régional, ACNA, CRMA). Pour KLM, les données recouvrent la compagnie KLM et sa filiale KLM Cityhopper.

## Données sociales et environnementales

Données environnementales

### ► Opérations aériennes pour Air France-KLM

Indicateurs environnementaux	Unité	2004-05	2005-06	2006-07	Variation pro forma	2006-07 groupe Air France	2006-07 KLM
<b>Consommations</b>							
Consommations de matières premières : carburant	ktonnes	8 026	8 373	<b>8 537</b>	2%	5 479	3 058
<b>Émissions</b>							
<b>Émissions de gaz à effet de serre</b>							
Émissions de CO <sub>2</sub>	ktonnes	25 327	26 422	<b>26 914</b>	2%	17 260	9 654
Émissions de NO <sub>x</sub>	ktonnes	123,5	131,9	<b>133,5</b>	1,2%	91,2	42,3
<b>Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophication</b>							
Dont basse altitude (< 3 000 ft)	ktonnes	7,5	7,6	<b>7,7</b> ***		5,4 ***	2,3
Émissions de SO <sub>x</sub>	tonnes	4 605	6 421	<b>6 856</b>	1%	4 202	2 654
Dont basse altitude (< 3 000 ft)	tonnes	330	441	<b>428</b>	-4%	268	180
<b>Délestages de carburant en vol</b>							
Nombre de délestages		20 *	21 *	<b>23*</b>	10%	23	ND
Carburant délesté	tonnes	1 343	1 046	<b>1 758</b>	68%	1 100	658
Émissions de HC	ktonnes	4,2	4,0	<b>3,5</b>	-13%	2,44	1,11
<b>Autres émissions</b>							
Dont basse altitude (< 3 000 ft)	ktonnes	1,2	1,1	<b>1,0</b> ***		0,74 ***	0,29
<b>Gène sonore</b>							
<b>Indicateur d'énergie bruit global **</b>	1 012 kJ	1,81	1,79	<b>1,66</b>	-7,3%	1,35	0,31

\* Données Air France uniquement.

\*\* Données Air France calculées sur l'année calendaire.

\*\*\* Filiales Air France non comprises.

## ► Opérations au sol pour Air France-KLM

Indicateurs environnementaux		Unité	2004	2005	2006	Variation pro forma	2006 groupe Air France	2006 KLM
<b>Consommation</b>								
<b>Consommations d'eau</b>		Milliers de m <sup>3</sup>	1 230	1 210	<b>1 054</b>	-13%	794	260
<b>Consommation d'énergies</b>	Consommation d'électricité	MWh	371 986	386 839	<b>393 265</b>	1,7%	291 802	101 462
	Eau surchauffée	MWh	156 371	146 939	<b>146 158</b>	-0,5%	146 158	0
	Eau glacée	MWh	3 020	4 148	<b>9 977</b>	74%	9 977	0
	FOD	MWh	10 204	7 927	<b>4 741</b>	-40%	4 741	0
	Gaz	MWh	252 706	237 196	<b>163 899</b> *	N.R.	67 289	96 610
Consommation d'énergies renouvelables		MWh	0	0	<b>0</b>		0	0
<b>Émissions de gaz à effet de serre (liés au confort climatique, véhicules et engins)</b>								
CO <sub>2</sub>	tonnes	76 235	75 893	<b>75 238</b>	-5,1%	31 649	43 689	
Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique	Composés organiques volatiles (poids contenu dans les produits utilisés)**	tonnes	252	188	<b>187</b>	0,5%	128	59
<b>Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophication</b>	NO <sub>x</sub> ***	tonnes	245	221	<b>178</b>	-20%	ND	178
	SO <sub>x</sub> ***	tonnes	1	2	<b>3</b>		ND	3
<b>Déchets</b>								
<b>Production de déchets</b>	Quantité de déchets industriels non-dangereux	tonnes	48 966	46 715	<b>42 316</b>	-9,4%	25 382	16 934
	Quantité de déchets industriels dangereux	tonnes	4 975	5 721	<b>5 465</b>	-4,5%	4 286	1 178
	% de déchets recyclés	%	37%*	28%*	<b>27%</b>	-4,5%	24%	32%
<b>Effluents</b>								
<b>Effluents participant à l'acidification et à l'eutrophication</b>	Oxydes d'azote	kg	5 387	3 468	<b>9 119</b>	163%	6 646	2 472
	Phosphores	kg	926	322	<b>489</b>	52%	484	5
<b>Rejets de métaux toxiques</b>	Métaux toxiques (CrVI, Cd, Ni, Cu, Pb)	kg	63	78	<b>51</b>	-35%	48	3,3

\* Donnée remise à jour cette année en raison de facteurs de conversion non homogènes entre Air France et KLM.

\*\* Données comptabilisées sur l'exercice IATA pour Air France.

\*\*\* Données KLM uniquement.

Cette page est laissée en blanc volontairement.

# Commentaires sur les comptes

## 1. Résultats consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2007

Le périmètre de consolidation au 31 mars 2007 du groupe Air France-KLM n'enregistre aucune variation significative par rapport à l'exercice précédent.

(En millions d'euros)	31 mars 2007	31 mars 2006	31 mars 2005 pro forma non audités <sup>(3)</sup>
Chiffre d'affaires	23 073	21 448	19 467
Résultat d'exploitation courant	1 240	936	553
Résultat des activités opérationnelles	1 233	1 455 <sup>(1)</sup>	1 931 <sup>(4)</sup>
Résultat net des activités poursuivies	887	921	1 632
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>891</b>	<b>913 <sup>(2)</sup></b>	<b>1 704 <sup>(4)</sup></b>
<b>Résultat net par action de base (En euros)</b>	<b>3,35</b>	<b>3,47</b>	<b>6,59</b>

(1) Y compris la plus-value brute sur Amadeus de 504 millions d'euros.

(2) Y compris la plus-value nette sur Amadeus de 419 millions d'euros.

(3) Air France et KLM consolidés sur 12 mois.

(4) Y compris la reprise de l'écart d'acquisition négatif relatif à l'entrée du groupe KLM de 1,35 milliard d'euros.

### 1.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires a progressé de 7,6% après un effet change négatif de 0,8%, à 23,07 milliards d'euros pour une production mesurée en ESKO (équivalent siège kilomètre offert) en augmentation de 3,8%. La recette unitaire à l'ESKO croît de 3,9% (+4,7% hors change).

### 1.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation ont augmenté de 6,4% à 21,83 milliards d'euros. Cette hausse est ramenée à 3,8% hors carburant. Le coût unitaire à l'ESKO progresse de 2,8% et est stable à change et pétrole constants (-0,2%).

### Charges externes

Au 31 mars 2007, les charges externes progressent de 8,0% à 13,10 milliards. Hors carburant, cette hausse est ramenée à 3,5%.

(En millions d'euros)	Exercice au 31 mars		
	2007	2006	2005 pro forma non audités <sup>(1)</sup>
Carburant avions	4 258	3 588	2 721
Affrètements aéronautiques	646	605	565
Loyers opérationnels	600	637	611
Redevances aéronautiques	1 705	1 610	1 504
Commissariat	419	405	399
Achats de prestations en escale	1 232	1 203	1 100
Achats, cons. entretien aéronautique	894	777	683
Frais commerciaux et de distribution	1 201	1 232	1 435
Autres charges	2 145	2 070	1 898
<b>Total</b>	<b>13 100</b>	<b>12 127</b>	<b>10 916</b>

(1) Air France et KLM consolidés sur 12 mois.

Les principales variations sont les suivantes :

- ◆ carburant avions  
Les achats de carburant s'élevaient à 4,26 milliards d'euros contre 3,59 milliards au 31 mars 2006 (+18,7%), sous l'effet d'une hausse de 2% des volumes, de 20% du prix après couverture et d'un effet change favorable de 3% ;
- ◆ redevances aéronautiques  
Les redevances aéronautiques ont augmenté de 5,9% pour atteindre 1,71 milliard d'euros contre 1,61 milliard au 31 mars 2006. Cette variation est relative à l'augmentation du trafic et des redevances de route de la zone Afrique et des redevances d'atterrissage des zones Afrique et France ;
- ◆ achats de prestations en escale  
Les achats de prestations en escale sont en augmentation de 2,4% à 1,23 milliard d'euros en ligne avec l'activité ;
- ◆ achats et consommations entretien aéronautique  
Ils s'élevaient à 894 millions d'euros, en hausse de 15,1% au 31 mars 2007 sous l'effet d'un reclassement de locations moteurs précédemment inclus dans les autres charges pour un montant de 30 millions d'euros ;
- ◆ frais commerciaux et de distribution  
A 1,20 milliard d'euros, les frais commerciaux et de distribution sont en diminution de 2,5% (1,23 milliard d'euros au 31 mars 2006). Cette baisse est liée à la poursuite de la baisse des commissions après le passage à la commission zéro des agences de voyages mis en place en 2005 ;

#### ◆ autres charges

Les autres charges s'élevaient à 2,15 milliards d'euros au 31 mars 2007 contre 2,07 milliards d'euros au 31 mars 2006, en hausse de 3,6%. Les autres charges comprennent, entre autres, les loyers des immeubles, les frais de télécommunications, les assurances, les honoraires.

### Charges de personnel

Les frais de personnel ont progressé de 5,2% à 6,69 milliards d'euros pour un effectif moyen stable de 103 050 salariés. Près de 50% de cette évolution provient des charges sociales qui augmentent de 12,8% (impact du changement de régime d'assurance chômage des salariés d'Air France).

### Impôts et taxes

Les impôts et taxes s'élevaient à 263 millions d'euros contre 228 millions d'euros l'exercice précédent.

### Dotations aux amortissements et provisions

Elles ressortent à 1,79 milliard d'euros contre 1,73 milliard d'euros au 31 mars 2006 (+3,6%). Les dotations aux amortissements ont progressé de 7,6%, reflétant les investissements réalisés par le groupe.



### 1.3 Résultat d'exploitation

En hausse de 32,5%, le résultat d'exploitation s'élève 1,24 milliard d'euros (vs 936 millions d'euros au 31 mars 2006). La marge d'exploitation ajustée<sup>1</sup> s'élève à 6,3% (+0,9 point).

La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

	Exercice au 31 mars 2007		Exercice au 31 mars 2006		Exercice au 31 mars 2005 <sup>(1)</sup>	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation
Passage	18 366	1 067	16 942	686	15 379	384
Fret	2 909	62	2 882	166	2 576	140
Maintenance	977	44	896	54	799	25
Autres	821	67	728	30	713	4
<b>Total</b>	<b>23 073</b>	<b>1 240</b>	<b>21 448</b>	<b>936</b>	<b>19 467</b>	<b>553</b>

(1) Pro forma non audité, Air France et KLM consolidés sur 12 mois.

### 1.4 Résultat des activités opérationnelles

Il ressort à 1,23 milliard d'euros contre 1,46 milliard d'euros au 31 mars 2006. Ce dernier incluait notamment le produit avant impôt de 504 millions d'euros relatif aux titres Amadeus apportés à l'offre publique d'achat réalisée par la société WAM en juillet 2005.

### 1.5 Coût de l'endettement net

Le coût de l'endettement financier net diminue de 37,5% pour s'établir à 140 millions d'euros contre 224 millions au 31 mars 2006 grâce aux produits financiers liés à la gestion de la trésorerie et à la baisse de la dette.

### 1.6 Résultat net – Part du groupe

Le résultat avant impôts des entreprises intégrées s'établit à 1,12 milliard d'euros. Après une charge d'impôt de 248 millions donnant un taux d'impôts effectif apparent de 22,2% contre 21,3% l'exercice précédent, et une quote part de résultat dans les sociétés mises en équivalence de 17 millions (-23 millions au 31 mars 2006), le résultat net part du groupe s'établit à 891 millions contre 913 millions un an plus tôt. La contribution au résultat net par trimestre est respectivement de 245 millions d'euros au 30 juin 2006, 373 millions d'euros au 30 septembre 2006, 229 millions d'euros au 31 décembre 2006 et 44 millions d'euros au 31 mars 2007.

Par action, le résultat s'élève à 3,35 euros contre 3,47 euros au 31 mars 2006. Le résultat par action dilué s'élève à 3,05 euros, (3,25 euros au 31 mars 2006).

## 2. Investissements et financement du groupe

Le montant des investissements corporels et incorporels du groupe Air France-KLM s'est élevé à 2,38 milliards d'euros contre 2,54 milliards au 31 mars 2006. Ils ont été financés par un cash flow opérationnel de 2,85 milliards d'euros. Les produits de cessions d'immobilisations ont atteint 160 millions d'euros (227 millions au 31 mars 2006). Le cash flow disponible s'est établi à 632 millions d'euros au 31 mars 2007 contre 339 millions un an plus tôt auquel s'ajoutaient 817 millions de trésorerie de l'opération Amadeus.

La trésorerie du groupe s'élève à 3,9 milliards d'euros, en amélioration de 200 millions d'euros. En outre, le groupe dispose toujours de lignes de crédit principales à hauteur de 1,7 milliard d'euros.

La structure du bilan s'est encore renforcée au cours de l'exercice avec des dettes nettes en baisse de 789 millions à 3,59 milliards d'euros et des fonds propres de 8,41 milliards d'euros. Le ratio d'endettement du groupe est ainsi passé de 0,56 au 31 mars 2006 à 0,43 au 31 mars 2007.

1. Résultat d'exploitation ajusté de la part des loyers opérationnels correspondant à des frais financiers (34%).

### 3. Résultats sociaux de la société Air France-KLM

---

Les accords de rapprochement entre Air France et KLM ont donné lieu à la création d'une société holding. L'ex-société Air France, rebaptisée Air France-KLM, a apporté la quasi-totalité de ses éléments d'actif et de passif à une société qui a repris le nom d'Air France. Air France-KLM est la société holding du groupe et détient les deux filiales opérationnelles Air France et KLM.

En sa qualité de société holding, la société Air France-KLM n'a pas d'activité opérationnelle. Son activité comprend d'une part, les

redevances perçues au titre de l'utilisation du logo Air France-KLM par les deux filiales opérationnelles et d'autre part, les frais de communication financière, les honoraires de commissariat aux comptes et les charges salariales des mandataires sociaux. Le résultat d'exploitation ressort négatif de 2 millions d'euros. Après prise en compte de 157 millions de dividendes dont un acompte sur dividende d'Air France au titre de l'exercice 2006-07 pour un montant de 75 millions d'euros, le résultat net ressort à 157 millions d'euros.

Conformément aux dispositions des articles 39 et 223 du Code général des impôts relatif aux dépenses et charges non déductibles fiscalement, il est précisé qu'aucun montant n'a été engagé au cours de l'exercice.