

Rapport de gestion 2010-11

1+	Gouvernement d'entreprise	1
	1.1 Le Conseil d'administration	2
	1.2 Le Comité exécutif groupe	28
	1.3 Capital et actionnariat	29
2+	Activité	35
	2.1 Les faits marquants de l'exercice 2010-11	36
	2.2 Marché et environnement	37
	2.3 La stratégie	41
	2.4 L'activité passage	45
	2.5 L'activité cargo	48
	2.6 L'activité maintenance	50
	2.7 Les autres activités	51
	2.8 Les faits marquants du début de l'exercice 2011-12	51
	2.9 La flotte	52
3+	Risques et gestion des risques	59
	3.1 Processus de management des risques	60
	3.2 Facteurs de risques et management des risques	61
	3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché	67
4+	Données sociales et environnementales	73
	4.1 Les données sociales	74
	4.2 Indicateurs sociaux du groupe	82
	4.3 Les données environnementales	92
	4.4 Indicateurs environnementaux du groupe	98
5+	Commentaires sur les comptes	107

Gouvernement d'entreprise

1

1.1	Le Conseil d'administration	2
1.2	Le Comité exécutif groupe	28
1.3	Capital et actionariat	29

1.1 Le Conseil d'administration

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

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

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

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

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

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

1.1.1 Composition du Conseil d'administration

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

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

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

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

■ Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Jean-Cyril Spinetta

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

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

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

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

□ **Autres mandats et fonctions en cours**

Sociétés françaises

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

Société étrangère

- ◆ Administrateur d'Alitalia CAI (Italie).

Autres

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

Sociétés étrangères

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

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

* Société cotée.

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

Pierre-Henri Gourgeon*Directeur général d'Air France-KLM ****Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 20 janvier 2005.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2011.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 44 097 actions.□ **Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés françaises*

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

Société étrangère

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

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

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

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

Leo M. van Wijk*Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM ****Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 24 juin 2004.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2012**.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 3 565 actions.□ **Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés étrangères*

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

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

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

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

* Société cotée.

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

Maryse Aulagnon

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

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

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

Sociétés étrangères

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

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

Sociétés françaises

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

Société étrangère

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

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

Patricia Barbizet

Directeur général et administrateur d'Artémis

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

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

Sociétés étrangères

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

* Société cotée.

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

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

Sociétés françaises

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

Société étrangère

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

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

Frits Bolkestein

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

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

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

□ Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

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

Autre

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

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

Société étrangère

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

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

Jean-François Dehecq

*Président d'honneur de Sanofi-Aventis **

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

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

Autres

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

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

Sociétés françaises

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

Sociétés étrangères

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

Autres

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

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

* Société cotée.

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

Jean-Marc Espalioux*Président de Financière Agache Private Equity***Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 14 septembre 2001.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2013**.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 601 actions.□ **Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés françaises*

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

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

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

Société étrangère

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

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

Peter Hartman*Président du Directoire de KLM***Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 8 juillet 2010.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2013**.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 2 960 actions.□ **Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés étrangères*

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

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

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

Autre

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

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

* Société cotée.

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

Cornelis J.A. van Lede

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

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

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

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

▢ **Autres mandats et fonctions en cours**

Société française

- ◆ Administrateur d'Air Liquide *.

Sociétés étrangères

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

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

Sociétés étrangères

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

Autres

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

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

* Société cotée.

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

■ Administrateurs représentant l'État

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

Ces administrateurs représentant l'État sont nommés par arrêté.

Jean-Dominique Comolli

Commissaire aux Participations de l'État

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

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

Sociétés étrangères

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

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

* Société cotée.

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

Claude Gressier

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

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

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

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

Établissement public.

- ◆ Administrateur de la SNCF.

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

Établissement public

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

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

Philippe Josse

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

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

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

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

■ **Administrateurs représentant les salariés actionnaires**

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

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

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

* Société cotée.

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

Bernard Pédamon

Représentant le personnel navigant technique

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

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

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

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

Christian Magne

Représentant les personnels au sol et navigant commercial

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

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

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

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

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

Bruno Bézard

Bureau du Chef de service économique régional en Chine

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

Date de fin de mandat : 14 décembre 2010.

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

Société étrangère

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

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

Didier Le Chaton

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

Date de fin de mandat : 8 juillet 2010.

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

* Société cotée.

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

Floris Majers

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

Date de fin de mandat : 8 juillet 2010.

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

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

Autre

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

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

Sociétés étrangères

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

Autre

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

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

Pierre Richard

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

Date de fin de mandat : 8 juillet 2010.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

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

Société étrangère

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

Autre

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

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

Sociétés françaises

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

Sociétés étrangères

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

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

Secrétaire du Conseil

Jean-Marc Bardy

Directeur juridique

* Société cotée.

Expérience des membres du Conseil d'administration

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

* Administrateurs considérés comme indépendants.

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

1.1.2 Missions du Conseil d'administration

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

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

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

1.1.3 Organisation du Conseil d'administration

■ Dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

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

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

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

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

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

■ Règlement intérieur du Conseil d'administration

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

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

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

■ Régime de gouvernement d'entreprise et indépendance des administrateurs

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

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

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

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

■ Déontologie et éthique

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

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

■ Situation de conflit d'intérêt

Il n'existe pas, à la connaissance de la société, de lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration ni de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la société et leurs intérêts privés ou autres devoirs. Il est précisé toutefois qu'au 31 mars 2011, l'État français détient 15,7% du capital d'Air France-KLM et 52,4% du capital d'Aéroports de Paris. En outre, la SNCF, qui est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique, est une entreprise publique.

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

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

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

1.1.4 Fonctionnement du Conseil d'administration

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

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

Le secrétariat du Conseil est assuré par le Directeur juridique.

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

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

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

- ◆ comptes intermédiaires et annuels ;
- ◆ point régulier sur l'activité et la situation économique du groupe ;
- ◆ prévisions budgétaires ;
- ◆ conséquences de la fermeture de l'espace aérien européen suite à une éruption volcanique (avril 2010) et des épisodes neigeux (décembre 2010) ;
- ◆ politique de couverture en matière de carburant ;
- ◆ consolidation en Europe ;
- ◆ point sur la dette ;
- ◆ sécurité aérienne et conclusions de la Mission Externe (« Independent Safety Review Team ») ;
- ◆ mesures de prévention mises en place en matière de pratiques anti-concurrentielles ;
- ◆ *joint venture* transatlantique avec Delta ;
- ◆ suivi de la situation d'Amadeus ;
- ◆ rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- ◆ qualification d'administrateur indépendant ;
- ◆ mise à jour de la composition des Comités du Conseil.

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

■ Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

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

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette évaluation :

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

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

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

■ Conventions et engagements réglementés

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

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

1.1.5 Les comités du Conseil d'administration

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

■ Le Comité d'audit

□ Composition

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

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

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

□ Missions

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

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

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

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

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

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

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

□ Activité

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

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

Examen des comptes

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

Contrôle interne et audit interne

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

Examen des risques

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

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

■ Le Comité de rémunération

□ Composition

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

□ Missions

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

□ Activité

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

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

■ Le Comité de nomination

□ Composition

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

□ Missions

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

□ Activité

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

1.1.6 Les rémunérations des mandataires sociaux

■ La rémunération des administrateurs

□ Modalités d'attribution des jetons de présence

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

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

Les membres des Comités perçoivent des jetons de présence complémentaires :

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

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

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

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

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

(1) Administrateur depuis le 8 juillet 2010.

(2) Administrateur jusqu'au 14 décembre 2010.

(3) Montant versé au Trésor Public.

(4) Administrateur depuis le 14 décembre 2010.

(5) Administrateur jusqu'au 8 juillet 2010.

(6) Montant versé à KLM.

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

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

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

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

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

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

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

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

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

Rémunération au titre de l'exercice 2010-11

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(En euros)	Rémunération fixe		Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽¹⁾	Avantages en nature	Total
	avant ESA *	après ESA *					
Montants dus au titre de l'exercice 2010-11	200 000	50 240	0	0	0	0	50 240 ⁽²⁾
(Rappel 2009-10)	(200 000)	(50 240)	(0)	(0)	(0)	(0)	(50 240)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rémunération au titre de l'exercice 2011-12

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

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

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

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

Rémunération au titre de l'exercice 2010-11

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

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

Ce montant correspond à :

- ◆ 50% de la rémunération fixe au titre de la performance absolue, le Conseil d'administration ayant constaté que le résultat d'exploitation ajusté était très supérieur au budget ;
 - ◆ 25% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative, appréciée au regard de la qualité et de la réactivité du management tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur, dans un environnement particulièrement difficile.
- Au titre de l'exercice 2009-10, la part variable avait été fixée à 150 000 euros au titre de la seule part qualitative, les critères retenus pour déterminer la part quantitative n'ayant pas été remplis compte tenu des résultats de l'exercice.

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

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

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

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

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

* « Échange salaire-actions Air France-KLM »

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rémunération au titre de l'exercice 2011-12

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

Pour l'appréciation de la part variable au titre de l'exercice 2011-12, le Conseil d'administration a souhaité introduire un nouveau critère de performance quantitative relatif à l'évolution de la dette nette du groupe en cohérence avec les orientations fixées par le Conseil d'Administration, et notamment le budget.

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

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

▢ **Autres engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Néant.

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

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

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

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

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

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

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

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

Néant.

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

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

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

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

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

1.2 Le Comité exécutif groupe

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

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

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

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

1.3 Capital et actionariat

1.3.1 Le capital

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

■ Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

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

Exercice clos le	Montant du capital	Nombre d'actions
31 mars 2009	2 551 863 863	300 219 278
31 mars 2010	2 551 863 863	300 219 278
31 mars 2011	300 219 278	300 219 278

■ Autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale mixte en date du 8 juillet 2010 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM.

Nature de l'opération	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 mars 2011
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	120 millions d'euros	120 millions d'euros
Émissions d'obligations et autres titres assimilés donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	1 milliard d'euros	1 milliard d'euros
Augmentation de capital par incorporation de réserves et/ou de primes	120 millions d'euros	120 millions d'euros
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	3% du capital social au moment de l'émission	3% du capital social au moment de l'émission

Par ailleurs, Air France-KLM n'a pas utilisé les autorisations d'augmentation de capital votées par l'Assemblée Générale du 9 juillet 2009 et encore en vigueur.

1.3.2 Titres donnant accès au capital

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

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

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

Au 31 mars 2008, 597 obligations avaient été converties, portant ainsi le nombre d'obligations convertibles restant à 21 950 622 obligations. Il n'y a pas eu de conversion ou d'échange d'obligation en action depuis cette date.

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

En juin 2009, la société Air France-KLM a émis 56 016 949 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 11,80 euros, un ratio d'attribution d'une action pour une obligation. La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1^{er} avril 2015. Le coupon annuel est de 4,97%, payable à terme échu le 1^{er} avril de chaque année. Au 31 mars 2011, 8 481 obligations ont été converties en actions existantes dont 1 890 au cours de l'exercice 2010-11, portant ainsi le nombre d'obligations restant à 56 008 468 obligations.

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

L'Assemblée générale mixte du 8 juillet 2010 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à intervenir en bourse sur les actions de la société avec un prix d'achat maximum de 30 euros.

Air France-KLM a été autorisé à acheter jusqu'à 5% de son capital. Les objectifs du programme de rachat sont l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre dans le cadre du contrat de liquidité signé avec Rothschild & Cie Banque, la remise de ces actions lors de l'exercice des droits attachés à des valeurs mobilières, l'attribution ou la cession des actions à des salariés et dirigeants du groupe et enfin la conservation et la remise ultérieure des actions en échange ou en paiement d'une acquisition. Au 31 mars 2011, Air France-KLM détient, dans le cadre de cette autorisation, 3 433 492 actions dont 360 000 actions dans le cadre du contrat de liquidité et 114 181 actions en reliquat du plan d'échange salaires-actions de 1998. Depuis le 9 juillet 2010, le nombre de titres achetés s'est élevé à 640 034 actions à un prix moyen de 12,882 euros et le nombre de titres cédés à 1 620 034 actions à un prix moyen de 12,268 euros. Au cours de l'exercice 2010-11, conformément à ce programme et au programme autorisé par l'Assemblée générale du 9 juillet 2009, le nombre d'actions achetées s'est élevé à 720 034 actions à un prix moyen de 12,579 euros et le nombre d'actions cédées à 1 620 034 au prix moyen de 12,268 euros.

Au 31 mars 2011, KLM détient 1 116 420 actions Air France-KLM au titre de ses différents plans de stock-options. Au total, le groupe détient 4 549 912 actions en propre, soit 1,5% du capital, pour une valeur en portefeuille de 53,5 millions d'euros.

■ Opérations réalisées du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011 par finalité

	Contrat de liquidité	Conservation et remise ultérieure des actions	Total
Nombre d'actions au 1 ^{er} avril 2010	1 260 000	2 961 201	4 221 201
Actions achetées			
Nombre d'actions	720 034	-	720 034
Prix d'achat moyen (En €)	12,579	-	12,579
Utilisation			
Nombre d'actions	1 620 034	1 890	1 621 924
Prix de vente moyen (En €)	12,268	11,655	12,267
Nombre d'actions au 31 mars 2011	360 000	2 959 311	3 319 311

1.3.4 L'actionariat d'Air France-KLM

■ Évolution du capital et des droits de vote

Exercice clos le	En % du capital			En % des droits de votes		
	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009
Nombre d'actions et droits de vote	300 219 278	300 219 278	300 219 278	295 669 366	294 488 804	294 329 817
État	15,7	15,7	15,7	16,0	16,0	16,0
Salariés	9,8	11,8	12,0	10,0	12,1	12,3
Autocontrôle	1,4	1,9	2,0	-	-	-
Autres	73,1	70,6	70,3	74,0	71,9	71,7

Le nombre d'actions n'a pas évolué depuis le 31 mars 2009.

■ Répartition de l'actionariat

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

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) au 31 mars 2011 a été effectuée sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 200 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 100 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 97,3% du capital a été identifié et 107 973 actionnaires ont été recensés dont 92 245 actionnaires individuels. Sur la base du TPI au 31 mars 2011 retraité conformément à l'article 14 des statuts qui définit la notion de ressortissant français, Air France-KLM est détenu à plus de 50% par des actionnaires français et, en conséquence, les conditions d'exercice des droits de trafic d'Air France sont remplies. Les conditions d'exercice des droits de trafic de KLM sont remplies, la majorité des droits de vote de la compagnie étant détenue par des fondations et des actionnaires de droit néerlandais.

Exercice clos le	En nombre d'actions			En % du capital		
	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009	31 mars 2011	31 mars 2010	31 mars 2009
État	47 247 967	47 148 326	47 136 626	15,7	15,7	15,7
Salariés	29 570 185	35 497 545	36 153 734	9,8	11,8	12,0
Individuels	45 603 974	41 807 898	42 500 125	15,2	13,9	14,2
Institutionnels résidents	73 419 348	65 996 169	68 809 487	24,5	22,0	22,9
Institutionnels non-résidents	104 377 804	109 769 340	105 619 306	34,8	36,6	35,2

Air France-KLM est détenu à hauteur de 65,2% par des intérêts français (63,4% au 31 mars 2010) et à plus de 75% par des institutions européennes comme au 31 mars 2010. Les principaux pays européens sont la Grande-Bretagne (4,8%), les Pays-Bas (4,6%), l'Allemagne (2,7%), la Norvège (1,1%), la Suisse (1,1%). Les institutions nord américaines détiennent 11,8% du capital (17,3% au 31 mars 2010) dont 10,1 millions sous forme d'ADR (9,4 millions au 31 mars 2010).

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

Actionnaires	Date de déclaration	Nombre d'actions	En % du capital	Franchissement à la hausse ou à la baisse
Amundi Asset Management	16 avril 2010	2 990 702	1,00	B
BNP Paribas AM	11 avril 2011	2 929 356	0,98	B
BNP Paribas Assurances	31 mars 2011	2 276 699	0,76	H
Capital Research & Mgt	23 décembre 2010	14 844 469	4,94	B
CNP	20 septembre 2010	1 728 075	0,58	H
Crédit Suisse	8 mars 2011	2 917 585	0,97	B
DNCA Finance	14 avril 2010	2 664 300	0,89	B
Donald Smith	30 avril 2007	6 883 567	2,29	H
GLG Partners LP	10 février 2011	1 548 699	0,52	H
Koweit Investment Office	8 octobre 2010	2 240 000	0,75	H
Natixis	17 février 2011	6 971 956	2,32	H
Norges Bank Investment Management	16 novembre 2010	2 808 095	0,94	B
UBS Londres	22 mars 2011	2 834 911	0,94	B

■ Pactes d'actionnaires

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

■ Politique de dividende

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

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

L'objectif du groupe est d'avoir une politique de dividende soutenue, fonction de la croissance des résultats hors éléments exceptionnels. La mise en paiement du dividende intervient le 5^e jour de bourse ouvré après l'Assemblée générale qui approuve le dividende.

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



Cette page est laissée en blanc volontairement

Activité

2

2.1	Les faits marquants de l'exercice 2010-11	36
2.2	Marché et environnement	37
2.3	La stratégie	41
2.4	L'activité passage	45
2.5	L'activité cargo	48
2.6	L'activité maintenance	50
2.7	Les autres activités	51
2.8	Les faits marquants du début de l'exercice 2011-12	51
2.9	La flotte	52

2.1 Les faits marquants de l'exercice 2010-11

Avril 2010

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

Mai 2010

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

Juin 2010

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

Juillet 2010

- ◆ La compagnie italienne Alitalia rejoint Air France-KLM et Delta dans la *joint venture* sur l'Atlantique nord.

Septembre 2010

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

Novembre 2010

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

Décembre 2010

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

Février 2011

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

Mars 2011

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

Avril 2011

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

2.2 Marché et environnement

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

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

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

2.2.1 L'environnement économique

■ Le retour de la croissance en 2010

Dès le troisième trimestre 2009, les plus grandes régions du monde étaient sorties de la récession entamée en 2008. En 2010, si l'économie globale a connu une croissance annuelle de 3,9%, de nombreuses différences régionales concernant le niveau comme la rapidité de la sortie de crise ont été constatées. Les pays émergents (en particulier le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine), ont mené la croissance économique. En 2010, les pays asiatiques ont bénéficié de fortes croissances du PIB s'élevant à 7,3% en moyenne alors que les pays développés ont vu leur croissance s'établir à +2,8% en moyenne. En Europe, l'Allemagne et la France ont été les moteurs de la croissance économique alors que les économies périphériques ont pesé sur la performance de l'Eurozone (*Source 3*). Aux États-Unis, après une forte reprise dans la seconde moitié de l'année 2009 et au début de l'année 2010, la croissance du PIB a diminué à partir de l'été 2010 principalement en raison de l'importance du déficit budgétaire, d'un marché de l'immobilier déprimé et d'une consommation prudente des ménages, accentuée par un taux de chômage élevé (*Source 4*).

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

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

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

■ Des facteurs d'incertitudes en 2011

□ Le contexte géopolitique

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

□ Le pétrole

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

2.2.2 Le contexte concurrentiel

■ L'industrie restaure son niveau d'offre

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Une évolution des modèles opérationnels sur le moyen-courrier

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

■ La consolidation se poursuit

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

En 2010, des fusions ont eu lieu en Amérique latine entre Avianca et TACA, ainsi qu'en Asie entre China Eastern et Shanghai Airlines, et aux États-Unis entre United Airlines et Continental Airlines. En janvier 2011, British Airways et Iberia ont donné naissance à un nouveau groupe appelé IAG. D'autres fusions sont attendues en 2011 et 2012 entre LAN et TAM en Amérique latine et Southwest et Air Tran aux États-Unis.

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

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

■ Conclusion

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

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

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

2.3 La stratégie

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

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

2.3.1 Des atouts fondamentaux

■ Un réseau puissant et équilibré

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

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

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

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

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

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

■ Une base de clientèle équilibrée

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

■ Une alliance mondiale qui renforce le réseau

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

■ Des partenariats stratégiques

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

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

■ Une flotte moderne

Le groupe investit de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui une des flottes les plus rationalisées et les plus modernes du secteur. Ces investissements présentent un triple avantage. Le groupe offre ainsi un meilleur confort à ses passagers, réalise de substantielles économies de carburant et respecte ses engagements de développement durable en limitant les émissions sonores pour les riverains et les émissions de gaz à effet de serre (Voir également section 2 – Activité-Flotte page 52).

2.3.2 Notre stratégie

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

■ Accélérer notre développement

□ Activité passage

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

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

□ **Activité cargo**

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

□ **Activité maintenance**

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

■ **Retrouver un niveau de rentabilité créateur de valeur**

Le groupe a pour objectifs financiers à moyen-terme :

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

□ **Croissance des capacités et des recettes**

Le groupe entend augmenter ses capacités d'environ 4% par an avec une croissance supérieure en long-courrier (+5%) particulièrement sur les marchés en forte croissance (+6,5%) et une stabilité des capacités en moyen-courrier. Cette croissance se partage entre une utilisation d'avions plus gros/plus densifiés, l'ouverture de nouvelles routes et une augmentation du nombre d'heures de vols. Cette croissance est en ligne avec les prévisions des constructeurs d'avions qui tablent sur une demande de transport aérien long-courrier en augmentation annuelle d'environ 5% par an pour les vingt prochaines années. En parallèle, le groupe prévoit une hausse annuelle de la recette unitaire hors change de 2%.

□ **Réduction des coûts unitaires**

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

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

□ **Renforcement de la structure financière**

Depuis le début de la crise, le groupe Air France-KLM a adapté ses plans d'investissements pour répondre à deux objectifs : limiter l'arrivée de nouvelles capacités dans un contexte de réduction ou de croissance faible de l'offre et protéger la trésorerie du groupe. S'appuyant sur une flotte jeune et efficace en termes de consommation de fuel et malgré un contexte de reprise, le groupe a décidé de continuer à limiter ses investissements, pour générer du cash-flow destiné à réduire l'endettement et ramener le ratio d'endettement à 0,5.

■ Être une référence en matière de développement durable

□ Renouveau du pacte social

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

□ Une responsabilité sociale exemplaire

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

2.4 L'activité passage

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

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

Le premier semestre (avril-septembre 2010)

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

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

Le second semestre (octobre 2010-mars 2011)

Le second semestre a été aussi marqué par des événements exceptionnels : des grèves très suivies du contrôle aérien français, des épisodes neigeux record et, dès janvier 2011, l'instabilité géopolitique en Afrique et au Moyen-Orient puis le tremblement de terre suivi du tsunami au Japon en mars. Le trafic est en progression de 3,3% pour des capacités en hausse de 2,7%. Le coefficient d'occupation s'établit à 79,9% (+0,4 point). 34,0 millions de passagers (+2,9%) ont emprunté le réseau du groupe générant un chiffre d'affaires de 8,61 milliards d'euros. La hausse des recettes unitaires (+6,3% de RSKO) est plus limitée qu'au premier semestre qui bénéficiait d'une base de comparaison favorable. Le résultat d'exploitation est négatif de 355 millions d'euros (-565 millions d'euros un an plus tôt). Les événements exceptionnels ont eu un impact défavorable de 150 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et de 123 millions d'euros sur le résultat d'exploitation.

Exercice 2010-11

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

Chiffres clés par réseau

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

■ Le réseau long-courrier

Avec une flotte de 168 avions en opération, le groupe a transporté 23,1 millions de passagers (+0,9%) sur le réseau long-courrier vers 121 destinations (saison été : avril-octobre 2010) dans 69 pays. Le double *hub* (Paris et Amsterdam) donne accès aux destinations opérées par l'une ou l'autre compagnie. Sur les destinations communes, il permet un large éventail d'horaires pour le passager en correspondance qui a le choix de passer par Paris ou par Amsterdam. Le poids du long-courrier a légèrement augmenté sur l'année précédente. Sur l'exercice, il représente environ 81% du trafic et 79% des capacités (80% et 78% respectivement en 2009-10). Le trafic long-courrier est en hausse de 1,5% et les capacités de 1,1%, permettant ainsi au coefficient d'occupation de s'améliorer de 0,3 point à 84,0%.

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

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

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

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

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

Le réseau Caraïbes et Océan Indien offre 15 destinations dans cinq pays. Avec environ 11% du trafic et des capacités, ce réseau est le quatrième réseau long-courrier du groupe. Contrairement à l'an passé, il a été dynamique avec un trafic en hausse de 2,8%. Les capacités n'ayant augmenté que de 1,7%, le coefficient d'occupation a ainsi gagné 0,9 point à 81,5%. Le nombre de passagers a augmenté de 2,2% à 3,1 millions. Le chiffre d'affaires a atteint 1,23 milliard d'euros, en hausse de 5,2% après un effet de change favorable de 0,9%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires total passage régulier est stable à 7% environ.

■ Le réseau moyen-courrier

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

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

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

■ Chiffres clés de l'activité passage

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

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

2.5 L'activité cargo

Deuxième activité du groupe, le chiffre d'affaires de l'activité cargo représente environ 13% du chiffre d'affaires total.

Les échanges internationaux se sont fortement redressés en 2010. Avec une augmentation sans précédent de 14,5% du volume des exportations après la baisse de 12% des échanges internationaux en 2009, le commerce mondial a retrouvé son niveau d'avant la crise. L'augmentation a été soutenue par la production mondiale en hausse de 3,6% (Source : OMC).

À l'inverse de l'activité passage, l'activité cargo a peu été affectée par les différentes crises qui se sont produites au cours de l'exercice. En revanche, en s'appuyant sur le dynamisme du commerce international, les mesures de restructuration mises en œuvre à partir de la fin 2009 permettent à l'activité cargo du groupe de retrouver le chemin de la croissance et de la rentabilité en avance sur son plan de marche.

▣ Le premier semestre (avril-septembre 2010)

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

▣ Le second semestre (octobre 2010-mars 2011)

La reprise du commerce mondial ayant débuté au second semestre 2009-10, la base de comparaison est moins favorable qu'au premier semestre. Cependant, le trafic est resté soutenu avec une hausse de 2,5% pour des capacités en hausse de 3,2%. Le coefficient de remplissage a légèrement reculé à 69,1% contre 69,6% un an plus tôt. Les recettes unitaires sont restées bien orientées. Ainsi, la recette à la tonne kilomètre offerte (RTKO) est en hausse de 16,7%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 1,6 milliard d'euros (+20,6% après un effet de change favorable de 4,9%). Le résultat d'exploitation est en amélioration de 143 millions d'euros et s'établit à 51 millions d'euros contre une perte de 92 millions d'euros au second semestre 2009-10.

▣ Exercice 2010-11

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

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

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

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

Le réseau des Amériques, deuxième réseau, représente 38% des capacités et 39% du trafic. Ce dernier est en hausse de 5,7% pour des capacités en légère augmentation (+0,8%). Le coefficient de remplissage s'améliore de 3,2 points à 69,7%. Le groupe a transporté 557 000 tonnes (+5,7%). Le chiffre d'affaires de 1,13 milliard d'euros est en augmentation de 43,4%.

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

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

■ Chiffres clés de l'activité cargo

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

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

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

2.6 L'activité maintenance

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

2.6.1 Chiffres clés de l'activité maintenance

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

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

2.7 Les autres activités

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

L'activité loisirs a généré un chiffre d'affaires de 915 millions d'euros (-0,3%). Cette quasi-stabilité est une bonne performance car Transavia a souffert, en début d'exercice, de la fermeture du ciel européen qui a entraîné une perte de chiffre d'affaires de l'ordre de 24 millions d'euros et en fin d'exercice, de l'instabilité politique dans certains pays du bassin méditerranéen. Cette activité a dégagé un résultat d'exploitation négatif de 54 millions d'euros dont environ 10 millions dûs aux effets des crises (-23 millions d'euros au 31 mars 2010).

L'activité catering a réalisé un chiffre d'affaires total de 897 millions d'euros (903 millions d'euros au 31 mars 2010) dont 340 millions de chiffre d'affaires tiers (347 millions d'euros au 31 mars 2010). Malgré cette légère baisse, le résultat d'exploitation est stable à 18 millions d'euros (19 millions d'euros au 31 mars 2010).

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

Le groupe a publié le trafic du mois d'avril 2011. Les évolutions par rapport à l'année précédente (+23,1% de trafic passage pour +21,2% de capacités) ne sont pas significatives dans la mesure où le mois d'avril 2010 avait été affecté par la fermeture de l'espace aérien européen à la suite de l'éruption du volcan islandais. Cependant, il faut noter que le coefficient d'occupation a gagné 1,2 point à 81,2%.

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

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

2.9 La flotte

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

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

Au 31 mars 2011, 274 avions sont détenus en pleine propriété (45% de la flotte contre 47% un an plus tôt), 117 avions sont en crédit-bail, soit 19% de la flotte (18% au 31 mars 2010) et 218 avions sont en loyer opérationnel soit 36% de la flotte (35% au 31 mars 2010). Les investissements aéronautiques (y compris avances sur commandes, pièces détachées et opérations d'entretien immobilisées) se sont élevés à 1,79 milliard d'euros. Les cessions aéronautiques se sont élevées à 976 millions d'euros dont 741 millions d'euros d'opérations de crédit bail.

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 mars 2011 s'élève à 56 appareils dont 13 commandes d'avions régionaux et les options à 53 dont 21 avions régionaux. Au 31 mars 2010, les commandes s'élevaient à 76 appareils dont 21 commandes d'avions régionaux et les options à 58 appareils dont 18 avions régionaux.

2.9.1 La flotte du groupe Air France

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

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

■ La flotte de la compagnie Air France

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

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

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

Au cours de l'exercice 2010-11, sept appareils sont entrés dans la flotte et dix-huit en sont sortis. Dans la flotte long-courrier, un Boeing B777-300ER et 2 Airbus A380 sont entrés et trois Boeing B747-400 et 2 Airbus A340-300 sont sortis. Dans la flotte cargo, quatre Boeing B747-200 et 400 sont sortis, aucun avion n'est entré. Le renouvellement de la flotte moyen-courrier s'est poursuivi avec la sortie de onze Airbus A320 remplacés par trois A320.

■ La flotte des filiales régionales et Transavia

La flotte des filiales régionales est organisée autour de quatre familles : la famille Embraer chez Régional, la famille Bombardier chez BritAir, la famille Fokker commune à Régional, BritAir et à VLM et la flotte Avro chez CityJet. Au 31 mars 2011, la flotte totale de ces quatre compagnies comprend 139 avions de 100 sièges ou moins dont 133 en exploitation. Neuf avions sont entrés dans la flotte régionale (3 Embraer 170 et 6 CRJ 1000) et 21 avions sont sortis (6 avions chez BritAir et 15 avions chez Régional).

L'âge moyen de la flotte en exploitation au 31 mars 2011 est de 10,6 ans : 9,7 ans pour la flotte de BritAir, 7,7 ans pour celle de Régional, 12,0 ans pour celle de CityJet et 21,3 ans pour la flotte de VLM. Les investissements aéronautiques se sont élevés à 190 millions d'euros pour l'exercice.

La flotte de transavia.com France comprend neuf Boeing B 737-800, tous exploités et détenus en loyer opérationnel (7 appareils au 31 mars 2010). L'âge moyen de cette flotte est de 5,4 ans.

Sur une flotte totale de 148 appareils, 79 sont en pleine propriété (53%), 29 sont en crédit-bail (20%) et 40 sont en location opérationnelle (27%). Le carnet de commande au 31 mars 2011 comprend 8 appareils en commande ferme et 15 options. Ce carnet inclut une partie de la première commande groupée passée par deux compagnies du groupe, Régional et KLM Cityhopper, pour l'acquisition d'Embraer Ejets. Ce groupement de commandes a significativement amélioré les conditions d'acquisition de ces appareils.

2.9.2 La flotte du groupe KLM

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

■ La flotte de la compagnie KLM

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

Sur l'exercice, les mouvements ont représenté 7 entrées et 5 sorties. Un Boeing B777 est entré dans la flotte long courrier ainsi qu'un Airbus A330. Quatre Boeing B737-700 et un Boeing B737-800 sont entrés dans la flotte moyen courrier, un Boeing B737-400 et quatre Boeing B737-300 sont sortis de la flotte moyen-courrier. Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 480 millions d'euros (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées).

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

■ La flotte des filiales

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

□ Autre flotte non régionale

La flotte de transavia.com Pays-Bas comprend 29 appareils (29 au 31 mars 2010) dont dix Boeing B737-700 et 19 Boeing B737-800. Ils sont financés en pleine propriété (10%), en crédit-bail (28%) et en loyer opérationnel (62%). L'âge moyen de la flotte est de 8,2 ans.

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

□ Flotte régionale

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

Les avions sont détenus à hauteur de 32 avions en pleine propriété (62%), de 16 avions en crédit-bail (31%) et de 4 avions en loyer opérationnel (7%).

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

■ Flotte Air France

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

Flotte régionale

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

Autre flotte

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

■ Flotte KLM

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

■ Flotte régionale

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

■ Autre flotte

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

■ Flotte du groupe Air France-KLM

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



Cette page est laissée en blanc volontairement

Risques et gestion des risques

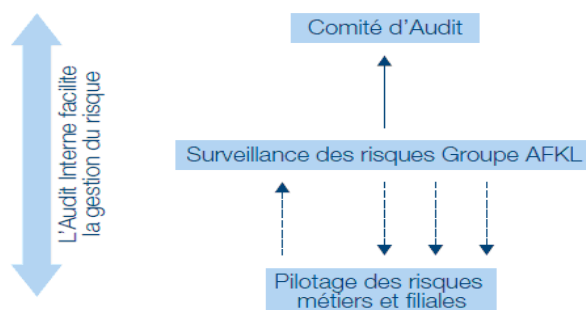
3

3.1	Processus de management des risques	60
3.2	Facteurs de risques et management des risques	61
3.3	Risques de marché et gestion des risques de marché	67

3.1 Processus de management des risques

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

Dans le cadre du dispositif d'élaboration de la stratégie du groupe Air France-KLM (« Group Strategic Framework »), la Direction évalue les risques stratégiques (compétition, croissance économique...) et détermine les plans d'action qui y sont associés. Ces risques et plans d'action sont présentés et discutés une fois par an lors de la séance du Conseil d'Administration consacrée à la stratégie du groupe.



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

3.2 Facteurs de risques et management des risques

3.2.1 Risques liés à l'activité de transporteur aérien

■ Risques liés au caractère saisonnier

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Risques de perte de créneaux horaires

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

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

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

■ Risques liés aux règles de compensation du consommateur

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

■ Risques relatifs à l'environnement

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

La Commission européenne a proposé en décembre 2006 d'intégrer le transport aérien dans le système européen d'échange des permis d'émissions (EU ETS). Le projet de directive a été adopté par le parlement européen en juillet 2008 et sa mise en œuvre est prévue pour janvier 2012.

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

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

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

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

- ◆ à son initiative propre : modernisation de la flotte et des moteurs, meilleure gestion du carburant, plan d'économie du carburant, diminution des masses, procédures opérationnelles améliorées ;

♦ ou de concert avec les autorités : projet SESAR (ciel unique européen, optimisation du contrôle du trafic), procédures opérationnelles. Le groupe soutient et appelle à la recherche dans le développement et l'utilisation de nouveaux carburants plus favorables à l'environnement (biocarburants).

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

■ Risques liés au prix du pétrole

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

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

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

■ Risques opérationnels

□ Evènements naturels entraînant des situations exceptionnelles

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

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

□ Risques d'intoxication alimentaire

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

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

□ Risques d'accident aérien

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.2 Risques liés à l'activité du groupe

■ Risques liés au non-respect des règles de concurrence

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Risques de financement

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

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

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

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

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

■ Risque lié aux plans de retraite

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

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

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

■ Risques liés à l'utilisation de prestations de tiers

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

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

3.2.3 Risques d'assurance

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

■ Assurances souscrites par Air France

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

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

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

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

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

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

■ Assurances souscrites par KLM

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

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

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

3.2.4 Risques juridiques et procédures judiciaires d'arbitrage

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

3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché

3.3.1 Organisation du groupe Air France-KLM

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

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

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

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

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

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

3.3.2 Risques de marché et gestion des risques de marché

■ Risque de change

(Voir également Note 32 aux comptes consolidés)

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

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

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

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

□ Exposition d'exploitation

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

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

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

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

□ Exposition d'investissement

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

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

(En millions de dollars)	2010-11	2011-12	2012-13
Investissements	(817)	(805)	(475)
Couverture de change	744	591	144
Ratio de couverture	91%	73%	30%

□ Exposition sur la dette

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 mars 2011, 84% de la dette nette du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est libellée en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette.

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

■ Risque de taux d'intérêt

(Voir également Note 32 aux comptes consolidés)

La plus grande partie de la dette financière est contractée, tant par Air France que par KLM, à taux variable. Cependant, selon le niveau des taux d'intérêt, Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en place de dérivés, une part importante de leurs dettes à taux variable en dettes à taux fixe, dans le but de limiter leur volatilité. Après couverture, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 71% du total des dettes financières. Le coût moyen apparent de la dette du groupe après couverture s'élève à 3,87% au 31 mars 2011 (3,64% au 31 mars 2010).

Exposition aux taux d'intérêt (En millions d'euros au 31 mars 2011)	JJ à 1 an *	> 1 an **
Actif financier	4 072	434
Passif financier	1 821	4 219
Exposition nette avant couverture	2 251	(3 785)
Couvertures	(50)	1 995
Exposition nette après couverture	2 201	(1 790)

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

** Taux variable > 1 an.

En tenant compte de la position taux fixe à renouveler à moins d'un an, l'exposition nette du groupe aux taux d'intérêt s'élève à 411 millions d'euros, la trésorerie placée à taux variable étant plus importante que la dette à taux variable. Une augmentation de 1% des taux d'intérêt sur 12 mois aurait un impact comptable positif de 4,1 millions d'euros.

■ Risques relatifs au prix du carburant

(Voir également Note 32 aux comptes consolidés)

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

La stratégie de couverture, approuvée par le Conseil d'administration, fixe à deux ans l'horizon des couvertures (24 mois roulants), le volume couvert total sur cet horizon représentant environ 85% d'une année de consommation. Le trimestre en cours et les deux premiers trimestres à venir sont couverts à 60% pour assurer une couverture substantielle à court terme. Les trimestres suivants sont couverts respectivement à 50%, 40%, 30%, 20%, 10% et 0%, sachant que durant le trimestre en cours, ces ratios sont augmentés de 10%. Les volumes couverts en produits distillés doivent être d'au moins 30% de la consommation dont 20% en Jet fuel. La stratégie est basée sur l'utilisation d'instruments simples pouvant être non capés (collar, swap, call, ...), ou capés (four ways, call spread, ...) dans la limite de 20% d'une année de consommation. Ces instruments doivent par ailleurs être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les dispositions de la norme IAS 39.

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

Au 1^{er} avril 2011, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant suivante sur la base des prix à terme au 31 mars 2011 (115,77 dollars par baril pour 2011-12 et 111,57 dollars par baril pour 2012-13).

(En millions de US dollars)	2011-12	2012-13
Dépense avant couverture	10 503	10 694
Pourcentage de couverture	57%	24%
Gain de couverture	768	83
Dépense après couverture	9 735	10 611

■ Risques relatifs aux contreparties

(Voir également Note 32 aux comptes consolidés)

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

Sauf dérogation expresse du RMC, les contreparties choisies doivent bénéficier d'un rating et être notées au minimum A (S&P), à l'exception des OPCVM pour lesquels le risque est jugé non significatif. Les engagements maximum par contrepartie sont déterminés en fonction de la qualité de leur notation. Le RMC suit également l'évolution de la part respective de chaque contrepartie dans le portefeuille total de couvertures (carburant, devises et taux). La position des deux compagnies Air France et KLM est prise en compte dans l'appréciation de l'exposition globale. Un reporting trimestriel est établi et adressé aux membres du RMC. Il est complété par des informations en temps réel en cas de risque de dégradation substantielle de la note des contreparties.

■ Risques sur actions

Les placements financiers des sociétés Air France et KLM dans le cadre de leur gestion de trésorerie ne sont pas réalisés sur le marché des actions en direct ou via des OPCVM actions. Cependant au 31 mars 2011, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées d'un montant net de 970 millions d'euros, principalement constitué des titres Amadeus. Une variation globale à la baisse de 1% représente un risque sur les capitaux propres de 9,7 millions d'euros.

■ Risques de liquidité

Air France disposait au 31 mars 2011 d'une ligne de crédit de 1,11 milliard d'euros, dont 500 millions tirés à cette date ont été remboursés le 1^{er} avril 2011. Le 4 avril 2011, Air France a remplacé cette ligne par un nouveau crédit à cinq ans (échéance 4 avril 2016) d'un montant de 1,06 milliard d'euros négocié auprès d'un pool élargi de 14 banques.

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

- ◆ les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ne doivent pas représenter plus de 40% de l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle ;
- ◆ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et définissent certains termes de la rémunération de l'emprunt.

KLM dispose d'une ligne de crédit de 530 millions d'euros entièrement disponible à échéance juillet 2012 négociée auprès d'un consortium de banques internationales. Cette ligne de crédit peut être étendue pour une année complémentaire sous certaines conditions.

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

- ◆ les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ne doivent pas représenter plus de 40% de l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle ;
- ◆ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux à 1,25 fois les dettes non garanties.

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

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

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

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

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

Compte tenu des conditions actuelles d'accès au marché financier de ses deux principales filiales, Air France et KLM, du niveau de trésorerie du groupe de 4,36 milliards d'euros au 31 mars 2011, ainsi que du montant des lignes de crédit disponibles, le groupe estime ne pas encourir de risque de liquidité.

■ Risques de financement

□ Stratégie de financement

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

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

□ Groupe Air France

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

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

□ Groupe KLM

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

□ Holding Air France-KLM

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

■ Risques de placement

(Voir également Note 32 aux comptes consolidés)

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

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



Cette page est laissée en blanc volontairement

Données sociales et environnementales

4

4.1	Les données sociales	74
4.2	Indicateurs sociaux du groupe	82
4.3	Les données environnementales	92
4.4	Indicateurs environnementaux du groupe	98

4.1 Les données sociales

L'effectif moyen du groupe Air France-KLM s'élève à plus de 102 012 personnes équivalent temps plein (ETP) pour l'exercice 2010-11, soit une baisse de 2,6% par rapport à l'exercice précédent.

Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP)	Air France-KLM			Groupe Air France			Groupe KLM		
	2008-09	2009-10	2010-11	2008-09	2009-10	2010-11	2008-09	2009-10	2010-11
Personnel au sol (PS)	75 310	73 273	70 851	53 995	51 814	50 224	21 315	21 459	20 627
Personnel navigant commercial (PNC)	22 903	22 593	22 498	15 069	14 897	14 753	7 834	7 696	7 745
Personnel navigant technique (PNT)	8 720	8 855	8 663	5 523	5 432	5 316	3 197	3 422	3 347
TOTAL	106 933	104 721	102 012	74 587	72 143	70 293	32 346	32 578	31 719

En tenant compte de la main-d'œuvre extérieure, respectivement de 2 894 ETP sur l'exercice 2009-10 et 3 374 ETP sur 2010-11, cette baisse des effectifs pour l'ensemble du groupe Air France-KLM, exprimés en ETP, représente 2,1%.

L'évolution des effectifs des groupes Air France et KLM est affectée par les effets de périmètre, avec notamment l'intégration au sein du groupe Air France de la filiale NAS Airport Service au Kenya à partir d'octobre 2010 (989 ETP).

Pour le groupe KLM, le périmètre de *reporting* a été modifié avec la sortie de 2 filiales, KES (KLM Equipment Services) et KHS (KLM Health Services), en raison de la baisse des effectifs de ces filiales, désormais en dessous du seuil de 300 personnes exigibles pour le *reporting*.

En termes d'emploi, le groupe fournit au 31 décembre 2010 un contrat de travail à 109 551 personnes ; il s'agit de l'ensemble des effectifs physiques, inscrits et payés d'Air France-KLM, qui sont répartis à 68% dans le groupe Air France et à 32% dans le groupe KLM.

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

4.1.1 La politique sociale d'Air France-KLM

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

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

4.1.2 Air France

■ Emploi

Depuis le début de la crise économique, qui a lourdement affecté le transport aérien, Air France s'emploie à en surmonter les effets tout en préservant sa compétitivité et en assurant une maîtrise responsable de ses effectifs.

La compagnie a mené une politique basée sur la rigueur et la prudence, qui a conduit à une réduction progressive de ses effectifs, de 8,63% entre mars 2008 et mars 2011 pour faire face à la crise et répondre à la baisse globale de l'activité.

Des mesures adaptées telles que le contrôle strict des embauches, le développement du temps partiel, les mesures de renforts temporaires pour passer les pointes d'activité se sont poursuivies en 2009 et en 2010.

L'entreprise a également renforcé la mobilité professionnelle et géographique et le télétravail.

Toutefois, Air France met également en place des réorganisations permettant de mobiliser rapidement les gains de productivité nécessaires. Les seuls départs naturels ne permettant pas d'atteindre l'objectif de baisse des effectifs, un Plan de Départ a été mis en œuvre en 2010, dans le cadre d'une démarche transparente et sur la base du volontariat.

Au-delà des indemnités de départ prévues, les 1 834 salariés volontaires ont notamment pu bénéficier d'un congé de conversion pouvant aller jusqu'à 9 mois et d'un accompagnement personnalisé et soutenu par deux cabinets spécialisés afin de formaliser leur projet.

À la date du 31 mars 2011, près de 600 d'entre eux avaient mis en œuvre une solution (dont plus de 100 créations ou reprises d'entreprises).

Le contexte économique a entraîné une diminution très importante de l'appel à l'intérim, passant de 34,7 millions d'euros en 2008 à 20,5 millions d'euros en 2010. L'appel à la sous-traitance s'est poursuivi pour les domaines habituels tels que l'assistance aéroportuaire, la manutention, le gardiennage, le nettoyage et le développement d'applications informatiques spécifiques.

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

L'adaptation des effectifs a conduit Air France à repenser ses organisations et leur efficacité, offrant en interne de nouvelles opportunités d'emploi.

Afin de fluidifier cette mobilité professionnelle rendue nécessaire par les évolutions économiques, technologiques ou encore commerciales, Air France développe une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences qualitative. Cette démarche inclut des outils d'aide à l'orientation et à la mobilité, tels que l'Espace Mobilité ou la Bourse de l'Emploi, qui a vu son volume d'offres multiplié par deux en 2010. En 2010, plus de 1 500 salariés au sol ont changé d'activité au sein d'Air France dont 75 devenues Personnel Navigant Commercial après une formation. 327 mobilités géographiques ont été recensées ainsi que 600 changements de Direction. 86 personnels au sol ont accédé au statut de cadre.

En outre, dès le printemps 2011, les salariés disposeront pour leur réflexion de « l'Observatoire des Métiers ». Cet outil électronique constitue une source d'information sur les métiers en développement et en attrition, les passerelles entre métiers et les compétences nécessaires pour réussir sa mobilité. Il permet aux salariés de co-construire un projet professionnel avec leurs managers et leur responsable des ressources humaines.

■ Organisation du temps de travail

La durée hebdomadaire moyenne du temps de travail appliquée est la durée légale du travail en vigueur. Le pourcentage de salariés à temps partiel en France s'élève, en 2010, à 14,58% pour le PS, 36,01% pour le PNC et 15,48% pour le PNT (14,7%, 35,9% et 18% respectivement en 2009).

Le taux d'absence pour maladie, maternité ou accident du travail est en 2010 à 4,65% pour le PS (4,11% en 2009) et à 8,46% (6,43% en 2009) pour le PN. L'augmentation des taux d'absentéisme est en majeure partie liée à une précision du calcul des heures travaillées du personnel navigant desquelles, à partir de 2010, sont déduits les congés.

■ Rémunération et partage de la valeur créée

Conformément à l'accord salarial signé en 2010 et qui a concerné l'ensemble des catégories de personnels (PS-PNC-PNT), les mesures générales chez Air France ont représenté en moyenne pour l'année 2010 une augmentation en niveau de 0,86% auxquelles se sont ajoutées des mesures individuelles telles que l'avancement, la promotion et l'ancienneté (soit en moyenne et au global, 3,0% d'augmentation pour le PS et le PNC présents en 2009 et 2010). Pour leur part, les salaires 2010 des PNT ont été affectés par la baisse de volume d'activité.

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

Par ailleurs, l'accord salarial 2010 a reconduit un mécanisme de plancher d'augmentation destiné à favoriser les premiers niveaux de salaire.

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

Au titre de l'intéressement portant sur l'exercice 2009-10, l'atteinte d'objectifs qualitatifs de ponctualité et de qualité de service a permis le versement d'un montant de 8,24 millions d'euros, (8,34 millions d'euros au titre de l'exercice 2008-09). Pour la deuxième année consécutive, aucun montant de participation n'a été versé au titre de cet exercice.

Pour permettre à l'ensemble de ses salariés d'accéder à un produit d'épargne réservé à la retraite, Air France a mis en place un plan d'épargne retraite collectif « PERCO » par accord collectif en octobre 2008. Aucun versement volontaire sur les dispositifs d'épargne salariale (PEE et PERCO) n'a été abondé en 2010.

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

Un Bilan Social Individuel accessible via l'intranet de l'entreprise a été proposé à chaque salarié employé en France en contrat à durée indéterminée.

Ce document unique et personnalisé présente l'ensemble des composantes de la rémunération globale prévu par l'entreprise pour ses salariés. Il les informe ainsi individuellement sur l'évolution de leur rémunération et sur les sommes versées au titre de leur protection sociale.

■ Dialogue social

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

Le Plan de Départ Volontaire d'Air France a ainsi fait l'objet de concertations avec le Comité Central d'Entreprise et les organisations syndicales, ainsi que d'une large communication avec les salariés.

Des discussions ont également été menées tout au long de l'année notamment en matière de prévention des risques psycho-sociaux, d'égalité entre les femmes et les hommes, de télétravail et concernant la place des seniors. Enfin, l'accord salarial de 2010 a également fait l'objet d'une négociation et a été signé par une majorité des organisations syndicales.

■ Santé et Sécurité

□ Préserver la sécurité des collaborateurs

Air France-KLM fait de la santé et de la sécurité au travail une de ses actions prioritaires. L'importance de ces questions est soutenue au plus haut niveau du management et déclinée dans l'ensemble des secteurs d'activité.

Malgré des résultats en baisse cette année et non-conformes aux objectifs (le coefficient de fréquence s'établit ainsi à 4,6 à fin 2010), Air France réaffirme son ambition de diminuer la fréquence des accidents du travail en 2011.

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

Piloter la réduction des accidents au travail

Via des contrats d'objectifs chiffrés engageant chacune des entités, les Directeurs généraux de l'entreprise renouvellent leur engagement de réduction des accidents du travail. La performance en matière de sécurité au travail est également un des critères de la part variable de la rémunération des responsables opérationnels. Les projets font l'objet d'un suivi dans chacun des Comités de direction et d'un point périodique au sein du Comité exécutif d'Air France.

Partager et former pour mieux maîtriser les risques

Le déploiement de « bonnes pratiques » en termes de santé et sécurité au travail est au cœur des actions mises en œuvre par Air France avec des démarches de prévention, des méthodes d'analyse et de pilotage et l'accompagnement sur le terrain.

Le management a été collectivement impliqué à l'occasion de la convention annuelle Santé Sécurité au travail au cours de laquelle 12 trophées performance sécurité ont été remis à des managers d'entités opérationnelles, saluant des initiatives efficaces : démarche focus sur des secteurs sensibles, animations par des référents sécurité dans les équipes, et briefings sécurité périodiques.

Un accent particulier a été mis sur le retour d'expérience compagnie, par la formalisation du processus de retour d'expérience.

Le dispositif de maîtrise de la conformité réglementaire en terme de sécurité au travail poursuit son déploiement sur le périmètre des opérations aériennes et du service en vol, ainsi que du commercial international.

De plus, une formation à la prévention des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), adaptée à l'activité opérationnelle, est diffusée dans différents secteurs comme les opérations logistiques, le fret, la maintenance des réacteurs ou le chargement de bagages. Ces démarches ont été soulignées lors d'un forum spécifique « Prévention des TMS à Air France » organisé en 2010.

□ Développer la qualité de vie et la santé au travail

L'accord triennal de « méthode et de prévention des risques psychosociaux et pour le développement de l'équilibre de la vie au travail », signé à l'unanimité des organisations syndicales en 2010, impulse une démarche à la fois pluridisciplinaire, participative et de proximité qui mobilise tous les acteurs : salariés, managers, réseau des ressources humaines, médecins du travail, personnel infirmier, assistantes sociales, organisations syndicales et CHSCT.

En 2010, une large sensibilisation à la prévention des risques psychosociaux a pris différentes formes tels que forum, benchmark et formation. Entre mai 2010 et février 2011, 570 personnes ont ainsi été formées à cette thématique.

■ Formation

La mise à niveau permanente de nos compétences est un défi. La formation permet non seulement de combler les écarts par rapport aux besoins, mais également de capitaliser les compétences tout au long de la vie professionnelle et d'accompagner les changements de métier.

En réaction à la crise économique qui frappe le transport aérien depuis 2008, Air France a souhaité mettre encore plus l'accent sur le développement de l'employabilité de ses salariés.

En 2010, Air France a continué d'adapter son offre de formation afin d'accompagner les évolutions des produits, des organisations et des métiers, tout en mettant l'accent sur l'élaboration de parcours de formation de plus en plus individualisés.

Un niveau élevé d'investissement en formation a pu être maintenu, de l'ordre de 8,35% de la masse salariale, avec un taux d'accès à la formation de 90% pour l'ensemble de ses personnels.

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

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

L'offre de formation en e-learning s'est déployée, notamment au travers des formations managériales et de formations conjointes Air France-KLM.

On peut notamment noter pour l'année 2010 :

- ◆ un investissement en formation de plus de 215 millions d'euros : près de 79 millions d'euros pour le Personnel au Sol, plus de 89 millions pour le PNT et près de 47 millions pour le PNC ;
- ◆ un volume de 1 743 993 heures de formation dont 939 861 pour le Personnel au Sol, 457 523 pour le PNC et 346 609 pour le PNT ;
- ◆ un taux d'accès au DIF qui représente plus de 10% tout personnel confondu (7,5% en 2009) ; 15% pour le personnel sol ;
- ◆ une mobilisation affirmée des acteurs ressources humaines pour accompagner 21 personnes dans des démarches individuelles ou collectives de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ; ce seront plus de 173 démarches de VAE engagées depuis 2007, dont 94 validées totalement ;
- ◆ la poursuite à un rythme soutenu de périodes de professionnalisation pour favoriser le maintien dans l'emploi, avec 1 273 nouveaux dossiers engagés en 2010 dont 1 106 en PS, 105 en PNC et 62 en PNT.

Fin 2010, le Campus Formation a obtenu le renouvellement de sa certification ISO 9001, preuve de l'engagement d'Air France en faveur de la qualité de ces activités.

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

□ Favoriser l'égalité des chances et promouvoir la diversité

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

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

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

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

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

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

Malgré la crise, Air France continue d'assumer sa responsabilité vis-à-vis des jeunes entrants sur le marché du travail.

En effet, l'entreprise a fait le choix de maintenir ses actions de rapprochement avec l'Education Nationale, au travers notamment de sa politique d'accueil d'alternants. Au 1^{er} novembre 2010, 253 alternants étaient présents, essentiellement dans les domaines de la Maintenance et de la Logistique.

La mise en œuvre de la 5^e charte de l'alternance pour la période 2008-11 s'est traduite par l'embauche de 272 nouveaux contrats d'apprentissage ou contrats de professionnalisation en 2010 malgré le contexte difficile.

Les recrutements de « jeunes cadres » ont également été maintenus (33) et le lien entre l'entreprise et le monde étudiant a été entretenu au travers de partenariats avec des écoles. Ainsi, la Chaire « Nouvelles Carrières » de la Rouen Business School permet à Air France d'accompagner des réflexions sur l'allongement de la durée de la vie active, la diversité des métiers et des populations accueillies au sein de l'entreprise, et le développement des mobilités internes.

□ Égalité professionnelle femmes/hommes

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

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

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

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

Il prévoit notamment de rendre accessible aux salariés via l'intranet les éléments du rapport annuel de situation comparée des hommes et des femmes. La mesure d'égalisation salariale qui a concerné 543 femmes en 2010 est reconduite. Le soutien à des actions associatives favorisant l'égalité des chances est réaffirmé, et plusieurs mesures permettent aux salariés parents de jeunes enfants de mieux organiser leur vie familiale au regard de leurs responsabilités professionnelles.

Par ailleurs, afin de s'assurer du respect de l'égalité de traitement entre hommes et femmes, des indicateurs comparatifs hommes-femmes ont été introduits dans le suivi des politiques et des processus de gestion des ressources humaines (formation, carrières, sécurité au travail, rémunérations).

En 2010, les femmes représentent près de 45% de l'effectif global en France.

□ Politique handicap

Engagée depuis 20 ans dans une politique handicap ambitieuse, et en dépit des différentes mesures prises pour faire face à la crise économique sans précédent qui a frappé le secteur aérien, Air France poursuit activement ses actions en faveur de l'accueil et de l'intégration des personnes handicapées.

Malgré les départs naturels des salariés handicapés (retraites) et les restrictions liées aux nombreux métiers réglementés de l'entreprise pour lesquels il est difficile d'employer des personnes en situation de handicap (pilotes de ligne, hôtesses et stewards, etc.), le nombre de salariés handicapés est en augmentation (1 572 en 2010 contre 1 422 en 2009).

En dépit du gel des recrutements, le septième accord entré en application en 2009 maintient un objectif d'embauche de 85 salariés handicapés sur 3 ans. L'entreprise a recruté 25 personnes handicapées en 2010.

L'engagement de l'entreprise passe également par un renforcement de la sous-traitance auprès du secteur adapté et protégé (établissements employant des travailleurs dont les capacités de travail ne permettent pas d'exercer une activité en milieu dit « ordinaire »). Pour l'année 2010 le chiffre d'affaires réalisé s'élève à 12 millions d'euros, ce qui équivaut à 560 emplois indirects.

Tous ces éléments contribuent à faire passer le taux d'emploi réglementaire en France de 3,58% en 2009 à 3,92% en 2010.

Par ailleurs, en 2010 Air France a investi 2,5 millions d'euros du budget prévu dans son accord consacré au handicap, dont 58% au titre des actions de maintien dans l'emploi et 6% au titre d'actions de sensibilisation.

▣ Responsabilité sociale au niveau local et intégration par l'emploi des jeunes

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

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

- ◆ AirEmploi présente et donne des informations sur les parcours de formation aux métiers du transport aérien et de l'aéronautique, et a lancé en 2009 un programme spécifiquement tourné vers les jeunes filles, afin de les sensibiliser aux métiers de la maintenance ;
- ◆ l'association JEREMY, Jeunes en Recherche d'Emploi à Roissy et Orly, a pour objectif de favoriser l'insertion des jeunes riverains sans qualification et éloignés de l'emploi, par un dispositif associant formation, expérience professionnelle et accompagnement social.

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

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

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

4.1.3 KLM

■ Main-d'œuvre et emploi

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

■ Maintien de l'emploi et de la mobilité

Tout au long de l'année 2010, la solidarité renforcée entre les salariés, « keeping the family together » a été mise en œuvre afin d'éviter toute mesure de licenciement.

Le gel des recrutements externes a été globalement maintenu. Les nouveaux postes ouverts pendant l'année ont été pourvus grâce à des mobilités internes, limitant ainsi le recours au recrutement extérieur.

Sur l'ensemble de l'année 2010, 254 postes ont été pourvus par des candidatures internes à KLM ou à ses filiales.

Afin de faire face aux pics d'activité dans certains secteurs opérationnels, KLM a poursuivi sa politique de renforts ponctuels, ce qui a permis aux salariés de mieux connaître les métiers de l'escale. Compte tenu de ces résultats positifs, KLM a décidé de pérenniser ce programme appelé Solidair. Certains salariés peuvent ainsi effectuer des vacances à l'escale tout au long de l'année et plus particulièrement en cas de crise opérationnelle, comme pendant la crise du volcan en avril 2010 ou pendant les importantes chutes de neige en décembre.

■ Organisation de temps de travail

Le travail à temps partiel est très répandu aux Pays-Bas.

40,6% des employés sont à temps partiel, ce chiffre représentant une légère hausse sur l'ensemble de l'année 2010. Le recours au travail à temps partiel a été encouragé, cette mesure permettant à la fois de sécuriser l'emploi et de limiter les dépenses.

■ Politique Salariale

La situation économique restant incertaine, KLM et les partenaires sociaux ont opté à nouveau pour un accord d'une durée limitée de 18 mois, prenant fin en octobre 2011.

L'accord comporte l'engagement d'éviter autant que possible les suppressions d'emploi en échange de hausses de salaire modérées. Le 1^{er} avril 2011, les salaires ont été augmentés de 1,25% et le seront de 0,5% en septembre de cette même année.

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

■ Dialogue Social

En 2010, Les relations constructives de KLM avec les syndicats ont été symbolisées par la remise d'un tulipier par M. Evert van Zwol, chef des syndicats des pilotes de ligne néerlandais, au Président et Directeur général de KLM, M. Peter Hartman, qui a souligné combien la coopération avec les Syndicats était profondément enracinée dans la culture de l'entreprise.

Les accords de travail collectifs existants portant sur un périmètre limité, d'autres sujets considérés comme importants pour les organisations professionnelles et KLM ont fait l'objet de nouvelles négociations. Le résultat se traduit par plusieurs propositions portant notamment sur la formation et les modalités d'avancement.

■ Santé et sécurité sur le lieu de travail

Les « champions de la sécurité » (managers dont la mission est de promouvoir la sécurité sur le lieu de travail) existent chez KLM depuis l'année dernière et ont décerné cette année des prix de la sécurité aux idées les plus innovantes. Cinq employés ont reçu le « Safety Award » en 2010 au titre de réalisations remarquables ou d'idées innovantes contribuant à améliorer la sécurité. La campagne portant sur la sécurité au travail « KLM *Never Compromise on Safety* » a été poursuivie en 2010.

Le Comité Sécurité et Qualité, dirigée par M. Van Dorst, Vice-Président Exécutif des Opérations aériennes, a demandé la modification des rapports sur la sécurité et les accidents qui incluent désormais des données sur les escales à l'étranger et le nombre d'heures travaillées.

La division commerciale de KLM a mis en place, en collaboration avec les services de Santé de KLM, des ateliers consacrés à la gestion du stress, auxquels ont participé des personnels des Pays-Bas et des marchés internationaux. De telles démarches ont aussi été adoptées par d'autres divisions.

Enfin, L'incitation à la pratique sportive – pour une vie saine – s'est poursuivie en 2010 par le soutien aux 1 100 employés de KLM qui ont participé à la course de 16 km entre Amsterdam et Zaandam et par l'implantation de centres sportifs au sein de KLM.

■ Formation

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

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

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

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

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

■ Égalité Professionnelle

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

KLM a initié un réseau social regroupant les salariés homosexuels, bisexuels et transsexuels. Afin de favoriser l'intégration de ces salariés, un échange avec les ressources humaines et une campagne de communication permettront la prise en compte des leurs problématiques spécifiques. Ce réseau est aussi relié à la *Company Pride Platform*, qui rassemble plusieurs entreprises.

■ Insertion professionnelle des personnes handicapées

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

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

Conformément à la législation néerlandaise, le nombre d'employés handicapés est passé de 713 en 2009 à 641 en 2010, en raison de la nouvelle définition juridique plus restreinte de l'invalidité. KLM, en collaboration étroite avec le Comité d'entreprise, a renouvelé sa politique de soutien aux employés de retour de congé maladie.

Une commission consultative a été mise en place afin d'accompagner le pilotage de ces mesures et suggérer des améliorations.

■ Responsabilité sociale au niveau local

- ◆ Alders table : KLM est engagé dans un dialogue permanent avec les habitants et les représentants locaux à travers les rencontres *Alders Tables* et par son implication auprès du *Schiphol Regional Review Board* (CROS). Le 18 août 2010 à Schiphol, les habitants, les représentants du ministère et les professionnels du transport aérien, rassemblés dans le cadre de l'Alders Table, sont parvenus à un accord sur un développement tenant compte de l'évolution du nombre de mouvements des avions d'une part, et de la volonté de réduire les nuisances sonores d'autre part.
- ◆ CROS : KLM s'investit depuis plusieurs années dans le dialogue et la coopération avec les riverains de la zone de l'aéroport de Schiphol, principalement par le biais du CROS (Comité Consultatif de la Région de Schiphol).
- ◆ ROC : KLM continue de s'investir dans des programmes éducatifs. Regional Education Centers (ROC). Le centre ROC basé à Amsterdam et la Direction Moteur s'associent pour proposer des formations de mécanicien ou de chaudronnier. KLM valide les compétences nécessaires et intègre des stagiaires. Dans deux écoles, KLM propose une formation professionnelle aux métiers de la maintenance aéronautique avec en fin de formation des contrats de deux ans comme mécanicien. KLM intègre aussi régulièrement des jeunes de Global Start, une organisation qui aide les jeunes en situation d'abandon scolaire à se former aux technologies de l'information et de la communication.
- ◆ Landschap Noord-Holland : En 2010, KLM a lancé un partenariat de 3 ans avec « Landschap Noord-Holland Foundation » qui fait partie du programme de KLM Destination Nature. Ce programme soutient activement la protection de la nature et la biodiversité dans les territoires desservis par KLM. L'objectif de ce partenariat est de contribuer au développement durable des territoires aux environs de Schiphol, Noord Holland. Parmi les nombreux projets de la fondation, KLM a spécifiquement « adopté » IJperveld. Cette région de terres asséchées, très riche sur le plan de la faune et de la flore et qui existe depuis le 11^e siècle, est un exemple frappant de la gestion responsable des ressources en eau.

4.2 Indicateurs sociaux du groupe

4.2.1 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux

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

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de faire vérifier par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, ses principaux indicateurs sociaux. Ces indicateurs sont repérés par le sigle √ dans les tableaux aux pages 86 à 91. Ils font l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance modéré ⁽¹⁾.

■ Périmètre

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

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

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

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

Les effectifs considérés par les filiales d'Air France et de KLM comprennent uniquement l'ensemble de leurs personnels situés respectivement en France et aux Pays-Bas, à l'exception de CityJet et VLM pour lesquels tous les effectifs sont comptabilisés.

- ◆ Les filiales d'Air France consolidées pour l'exercice 2010 sont : BlueLink, Brit Air, CityJet, VLM, CRMA, Régional, groupe Servair (ACNA, Bruno Pegorier, OAT, Servair SA, CPA, Passerelle et Base Handling), Sodexi et Transavia France, représentant 76% des effectifs des filiales du groupe Air France (effectifs moyens en équivalent temps plein) ;
En 2010, ce périmètre a été élargi à deux nouvelles filiales : Base Handling et Passerelle (dans le groupe Servair) ;
- ◆ Les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2010 sont : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM UK Engineering limited, KLM Cityhopper (UK et B.V.), Transavia, KLM Catering Services Schiphol B.V. et Martinair, représentant 93% des effectifs des filiales du groupe KLM (effectifs moyens en équivalent temps plein) ;
En 2010, le périmètre de reporting des filiales de KLM a été modifié avec la sortie de deux filiales, KES (KLM Equipment Services) et KHS (KLM Health Services), en raison de la baisse des effectifs de ces filiales qui sont passés en dessous du seuil de 300 personnes exigible pour le reporting des données NRE sociales.

La période de reporting des données sociales groupe est fondée sur l'année calendaire pour assurer la cohérence avec le Bilan Social des sociétés françaises. Nous rappelons que l'exercice financier est fondé sur l'année IATA (du 1^{er} avril au 31 mars).

■ Outils de reporting

Les indicateurs sont collectés et consolidés à partir du progiciel Osyris, développé par la société Enablon. L'outil est déployé sur l'ensemble du périmètre de reporting. Des définitions précises de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs dans Osyris. Des tests de cohérence ont également été mis en place dans l'outil. Les données sont vérifiées et validées localement, au niveau de chaque filiale par un validateur local qui est responsable des données statistiques RH.

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

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

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

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

Les notes ci-dessous renvoient aux références des tableaux des pages 86 à 91.

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

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

Effectif

Note 1 : Il s'agit des effectifs du groupe (exprimés en « tête »), en contrat à durée indéterminée (CDI) et à durée déterminée (CDD), inscrits et payés au 31 décembre de l'année de référence. En 2010, le périmètre de *reporting* du groupe a été élargi à deux nouvelles filiales du groupe Servair : Base Handling et Passerelle, soit un effectif de 611 salariés ETP (équivalent temps plein). Deux filiales de KLM ont été sorties du *reporting* du fait de la baisse de leurs effectifs sous le seuil de 300 salariés : KES (KLM Equipment Services) et KHS (KLM Health Services), soit un effectif de 432 salariés ETP (équivalent temps plein).

Note 2 : Les expatriés sont inclus aux effectifs totaux.

L'effectif du groupe Air France-KLM est en baisse de -2,3%, résultat d'un ensemble de mesures qui ont été mises en place en réponse à la crise économique comme le gel des embauches ou la réévaluation des postes pouvant être supprimés en cas de départ. Un plan de départ volontaire pour le personnel au sol d'Air France a également été mis en place sur le périmètre France.

L'effectif de KLM a diminué en 2010 compte tenu du maintien des mesures visant à l'arrêt des recrutements. Les différents postes vacants du fait de départs en retraite ou de démissions n'ont pas fait l'objet de remplacements, sauf si la continuité du service l'exigeait. Dans certains cas, des contrats en CDI ont été proposés aux employés ayant fini leur deuxième contrat à durée déterminée au sein de KLM.

Note 3 : Les effectifs à contrat à durée indéterminée sont calculés hors expatriés.

Embauches en contrat à durée indéterminée

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

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

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

Embauches en contrat à durée déterminée

Cet indicateur a été ajouté pour le *reporting* 2010. Les différents recrutements en CDD de KLM ont été justifiés dans certains cas où la tenue du poste était indispensable mais dont la situation économique ne permettait pas de garantir un contrat en CDI.

Départs

Note 4 : L'indicateur « autres départs » a été ajouté pour le reporting 2010. Il inclut notamment les départs en retraite anticipée, les ruptures de contrat pendant la période d'essai et les départs liés au plan de départ volontaire.

Pour Air France, il convient de noter un nombre significatif de départs pour autres causes, lié au plan de départ volontaire pour le personnel au sol sur le périmètre France.

Pour KLM, une stabilité de l'emploi se précise compte tenu de la situation économique, et de la situation spécifique du transport aérien.

Part des femmes ; Organisation du temps de travail

Note 5 : Les indicateurs permettant d'évaluer la proportion des femmes par rapport à la main-d'œuvre en général et à l'organisation du temps de travail intègrent tant les employés en CDI qu'en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

□ Tableaux « Autres données sociales »

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

■ Absentéisme – Santé et sécurité au travail

Une grande partie des accidents du travail déclarés par Air France en 2010 sont dus à des otites barotraumatiques et troubles musculo-squelettiques (TMS) reconnues comme accidents du travail en France. Ils sont enregistrés comme absentéisme pour maladie par KLM, conformément à la législation néerlandaise.

Air France

Les taux d'absentéisme sont calculés sur la base d'un ratio des heures d'absence sur les heures travaillées théoriques.

Note 1 : L'augmentation des taux d'absentéisme est en majeure partie liée à une précision du calcul des heures travaillées du personnel navigant, desquelles, à partir de 2010, sont déduits les congés.

KLM

Note 1 : La méthode de calcul est différente en 2010. Le calcul des données a été aligné sur celui opéré par l'organisme d'état en charge de l'enregistrement national de l'absentéisme (*Centraal Bureau voor de Statistiek*) et intègre des procédures de suivi pour préserver la qualité des données enregistrées, ce qui a entraîné une légère hausse des taux d'absentéisme.

Une erreur de calcul a également été constatée sur les taux d'absentéisme des exercices précédents : les données antérieures à 2010 devraient être supérieures d'environ 17% à celles publiées.

□ Hygiène et sécurité – Accidents de travail

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

Air France

La définition de l'accident de travail avec arrêt retenue par Air France est conforme à celle définie dans la réglementation française (arrêt supérieur ou égal à un jour).

Après une baisse significative des accidents du travail ces dernières années, les résultats se sont infléchis en 2010.

Les perspectives pour 2011 vont s'appuyer sur un engagement managérial fort avec le déploiement d'un point sécurité au travail dans les Comités de direction, réunions d'équipes, briefings, et un plan d'action s'appuyant sur le partage des bonnes pratiques en matière de prévention des accidents du travail.

Note 2 : Les taux de fréquence et de gravité sont calculés :

- ◆ Pour le personnel au sol, sur la base d'heures travaillées réelles payées.
- ◆ Pour le personnel navigant, sur la base des heures « d'engagement », correspondant au nombre d'heures d'exposition aux risques professionnels dans le cadre de leur activité au sol et en vol.

L'augmentation du taux de fréquence et du taux de gravité entre 2009 et 2010 s'explique en majeure partie par la modification de la méthodologie de comptabilisation des heures travaillées du personnel au sol (heures travaillées théoriques en 2009 contre heures payées en 2010).

KLM et filiales KLM

Les taux de fréquence et de gravité sont calculés sur la base d'heures travaillées théoriques.

Filiales KLM

Note 3 : Lié à une non-homogénéisation du processus de suivi des données, les données hygiène et sécurité des filiales de KLM sont calculées sans la filiale Cobalt Ground Solutions.

□ Formation

Air France et filiales Air France

Note 3 : L'indicateur « Masse salariale consacrée à la formation continue » correspond aux coûts globaux liés à la formation professionnelle (masse salariale des personnes immobilisées en stage, coûts fixes de fonctionnement, coûts externes, hébergement, versements obligatoires, etc.), divisés par la masse salariale. Ces estimations de coûts sont communiquées dans la déclaration réglementaire 2483 relative à la participation à la formation des entreprises.

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

En 2010, les besoins de formation interne ont été réduits, suite au gel des embauches, à la réduction des effectifs et à l'optimisation de l'offre de formation.

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

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

En raison d'une augmentation de l'activité dans les centres de production, comme les centres d'appels, liée à certaines irrégularités d'exploitation majeures (éruption volcanique avril 2010, fortes chutes de neige en décembre 2010, etc.) un certain nombre de formations prévues au plan de formation n'ont pas pu être réalisées.

Note 5 : Les données formation des filiales du groupe Air France sont calculées sans la filiale Transavia France.

KLM et filiales KLM

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

Note 4 : KLM et ses filiales communiquent des données sur les frais dédiés à la formation professionnelle depuis l'exercice 2009. Cette année, l'indicateur « Masse salariale consacrée à la formation continue » a été ajouté à la sélection d'indicateurs formation publiés.

Sur l'ensemble de l'année 2010, les frais de formation professionnelle ont augmenté, démontrant que KLM n'a pas réalisé d'économie sur ce poste.

□ Handicapés

Air France et filiales Air France

Pour Air France, les salariés déclarés handicapés sont ceux pour lesquels un certificat valide, conforme à la réglementation française (déclaration DOETH⁽²⁾), est disponible, quelle que soit leur aptitude à réaliser les tâches liées à leur emploi. À noter que les données des salariés à l'international sont reportées selon la législation locale.

Note 4 pour Air France : L'augmentation du nombre de salariés handicapés et du taux d'emploi de salariés handicapés d'Air France s'explique notamment par une hausse significative du recours au secteur protégé. Le nombre de salariés handicapés est resté stable malgré les départs en retraite ; 30 salariés ont été recrutés en dépit du gel des embauches externes, en application de l'accord triennal 2009-11.

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

Note 6 pour les filiales Air France : L'augmentation du nombre de salariés handicapés dans les filiales s'explique par l'élargissement du périmètre couvert par le *reporting* et par une politique d'embauche active de salariés handicapés, en particulier pour le groupe Servair qui a signé un accord spécifique à cet égard.

KLM et filiales KLM

Pour KLM, une personne est considérée comme handicapée si elle souffre de troubles ne lui permettant plus de réaliser son travail ni tout autre travail au niveau de revenu équivalent. Cela contraint l'employeur et l'employé à chercher un autre poste avec un niveau de salaire aussi proche que possible de son niveau de revenu précédent et donne droit à l'employé à recevoir des allocations gouvernementales pour compenser le différentiel éventuel.

Note 2 : En raison d'un changement dans la législation néerlandaise, le nombre de salariés handicapés de KLM diminue entre 2009 et 2010.

Les données des filiales du KLM sont calculées sans la filiale Martinair.

□ Accords collectifs signés

Les accords signés ont été vérifiés pour la première fois en 2010.

En 2010, KLM a signé un protocole portant sur trois nouvelles conventions collectives. Celles-ci expirent en septembre 2011.

(2) Déclaration annuelle Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés.

4.2.2 Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM

NRE social (1) Effectif par tête au 31/12 (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France *				Groupe KLM **			
	2008	2009	2010	2010-09	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Périmètre du reporting NRE social ✓	96%	96%	96%	0,0%	95%	95%	100%	100%	99%	98%	100%	100%
Effectifs totaux ✓ (2)	110 878	108 367	105 928	-2,3%	72 191	70 722	60 686	58 485	36 176	35 206	28 700	28 383
Personnel au Sol	75 668	73 015	70 747	-3,1%	50 333	48 979	41 333	39 228	22 682	21 768	17 668	17 236
Personnel Navigant Commercial	26 308	26 121	26 144	0,1%	16 290	16 297	15 081	15 083	9 831	9 847	8 325	8 491
Personnel Navigant Technique	8 902	9 231	9 037	-2,1%	5 568	5 446	4 272	4 174	3 663	3 591	2 707	2 656
Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI) ✓ (3)	104 601	104 425	102 045	-2,3%	70 342	68 727	59 506	57 336	34 083	33 318	27 700	27 392
Embauches en contrat à durée indéterminée												
Personnel au Sol	2 594	1 315	1 202	-9%	819	901	440	453	499	301	169	143
Personnel Navigant Commercial	995	111	124	12%	99	52	99	7	12	72	12	70
Personnel Navigant Technique	691	136	57	-58%	133	57	114	37	3	0	3	0
Total ✓	4 280	1 562	1 383	-11%	1 051	1 010	653	497	514	373	184	213
Embauches en contrat à durée déterminée ✓	N.D.	N.D.	3 084		N.D.	2 432	N.D.	623	N.D.	652	N.D.	248
Départs												
Personnel au Sol	4 804	6 232	6 826	10%	4 303	5 448	2 665	3 533	1 929	1 378	1 089	765
Personnel Navigant Commercial	1 047	1 435	1 709	19%	737	880	628	678	698	829	189	251
Personnel Navigant Technique	355	246	281	14%	181	211	151	168	65	70	50	50

✓ Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2010 (assurance de niveau modérée).

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

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

** **Groupe KLM** : KLM et filiales de KLM.

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

N.D. : non disponible.

NRE social (1) Effectif par tête au 31/12 (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France *				Groupe KLM **			
			2010	Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM		
	2008	2009		2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	
Nombre de départs total √ (4)	6 206	7 913	8 816	11%	5 221	6 539	3 444	4 379	2 692	2 277	1 328	1 066
dont démissions √	3 011	1 795	1 728	-4%	736	744	534	525	1 059	984	662	439
dont licenciements (y compris économiques) √	1 208	1 177	662	-44%	631	448	374	263	546	214	89	52
dont retraites √	1 852	1 644	1 583	-4%	1 286	1 186	1 099	1 132	358	397	326	370
dont décès √	135	155	129	-17%	114	95	100	85	41	34	34	27
dont autres départs √	N.D.	N.D.	4 714		N.D.	4 066	N.D.	2 374	N.D.	648	N.D.	178
Part des femmes au 31/12 √ (5)	42,9%	42,6%	42,5%	-0,1%	43,0%	43,0%	44,4%	44,6%	41,6%	41,6%	42,0%	42,7%
Personnel au Sol	37,0%	36,8%	36,4%	-1,0%	39,9%	39,6%	40,9%	40,8%	29,9%	29,2%	28,6%	28,8%
Personnel Navigant Commercial	72,2%	71,8%	71,9%	0,2%	65,4%	65,5%	64,7%	64,8%	82,3%	82,4%	82,3%	82,7%
Personnel Navigant Technique	5,5%	5,5%	5,6%	1,3%	6,2%	6,4%	6,7%	6,8%	4,5%	4,4%	4,2%	4,2%
Organisation du temps de travail au 31/12 (5)												
Pourcentage des femmes à temps partiel √	39,9%	42,2%	42,6%	1,0%	32,7%	33,2%	35,2%	35,7%	61,6%	62,0%	64,5%	64,5%
Pourcentage des hommes à temps partiel √	10,1%	10,3%	10,9%	5,2%	7,0%	7,5%	7,5%	8,0%	16,8%	17,4%	16,7%	17,2%
Pourcentage de l'effectif à temps partiel √	22,9%	23,9%	24,4%	2,2 %	18,1%	18,6%	19,8%	20,3%	35,4%	36,0%	36,7%	37,4%

√ Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2010 (assurance de niveau modérée).

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

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

** **Groupe KLM** : KLM et filiales de KLM.

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

N.D. : non disponible.

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

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

	2009	2010	2010-09
Absentéisme (1)			
Pour maladie			
Personnel au Sol ✓	2,9%	3,3%	13%
Personnel Navigant Commercial ✓	4,6%	5,8%	28%
Personnel Navigant Technique ✓	1,8%	2,3%	27%
Pour accident de travail			
Personnel au Sol ✓	0,5%	0,5%	17%
Personnel Navigant Commercial ✓	0,7%	0,8%	27%
Personnel Navigant Technique ✓	0,3%	0,2%	-28%
Maternité			
Personnel au Sol ✓	0,7%	0,8%	12%
Personnel Navigant Commercial ✓	2,5%	3,5%	42%
Personnel Navigant Technique ✓	0,3%	0,4%	32%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ✓	2 388	2 454	3%
Nombre de décès dus à un accident du travail ✓	13	2	-85%
Taux de fréquence AT ✓ (2)	26,62	29,14	9%
Taux de gravité AT ✓ (2)	0,95	1,05	11%
Formation (3)			
Masse salariale consacrée à la formation continue ✓	8,7%	8,4%	-4%
Personnel au Sol ✓	5,6%	5,6%	0%
Personnel Navigant Commercial ✓	9,2%	8,8%	-4%
Personnel Navigant Technique ✓	15,3%	14,2%	-7%
Nombre d'heures de formation par salarié ✓	34	31	-10%
Personnel au Sol ✓	27	25	-6%
Personnel Navigant Commercial ✓	37	31	-17%
Personnel Navigant Technique ✓	96	82	-15%
Taux de participation (nombre agents formés sur effectif mensuel moyen par tête) ✓	92%	90%	-2%
Personnel au Sol ✓	88%	86%	-2%
Personnel Navigant Commercial ✓	100%	100%	0%
Personnel Navigant Technique ✓	100%	100%	0%
Handicapés (4)			
Nombre de salariés handicapés ✓	1 447	1 602	11%
Taux d'emploi de salariés handicapés (selon législation française) ✓	3,58%	3,92%	9%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année ✓	7	30	329%
Accords collectifs ✓	16	19	

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

■ Filiales Air France

	2009	2010	2010-09
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales du groupe Air France	73%	76%	4%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √	931	944	1%
Formation (3) (5)			
Taux de participation (nombre agents formés sur effectif mensuel moyen par tête) √	90%	96%	7%
Personnel au Sol √	88%	96%	9%
Personnel Navigant Commercial √	92%	97%	5%
Personnel Navigant Technique √	99%	98%	-1%
Nombre d'heures de formation par salarié √	25	24	-2%
Personnel au Sol √	19	19	0%
Personnel Navigant Commercial √	30	31	3%
Personnel Navigant Technique √	60	55	-8%
Handicapés (6)			
Nombre de salariés handicapés √	385	434	13%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année √	38	47	24%
Accords collectifs √	35	25	

√ Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2010 (assurance de niveau modérée).

4.2.4 Autres données pour KLM (selon législation locale)

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

Absentéisme (1)	2009	2010	2010-09
Pour maladie			
Personnel au Sol √	4,9%	6,7%	37%
Personnel Navigant Commercial √	5,8%	7,1%	22%
Personnel Navigant Technique √	3,6%	4,0%	11%
Maternité			
Personnel au Sol √	0,2%	0,3%	40%
Personnel Navigant Commercial √	1,5%	1,7%	15%
Personnel Navigant Technique √	0,1%	0,1%	40%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √	252	225	-11%
Nombre de décès dus à un accident du travail √	0	0	0%
Taux de fréquence AT √	5,40	4,90	-9%
Taux de gravité AT √	0,19	0,24	26%
Handicapés			
Nombre de salariés handicapés √ (2)	713	641	-10%
Formation (4)			
Masse salariale consacrée à la formation continue	N.D.	3,2%	
Dépenses en formation en K€ √	60 847	62 667	3%
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein √	2 500	2 645	6%
Accords collectifs √	3	3	

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

N.D. : non disponible.

■ Filiales KLM

	2009	2010	2010-09
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales KLM	97%	93%	-4%
Hygiène et sécurité (3)			
Nombre d'accidents du travail √	149	199	34%
Nombre de décès dus à un accident du travail √	0	0	0%
Taux de fréquence AT √	10,34	27,64	167%
Taux de gravité AT √	0,16	0,19	19%
Handicapés			
Nombre de salariés handicapés √ (2)	76	66	-13%
Formation (4)			
Masse salariale consacrée à la formation continue	N.D.	4,2%	
Dépenses en formation en K€ √	18 054	22 584	25%
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein √	2 143	2 782	30%
Accords collectifs √	6	11	

√ Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2010 (assurance de niveau modérée).

N.D. : non disponible.

4.3 Les données environnementales

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

Conscient de l'impact de son activité sur le changement climatique, le groupe Air France-KLM cherche à limiter ses émissions de gaz à effet de serre en mettant en œuvre diverses actions récapitulées dans le Plan Climat ⁽¹⁾.

Dans le cadre du « Grenelle de l'environnement », Air France a signé en janvier 2008 avec l'État français la Convention d'engagement visant à poursuivre et intensifier les efforts pour aller vers un transport aérien toujours plus respectueux de l'environnement.

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

■ Organisation et responsabilités

Air France et KLM ont chacune leur propre organisation traitant des questions environnementales. Cependant, les deux Directions Environnement sont étroitement coordonnées, élaborent ensemble la stratégie environnementale du groupe et travaillent ensemble sur un grand nombre de sujets. Elles effectuent notamment un *reporting* environnemental commun au travers du rapport développement durable du groupe.

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

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

La Direction Environnement et Développement durable s'assure de la cohérence des plans d'actions des entités et anime le réseau environnement auquel participent les filiales d'Air France.

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

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

Pour KLM, le Comité exécutif (EXCOM) approuve la politique environnementale de la compagnie ainsi que les plans d'actions environnementaux associés.

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

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

Tous les départements ont leurs propres correspondants environnement, placés sous l'autorité du responsable qualité et des membres de l'EXCOM qui sont eux-mêmes membres du Comité Sécurité Opérationnelle et Environnement. Ce Comité est chargé de contrôler la conformité et la performance environnementale.

■ Management environnemental/Certification ISO 14001

Air France et KLM ont mis en place un Système de Management Environnemental qui leur est propre, basé sur la norme ISO 14001.

Cette norme internationale est basée sur le principe de l'amélioration continue (roue de Deming) : planification des objectifs, mise en œuvre, vérification et revue de direction. Pour chacune des entités de la Compagnie, les processus sont identifiés, planifiés, contrôlés et vérifiés. En complément, des audits internes et externes revoient l'efficacité du Système de Management Environnemental.

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

(1) Pour plus de détails voir le rapport Développement Durable du groupe Air France-KLM à l'adresse <http://corporate.airfrance.fr>

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

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

■ Management des risques environnementaux

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

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

Voir aussi le chapitre 3 sur les « Facteurs de risques et management des risques, Risques relatifs à l'environnement ».

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

La veille réglementaire environnementale est couverte par un outil spécialisé. Chaque Direction de l'entreprise dispose d'une vision claire quant aux textes réglementaires qui lui sont applicables. Les non-conformités issues des questionnaires d'évaluation sont formalisées dans un plan d'action pour être traitées. Les filiales CRMA, Régional et Brit Air disposent d'outils propres, mais pourront rejoindre le système de la Compagnie dans le futur.

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

■ Reporting environnemental

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

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

Depuis l'année 2008, Air France-KLM fait vérifier certains de ses indicateurs environnementaux au niveau d'assurance le plus élevé (assurance raisonnable) par un de ses Commissaires aux comptes (pour les indicateurs les plus significatifs du transport aérien à savoir les émissions de CO₂ et la consommation de carburant des opérations aériennes, et un niveau d'assurance modéré pour les autres indicateurs).

La procédure de *reporting* environnemental est définie par l'instruction memo environnement qui est un document commun à Air France et KLM et adressé à la communication financière du groupe.

■ Émissions de gaz à effet de serre

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

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

Déjà applicable aux sources industrielles fixes depuis 2005, le système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (EU-ETS) a été révisé en 2008 afin de l'étendre au secteur aviation dès 2012. L'année 2010 a été celle de la première déclaration obligatoire et vérifiée des données d'activité et d'émissions. L'activité (en tonnes km transportées) rapportée par chaque opérateur sur l'année 2010 servira de base au calcul des quotas aviation qui lui seront attribués.

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

Cette réglementation prévoit une exception pour l'usage des biocarburants durables⁽¹⁾. Les biocarburants constituent en effet la voie la plus prometteuse pour réduire de manière drastique les émissions de CO₂ de l'aérien tout en garantissant une sécurité d'approvisionnement. Ils seront essentiels à l'atteinte des objectifs de réduction d'Air France-KLM et du secteur aérien tout entier qui ne dispose pas d'alternative aux carburants liquides. Ainsi, Air France est partenaire du projet de démonstration de production de biocarburants à partir de déchets forestiers, mené par le CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies alternatives). Dès 2014, une partie de sa production (2 000 tonnes/an) pourra alimenter les moteurs des avions. Air France participera également à la société SYNDIESE chargée de l'industrialisation de cette production.

Le 8 octobre 2010, à Montréal, 190 pays de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) ont adopté une résolution sur la réduction des émissions du secteur, constituant une première à l'échelle mondiale. Cet accord comprend un objectif d'amélioration de l'efficacité énergétique de l'aviation internationale de 2% par an jusqu'en 2050, il engage également le secteur à stabiliser ses émissions nettes et à définir un cadre réglementaire de compensation basé sur le marché. Air France-KLM salue l'adoption de cette résolution qui reconnaît enfin la nécessité d'un engagement sectoriel global en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

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

Air France-KLM participe activement aux travaux de l'International Air Transport Association (IATA) afin de proposer des solutions opérationnelles permettant d'atteindre les objectifs environnementaux adoptés par l'Assemblée générale de 2009 :

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

■ Conditions d'utilisation des sols

Conformément aux règles et réglementations, Air France, pour toute nouvelle implantation, fait ou se fait fournir les analyses de sol nécessaires garantissant la conformité sanitaire des installations.

La phase de dépollution du site de Montaudran est terminée pour Air France. Cela a été acté par la DREAL de Haute Garonne dans un PV du 17 novembre 2009.

■ Mesures prises pour limiter la consommation d'eau

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

KLM a réduit sa consommation d'eau ces dernières années grâce à des mesures similaires.

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

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

(1) Pour plus de détails voir le rapport Développement Durable du groupe Air France - KLM à l'adresse <http://corporate.airfrance.fr>

■ Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

□ Opérations aériennes

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

□ Opérations sol

Concernant ses activités au sol, Air France renouvelle son parc de véhicules et d'engins de piste pour en augmenter la part de propulsion électrique, avec pour objectif de faire progresser cette dernière de 34% en 2007 à 60% à l'horizon 2020. Le taux de matériels électriques d'Air France à fin 2010 a progressé et se situe à 45%. Un suivi informatisé de la consommation de carburant des véhicules immatriculés a été généralisé. La participation à un appel d'offres commun avec d'autres grandes entreprises françaises pour l'achat de véhicules électriques immatriculés, permettra à Air France de remplacer ses véhicules légers en Ile-de-France par 600 véhicules électriques entre 2012 et 2014.

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

Air France a établi un plan de déplacement d'entreprise (PDE) en Île-de-France. Ce plan propose des solutions visant à contribuer à la réduction des émissions polluantes issues des déplacements domicile/travail de ses salariés. Il prend cette année une nouvelle dimension avec la signature d'un Plan de Déplacement Inter-Entreprises à Roissy.

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

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

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

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

■ Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique

Les rejets aqueux des activités industrielles d'Air France et de KLM font l'objet d'un contrôle régulier afin de s'assurer que les seuils limites des rejets définis par les arrêtés préfectoraux sont bien respectés pour chacun de leurs sites. Les principaux rejets suivis sont le pH, l'azote, le phosphore, les métaux, la DCO (demande chimique en oxygène), la DBO (demande biologique en oxygène).

■ Formation et information des salariés

Le groupe Air France-KLM communique sur ses informations environnementales en interne grâce à différents moyens :

- ◆ Le groupe a lancé un projet d'entreprise fondé sur des engagements de développement durable. Ce projet a été démultiplié à tous les niveaux de l'entreprise afin que l'information soit transmise à tous les salariés.
- ◆ Air France organise également pendant la semaine du développement durable des conférences et des ateliers sur les différents thèmes impactés comme le changement climatique, les biocarburants, la maîtrise des consommations, l'engagement auprès des ONG.
- ◆ Une newsletter sur la thématique du développement durable est envoyée de façon régulière au sein de l'entreprise pour informer les salariés des dernières nouvelles impliquant Air France en matière d'environnement.
- ◆ Une formation à l'éco-conception a été mise en place dans l'entreprise pour développer cette nouvelle compétence dans les métiers cibles.
- ◆ KLM a mis en place depuis plusieurs années les « CSR-café », espace de collaboration entre les salariés sur les sujets relatifs au développement durable.
- ◆ Et le système de management environnemental mis en place dans les différentes directions d'Air France et de KLM ainsi que dans les filiales permet de sensibiliser un grand nombre de personnel à la maîtrise des impacts environnementaux.

■ Mesures visant à limiter les nuisances sonores

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

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

- ◆ Application de procédures « moindre bruit » notamment l'approche en descente continue ou CDA (*Continuous Descent Approach*) en collaboration avec la DGAC. La CDA a déjà été déployée sur Marseille et Orly. Air France participera à la mise en œuvre sur Roissy prévue dès 2011 en application d'un engagement du Grenelle de l'Environnement.
- ◆ Limitation de son trafic de nuit : sur CDG, Air France a abandonné depuis 2003, 725 créneaux annuels sur les 818 abandonnés par l'ensemble des compagnies.

Air France a poursuivi son effort d'investissement en intégrant son 4^e avion A380 dans sa flotte. L'A380 est actuellement l'avion le plus abouti en matière de qualité acoustique et il répond dès aujourd'hui aux standards de bruit qui seront imposés à l'horizon 2020/2025.

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

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

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

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

■ Indemnités et actions de neutralisation des impacts environnementaux

En 2010, la contribution d'Air France à la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État à chaque décollage s'est élevée à 16,61 millions d'euros. La TNSA est une taxe perçue sur les dix plus grands aéroports français dont Charles de Gaulle (8,3 millions d'euros) et Orly (6,3 millions d'euros). Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation pour les logements situés en périphérie d'aéroport et exposés aux bruits aériens.

Air France s'investit dans un dialogue continu avec les parties prenantes.

La plupart des aéroports français ont mis en place une CCE (Commissions Consultatives de l'Environnement) constituant le lieu privilégié de dialogue des politiques environnementale et aéroportuaire. Air France s'appuie sur son réseau de délégués régionaux pour prendre part aux CCE et rencontrer régulièrement l'ensemble des parties prenantes.

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

En 2010, KLM a versé 25 millions d'euros au titre des taxes sur les nuisances sonores, pour l'isolation acoustique et le dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol, en respect de l'article 77 du Code du droit aérien néerlandais.

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

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

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

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

■ Dépenses et investissements en matière d'environnement

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

KLM a toutefois établi une liste des dépenses les plus importantes ayant un lien direct avec la législation environnementale ou le Management Environnemental. Celles-ci concernent les dépenses relatives aux nuisances sonores et à l'isolation acoustique mentionnées dans la partie précédente. Les autres dépenses significatives de KLM sont les taxes sur les déchets (3 millions d'euros).

■ Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement

Air France et KLM n'ont pas versé d'indemnités en la matière.

4.4 Indicateurs environnementaux du groupe

4.4.1 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs environnementaux

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

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de faire vérifier une sélection d'indicateurs environnementaux (signalés par le signe ✓ ou ✓✓) par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, avec un niveau d'assurance le plus élevé, niveau raisonnable⁽¹⁾ pour la consommation de carburant et les émissions de CO₂ associées des opérations aériennes (✓✓) et un niveau d'assurance modérée⁽¹⁾ pour les autres indicateurs vérifiés (✓).

■ Périmètre

□ Périmètre couvert et périmètre N-1

Pour les activités aériennes, le périmètre de consolidation du reporting environnemental est identique à celui de l'an passé et couvre :

- ◆ Tous les vols sous code commercial AF opérés par Air France et ses filiales Brit Air, Régional et CityJet. Les vols opérés par Transavia France sont exclus.
- ◆ Tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et sa filiale KLM Cityhopper (KLC). Les vols opérés par les filiales de KLM Transavia et Martinair ont été inclus en 2010 pour les indicateurs consommation de carburant, émissions de CO₂ et émissions de SO₂ (sauf émissions basse altitude).

Pour les activités sol, le périmètre de consolidation du reporting environnemental couvre :

- ◆ L'ensemble des entités d'Air France et de KLM situées respectivement en France et aux Pays-Bas. Les escales situées à l'étranger ne sont pas prises en compte.

Pour Air France en France, les données des escales ne sont pas reportées lorsque les aéroports ne fournissent pas le détail des charges. La contribution des escales concernées est cependant marginale comparée aux données publiées.

- ◆ Les filiales d'Air France consolidées : Brit Air, Régional, CRMA, Sodexi et Servair et ses filiales (uniquement pour les activités en France). VLM, BlueLink, Transavia France et CityJet ne font pas partie du périmètre de reporting.

En ce qui concerne le groupe Air France, le périmètre couvert par le reporting environnemental, calculé sur la base des surfaces détenues à travers le monde, représente 88% de la surface totale du Groupe.

- ◆ Les filiales de KLM consolidées : KLC (KLM CityHopper), KES (KLM Equipment Services), KCS (KLM Catering Services) et KHS (KLM Health Services). Transavia (NL) et Martinair ont été exclues du périmètre de reporting pour la plupart des indicateurs.

La période de reporting des données environnementales du groupe est fondée sur l'année calendaire pour assurer la cohérence avec les inventaires nationaux pour les gaz à effet de serre et la réglementation française, à la différence des comptes financiers fondés sur l'année IATA (du 1^{er} avril au 31 mars).

■ Outils de reporting

Les indicateurs environnementaux sont collectés au niveau local via deux outils de reporting, Osyris (progiciel d'Enablon) pour Air France et CaeSaR pour KLM, respectivement disponibles dans chaque filiale d'Air France et de KLM.

Pour fiabiliser le reporting, des définitions de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs. Des tests de cohérence ont également été mis en place.

La consolidation des données du groupe Air France-KLM est effectuée par le département environnement d'Air France.

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

■ Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions

Au niveau du groupe Air France-KLM, les exigences réglementaires, les principes de *reporting* et de consolidation sont décrits dans un document intitulé *Instruction Memo Environment*, mis à jour annuellement. La collecte, les méthodologies de calcul et de consolidation opérationnelle sont définies dans des procédures spécifiques à Air France et à KLM, mais harmonisées entre elles dans la mesure où les réglementations locales le permettent.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, des précisions méthodologiques ont été apportées sur certains indicateurs, notamment dans leurs définitions. Lorsque ces modifications ont un impact significatif sur les données, la comparaison entre les données des années précédentes et les données relatives à cet exercice n'est pas pertinente.

■ Opérations aériennes

□ Émissions de CO₂

La diminution des émissions de CO₂ du groupe entre 2009 et 2010 est proportionnelle à la baisse de la consommation de carburant due à la baisse d'activité, conséquence du contexte économique défavorable, comme en 2009.

Notons que pour le groupe KLM, l'augmentation des émissions en 2010 est liée à l'inclusion des filiales Transavia et Martinair.

Notons qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO₂ publiées et celles du système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (réglementation EU-ETS), qui ne permettent pas d'effectuer une comparaison.

□ Émissions de SO₂

Le calcul des émissions de SO₂ des opérations aériennes est effectué en prenant en compte la composition moyenne en soufre du carburant disponible respectivement sur les plates-formes d'Amsterdam et de Paris, appliquée respectivement à l'intégralité du carburant consommé pendant l'année par KLM et par Air France.

La diminution des émissions de SO₂ des opérations aériennes du groupe entre 2009 et 2010 s'explique par la diminution de la composition moyenne en soufre du carburant.

□ Émissions de NO_x et de HC

Émissions totales

Air France :

Pour Air France, un module spécifique a été mis en place en 2009 pour calculer plus précisément les émissions globales de NO_x et de HC.

Seules les émissions relatives à Air France ont été publiées ; les filiales intégrées au module de calcul en 2008 seront incluses dans le nouveau module au cours des prochains exercices.

La méthode de calcul utilisée est la méthode « fuel flow 2 » de Boeing ⁽²⁾. Pour plus de 75% des vols, les données recueillies ont permis de calculer les émissions spécifiques à chaque vol. Les émissions des autres vols ont été estimées à partir des émissions moyennes des vols calculés. Pour ces vols, une méthode moins précise qu'en 2009 a été utilisée. Cependant, l'impact sur la donnée publiée n'est pas significatif.

Les appareils A380 et 777-300 loisir, qui représentent moins de 0,5% des vols d'Air France, ne sont pas encore pris en compte dans le module de calcul.

KLM :

Pour KLM, deux méthodes distinctes sont appliquées selon les types d'appareils pour le calcul des émissions globales de NO_x et de HC : la méthode « fuel flow » et la méthode « P3T3 » développée par General Electric.

Ces dernières années KLM reportait aussi sur le carburant délesté pour les émissions de HC. Une harmonisation des définitions entre Air France et KLM a été réalisée pour ces indicateurs et les données 2008 et 2009 excluent maintenant les délestages.

(2) Baughcum, S. L., et al. "Scheduled Civil Aircraft Emissions Inventories for 1992: Database Development and Analysis, Appendix D: Boeing Method 2 Fuel Flow Methodology Description." Report NASA CR 4700, The Boeing Company, April 1996.

Émissions basse altitude

La méthodologie utilisée pour le calcul des émissions basse altitude est commune à Air France et KLM. Elle se base sur le cycle LTO (*Landing-TakeOff*) et sur les données moteurs communiquées par l'OACI⁽³⁾. Le temps de roulage pris en compte est le temps de roulage réel, plus précis que les valeurs standards recommandées par l'OACI.

☐ Délestages de carburant

Il s'agit d'opérations exceptionnelles (moins de 1 vol sur 10 000 en 2010) de délestage en vol d'une certaine quantité de carburant afin d'éviter un atterrissage en surcharge de l'avion, lorsqu'un demi-tour en vol s'impose. Chaque opération est effectuée en coordination étroite avec le contrôle aérien dans des conditions strictes de lieu géographique (évitant les zones urbanisées) et d'altitude (en général égale ou supérieure à 2 000 mètres).

☐ Énergie bruit global

Cet indicateur a été mis en place par le groupe Air France-KLM pour contrôler l'évolution de l'empreinte sonore globale de son activité. L'indicateur Énergie bruit global est calculé selon la méthodologie définie par la DGAC⁽⁴⁾. Les vols concernés sont les vols sous code commercial AF ou KLM opérés, franchisés et affrétés, code *share* exceptés.

L'évolution de l'énergie sonore et du trafic est déterminée en ramenant l'Énergie bruit global calculée pour l'année civile à la valeur de l'an 2000. Les chiffres de KLM pour 2008 et 2009 ont été actualisés suite à une correction de la méthode de calcul de l'indicateur Énergie bruit global.

■ Opérations au Sol

☐ Consommation d'eau

La consommation d'eau est prise en compte pour toutes les activités au sol. La consommation d'eau à bord des avions n'est pas incluse. Les années précédentes, KLM incluait une partie de l'eau mise à bord des avions. Celle-ci est exclue en 2010.

☐ Consommation autres énergies

Seules les consommations énergétiques pour le chauffage et la climatisation étaient publiées les années précédentes. Pour être aussi exhaustif que possible, un nouvel indicateur est publié en 2010, qui inclut les différentes sources d'énergies consommées :

- ◆ le gaz naturel pour le chauffage des bâtiments et la cuisine (en particulier l'activité Catering). La conversion de la quantité de gaz consommée en énergie est effectuée en prenant en compte les caractéristiques du gaz spécifiques à la France et aux Pays-Bas. La consommation de gaz naturel a augmenté de 25% entre 2009 et 2010 pour le groupe Air France, en raison de l'hiver rigoureux et de la prise en compte de la consommation du site « Le Bourget » en 2010.
- ◆ Eau surchauffée et eau glacée pour le confort climatique. Pour Air France, ces consommations sont fournies par ADP (Aéroports de Paris) pour les sites d'Orly et de Roissy. Les installations de KLM ne consomment pas ces types d'énergie.
- ◆ Kérosène (Jet fuel A1) pour le Banc d'Essais Réacteurs.
- ◆ Fioul domestique pour les groupes électrogènes et les engins de piste.
- ◆ Essence et gazole pour les véhicules, les autocars et engins de piste.

L'augmentation entre 2009 et 2010 est principalement due à l'intégration de ces sources d'énergies.

Aujourd'hui l'indicateur pour le groupe KLM inclut seulement les consommations d'énergies pour le confort climatique. Le périmètre de cet indicateur sera étendu dans les années à venir pour inclure d'autres sources d'énergies et être en ligne avec la nouvelle définition.

(3) Organisation Internationale de l'Aviation Civile.

(4) Direction Générale de l'Aviation Civile.

▣ Émissions des opérations au sol (CO₂, SO₂ et NO_x)

Les émissions de CO₂, SO₂ et NO_x en 2010 et leurs évolutions sont liées aux consommations d'énergies listées ci-dessus.

Pour Air France, la forte diminution observée pour les émissions de SO₂ est due à un calcul plus précis du fioul consommé pour les groupes électrogènes.

Les émissions de NO_x pour le Banc d'Essai Réacteur sont calculées selon une méthode, similaire à celle utilisée pour les Opérations Aériennes, qui reflète les conditions de tests réelles.

▣ Émissions de COV (Composés Organiques Volatils)

Les émissions de COV sont calculées sur la base des émissions directes des solvants contenus dans les produits utilisés ; les COV contenus dans les déchets évacués sont retranchés.

Pour Air France, le périmètre de *reporting* a été élargi pour inclure les commandes externes ainsi que les kits peinture. L'augmentation entre 2009 et 2010 est principalement due à une méthode d'estimation plus précise des COV contenus dans les déchets.

▣ Émissions de HC

Les émissions hydrocarbonées (HC) incluent les émissions du Banc d'Essai Réacteur, des véhicules et engins de piste et de l'avitaillement des avions.

▣ Déchets industriels dangereux

La quantité de déchets dangereux qui n'a pas été communiquée par les prestataires à la fin de la campagne de *reporting* n'est pas prise en compte. Cependant, cette quantité est estimée comme marginale.

La nature « valorisée » des déchets dangereux est suivie conformément à la réglementation européenne.

Pour Air France, le pourcentage de valorisation des déchets dangereux en 2009 a été actualisé pour intégrer une correction sur la donnée d'une filiale.

Pour KLM, le pourcentage mentionné correspond aux déchets dangereux qui ont été recyclés en vue d'une réutilisation. L'augmentation significative entre 2009 et 2010 est due à une évacuation de déchets suite à un incident où de l'eau d'extincteur a été identifiée comme déchet dangereux.

▣ Effluents

Les législations française et néerlandaise imposent que les différents sites soient en conformité avec les exigences réglementaires en matière d'effluents. Chaque site concerné est soumis à des exigences des autorités et se voit fixer des limites de rejets aqueux à ne pas dépasser, ainsi que des fréquences de contrôle.

Nous avons changé la présentation de l'indicateur pour être plus lisible. En 2008, les données reportées sont les quantités rejetées dans les effluents en kg. Depuis 2009, le nombre de dépassements des seuils réglementaires par rapport au nombre de mesures est pris en compte pour chaque type d'effluents.

Les données communiquées concernent uniquement les activités industrielles d'Air France et de KLM. Les données reportées par les filiales sont exclues.

Pour l'année 2010, le résultat du rapport entre le nombre de dépassements des seuils réglementaires et le nombre de mesures, est respectivement :

- ◆ Pour Air France, 0/10 pour les composés azotés, 0/100 pour les composés phosphorés et 0/692 pour les métaux.
- ◆ Pour KLM, 0/52 pour les composés azotés, 0/52 pour les composés phosphorés et 0/364 pour les métaux.

Les métaux lourds reportés sont Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

4.4.2 Opérations aériennes Air France-KLM

Indicateurs environnementaux		Unité
Consommations		
Consommations de matières premières : carburant	√√	ktonnes
Émissions		
Émissions de gaz à effet de serre	Émissions de CO ₂ √√	ktonnes
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	Émissions de NO _x √	ktonnes
	NO _x basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes
	Émissions de SO ₂ √	ktonnes
	SO ₂ basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes
Délestages de carburant en vol	Nombre de délestages √	Nombre
	Carburant délesté √	tonnes
Autres émissions	Émissions de HC √	ktonnes
	HC basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes
Gêne sonore		
Indicateur d'énergie bruit global	√	1 0 ¹² kJ

√ Données vérifiées par KPMG pour 2010 (niveau d'assurance modérée).

√√ Données vérifiées par KPMG pour 2010 (niveau d'assurance raisonnable).

(1) Périmètre groupe Air France : Tous vols sous code commercial Air France. Les vols opérés par Transavia France sont exclus.

(2) Périmètre groupe KLM : Tous vols sous code commercial KLM. Transavia et Martinair sont exclues pour les émissions de HC et NO_x.

Elles sont incluses pour la première fois en 2010 pour la consommation de carburant, les émissions de CO₂ et de SO₂.

(3) La donnée a été actualisée dans un souci d'harmonisation entre Air France et KLM (non-comptabilisation des délestages).

(4) La donnée a été actualisée suite à un ajustement du périmètre du module de calcul de l'Énergie bruit.

	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
	2008	2009	2010	10/09	2008	2009	2010	10/09	2008	2009	2010	10/09
	8 732	8 021	8 534	6,4%	5 511	5 036	4 860	-3,5%	3 221	2 985	3 674	23,1%
	27 506	25 269	26 879	6,4%	17 360	15 865	15 308	-3,5%	10 146	9 404	11 571	23,0%
	143,5	130,8	130,5	-0,2%	93,6	82,3	82,0	-0,4%	49,9	48,5	48,5	0,0%
	8,9	8,9	8,7	-2,2%	6,5	6,2	6,1	-1,6%	2,4	2,7	2,6	-3,7%
	14,925	12,902	10,158	-21,3%	10,108	7,720	6,551	-15,1%	4,817	5,182	3,607	-30,4%
	1,084	1,089	0,712	-34,6%	0,794	0,741	0,521	-29,7%	0,290	0,348	0,191	-45,1%
	47	51	39	-23,5%	32	33	27	-18,2%	15	18	12	-33,3%
	1 804	1 979	1 671	-15,6%	1 184	1 381	1 180	-14,6%	620	595	491	-17,5%
	2,8	3,6	3,3	-8,3%	1,6	2,6	2,4	-7,7%	1,2 ⁽³⁾	1,0 ⁽³⁾	0,9	-10,0%
	1,1	1,0	0,8	-20,0%	0,8	0,7	0,6	-14,3%	0,3	0,3	0,2	-33,3%
	1,87	1,74	1,65	-5,2%	1,27	1,18	1,10	-6,8%	0,60 ⁽⁴⁾	0,56 ⁽⁴⁾	0,55	-1,8%

4.4.3 Opérations au sol Air France-KLM

Indicateurs environnementaux		Unité
Consommations		
Consommation d'eau ✓		Milliers de m ³
Consommation d'électricité ✓		MWh
Consommation autres énergies ⁽⁴⁾ ✓		MWh
Emissions		
Émissions directes de gaz à effet de serre	CO ₂ ✓	tonnes
Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique	Emissions de composés organiques volatiles COV ✓	tonnes
	Emissions de HC	tonnes
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO _x ✓	tonnes
	SO ₂ ✓	tonnes
Déchets		
Production de déchets	Quantité de déchets industriels non dangereux ✓	tonnes
	Quantité de déchets industriels dangereux ✓	tonnes
	% de valorisation des déchets industriels dangereux ✓	%
Effluents		
Taux de conformité des rejets aqueux par rapport à la réglementation	Composés azotés ✓	%
	Composés phosphorés ✓	%
	Métaux ⁽⁷⁾ ✓	%

✓ Données vérifiées par KPMG en 2010 (niveau d'assurance modérée).

nd : non disponible.

nc : non comparable.

(1) Air France et filiales : Régional, Brit Air, Servair et ses filiales (restreint à la France), Sodexi et CRMA. CityJet, BlueLink, VLM et Transavia France sont exclues.

(2) KLM et ses filiales : KLM CityHopper (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS).

Transavia et Martinair sont incluses partiellement.

(3) La consommation d'eau de KLM incluait la consommation en eau potable à bord des avions pour les exercices 2008 et 2009. Cette consommation a été exclue en 2010.

(4) Sont comptabilisées en 2008 et 2009 les consommations d'énergie pour le confort climatique : le gaz, le fioul, l'eau glacée et l'eau surchauffée (respectivement pour la climatisation et le chauffage des bâtiments).

L'indicateur intègre en plus en 2010, pour le groupe Air France, les consommations de gaz et de fioul autres que pour le changement climatique, le kérosène du Banc d'Essai Réacteur, l'essence et le gazole des véhicules et engins de piste. Le groupe KLM reste en ligne avec le périmètre 2008 et 2009.

(5) La donnée a été actualisée suite à une correction effectuée sur une filiale.

(6) Quantités rejetées dans les effluents en kg.

(7) Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

	Groupe Air France - KLM				Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
	2008	2009	2010	10/09	2008	2009	2010	10/09	2008	2009	2010	10/09
	1 145	979	951	-2,9%	865	742	749	0,9%	281	237	202 ⁽³⁾	-14,8%
	417 990	421 581	416 149	-1,3%	320 991	327 094	321 818	-1,6%	97 000	94 487	94 331	-0,2%
	336 761	327 150	470 552	nc	242 782	232 172	367 748	nc	93 979	94 978	102 804	8,2%
	89 833	84 290	92 569	9,8%	43 357	37 396	47 850	28,0%	46 476	46 894	44 719	-4,6%
	142	127	167	31,5%	92	85	132	55,3%	50	42	35	-16,7%
	nd	166	161	-3,0%	nd	112	106	-5,4%	nd	54	55	1,9%
	889	917	879	-4,1%	610	639	605	-5,3%	279	278	274	-1,4%
	26,5	18,7	13,2	-29,4%	21,2	13,2	9,8	-25,8%	5,3	5,5	3,3	-40,0%
	61 054	61 067	58 756	-3,8%	43 237	42 664	42 309	-0,8%	17 817	18 403	16 447	-10,6%
	6 084	5 961	5 914	-0,8%	5 006	4 839	4 569	-5,6%	1 078	1 122	1 345	19,9%
	48%	45% ⁽⁵⁾	47%	2pts	40%	36% ⁽⁵⁾	36%	Opt	84%	84%	84%	Opt
	7 030 ⁽⁶⁾	93%	100%	+7pts	6 890 ⁽⁶⁾	90%	100%	+10pts	140 ⁽⁶⁾	96%	100%	+4pts
	1 659 ⁽⁶⁾	100%	100%	Opt	1 658 ⁽⁶⁾	100%	100%	Opt	1,24 ⁽⁶⁾	100%	100%	Opt
	144 ⁽⁶⁾	99%	100%	+1pt	141 ⁽⁶⁾	99%	100%	+1pt	2,9 ⁽⁶⁾	100%	100%	Opt

Cette page est laissée en blanc volontairement

Commentaires sur les comptes

5

5.1.1 Résultats consolidés au 31 mars 2011

Aucune variation significative du périmètre de consolidation n'est intervenue au 31 mars 2011.

Le périmètre comprend 156 sociétés consolidées et 30 sociétés mises en équivalence. Air France et KLM, les deux principales filiales, représentent 86% du chiffre d'affaires et 73% du bilan. Les autres filiales exercent principalement des activités de transport aérien (Brit Air, Régional, CityJet, VLM KLM Cityhopper, Martinair), de maintenance, de *catering* (groupe Servair et KLM Catering Services) ou de financement d'avions. Aucune filiale ou sous-filiale ne présente de risques spécifiques de nature à influencer l'activité et la situation financière du groupe.

(En millions d'euros)	31 mars		
	2011	2010	Variation %
Chiffre d'affaires	23 615	20 994	12,5
EBITDAR*	2 629	1 111	2,4
Résultat d'exploitation courant	122	(1 285)	n/a
Résultat des activités opérationnelles	886	(1 632)	n/a
Résultat net des activités poursuivies	612	(1 560)	n/a
Résultat net – Part du groupe	613	(1 559)	n/a
Résultat net par action de base (En €)	2,08	(5,30)	n/a

n/a : non applicable.

* Résultat d'exploitation avant amortissements, provisions et loyers opérationnels.

■ Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 23,61 milliards d'euros, en augmentation de 12,5% par rapport à l'exercice précédent. Sous l'effet de la reprise économique qui a dynamisé la demande de transport aérien, le chiffre d'affaires de l'activité passage a progressé de 11,3% et celui de l'activité cargo de 29,5%. Le chiffre d'affaires de la maintenance a augmenté de 7,6% et celui des autres activités a légèrement diminué (-0,6%).

■ Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation augmentent de 5,4% à 23,49 milliards d'euros. Hors carburant, l'augmentation est limitée à 1,2% grâce aux économies de 595 millions d'euros réalisées dans le cadre du plan d'économies Challenge 12 dont l'objectif initial de 510 millions d'euros avait été revu à 590 millions d'euros au cours de l'année.

Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en hausse de 5,3% mais en baisse de 0,5% à change et prix du carburant constants pour une production mesurée en ESKO stable (-0,1%). Hors les événements exceptionnels (fermeture de l'espace européen en avril 2010, grèves du contrôle aérien français et intempéries en fin d'année 2010 puis crises politiques au Moyen-Orient et en Afrique et enfin, tremblement de terre et tsunami suivi d'une crise nucléaire au Japon en mars 2011), le coût unitaire serait en baisse de 1,3%.

Les charges externes augmentent de 10,3% à 14,56 milliards d'euros contre 13,20 milliards d'euros un an plus tôt. Hors carburant, cette hausse est ramenée à 4,3%.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(En millions d'euros)	31 mars		
	2011	2010	Variation %
Carburant avions	5 720	4 725	21,1
Affrètements aéronautiques	513	487	5,3
Loyers opérationnels	831	721	15,3
Redevances aéronautiques	1 747	1 707	2,3
Commissariat	554	562	(1,4)
Achats d'assistance en escale	1 303	1 281	1,7
Achats et consommation d'entretien aéronautique	1 139	1 072	6,3
Frais commerciaux et de distribution	896	854	4,9
Autres charges	1 852	1 788	3,6
Total	14 555	13 197	10,3

Les principales variations sont les suivantes :

- ♦ **Carburant avions** : la charge de l'année enregistre une hausse de 995 millions d'euros en raison de l'augmentation du prix du pétrole, particulièrement depuis le dernier trimestre. Cette hausse se décompose en un effet volume limité à 1%, un effet de change défavorable de 7% et une augmentation du prix du pétrole de 12% après couvertures, qui sont redevenues positives au quatrième trimestre ;
- ♦ **Affrètements aéronautiques** : le coût des affrètements aéronautiques acquittés dans le cadre de la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes a légèrement progressé (+26 millions d'euros) en ligne avec la reprise de l'activité ;
- ♦ **Loyers opérationnels** : les loyers opérationnels augmentent de 110 millions d'euros après un effet de change défavorable de 47 millions d'euros et du financement de onze avions complémentaires ;
- ♦ **Redevances aéronautiques** : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports. La variation de 2,3% est principalement liée aux effets de change défavorables ;
- ♦ **Commissariat** : les dépenses de commissariat correspondant aux prestations fournies à bord des avions sont en baisse de 1,4%. Ces dépenses comprennent les dépenses engagées par le groupe Air France-KLM pour sa propre activité ainsi que les dépenses engagées par sa filiale de « catering » pour ses clients tiers ;
- ♦ **Achats d'assistance en escale** : les achats d'assistance en escale correspondent principalement aux frais d'assistance des avions au sol et à la prise en charge des passagers pour le groupe et pour une faible part, pour le compte de clients tiers. Ils augmentent en ligne avec l'activité ;
- ♦ **Achats d'entretien** : ils comprennent les frais de maintenance des avions du groupe et les achats de l'activité tiers. Ils progressent de 6,3%, en ligne avec le développement de l'activité maintenance ;
- ♦ **Frais commerciaux et de distribution** : les frais commerciaux et de distribution sont en hausse de 42 millions d'euros en raison de la reprise de l'activité ;
- ♦ **Autres charges** : les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires. Elles sont en augmentation de 64 millions d'euros.

Les **frais de personnel** ressortent à 7,33 milliards d'euros contre 7,43 milliards au 31 mars 2010, soit une baisse de 1,4%. Les effectifs moyens diminuent de 2,6% et ressortent à 102 012 salariés. Cette baisse s'explique notamment par la mise en œuvre du plan de départs volontaires chez Air France. A périmètre constant, les effectifs diminuent de 3,1% à 101 515 salariés.

Les **impôts et taxes** s'élèvent à 179 millions d'euros contre 216 millions d'euros au 31 mars 2010. Cette baisse de 17,1% correspond essentiellement au classement en impôts de la CVAE, nouvelle contribution instaurée en France depuis le 1^{er} janvier 2010 en remplacement de la taxe professionnelle.

Les **dotations aux amortissements et provisions** ressortent à 1,62 milliard d'euros contre 1,64 milliard d'euros au 31 mars 2010.

■ Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation courant** est positif de 122 millions d'euros contre une perte de 1,28 milliard d'euros au 31 mars 2010, soit une amélioration de 1,4 milliard d'euros. Cette amélioration est due aux actions stratégiques engagées en 2009-10 principalement dans les activités passage et cargo et à la reprise économique.

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

<i>(En millions d'euros)</i>	31 mars 2011		31 mars 2010	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Passage	18 103	(44)	16 267	(918)
Fret	3 159	69	2 439	(436)
Maintenance	1 029	143	956	81
Autres	1 324	(46)	1 332	(12)
Total	23 615	122	20 994	(1 285)

■ Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est positif de 886 millions d'euros contre une perte de 1,63 milliard d'euros au 31 mars 2010. Il inclut notamment un profit de 1,03 milliard d'euros dégagé par le groupe lors de la cession d'un tiers de sa participation dans Amadeus introduite en bourse à Madrid en avril 2010 et de la revalorisation au cours d'introduction de sa participation restante, soit 15,2%. Il comprend également un complément de 127 millions d'euros de la provision relative aux amendes imposées par la Commission européenne aux sociétés Air France, KLM et Martinair pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur du fret aérien. Au 31 mars 2010, il incluait notamment la provision pour le plan de départs volontaires initié chez Air France d'un montant de 148 millions d'euros ainsi que des coûts de mise à la valeur de marché des avions en cours de cession ou en arrêt d'activité pour un montant global de 135 millions d'euros.

■ Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net ressort à 371 millions d'euros contre 304 millions d'euros au 31 mars 2010 sous l'effet d'une hausse du coût de l'endettement brut (+45 millions d'euros) et d'une baisse des produits financiers en raison du rendement des produits de placement (-22 millions d'euros).

Le ratio EBITDAR sur frais financiers ajusté de la part (34%) des loyers opérationnels considérés comme les frais financiers est de 4 au 31 mars 2011.

■ Autres produits et charges financières

Les charges financières nettes ressortent à 78 millions d'euros contre des charges nettes de 193 millions d'euros au 31 mars 2010. Elles s'analysent comme suit :

- ◆ Perte de change 33 millions d'euros (-26 millions au 31 mars 2010).
- ◆ Variation négative de la juste valeur des actifs et passifs financiers 48 millions d'euros à comparer à l'effet négatif de 160 millions au 31 mars 2010. Ces pertes sont principalement dues à la variation de la part inefficace des dérivés carburant.
- ◆ Reprises de provisions de 3 millions contre une dotation nette de 7 millions d'euros au 31 mars 2010.

■ Résultat net – part du groupe

Le produit d'**impôt** s'élève à 196 millions d'euros contre 586 millions d'euros au 31 mars 2010, donnant un taux d'impôt effectif de -44,8% contre 27,5% l'exercice précédent. Le taux d'impôt effectif au 31 mars 2011 s'explique notamment par la quasi-exonération fiscale de la plus-value relative à l'opération Amadeus.

La **part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est négative de 21 millions d'euros au 31 mars 2011 contre une contribution également négative de 17 millions d'euros l'exercice précédent. Elle comprend pour l'essentiel la contribution négative du groupe Alitalia pour un montant de 31 millions d'euros (13 millions d'euros au 31 mars 2010).

Le **résultat net consolidé – Part du groupe** est positif de 613 millions d'euros au 31 mars 2011 contre une perte de 1,56 milliard d'euros au 31 mars 2010.

La contribution au résultat net par trimestre est respectivement de 736 millions d'euros au 30 juin 2010, de 290 millions d'euros au 30 septembre 2010, de -46 millions d'euros au 31 décembre 2010 et de -367 millions d'euros au 31 mars 2011.

Par action, le résultat net de base s'élève à 2,08 euros au 31 mars 2011 contre une perte de 5,30 euros au 31 mars 2010.

5.1.2 Investissements et financements du groupe

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 2,12 milliards d'euros (2,1 milliards d'euros au 31 mars 2010) dont 1,1 milliard d'euros d'investissement dans la flotte, 545 millions d'euros dans la maintenance, 144 millions d'euros de pièces détachées et 344 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de crédit-bail se sont élevées à 977 millions contre 1,05 milliard d'euros au 31 mars 2010.

Le *cash flow* opérationnel est positif de 1,35 milliard d'euros millions (négatif de 798 millions au 31 mars 2010) compte tenu d'une variation positive du besoin en fonds de roulement de 514 millions d'euros. Cette variation est principalement imputable à la diminution des comptes clients de 171 millions d'euros, l'augmentation des dettes fournisseurs de 245 millions et l'augmentation des billets émis non échus de 94 millions d'euros.

La trésorerie nette à la date de clôture ressort à 4,36 milliards d'euros. De plus, le groupe dispose de lignes de crédit non utilisées d'un montant cumulé de 1,4 milliard d'euros.

L'endettement financier net ressort au 31 mars 2011 à 5,89 milliards d'euros en baisse de 330 millions d'euros (6,22 milliards d'euros au 31 mars 2010). Les fonds propres de l'ensemble ressortent à 6,91 milliards d'euros contre 5,42 milliards d'euros au 31 mars 2010.

La variation est imputable essentiellement à :

- ◆ la réévaluation à la valeur de marché des instruments dérivés pris en couverture de flux de trésorerie futurs pour un montant de 700 millions d'euros ;
- ◆ la réévaluation à la valeur de marché des actifs financiers disponibles à la vente pour un montant de 166 millions d'euros ;
- ◆ le résultat net pour un montant de 612 millions d'euros.

Le ratio d'endettement du groupe s'établit à 0,85 contre 1,15 au 31 mars 2010. Hors effet des dérivés (374 millions d'euros), le ratio d'endettement ressort à 0,90 contre 1,08 au 31 mars 2010.

La dette nette ajustée de la capitalisation des loyers opérationnels (7 fois la charge annuelle), représente 4,5 fois l'EBITDAR au 31 mars 2011.

5.1.3 Résultats sociaux de la société Air France-KLM

En qualité de société holding, la société Air France-KLM n'a pas d'activité opérationnelle. Ses produits proviennent des redevances perçues au titre de l'utilisation du logo Air France-KLM par les deux sociétés opérationnelles et ses charges comprennent essentiellement les frais de communication financière, les honoraires des Commissaires aux comptes, les rémunérations des mandataires sociaux. Au 31 mars 2011 le résultat d'exploitation ressort positif à 3,4 millions d'euros.

Le résultat net ressort négatif à 69,3 millions d'euros, essentiellement composé des frais financiers sur emprunts obligataires contractés sur l'exercice 2009-10. Aucun dividende n'a été versé au titre de 2009-10.

Conformément aux dispositions des articles 39-5 et 223 quinquies du Code général des impôts relatif aux dépenses du relevé des frais généraux exclues des charges non déductibles fiscalement, il est précisé qu'aucun montant n'a été engagé au cours de l'exercice.

Conformément aux dispositions de l'article 39-4 et 223 quater du Code général des impôts, aucun amortissement excédentaire n'a été constaté.

■ Information sur les délais de paiement fournisseurs

Au 31 mars 2011, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 0,6 million d'euros dont 0,3 million d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 mars 2010, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 16 millions d'euros dont 0,7 million d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

5.1.4 Indicateurs financiers

■ Résultat net retraité

Le groupe présente un résultat net retraité lorsque :

- ◆ les opérations non récurrentes sont significatives par rapport au résultat net ;
- ◆ la volatilité du prix du pétrole a une incidence sur la valeur du portefeuille des couvertures pétrole, en particulier sur la part non monétaire de la valeur des instruments de couverture.

(En millions d'euros)	31 mars 2011	31 mars 2010
Résultat net – part du groupe	613	(1 559)
Impôt sur les sociétés	(196)	(586)
Résultat net – part du groupe avant impôt sur les sociétés	417	(2 145)
Éléments non récurrents*	(764)	346
Part non monétaire de la valeur des instruments de couverture**	(25)	(8)
Résultat net – part du groupe retraité avant impôts sur les sociétés	(372)	(1 807)
Impôt sur les sociétés	138	575
Résultat net – part du groupe retraité	(234)	(1 232)

* *Éléments non récurrents : charges et produits comptabilisés entre le résultat d'exploitation courant et le résultat des activités opérationnelles (Voir également note 10 aux comptes consolidés).*

** *Voir tableau des flux de trésorerie.*

■ Marge d'exploitation ajustée

Dans le cadre de pratiques communément admises en matière d'analyse financière du secteur du transport aérien, les loyers opérationnels sont capitalisés 7 fois pour le calcul des capitaux employés et du ratio d'endettement complet. En conséquence, le résultat d'exploitation courant est ajusté de la partie des loyers opérationnels assimilés à des charges financières, soit 34% de ces loyers, pourcentage résultant du taux de capitalisation des loyers opérationnels. Il en résulte une marge d'exploitation ajustée qui, en permettant d'éliminer les impacts comptables des différents modes de financement des avions, favorise une meilleure comparabilité de la rentabilité des différentes compagnies aériennes.

(En millions d'euros)	31 mars 2011	31 mars 2010
Résultat d'exploitation courant	122	(1 285)
Part des loyers opérationnels correspondant à des frais financiers	283	245
Résultat d'exploitation ajusté	405	(1 040)
Chiffre d'affaires	23 615	20 994
Marge d'exploitation ajustée	1,7%	-5,0%

Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres. La dette nette est le solde entre les dettes financières à long et court terme et les liquidités (trésorerie et équivalent, valeurs mobilières de placement moins le concours courant bancaire).

(En millions d'euros)	31 mars 2011	31 mars 2010
Dettes financières courantes et non courantes	10 788	11 047
Intérêts courus non échus	(119)	(115)
Dépôts sur avions en crédit-bail	(455)	(471)
Couvertures de change sur dettes	36	39
Dettes financières brutes	10 250	10 500
Trésorerie et équivalent trésorerie	3 717	3 751
Valeurs mobilières de placement à +3 mois	574	343
Dépôts Triple A	197	298
Concours bancaires courant	(129)	(116)
Trésorerie nette	4 359	4 276
Dettes nettes	5 891	6 224
Capitaux propres consolidés	6 906	5 418
Endettement net/capitaux propres consolidés	0,85	1,15
Endettement net/capitaux propres consolidés hors valorisation des instruments de couverture (tableau de variation des capitaux propres)	0,90	1,08

Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés est le rapport entre le résultat d'exploitation ajusté (après application d'un taux d'impôt normatif de 31%) et les capitaux employés.

Il est calculé à partir des agrégats suivants issus des comptes consolidés :

- ◆ les capitaux employés : capitaux propres consolidés nets de la valorisation des instruments de couverture (374 millions d'euros) et diminués de la part de l'écart d'acquisition négatif lié au surplus des fonds de pensions de KLM (928 millions d'euros) constaté lors du passage aux IFRS. À ce montant sont ajoutés les dettes nettes et le montant annuel des loyers opérationnels capitalisé 7 fois en application de la règle utilisée par les analystes suivant le secteur du transport aérien et les agences de notation ;
- ◆ le résultat d'exploitation ajusté après impôts.

(En millions d'euros)	31 mars 2011	31 mars 2010
Capitaux propres hors surplus des fonds de pension et dérivés	5 604	4 815
Dettes nettes	5 891	6 224
Locations opérationnelles x 7	5 817	5 047
Capitaux employés	17 312	16 086
Résultat d'exploitation ajusté après impôts	279	(718)
ROCE	1,6%	-4,5%

■ Coût du capital

	31 mars 2011	31 mars 2010
Coût des fonds propres	13,0%	13,0%
Coût marginal de la dette après impôt	3,7%	3,7%
Pondération fonds propres/dettes cible		
♦ Fonds propres	35%	35%
♦ Dettes	65%	65%
Coût moyen pondéré du capital	7,0%	7,0%

Document édité par la communication financière d'Air France-KLM
45, rue de Paris – 95747 Roissy-CDG

