

Nous accompagnons nos clients dans le **développement** de leurs activités au niveau mondial en leur proposant des **solutions** de voyage et de transport **innovantes**. Dans chacun de nos métiers, nous poursuivons une stratégie de **croissance rentable** qui s'inscrit dans le respect de nos salariés, de nos actionnaires et de notre environnement.

Être **leader mondial du transport aérien** nous donne des responsabilités et nous encourage à améliorer sans cesse nos services clients, nos **performances** économiques et nos **engagements** sociaux et environnementaux.



# Sommaire

Coup d'œil	•••	<b>1</b>
Message du Président	•••	<b>2</b>
Chiffres clés	•••	<b>4</b>
Contribution à l'économie	•••	<b>8</b>
Entretien des Présidents	•••	<b>10</b>
Activité passage	•••	<b>14</b>
SkyTeam	•••	<b>26</b>
Activité cargo	•••	<b>28</b>
Activité maintenance	•••	<b>34</b>
Gouvernement d'entreprise	•••	<b>42</b>
Être actionnaire	•••	<b>50</b>
Développement durable	•••	<b>58</b>
Comptes consolidés simplifiés	•••	<b>64</b>
Glossaire	•••	<b>69</b>

Pour obtenir des informations complémentaires sur le groupe Air France-KLM, le document de référence 2006-07 est disponible sur le site [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com) ou sur simple demande.

# Coup d'œil

## Leader mondial

1

240 destinations dans 105 pays

3 métiers 73,5 millions de passagers transportés

1,4 million de tonnes de fret transportées

900 avions traités en maintenance

## Croissance rentable

23,1 milliards de chiffre d'affaires

1,2 milliard de résultat d'exploitation

103 000 collaborateurs

**2**

Madame, Monsieur, cher actionnaire,

Cet exercice conclut la première étape de la fusion entre Air France et KLM. Elle s'est avérée fortement créatrice de valeur pour le groupe et pour nos actionnaires. Dans un contexte marqué par un prix du pétrole élevé, notre stratégie de croissance rentable nous a permis, en trois ans, de multiplier par 3,4 notre résultat d'exploitation. Cette première étape a été saluée par les médias, appréciée par les analystes et valorisée par les marchés. Air France-KLM a d'ailleurs récemment intégré le CAC 40, indice phare du marché parisien. Cela représente une reconnaissance de l'importance du poids économique du transport aérien et du travail accompli par l'ensemble du groupe.

Air France-KLM est aujourd'hui parmi les meilleures compagnies mondiales en termes de rentabilité.

Cette réussite a été portée par une excellente conjoncture économique mondiale, mais aussi par la justesse de nos choix stratégiques. L'état d'esprit remarquable instauré entre les deux entreprises et le respect mutuel qui a su créer la confiance et la fierté des personnels, ont forgé le leader mondial du transport aérien.

Cette position nous donne des responsabilités qu'il nous appartient d'assumer. À nos clients, nous devons proposer des solutions efficaces et innovantes afin de sans cesse mériter leur confiance et, pour beaucoup, leur fidélité à nos services. Les nouveaux terminaux dont nous allons disposer au cours de ces deux prochaines années à CDG vont contribuer à notre objectif de faire de nos services une référence dans notre secteur.

# Message du président

Les engagements et les actions menées depuis plusieurs années par le groupe en matière sociale, sociétale et environnementale nous ont permis de figurer parmi les valeurs dites « d'investissement socialement responsable ».

En utilisant de nouveaux appareils plus efficaces en termes énergétiques et moins polluants, nous voulons être exemplaires dans notre respect de l'environnement. C'est pourquoi, en tant que leader, nous avons choisi d'appuyer la proposition de la Commission européenne d'inclure le transport aérien dans le système européen de permis d'émission de CO<sub>2</sub>. Cette proposition apparaît en effet comme la plus vertueuse pour maîtriser l'impact de notre activité sur l'environnement, sans pour autant compromettre son développement.

Notre secteur constitue en effet un moteur indispensable à la croissance mondiale en facilitant les échanges et en apportant des solutions rapides et efficaces au développement économique des entreprises en Europe et dans le monde entier.

Enfin, dans un secteur en plein processus de consolidation, Air France-KLM entend continuer à jouer son rôle moteur pour devenir un acteur mondial, conservant ses racines européennes et étendant progressivement ses intérêts économiques dans d'autres régions du monde. Mais la condition à toute opération est qu'elle doit créer de la valeur pour le groupe et ses actionnaires.

À présent, une nouvelle étape s'ouvre vers plus d'intégration avec notamment la mise en place du Comité exécutif d'Air France-KLM. Cette structure regroupera onze dirigeants d'Air France et de KLM qui assureront une responsabilité au niveau du groupe. Avec des circuits de décision encore plus courts, elle nous permettra de mener à bien notre ambition d'améliorer encore notre rentabilité avec un objectif de retour sur capitaux employés de 8,5% à horizon 2009-10.

Les défis sont nombreux pour le transport aérien dans son ensemble. L'accord de ciel ouvert conclu cette année entre l'Union européenne et les États-Unis constitue une avancée. En reconnaissant le principe de compagnie européenne, il a confirmé notre stratégie de rapprochement.

3

Je souhaite, aujourd'hui, remercier Leo van Wijk qui a décidé de prendre de nouvelles fonctions au sein du groupe Air France-KLM et de SkyTeam. Ensemble, nous avons mis en œuvre un projet innovateur et courageux. La confiance que nous avons créée a contribué à la réussite du groupe. Je suis fier de ce que nous avons accompli ensemble et je sais que vous qui nous avez suivis, partagez également cette fierté.

Je saisis cette occasion pour vous remercier très chaleureusement pour votre fidélité qui ne s'est jamais démentie.



**Jean-Cyril Spinetta**  
Président-directeur général d'Air France-KLM

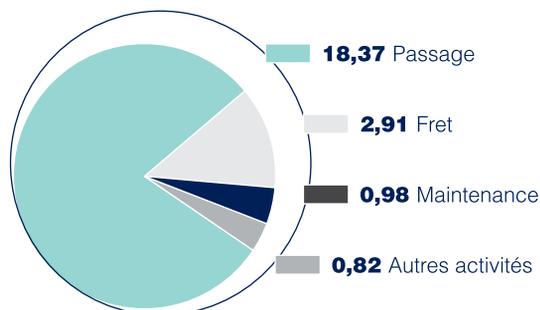
# Une stratégie de croissance rentable

4



## Chiffre d'affaires (en Md€)

Le chiffre d'affaires a augmenté de 1,63 milliard d'euros (+7,6%), reflétant le très fort niveau d'activité sur l'ensemble de l'année.



## Répartition du chiffre d'affaires par métier (en Md€)



## Résultat d'exploitation (en Md€)

Le résultat d'exploitation affiche une hausse de 32,5% à 1,24 milliard d'euros, malgré une hausse de 18,7% de la facture carburant.

**Chiffres consolidés**

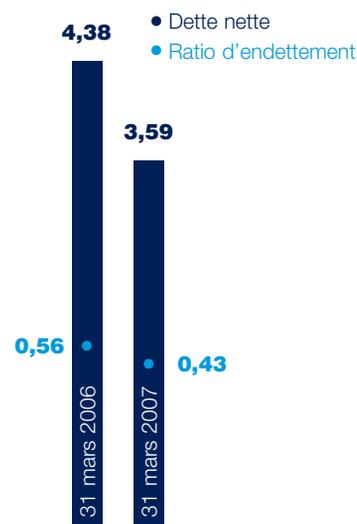
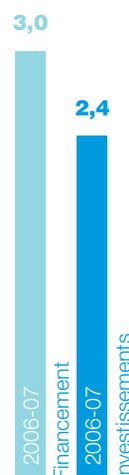
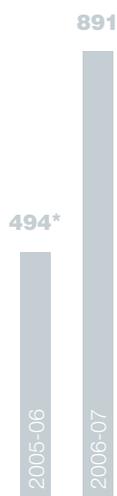
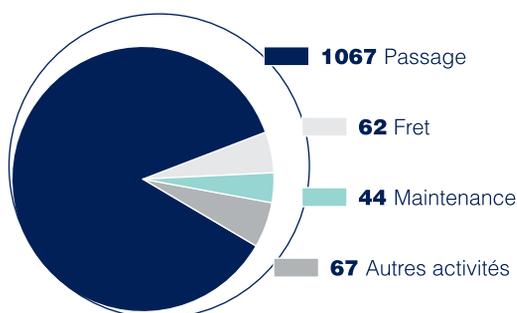
Exercice au 31 mars (en M€)

	2007	2006	Variation
Chiffre d'affaires	23 073	21 448	+7,6%
Résultat d'exploitation	1 240	936	+32,5%
Résultat avant impôts des sociétés intégrées	1 119	1 200 <sup>(1)</sup>	-6,8%
Résultat net part du groupe	891	913 <sup>(2)</sup>	-2,4%
Résultat net part du groupe hors Amadeus	891	494	+80,4%
Résultat net par action (en euros)	3,35	3,47	-3,5%
Résultat net par action dilué (en euros)	3,05	3,25	-6,1%

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

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

5

**Répartition du résultat d'exploitation par métier**

(en M€)

**Résultat net part du groupe**

(en M€)

Le résultat net par action s'est établi à 3,35 euros au 31 mars 2007.

Le dividende est en progression de 60% à 48 centimes d'euro par action.

\*Hors Amadeus

**Financement des investissements**

(en Md€)

Les investissements se sont élevés à 2,38 milliards d'euros. Ils ont été financés par un cash flow opérationnel de 2,85 milliards d'euros.

Au 31 mars 2007, le cash flow libre s'établit à 632 millions d'euros.

**Structure financière**

(en Md€)

La structure du bilan s'est améliorée avec des dettes nettes de 3,59 milliards d'euros, en baisse de 789 millions d'euros, et des fonds propres de 8,41 milliards d'euros. Le ratio d'endettement du groupe a été ainsi ramené à 0,43 au 31 mars 2007.

# 6 Accompagner l'expansion économique du monde, c'est notre métier

Contribution à l'économie ••• **8**

Entretien des Présidents ••• **10**

Activité passage ••• **14**

SkyTeam ••• **26**

Activité cargo ••• **28**

Activité maintenance ••• **34**



# Le transport aérien, un contributeur important à l'économie

- 8** Avec plus de 2 milliards de passagers transportés et 28 millions de vols en 2006, le transport aérien constitue un secteur créateur de valeur pour l'économie en favorisant le développement des entreprises et le tourisme. La mondialisation des échanges soutient désormais sa croissance et nourrit le développement des compagnies aériennes de dimension internationale.

Demande de transport  
aérien de 2005 à 2015

+ 5%

par an

Source : Europa.eu.int

## Le tourisme, première industrie mondiale

**Le transport aérien est très lié au tourisme, première industrie mondiale, où la France occupe le premier rang avec 78 millions de touristes étrangers en 2006. En 2005, le tourisme international a rapporté plus de 2 milliards de dollars US par jour. Cette industrie est en fort développement et a franchi, en 2005, le cap des 800 millions de touristes (+5,5%).**

Source : OMT

## Un des secteurs les plus dynamiques de l'économie mondiale

Depuis vingt ans, le transport aérien a enregistré une croissance annuelle deux fois plus rapide que la croissance mondiale. Son dynamisme a été soutenu par la croissance des pays de l'OCDE, dont il a constitué un facteur essentiel de développement. À l'horizon 2010, il pourrait transporter plus de 2,7 milliards de passagers, tiré par le dynamisme des économies chinoise, indienne et latino-américaine.

## Contributeur clé au développement des entreprises

Du fait de leur internationalisation croissante, de leurs nouveaux modes d'organisation en réseaux et de la diversification mondiale de leurs clients, fournisseurs et sous-traitants, les entreprises, grandes ou petites, sont utilisatrices de transport aérien. Celui-ci les accompagne dans leur développement en leur proposant une offre flexible tant en termes de transport de passagers que de fret, leur permettant de répondre aux attentes des consommateurs et de s'ouvrir à de nouveaux marchés.

D'ailleurs, la croissance des exportations des entreprises françaises et néerlandaises provient principalement des marchés extra-européens. Par exemple, en France, plus d'un passager sur deux voyage pour motif professionnel, créant ainsi des liens économiques solides avec d'autres pays.

L'accès facile d'un pays grâce au transport aérien permet l'établissement d'entreprises leader dans bien des domaines et le rend attractif pour le tourisme et les congrès. Par exemple, le réseau étendu exploité par KLM à partir de l'aéroport de Schiphol a contribué, en reliant les Pays-Bas à l'Europe et au reste du monde, à renforcer le rôle économique de ce pays. Ceci se retrouve également sur la zone de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle qui regroupe plus de 700 entreprises.

## 29 millions d'emplois générés dans le monde

En Europe, un million de passagers ou 100 000 tonnes de fret transportés créent de 3 000 à 4 000 emplois. Plus de 280 000 emplois directs et indirects sont liés à l'activité de Roissy-CDG qui est d'ailleurs le premier pôle créateur d'emplois en France. Dix milliards d'euros par an sont injectés dans l'économie régionale en salaires, achats et investissements des acteurs de cette zone aéroportuaire. Aux Pays-Bas, l'aéroport de Schiphol génère plus de 120 000 emplois directs et indirects.

## Désenclavement des régions

9

Le transport aérien participe au désenclavement des régions. Le modèle du *hub* mis en place par Air France à Roissy-Charles de Gaulle et par KLM à Amsterdam-Schiphol, en combinant les flux de trafic moyen-courrier et long-courrier, relie des petits pays et des métropoles moyennes à un grand nombre de destinations dans le monde et participe à la croissance de leurs économies.

Sans ce lien, l'économie de ces régions ne bénéficierait pas de la globalisation des échanges.

## Un besoin social de mobilité

Auparavant réservé à une élite, le transport aérien est aujourd'hui accessible à un grand nombre de personnes pour lesquelles il correspond à un réel besoin social de mobilité. Que ce soit pour leurs loisirs ou pour raisons familiales, elles représentent près de la moitié des passagers aériens.

Le transport aérien constitue par ailleurs une des conditions nécessaires à la liberté de déplacement dans le monde. Un des premiers signes de reprise économique d'un pays réside dans la reprise du transport aérien. Son apport est aussi clé dans l'acheminement de l'aide humanitaire dans les régions les plus retirées ou touchées par une catastrophe.



# Entretien avec Jean-Cyril Spinetta et Leo van Wijk

## La fusion entre Air France et KLM fête cette année ses trois ans. Quel bilan tirez-vous de cette première étape ?

**Jean-Cyril Spinetta :** Cette première étape consacre la réussite de notre fusion et la pertinence de notre stratégie de croissance rentable. Depuis 2003-04, notre chiffre d'affaires a été multiplié par 1,3 et notre résultat d'exploitation par 3,4 malgré une facture pétrolière en forte augmentation. Nous avons donc créé de la valeur tant pour le groupe que pour nos actionnaires. Ainsi, le prix de l'action a été multiplié par 2,5 et le dividende a plus que triplé.

Ces excellents résultats nous placent en tête des compagnies aériennes. Ils sont dus à la bonne situation économique mais aussi au fait que nous avons gagné des parts de marché sur nos principaux concurrents grâce à l'attractivité de nos deux réseaux combinés, leur force et leur capacité d'attirer de nouveaux clients. Enfin, aussi bien Air France que KLM ont lancé des programmes de réduction de coûts extrêmement efficaces, ce qui a permis d'améliorer significativement notre productivité. Nous avons ainsi créé des fondations extrêmement solides pour continuer à progresser.

**Leo van Wijk :** Nous avons également amélioré notre service aux clients, notamment en termes de ponctualité et de compétitivité et avons réussi à conserver un degré de confiance élevé chez nos salariés, ce qui crée un excellent point de départ pour la prochaine étape.

## À l'issue de ces trois ans, vous avez décidé de remplacer le *Strategic Management Committee* par un Comité exécutif. Quelles en sont les raisons ?

**Jean-Cyril Spinetta :** Lors de la création du groupe, nous avons choisi de mettre en place une organisation pragmatique regroupant quatre dirigeants d'Air France et quatre dirigeants de KLM au sein d'un *Strategic Management Committee*.

Ces trois ans de travail en commun ont progressivement créé une équipe qui se sent aujourd'hui en charge des intérêts du groupe dans son ensemble et pas seulement des intérêts de chacune des entreprises.

Avec la mise en place d'un Comité exécutif Air France-KLM, nous souhaitons étendre à un cercle plus large ce sentiment d'appartenance à un groupe. Les onze membres qui le composeront, exerceront une responsabilité au niveau d'Air France-KLM tout en conservant leurs fonctions au sein soit d'Air France soit de KLM.

Cette nouvelle organisation, avec des circuits plus courts, nous permettra de réaliser notre potentiel de synergies de plus d'un milliard d'euros fin 2011 et, au travers d'efforts permanents de réduction de nos coûts, de continuer à améliorer notre performance économique et notre retour sur capitaux employés. Nous sommes volontaristes et pensons avoir la capacité de porter ce ratio à 8,5% à l'horizon 2009-10.

## Cette année, l'Union européenne et les États-Unis sont parvenus à un accord pour créer un ciel ouvert. Ceci constitue-t-il une opportunité pour le groupe ?

**Jean-Cyril Spinetta :** L'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis est un moment important pour notre industrie puisque, pour la première fois, le concept de société européenne est reconnu et la nationalité n'est plus le critère exclusif pour l'attribution des droits de trafic. Cette évolution consolide encore notre orientation stratégique de créer avec Air France et KLM le premier grand groupe européen de transport aérien.

12

**Leo van Wijk :** Nous disposons déjà d'accords de ciel ouvert bilatéraux, ce qui nous donne un accès très complet aux États-Unis depuis nos marchés respectifs en France et aux Pays-Bas. En revanche, ce nouvel accord offre un potentiel de développement à notre alliance SkyTeam. Nos partenaires vont pouvoir ouvrir de nouvelles liaisons à partir de n'importe quelle ville européenne sur lesquelles nous pourrions apposer nos codes. Les vols transatlantiques au départ de l'aéroport londonien d'Heathrow représentent à cet égard une belle opportunité.

Mais le plus important est que cet accord crée un précédent pour la libéralisation d'autres marchés sur lesquels nous n'avons pas encore un accès libre et complet.

#### **Dans ce contexte de libéralisation de l'industrie du transport aérien, comment voyez-vous évoluer le secteur ?**

**Jean-Cyril Spinetta :** L'accord intervenu entre l'Europe et les États-Unis servira de modèle pour d'autres régions et ouvrira certainement la voie à l'émergence de compagnies aériennes de plus en plus globales. Nous avons la conviction que les grandes compagnies, dont Air France et KLM font partie, conserveront leurs racines nationales, continueront à faire leur métier de base qui est de relier leur pays et leur continent au reste du monde. En parallèle, elles développeront progressivement des stratégies faisant d'elles des acteurs mondiaux au travers de partenariats prenant des formes diverses comme des *joint-ventures* ou des sociétés communes. Air France-KLM doit s'assigner comme vocation de devenir un acteur mondial conservant ses racines européennes et étendant progressivement ses intérêts économiques au reste du monde.

**Leo van Wijk :** Pour les prochaines années, dans des marchés de plus en plus libéralisés, les compagnies qui seront en bonnes conditions économiques et maintiendront leurs avantages compétitifs seront seules capables de gagner des parts de marché. Le processus de consolidation va se poursuivre par des rachats, des fusions et la disparition de transporteurs qui ne peuvent survivre dans cet environnement. Cela constitue clairement une opportunité pour nous. Cependant, la taille pour la taille n'est pas un objectif. Nous ne nous engagerons dans une opération de consolidation qu'à la condition qu'elle soit compatible avec notre objectif de croissance rentable.

Pour l'instant, nous allons poursuivre et étendre nos partenariats. Sur le modèle qui existe entre KLM et Northwest et qui a fait ses preuves, Air France et Delta vont lancer prochainement une *joint-venture*. Mais notre objectif reste, quand nous y serons autorisés par les autorités de la concurrence américaine, de travailler à quatre avec Delta, Northwest, Air France et KLM au sein d'une *joint-venture* commune sur l'Atlantique nord. Nous nous félicitons d'ailleurs de la sortie de Northwest et de Delta du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites. Avec une structure de coûts améliorée et une compétitivité restaurée, nos deux partenaires démontrent ainsi leur capacité à être à nouveau profitables. Nous pensons qu'il y a là pour SkyTeam et pour Air France-KLM des atouts pour une présence encore plus forte sur le premier marché mondial que constitue l'axe transatlantique.

Par ailleurs, le marché asiatique présente également des opportunités significatives. Nous envisageons d'y établir une *joint-venture* dans le transport de fret avec une compagnie chinoise.

#### **Air France-KLM est aujourd'hui le leader mondial du transport aérien. Ceci crée-t-il des obligations ?**

**Leo van Wijk :** Notre position de leader doit créer davantage de motivation. Trois ans après notre fusion, nous devons consolider notre position et conserver notre leadership non seulement en taille mais également en responsabilité sociale, en termes de qualité de produit et de satisfaction de nos salariés.

**Jean-Cyril Spinetta :** En effet, être leader crée à mes yeux plus d'obligations que de droits vis-à-vis de nos salariés, de nos clients et de nos actionnaires. Nous sommes très attentifs à rappeler à tous ceux qui travaillent pour Air France-KLM que cette place de leader confère des obligations très fortes. C'est une raison supplémentaire pour nous de travailler et d'améliorer encore notre performance.

Par exemple, grâce aux nouveaux terminaux qu'Aéroports de Paris va mettre en service entre 2007 et 2008 sur notre plate-forme de correspondances de Roissy-Charles de Gaulle, nous allons sensiblement améliorer notre service au client pour faire de notre *hub* un aéroport de référence dans le monde, comme l'est déjà l'aéroport de Schiphol.

**Air France-KLM, en étant le seul groupe de transport aérien présent dans trois indices de développement durable, est également leader dans ce domaine. Quel rôle le groupe entend-il y jouer ?**

**Leo van Wijk :** Nous sommes actifs dans le développement durable depuis des années et les nombreuses actions menées tant par Air France que par KLM sont aujourd'hui reconnues. Par exemple, nous continuons à investir dans le renouvellement de la flotte pour renforcer notre efficacité énergétique et ainsi réduire nos émissions de CO<sub>2</sub>. Celles-ci constituent un vrai défi pour notre industrie. Même si le secteur du transport aérien ne représente que 2 à 3% des émissions totales, nous savons que cette part va augmenter compte tenu de sa croissance et de la baisse des émissions des autres industries qui disposent, elles, d'alternatives.

Aussi, nous prenons nos responsabilités de leader et soutenons la proposition de la Commission européenne d'inclure le transport aérien dans le système de permis d'émissions. Nous pensons que c'est la bonne réponse même si certaines compagnies pensent le contraire. Nous considérons également que les infrastructures aéroportuaires et le contrôle aérien européen doivent s'améliorer pour éviter des émissions inutiles qui pourraient être réduites de 6 à 12% par un contrôle aérien efficace.

**Une première étape vient de se finir. Quelles sont les prochaines échéances ?**

13

**Leo van Wijk :** Ces trois premières années ont constitué un vrai succès pour le groupe. Nous pensons qu'il faut une nouvelle étape dans l'organisation d'Air France-KLM. Dans ce contexte, je pense que le moment est venu de céder ma place à Peter Hartman, après dix ans à la présidence de KLM. Je prendrai pour ma part de nouvelles fonctions et me focaliserai sur plusieurs priorités stratégiques du groupe telles que les systèmes d'information ainsi que le développement des alliances. Mais la stratégie reste la même : créer de la valeur pour le groupe et pour ses actionnaires. Une nouvelle étape s'ouvre avec plus d'intégration, un plan d'économies ambitieux commun aux deux compagnies et un objectif confirmé d'un milliard de synergies en 2011.

**Jean-Cyril Spinetta :** Je tiens ici à saluer et rendre hommage au travail qu'a effectué Leo dans le rapprochement Air France-KLM. Nous avons réussi ensemble à créer la confiance au sein du personnel de nos deux compagnies. En effet, notre rentabilité n'est pas seulement liée à une conjoncture particulièrement favorable mais surtout à un travail de fond mené par le groupe, à l'engagement de nos salariés, à leur adhésion à une démarche que nous avons choisie et à un très haut niveau de confiance. Aujourd'hui, tous les éléments sont réunis pour que, dans un métier qui a été marqué par une grande volatilité de ses résultats et de ses performances, nous instaurions une stabilité dans la performance économique du groupe Air France-KLM. Enfin, notre entrée au CAC 40 est non seulement une reconnaissance de l'importance de la contribution de notre secteur à l'économie française et mondiale mais également de la confiance que nous avons créée avec le marché.

Ce sont sur ces bases que nous allons construire les prochaines étapes.



# Activité passage

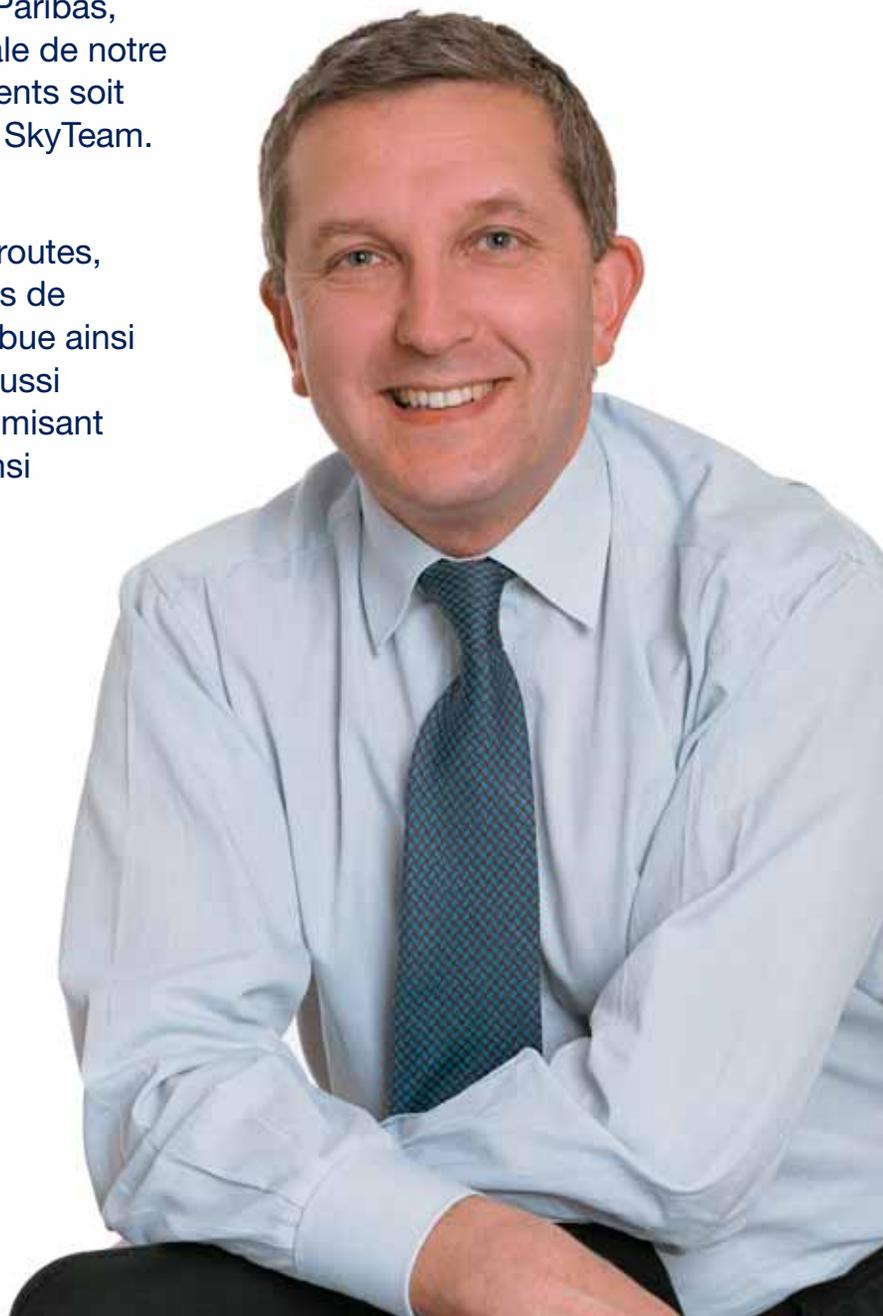
Avec 250 millions de kilomètres parcourus par an, l'avion est de très loin **notre principal moyen de transport**. Aujourd'hui, Air France-KLM est le premier transporteur du groupe BNP Paribas, non seulement en Europe, base principale de notre activité, mais aussi sur les autres continents soit directement, soit au travers de l'alliance SkyTeam.

Grâce à la densité de son réseau et aux fréquences offertes sur de nombreuses routes, **Air France-KLM** répond à nos besoins de **réactivité et de flexibilité** et contribue ainsi à notre développement mondial. Il sait aussi apporter des **solutions globales** optimisant le rapport prix et services, répondant ainsi à nos efforts constants de maîtrise des coûts.

**Stanislas Chevalet**

Responsable de l'Efficacité Opérationnelle  
BNP Paribas

Basé à Paris, BNP Paribas est l'un des plus grands réseaux bancaires internationaux. Présent dans plus de 80 pays, il a réalisé un produit net bancaire de 27,9 milliards d'euros en 2006.



# Leader européen du transport de passagers

- 16** Dans un contexte économique favorable générant une forte demande de transport aérien, Air France-KLM a transporté 73,5 millions de passagers en 2006-07, réalisant un chiffre d'affaires passage de 18,37 milliards d'euros. Avec une part de marché de 27,1% en 2006, le groupe est leader en Europe.

## Le premier réseau mondial

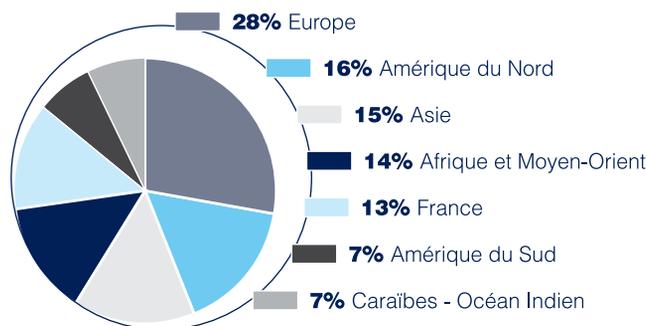
Le réseau d'Air France-KLM est le plus important réseau reliant l'Europe au reste du monde. Organisé autour des deux plates-formes de correspondance intercontinentales de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol, il offre 240 destinations dans 105 pays dont 118 destinations long-courrier et 122 destinations moyen-courrier.

Son réseau est équilibré entre les cinq zones qu'il couvre (Europe, Afrique-Moyen Orient, Amérique du Nord et latine, Caraïbes-Océan Indien et Asie), limitant de ce fait l'impact des risques économiques et géopolitiques. Enfin, le groupe est le leader européen sur l'ensemble de ces marchés.

Sur les 178 destinations long-courrier opérées par les compagnies membres de l'AEA (*Association of European Airlines*), Air France-KLM opère 111 destinations, soit 62% du total, offrant ainsi deux fois sur trois une solution de voyage aux passagers.

73,5 millions  
de passagers transportés

### Une présence équilibrée sur tous les grands marchés



Répartition du chiffre d'affaires passage par destination

# 2 500

vols quotidiens

## Deux *hubs* puissants coordonnés

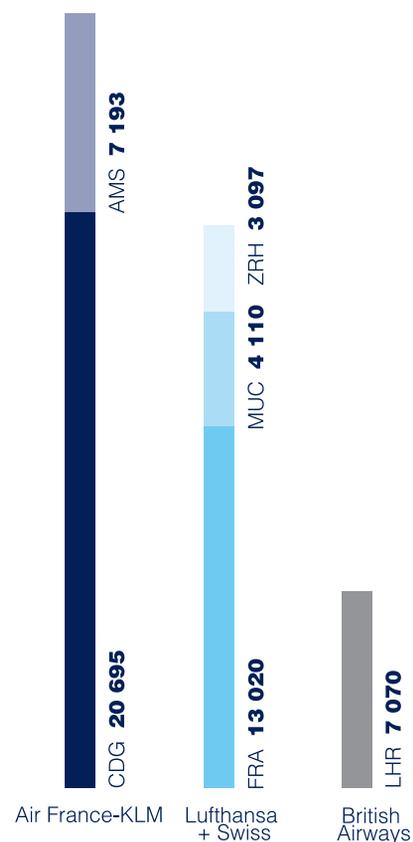
Les *hubs* d'Air France et de KLM sont organisés autour de six plages de rendez-vous à Paris-Charles de Gaulle et sept à Amsterdam-Schiphol. Les vagues d'arrivée et des vagues de départ de vols long-courrier et moyen-courrier sont concentrées afin de permettre un maximum de combinaisons en moins de deux heures.

Avec près de 28 000 opportunités de correspondances hebdomadaires en moins de deux heures (été 2007), Air France-KLM dispose ainsi de la meilleure offre en Europe. Aujourd'hui, 52% et 65% des passagers respectivement à Paris-Charles de Gaulle et à Amsterdam-Schiphol sont en correspondance vers un vol long-courrier.

Les deux *hubs* du groupe, figurant parmi les quatre plus importants en Europe, sont reliés par quinze vols aller-retour quotidiens, le *hubway*, permettant aux passagers d'Air France et de KLM de combiner les réseaux mondiaux des deux compagnies à l'aller comme au retour. Cette offre sans équivalent en Europe attire un important trafic de correspondance haute contribution.

## La meilleure offre en Europe

17



Nombre d'opportunités de correspondances long-courrier/moyen-courrier en moins de deux heures

Source : bande OAG été 2007 – vols Air France et KLM

18

## Hub de Paris-Charles de Gaulle demain, 43,5 millions de clients

La plate-forme de correspondance d'Air France à Paris-Charles de Gaulle dispose d'un important potentiel de développement. De profondes évolutions vont avoir lieu avec la livraison du satellite S3, appelé la Galerie parisienne, en juin 2007, la réouverture de la jetée d'embarquement du terminal 2E à l'été 2008, l'ouverture du terminal 2G réservé aux vols régionaux en septembre 2008 et la mise en service d'un système intégré de traitement des bagages.

Ces nouvelles infrastructures intégreront tous les e-services et les dernières innovations technologiques qui y sont associées. Elles offriront une qualité de service améliorée et permettront à Air France et à ses partenaires de SkyTeam dès l'hiver 2008 de traiter 43,5 millions de clients par an.

## Quels sont les avantages du *hub* ?

### Le *hub* permet de construire et développer un réseau au bénéfice du passager

- La combinaison des flux de trafic de correspondances et de point à point permet d'ouvrir de nouvelles liaisons, d'augmenter plus rapidement les fréquences sur une destination donnée et d'offrir aux passagers une plus grande flexibilité en termes d'horaires.
- Un nombre important de vols sur une même plate-forme permet de concentrer des flux qui ne justifieraient pas l'ouverture de liaisons aériennes. Ceci donne aux métropoles comme aux villes moyennes un accès à un grand nombre de destinations dans le monde.
- La mise en place de tarifs plus attractifs.
- La pratique du « covoiturage » à grande échelle est économiquement efficace et limite les nuisances.

### Le *hub* constitue un modèle efficace de réduction des coûts

- La concentration des flux sur une seule plate-forme permet d'exploiter des appareils de plus grande capacité, générant une réduction du coût au siège.
- Une optimisation du remplissage des avions induit une amélioration de leur efficacité énergétique.
- L'augmentation du nombre de fréquences permet de mieux utiliser les moyens mis en œuvre à l'autre bout de la ligne.

### Le *hub* est un modèle économiquement rentable

- Grâce à ses deux *hubs*, Air France-KLM attire un important trafic de correspondance haute contribution. Ce qui témoigne de la qualité de ces deux plates-formes, ce type de clientèle étant très exigeante en termes de flexibilité et de service.



Nous sommes présents dans **100 pays** et nous voyageons dans le monde entier pour visiter nos usines, rencontrer nos clients ou encore développer notre activité. Nous avons donc besoin non seulement de **vols directs à partir d'Amsterdam ou de Paris** mais aussi de liaisons entre les aéroports régionaux européens et le reste du monde. L'importance de son réseau, **ses horaires, ses fréquences** ainsi que ses prix compétitifs nous ont convaincus de développer une relation globale avec Air France-KLM dont nous apprécions les nouveaux **e-services** qui facilitent nos voyages. Nous sommes également sensibles à ce que fait le groupe en matière d'environnement.

**19****Bill Doull**

Europe Non Production Items Supply Manager  
Unilever plc

20

## Une stratégie de leader développée autour du passager

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

### Offrir plus de simplicité, de rapidité et d'autonomie

Les e-services regroupent une série de services automatisés et informatisés dont l'objectif est de rendre plus faciles, plus transparentes et plus rapides les différentes étapes du voyage : réservation, enregistrement et embarquement. Le développement des e-services constitue une priorité pour le groupe et représente une source importante de maîtrise des coûts.

### Réserver et acheter son billet chez soi

Sur les sites des deux compagnies, les passagers peuvent acheter un billet ou consulter les horaires de tous les vols. Ils peuvent également gérer leur réservation en toute autonomie, s'ils sont en possession d'un billet électronique.

Le billet électronique s'impose au point de concerner aujourd'hui près de 80% des billets émis par Air France et plus de 90% des billets de KLM. Introduit en 1998, il remplace progressivement le billet papier qui disparaîtra totalement fin 2007.

### S'enregistrer via le site internet

Depuis avril 2006, les clients d'Air France et de KLM peuvent s'enregistrer sur internet pour la quasi-totalité des destinations proposées par les deux compagnies. De 24 heures à 30 minutes avant l'heure limite d'enregistrement du vol, il est possible d'imprimer sa carte d'embarquement chez soi ou au bureau et de choisir son siège, que l'on voyage avec ou sans bagages, et de se rendre ensuite directement en salle d'embarquement à l'aéroport.

### Gagner du temps avec les bornes libre-service

Air France et KLM mettent également à disposition de leurs clients plus de 500 bornes libre-service réparties dans 63 aéroports dans le monde. Chaque jour, plus de 20 000 clients les utilisent, ce qui leur permet de gagner un temps précieux lors de l'enregistrement.

Les voyageurs qui n'utilisent pas internet peuvent également bénéficier du pré-enregistrement par téléphone au départ d'une escale équipée de bornes libre-service. Il leur restera à retirer leur carte d'embarquement à l'une des bornes libre-service mises à disposition à l'aéroport.

Les bornes font l'objet de mises à jour régulières et continueront à être développées afin d'offrir davantage de fonctionnalités aux passagers au cours des prochains mois. En décembre 2006, KLM a été la première compagnie européenne à mettre à disposition de ses passagers en correspondance des bornes libre-service leur permettant d'imprimer rapidement et simplement une nouvelle carte d'embarquement s'ils ont manqué leur correspondance. Air France va développer cette offre à

partir de l'été 2007. L'objectif des deux compagnies est de disposer de 100 de ces bornes à Schiphol et 70 à Paris-Charles de Gaulle en 2008.

**Le premier hall de départ en Europe offrant uniquement des bornes libre-service a été inauguré en juin 2006 à l'aéroport de Schiphol.**

**Le nouveau hall 2 de l'aéroport propose 60 bornes libre-service ainsi que 56 points de dépose bagages, augmentant de 66% les capacités d'enregistrement de KLM et de ses partenaires de l'alliance SkyTeam.**

## S'informer en temps réel

Partout dans le monde, 24 heures sur 24, les services d'Air France et de KLM sont disponibles à partir d'un téléphone portable muni d'un accès internet mobile. Sont ainsi consultables les horaires des vols en cours et les programmes des vols Air France et KLM, les numéros de téléphone pour contacter les deux compagnies et le solde de miles *Flying Blue*. Certains de ces services peuvent également être téléchargés sur un PDA ou assistant personnel.

## Un accompagnement de nos clients

Cette autonomie des clients doit être accompagnée car la relation client reste au cœur du métier d'Air France-KLM. Ainsi, les possibilités offertes par l'internet mobile permettent d'offrir quels que soient le lieu et l'heure des informations personnalisées en temps réel. L'envoi de SMS informe les clients des retards tout en leur offrant des solutions alternatives. Cette utilisation des nouvelles technologies de l'information assure la reconnaissance et la réponse aux clients avant et après le vol.

## Le programme de fidélisation leader en Europe

21

*Flying Blue* est le premier programme de fidélisation en Europe avec 12,6 millions de membres. Il propose à ses adhérents de profiter du réseau combiné du groupe et d'accumuler des miles utilisables sur les 16 600 vols quotidiens des compagnies membres de l'alliance SkyTeam, ainsi qu'auprès de 130 partenaires aériens ou non-aériens.

Issu de la fusion des programmes *Fréquence Plus* d'Air France et *Flying Dutchman* de KLM, ce programme se décline en quatre niveaux : Ivory, Silver, Gold et Platinum. Sur [www.airfrance.fr](http://www.airfrance.fr) et [www.klm.com](http://www.klm.com), les adhérents au programme *Flying Blue* peuvent consulter leur compte, y obtenir leurs primes, demander des régularisations et avoir accès aux Web@wards, des offres de primes promotionnelles et disponibles uniquement en ligne.

Les membres du programme *Flying Blue* sont très sensibles aux innovations technologiques : 90% des billets primes sont émis en billets électroniques, 1,3 million de nouveaux adhérents se sont inscrits via le site internet d'Air France ou de KLM et 70% des adhérents ont fourni leur adresse e-mail.

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

## De nouveaux produits sur des marchés en forte croissance

Le groupe développe son offre de destinations afin de répondre aux évolutions des différents marchés sur lesquels il opère.

Ainsi, sur son réseau long-courrier, Air France exploite depuis l'été 2007 une nouvelle route vers Seattle et KLM renforce ses fréquences vers la côte ouest des États-Unis.

### CityJet relie l'Europe au cœur de Londres

Avec CityJet for Air France, Air France a développé un nouveau service à partir du cœur de Londres. Depuis le 26 mars 2007, CityJet, compagnie régionale d'Air France, relie l'aéroport de Londres City à Genève, Madrid, Milan Linate, Nice, Zurich et, en coopération avec ScotAirways, Belfast, Dundee et Edimbourg avec près de 70 vols quotidiens. Produit exclusif destiné principalement à une clientèle affaires avec une heure limite d'enregistrement réduite à dix minutes et toutes les facilités offertes par les e-services, ces nouvelles lignes permettent au groupe de s'implanter sur un marché en fort développement en proposant un service nouveau, ne transitant pas par un de ses deux *hubs*, et garantissant les services et facilités offerts par la compagnie. Ces dessertes viennent s'ajouter aux vols quotidiens vers Paris-Orly et Dublin déjà opérés par la compagnie avec des avions régionaux.

## Lancement de transavia.com en France

Depuis mai 2007, transavia.com propose des vols charters et des vols réguliers moyen-courrier à bas prix au départ de Paris-Orly vers dix destinations du bassin méditerranéen : Porto, Palerme, Gérone, Oujda, Agadir, Catane, Djerba, Heraklion et Monastir. La nouvelle compagnie, filiale commune d'Air France (60%) et de transavia.com (40%), s'inscrit dans un marché en forte croissance et adapte au marché français un *business model* développé depuis 40 ans aux Pays-Bas par transavia.com. Ses vols s'adressent à une clientèle loisirs et sont effectués avec une flotte de Boeing B737-800 récents. Ils sont vendus en agences de voyages ainsi que directement via le site internet de transavia.com ou un centre d'appels. Air France-KLM répond ainsi à la demande des tours-opérateurs et d'une clientèle loisirs vers des destinations non desservies par Air France.

## De nouveaux services au sol pour les clients de l'Espace Première d'Air France

Depuis avril 2007, Air France propose à ses clients de l'Espace Première au départ de Paris-Charles de Gaulle un service au sol personnalisé et exclusif dès l'accueil en aérogare. Désormais, quelle que soit la destination du passager en l'Espace Première, il bénéficie d'un accueil privilégié et d'une prise en charge par Air France dans une salle d'enregistrement dédiée au terminal 2 E. Il est ensuite accompagné dans le salon l'Espace Première. Une centaine de personnels des équipes au sol d'Air France a été spécialement formée pour proposer aux clients de l'Espace Première un service d'exception et leur faire vivre un moment de sérénité.

Le transport aérien est un élément inhérent à notre métier que ce soit en tant que fournisseur ou client. Nous effectuons plus de **4 000 voyages par semaine** dans le monde entier à la demande de nos clients, pour nous rendre sur nos sites de production ou encore chez nos fournisseurs et partenaires. Nous avons choisi Air France-KLM et l'alliance SkyTeam pour leur **offre compétitive** non seulement sur l'Atlantique Nord mais aussi vers l'Asie et le Moyen-Orient à partir de Paris ou d'Amsterdam. Nous apprécions les **nouveaux e-services** offrant la possibilité d'imprimer la carte d'embarquement depuis son bureau. Un élément essentiel en ce moment est d'avoir un partenaire qui nous aide à **mieux gérer nos coûts de voyage**.

**Matthias Mette**

Vice-president Programme Management General Procurement  
Airbus

Airbus, l'un des principaux avionneurs mondiaux, offre une gamme de produits moderne et complète. Société d'envergure internationale, Airbus dispose de bureaux d'études et de sites de fabrication en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et en Espagne, ainsi que de filiales aux États-Unis, en Chine, au Japon, en Russie et au Moyen-Orient. Airbus, dont le siège se trouve à Toulouse, est une société du groupe EADS.



## 24

## Innovations

Les e-services sont en constant développement. De nouvelles applications sont actuellement en test et seront prochainement déployées dans de nombreuses escales du groupe.

**Utilisation de la biométrie**

Air France expérimente depuis 2005 au terminal 2F de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle un système biométrique pilote permettant un passage aux frontières plus rapide. Ce programme, baptisé PEGASE (Programme d'expérimentation et de gestion automatisée et sécurisée) utilise une technique d'identification par empreinte digitale.

**Étiquettes bagages intelligentes**

Air France et KLM utilisent depuis l'été 2006 l'impression et la lecture d'étiquettes bagages intégrant une puce RFID (*Radio Frequency Identification*) sur les bagages de passagers des vols entre Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol. Des capteurs dans l'aéroport permettent à la compagnie d'en connaître la localisation en temps réel et de pouvoir apporter une meilleure information au passager quant à la livraison des bagages, leur acheminement ou encore leur sécurisation. Ce nouveau système, également utilisé sur Paris-Tokyo, sera progressivement étendu à l'ensemble des destinations des deux compagnies et remplacera le système actuel du code barre.

**E-boarding**

Depuis octobre 2006, l'*e-boarding*, ou embarquement automatique, est expérimenté au terminal 2F de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle sur les vols opérés conjointement par Air France et KLM entre les deux hubs de Paris et Amsterdam. Un système de portes d'embarquement automatiques équipées d'un lecteur de carte d'accès à bord permet aux passagers disposant d'un billet électronique comprenant un code-barre, d'embarquer directement. Le contrôle d'identité se fait désormais à l'entrée de l'appareil.

## La flotte la plus moderne en Europe

Le groupe investit de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui une des flottes les plus modernes du secteur. Ceci permet à Air France et à KLM d'offrir un confort optimal à leurs passagers tout en utilisant des appareils présentant une meilleure efficacité énergétique.

### Des investissements dans le confort

Au cours des deux prochaines années, KLM va investir plus de 100 millions d'euros pour le remplacement et la rénovation de ses flottes long-courrier, moyen-courrier ainsi que de la flotte régionale de la compagnie KLM cityhopper.

De nouveaux fauteuils seront installés dans la *World Business Class* (WBC) à bord des Boeing B747-400 et des MD-11. L'intérieur des cabines sera entièrement rénové, proposant de nouvelles couleurs, de nouveaux éclairages et de nouveaux sièges plus confortables sur les Boeing B737.

Les vols d'Air France au départ de Paris-Orly et à destination de Fort-de-France, Pointe-à-Pitre, Saint-Denis de la Réunion et la Guyane sont désormais assurés par des Boeing B777-300ER, dernier-né de la famille Boeing, en remplacement des Boeing B747-400. Ces avions sont équipés des nouveaux Espaces de voyages offrant aux passagers les dernières innovations technologiques ainsi qu'une meilleure qualité de service. La mise en ligne de ces nouveaux appareils a représenté un investissement de plus d'un milliard d'euros.

Air France propose par ailleurs depuis novembre 2006 à ses clients de l'Espace Affaires long-courrier un nouveau fauteuil d'une longueur de deux mètres en position lit, un des plus grands du marché.

### Le meilleur des distractions à bord

Depuis avril 2007, il est possible d'apprendre des langues étrangères en voyageant sur les Boeing B777-300 d'Air France. 23 langues sont disponibles à l'initiation dont l'anglais, le français, le néerlandais, l'italien, le japonais et le mandarin. Des cours de prononciation, des tests et des jeux permettent de mettre en pratique la leçon.

Air France sera par ailleurs la première compagnie aérienne à permettre à ses passagers d'utiliser leur téléphone portable à bord. L'utilisation du téléphone sera dans un premier temps limitée aux échanges de données, avant d'être étendue au son. Une première phase de tests sera menée auprès des passagers voyageant à bord d'un Airbus A318 desservant l'Europe et l'Afrique du Nord.

569 avions  
en exploitation

### De nouveaux appareils plus performants

25

Dans le cadre de la gestion de sa flotte, le groupe Air France-KLM entend répondre aux besoins de renouvellement et de croissance de sa flotte.

En 2006-07, l'ensemble des Boeing B767-300ER de KLM ont été remplacés par des Airbus A330-200. Air France a poursuivi la rationalisation de sa flotte moyen-courrier en sortant les derniers Boeing B737. Sa flotte moyen-courrier est désormais exclusivement composée d'appareils de la famille Airbus A320.

Régional, filiale d'Air France, a pris possession en janvier 2007 de son premier Embraer 190, un appareil biréacteur d'une capacité de plus de 100 sièges. Régional entend ainsi rajeunir sa flotte avec des appareils plus silencieux et disposant d'une meilleure efficacité énergétique tout en augmentant sa capacité d'accueil.

# SkyTeam, élue meilleure alliance de l'année

**26** L'alliance SkyTeam met le client au centre de ses préoccupations pour qu'il bénéficie du meilleur service quelle que soit la compagnie qu'il emprunte. Une stratégie gagnante qui a été récompensée pour la seconde année consécutive par le titre de « meilleure alliance de l'année » décerné par les lecteurs du magazine américain *Global Traveler Magazine*.

**10** compagnies membres

Aeroflot, Aeromexico, Air France, Alitalia, Continental, CSA Czech Airlines, Delta, KLM, Korean Air, Northwest Airlines.

**728** destinations

**149** pays

**16 615**  
vols quotidiens

Après sept ans d'existence, SkyTeam est la seconde alliance mondiale en parts de marché et réunit dix compagnies européennes, américaines et asiatiques.

Air France et KLM jouent un rôle moteur dans l'alliance dont le réseau couvre les cinq continents et les principales routes commerciales. Il est encadré de différents *hubs*,

- en Europe : Amsterdam, Paris-CDG, Moscou, Milan et Prague ;
- aux USA : Atlanta, Cincinnati, Cleveland, Detroit, Houston, Memphis, Minneapolis-St Paul et New York (JFK et Newark) ;
- en Asie : Guam, Séoul et Tokyo ;
- en Amérique du Sud : Mexico City.

## Une alliance en constant développement

SkyTeam est en constant développement et, après avoir accueilli Aeroflot en 2006, intégrera prochainement la compagnie chinoise China Southern, la plus importante compagnie aérienne de la République populaire de Chine, avec plus de 44 millions de passagers par an. Air Europa (Espagne), Copa Airlines (Panama) et Kenya Airways (Kenya) ont signé un accord en février 2007 marquant leur volonté de s'engager dans les démarches préalables à une adhésion en tant que « compagnies associées ». Chacune d'entre elles doit



répondre à un certain nombre de conditions préalables, notamment dans les domaines des opérations, des technologies et des produits.

Ce programme des « compagnies associées » leur permettra de bénéficier des avantages de l'alliance, sans toutefois devoir répondre à certains des critères stratégiques demandés aux compagnies membres. L'alliance peut ainsi étendre son réseau et ses services à de nouvelles régions du monde.

## Faciliter le voyage

SkyTeam propose une offre produits permettant au passager d'utiliser simplement et facilement un ou plusieurs réseaux des compagnies membres au cours d'un même voyage. Quelle que soit la compagnie, elle offre la possibilité de gagner et de dépenser des miles sur tous les vols ainsi que de bénéficier de l'accès aux 400 salons en aéroport de l'ensemble des compagnies membres. Les dix compagnies membres partagent par ailleurs une même qualité de service.

En attirant des passagers dont l'itinéraire de voyage nécessite l'utilisation de plusieurs transporteurs aériens, SkyTeam constitue par ailleurs une importante source de revenus pour les compagnies membres. Des produits spécifiques tels que Skyteam Asia Pass, SkyTeam Europe Pass, SkyTeam America Pass et SkyTeam Round the World Pass sont proposés pour faciliter le voyage vers une région ainsi qu'à l'intérieur d'une région.

Afin d'assurer à leurs clients des correspondances plus rapides et leur offrir un meilleur service au sol, les compagnies membres de SkyTeam regroupent leurs installations en aéroports. Des agences, des comptoirs ainsi que des salons communs améliorent de cette façon le service rendu et permettent de dégager des économies d'échelle. Par exemple, à Londres Heathrow, les compagnies membres de SkyTeam vont se regrouper dans le terminal 4 en 2008.

## Une offre personnalisée pour les entreprises

L'alliance a développé des produits personnalisés pour les entreprises tels que les contrats globaux facilitant la mise en place des plans de transport, de l'appel d'offres au suivi des réservations sur les dix compagnies de l'alliance.

Proposé depuis 2006, le produit SkyTeam Global Meetings permet aux organisateurs de congrès de n'avoir qu'un seul interlocuteur au sein de l'alliance, de proposer aux participants des tarifs attractifs et de bénéficier d'un programme incitatif spécial. Une quarantaine d'événements dans le monde ont déjà fait appel à ce nouveau produit de l'alliance dont le 3GSM à Barcelone, la Foire internationale de Belgrade ou le congrès de la WPA (*World Psychiatric Association*) à Nairobi au Kenya.



# Activité cargo

Deuxième transitaire de fret aérien mondial et acteur majeur sur les principales routes commerciales, nous recherchons des partenaires qui sont capables de répondre à nos besoins dans le monde entier. **Air France Cargo et KLM Cargo** nous offrent **un réseau mondial** avec **un accès prioritaire** aux capacités pendant les périodes de forte activité.

Avec le groupe, nous sommes parvenus à trouver un équilibre entre **une offre de prix compétitive** dans chaque segment de service et **une gestion du service de haute qualité**.

**Thomas Lieb,**  
Membre du Directoire  
Schenker AG

Schenker, groupe allemand, est l'un des premiers prestataires mondiaux de services logistiques intégrés et a réalisé un chiffre d'affaires de 13 milliards d'euros en 2006.



# Une approche intégrée dans le transport de fret

**30** Avec 1,4 million de tonnes transportées, Air France-KLM Cargo est le leader européen et mondial du transport de fret aérien (hors intégrateurs) et dispose de l'une des plus importantes flottes mondiales d'appareils tout cargo avec 16 avions.

Air France-KLM Cargo a réalisé un chiffre d'affaires de 2,91 milliards d'euros en 2006-07, disposant d'une part de marché de 29,6% en 2006 parmi les compagnies aériennes de l'AEA (*Association of European Airlines*) et de 7% au niveau mondial.

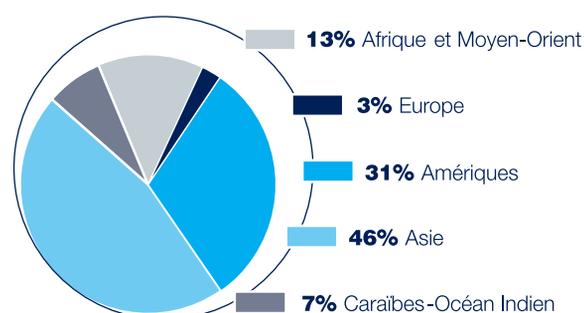
Air France-KLM Cargo entend consolider sa position de leader en offrant à ses clients les services logistiques les plus performants d'un transporteur aérien de fret intégré. Depuis octobre 2005, le groupe a réuni sous une direction unique, le *Joint Cargo Management Committee*, les ventes, la distribution, le marketing et réseau, la stratégie et le développement de son activité fret. Chacune des deux compagnies conserve la responsabilité opérationnelle sur les deux *hubs* de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol. Air France-KLM offre ainsi une puissance et une efficacité commerciales accrues à ses clients majeurs.

**1,4** million  
de tonnes transportées

L'offre intégrée d'Air France-KLM Cargo se concrétise par :

- un point de contact et un contrat uniques pour le client,
- une offre unique proposant le choix de deux systèmes opérationnels, via Paris-Charles de Gaulle ou via Amsterdam-Schiphol, voire une combinaison des deux *hubs*,
- une des flottes les plus importantes du monde, permettant une grande flexibilité pour répondre aux demandes des clients,
- un accès facile aux systèmes logistiques et informatiques, ainsi que des produits et services innovants disponibles sur le site internet,
- une excellence opérationnelle garantie par des investissements importants dans la sécurité, la traçabilité et la fiabilité des opérations.

Répartition du chiffre d'affaires par destination



## Une offre adaptée aux besoins spécifiques des clients

Air France-KLM Cargo dispose d'une offre organisée autour de quatre familles de produits : Dimension, Cohesion, Variation et Equation. Celle-ci est également proposée par les membres de SkyTeam Cargo.

**Dimension** propose un transport aéroport/aéroport standard, n'exigeant pas de traitement spécifique. Ce produit générique de l'offre concerne principalement les groupages et plus généralement toutes les expéditions.

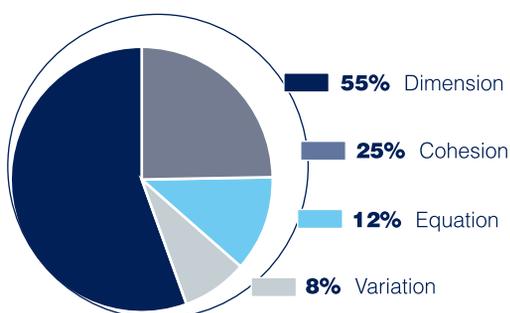
**Cohesion** est un produit sur mesure pour les envois import et export réguliers et les expéditions en flux tendu intégrés dans une logique de chaîne logistique. Ce produit est formalisé par un engagement contractuel réciproque entre un chargeur, un transitaire et les compagnies.

**Variation** propose une solution adaptée au transport de marchandises atypiques, hors normes et à forte valeur ajoutée.

**Equation** propose un envoi express et garantit un traitement prioritaire, à délais raccourcis, des expéditions qui sont embarquées sans réservation préalable sur le premier vol disponible en partance.

### Répartition du chiffre d'affaires par produit

31



### SkyTeam Cargo

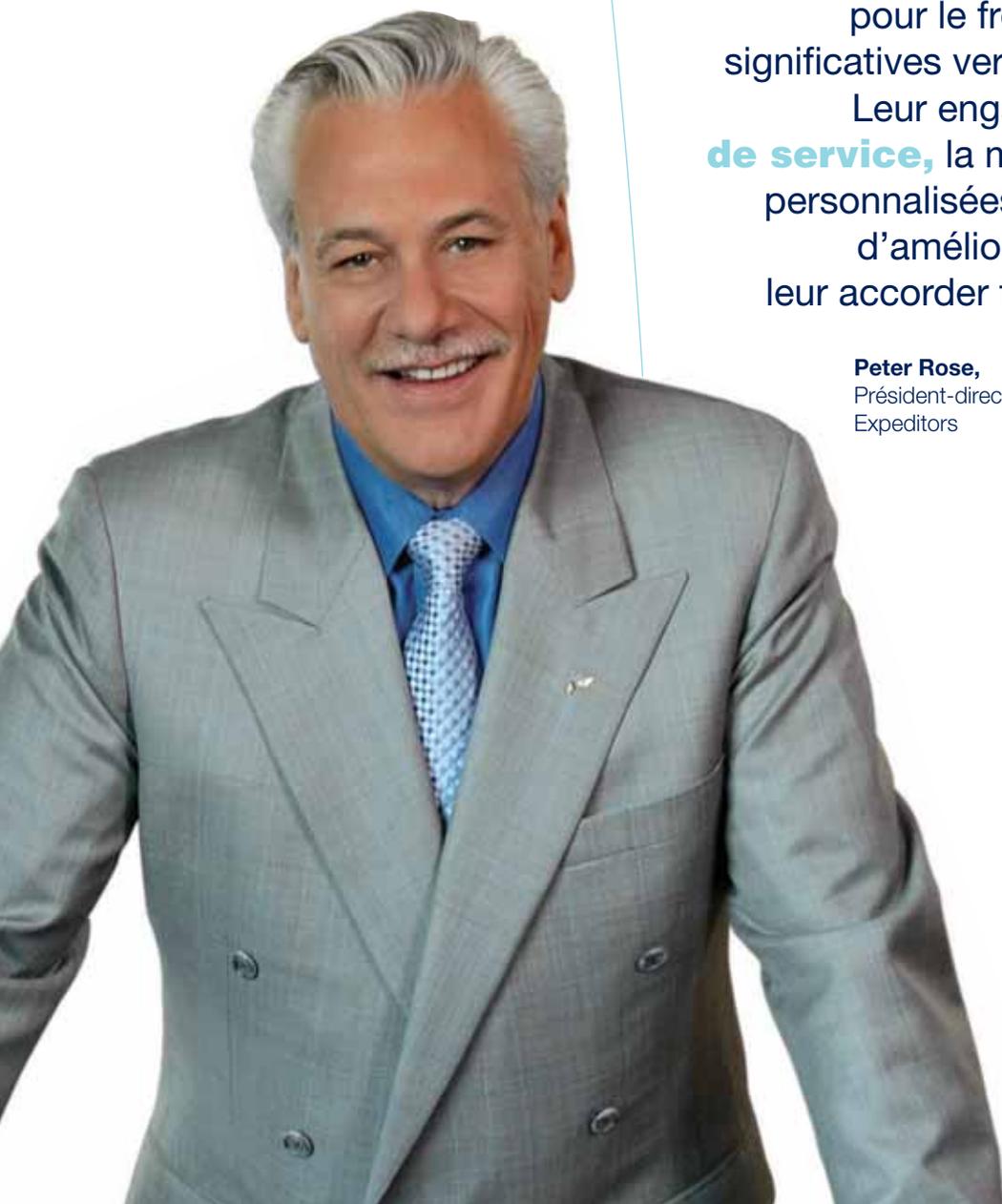


Lancée le 28 septembre 2000, SkyTeam Cargo est la plus importante alliance de transport de fret aérien et regroupe huit compagnies européennes, américaines et asiatiques : Aeromexico Cargo, Air France Cargo, Alitalia Cargo, CSA Cargo, Delta Air Logistics, KLM Cargo, Korean Air Cargo et Northwest Airlines Cargo.

L'alliance couvre les principales routes commerciales stratégiques au travers de 545 destinations dans 127 pays desservis. Les membres de SkyTeam Cargo partagent un réseau global et une offre unique regroupée autour des quatre produits Variation, Equation, Cohesion, Dimension pour lesquels les spécifications de services sont identiques.

SkyTeam Cargo propose par ailleurs des procédures de traitement harmonisées dans l'ensemble du réseau et des points de vente uniques où plusieurs membres de l'alliance ont rassemblé leurs services. Ces éléments assurent aux clients de SkyTeam Cargo une parfaite coordination logistique, de l'acceptation du fret à sa livraison.

32



En tant que société de services, nous devons proposer à nos clients plusieurs options pour la **gestion** de leur fret. Air France-KLM nous offre une **couverture mondiale** pour le fret aérien et des capacités significatives vers les principaux marchés. Leur engagement dans la **qualité de service**, la mise en place de solutions personnalisées et un processus continu d'amélioration nous ont permis de leur accorder toute **notre confiance**.

**Peter Rose,**  
Président-directeur général  
Expeditors

Expeditors est un logisticien mondial basé à Seattle. Il propose à ses clients des prestations de commissionnaire de transport aérien et maritime et de transitaire. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 4,6 milliards de dollars en 2006.

## Une réactivité accrue

L'intégration des activités de fret permet aux deux compagnies de réagir rapidement face aux changements de l'environnement économique.

Ainsi, dans un contexte marqué par une forte concurrence, Air France-KLM Cargo a pratiqué une adaptation de sa flotte en transférant un Boeing B747-400FR du plan de développement de KLM Cargo pour l'allouer de février 2007 à octobre 2008 à Air France Cargo. Cette opération décidée en quelques semaines seulement a permis à Air France Cargo d'avancer la sortie d'un Boeing B747-200FR, très consommateur de carburant, et de le remplacer par un appareil plus performant. KLM Cargo a pu ainsi adapter son offre à la demande du moment.

Air France Cargo a par ailleurs décidé d'accélérer le remplacement de sa flotte de cinq Boeing B747-400 FR par des Boeing B777 FR. Ces nouveaux appareils, plus efficaces en termes énergétiques, limiteront les émissions gazeuses, dont la production de CO<sub>2</sub>.

## Les enjeux du transport de fret

**33**

Le fret aérien connaît depuis deux ans une croissance inférieure à l'évolution du commerce mondial du fait de la concurrence du transport maritime, de la concentration des intégrateurs et des déséquilibres des échanges entre l'Asie et l'Europe. Cette activité dispose cependant de perspectives favorables avec la croissance des pays émergents et la mondialisation.

Le trafic mondial en millions de tonnes devrait progresser de 5,2% par an jusqu'en 2011 pour atteindre 111,9 millions de tonnes, porté par la mondialisation des échanges commerciaux et le mode de fonctionnement des entreprises à flux tendus. L'Asie, et tout particulièrement la Chine, restent les marchés les plus dynamiques.\*

Pour anticiper ces mouvements, Air France-KLM Cargo a ouvert des discussions début 2007 avec la compagnie chinoise China Southern dans le but de créer une *joint-venture* cargo. Ces négociations ont pour objet la création d'une nouvelle compagnie de droit chinois qui exploitera en propre une flotte cargo et commercialisera en exclusivité les soutes des avions passagers de China Southern.

Ce projet d'une activité commune dans le cargo soutiendra la croissance du groupe sur les routes Europe-Asie mais également intra-asiatiques et transpacifiques.

\*source : Roland Berger ACT Worldwide and Regional forecast 2005-2010



34

# Activité maintenance

À bord de nos Boeing B747 Cargo, nous transportons des fruits, des fleurs ainsi que des produits qui ne peuvent pas attendre, comme des voitures de Formule 1. Depuis douze ans, le **réseau de support mondial** de KLM et aujourd'hui d'**Air France-KLM** nous fournit rapidement les pièces de rechange nécessaires à remettre nos appareils en vol, qu'ils soient à Dubaï, Amsterdam ou New York. Nous avons un **point de contact unique** pour la maintenance, l'ingénierie et le support équipements de nos appareils. Cette **disponibilité mondiale**, si importante pour notre activité, se double d'une **assistance quotidienne** au niveau local sur nos différents sites. Leur expertise et leur **fiabilité** nous permettent ainsi de répondre en temps et en heure à nos **impératifs économiques**.

**Bill Kelley**

Vice President Technical Operations  
Atlas Air

Atlas Air Worldwide Holdings est un transporteur de fret aérien et le premier opérateur mondial de Boeing B747 Cargo. Basé à Purchase, dans l'État de New York, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 1,4 milliard de dollars en 2006.



# Un leader mondial de la maintenance aéronautique multi-produits

**36** Dans son activité maintenance, le groupe Air France-KLM dispose de deux entités, Air France Industries et KLM Engineering & Maintenance. Celles-ci assurent un support opérationnel compétitif aux compagnies du groupe et jouent un rôle de tout premier plan sur le marché mondial de la maintenance aéronautique multi-produits.

Air France-KLM est le numéro deux mondial de la maintenance aéronautique multi-produits avec un chiffre d'affaires total de 2,86 milliards d'euros en 2006-07.

La maintenance des flottes d'Air France et de KLM représente les deux tiers de l'activité d'Air France Industries et KLM E&M. Les deux entreprises assurent également la gestion de la flotte de plus de 150 compagnies aériennes clientes.

Air France Industries et KLM E&M proposent une offre de services intégrés et multi-produits couvrant tous les aspects de la maintenance aéronautique.

# 900

avions traités

Dans un contexte de dérégulation des marchés mondiaux et de croissance du trafic, il est primordial pour les acteurs du secteur de développer des outils et des méthodes adaptés aux exigences du marché et permettant, en un minimum de temps d'immobilisation des appareils, un entretien aéronautique optimal.

La combinaison des complémentarités d'Air France Industries et KLM E&M en termes de types avion et de capacités de production donne aux deux entités les atouts leur permettant d'améliorer significativement leur performance et de conforter leur position sur ce marché où la part de la maintenance sous-traitée est en progression constante.

**Air France Industries et KLM Engineering & Maintenance ont été élues entreprises européennes de maintenance de l'année par le magazine *Overhaul & Maintenance* du groupe de publication américain *Aviation Week*, saluant le succès de leur rapprochement et la qualité de services étendus proposés aux compagnies aériennes clientes et aux compagnies du groupe.**

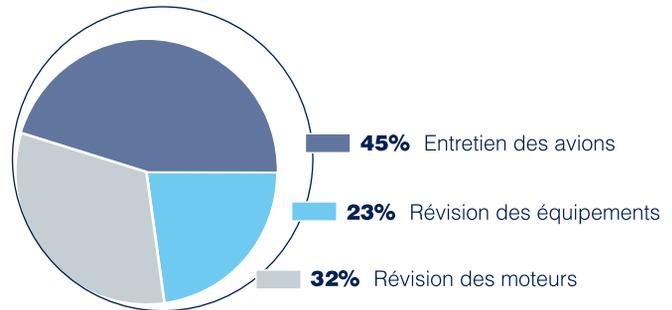
## Un modèle opérationnel commun

Air France Industries et KLM E&M ont mis en place un modèle opérationnel s'appuyant sur une stratégie commune de développement et d'investissement, une mise en commun des forces de ventes des prestations industrielles et une coordination étroite des actions d'achat et de la politique fournisseur.

Ce modèle opérationnel vise à simplifier le fonctionnement de l'activité mais aussi à bâtir les bases cohérentes d'un réseau de maintenance aéronautique à vocation mondiale. Par un développement ciblé et rentable, ce réseau doit valoriser les atouts du groupe sur les produits support équipements et moteurs et permettre un positionnement compétitif sur les activités de grand entretien cellule.

Assurant une interface unique avec le marché, ce modèle est progressivement complété par la répartition entre les deux entreprises des responsabilités techniques d'ingénierie des avions du groupe (*Central Engineering Agency - CEA*) ainsi que des responsabilités technico-économiques de gestion de produits (*Product Leadership Agency - PLA*) s'appliquant aux moteurs et aux équipements. Cette organisation, appliquée dès 2005 sur certains types avions et moteurs, s'est étendue en 2006 et sera approfondie.

### Une offre de services multi-produits



L'activité maintenance du groupe s'exerce à Roissy, à Orly, à Toulouse, à Schiphol, à Norwich ainsi que dans plus de

**150** aéroports  
à travers le monde

## 38 Un développement soutenu dans la révision des équipements et des moteurs

En 2006-07, Air France Industries et KLM E&M ont connu un fort développement des activités moteur et équipements pour le compte de clients externes ainsi qu'une forte activité maintenance cellule des avions du groupe.

Pour le support des équipements, les deux entreprises ont engagé des partenariats avec des constructeurs motoristes tels que Boeing et Honeywell afin de renforcer leur positionnement commercial et réaliser des économies d'échelle. Ainsi, le nombre de Boeing B777 supportés via le partenariat de Boeing a progressé de 30% et atteint 115 appareils. De même, KLM E&M s'est positionné avec sa filiale EPCOR sur le marché des avions de nouvelle génération Boeing B737 NG, Airbus A330 et A340 et Boeing B777, en coopération avec le constructeur Honeywell.

Pour soutenir sa croissance dans son activité moteur, l'entreprise a également conclu un partenariat stratégique avec General Electric en vue de développer ses capacités de révision du moteur GE90, dont Air France Industries est une des premières entreprises à assurer la révision.

Les services intégrés, la disponibilité stratégique des stocks et les effets d'échelle sur les produits phares sont également des leviers importants pour développer les services.

Les activités équipements ont connu un fort développement au travers de contrats en support complet des flottes Boeing B777, Airbus A320, A330 et A340. Ce marché présente un fort potentiel généré par la croissance des flottes clients et leurs renouvellements.

### Une confiance renouvelée dans le savoir-faire du groupe

**En 2006-07, Air France Industries a renouvelé des contrats majeurs pour le support des Airbus A340 de Virgin Atlantic, les Airbus A340 et A319 d'Air Mauritius et KLM E&M s'est positionné sur le support Boeing B747-400F avec d'importants contrats signés avec Martinair et TNT.**

## Un réseau logistique qui couvre le monde entier

Pour assurer une proximité avec les clients, le groupe a mis en place un réseau logistique dans différentes régions du monde, permettant le développement de ses capacités de réparation d'équipements au niveau local.

En Amérique du Nord, Aero Maintenance Group (AMG), dont le groupe a acquis 40% en 2005, est spécialisée dans le support des équipements et donne au groupe une présence sur le marché américain. En 2006-07, la société s'est développée en faisant une acquisition à Dallas lui permettant de se positionner sur les avions régionaux et en créant un centre logistique à Miami. Elle a également gagné deux contrats avec Lan Chile et Delta.

En Chine, Hangxin group, une société de réparation des équipements des avions de nouvelle génération, permet au groupe de profiter du fort taux de croissance de ce marché. Depuis la prise de contrôle par le groupe en mai 2002, Hangxin group a connu une croissance de 20% par an. En 2006, l'entreprise a continué à développer les capacités d'un nouvel atelier mécanique à Shanghai dans le cadre d'un programme d'investissement de 3,5 millions d'euros et y a mis en place de nouvelles capacités de maintenance et de réparation avionique.

Cette stratégie de mise en œuvre de supports intégrés dans les zones éloignées connaît un certain succès auprès de différentes compagnies *low-cost* asiatiques.

À Bangkok, le nouveau centre logistique assurera la maintenance cellule et le support moteur et équipements des Boeing B737-400 de la compagnie *low-cost* Nok Air, dont la flotte atteindra 14 appareils fin 2008.

En Inde, *InterGlobe Aviation Limited*, « IndiGo », jeune compagnie *low-cost* domestique indienne basée à Delhi, a signé un contrat de support équipements de sept ans avec Air France Industries. Les prestations fournies comprendront un accès au pool équipements avec réparation, une dotation de pièces à Delhi ainsi qu'un service logistique intégré porte-à-porte. Avec aujourd'hui neuf appareils en exploitation, le contrat supportera progressivement l'ensemble de la flotte de 100 Airbus A320 au fur et à mesure de leurs entrées en service.

KLM E&M a pour sa part débuté le support des Boeing B737NG de Spicejet, compagnie *low-cost* indienne basée à Delhi dont la flotte dépassera bientôt les 20 appareils.

À Singapour, un nouveau centre logistique a été mis en place, permettant au groupe de répondre à la demande du marché en forte croissance du sud-est asiatique.

# Être un acteur économique responsable avant tout, c'est notre devoir

Gouvernement d'entreprise	•••	<b>42</b>
Être actionnaire	•••	<b>50</b>
Développement durable	•••	<b>58</b>
Comptes consolidés simplifiés	•••	<b>64</b>
Glossaire	•••	<b>69</b>



# Gouvernement d'entreprise

42

## Le Conseil d'administration



**Jean-Cyril Spinetta**  
Président-directeur général  
d'Air France-KLM  
Président du comité de  
stratégie



**Leo M. van Wijk**  
Vice-président du Conseil  
d'administration  
d'Air France-KLM  
Membre du comité de stratégie



**Patricia Barbizet**  
Directeur général et  
administrateur d'Artémis  
Membre du comité de stratégie  
et du comité de nomination



**Cornelis J.A. van Lede**  
Président du Conseil  
d'administration de l'INSEAD  
Membre du comité  
des rémunérations



**Floris A. Maljers**  
Président du Conseil  
d'administration de l'École  
de management de Rotterdam  
Membre du comité d'audit



**Pierre Richard**  
Président du Conseil  
d'administration de Dexia  
Président du comité  
d'audit et Membre du comité  
des rémunérations



**Bruno Bézard**  
Directeur général de l'Agence  
des participations de l'État  
Membre du comité d'audit



**Frits Bolkestein**  
Administrateur de sociétés



**Jean-François Dehecq**  
Président du Conseil  
d'administration de  
Sanofi-Aventis  
Membre du comité d'audit  
et du comité de nomination



**Jean-Marc Espalioux**  
Président-directeur général  
de Financière Agache  
Investissement  
Président du comité des  
rémunérations et Président  
du comité de nomination



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



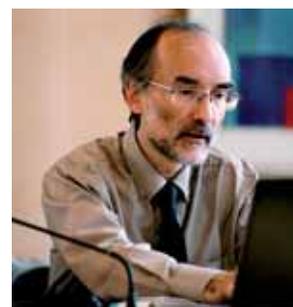
**Claude Gressier**  
Président de la section  
des Affaires économiques  
du Conseil Général des  
Ponts et Chaussées  
Membre du comité de stratégie



**Philippe Josse**  
Directeur du Budget, Ministère  
de l'Économie, des Finances  
et de l'Industrie  
Membre du comité de stratégie



**Didier Le Chaton**  
Commandant de bord  
Représentant les personnels  
navigants techniques  
Membre du comité d'audit  
et du comité de stratégie



**Christian Magne**  
Cadre financier  
Représentant les personnels  
au sol et navigant commercial  
Membre du comité d'audit  
et du comité de stratégie

## Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité du groupe et veille à leur mise en œuvre. Dans la limite de ses attributions, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche du groupe et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Il nomme le Président qui a tous pouvoirs pour assurer la direction de la société à l'exception des limitations résultant des dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration.

### Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM peut comprendre 18 membres dont la durée du mandat est de six ans. Au 31 mars 2007, le Conseil d'administration d'Air France-KLM était composé de 15 membres dont dix administrateurs nommés par l'Assemblée générale, deux représentants des actionnaires salariés nommés par l'Assemblée générale et trois représentants de l'État français nommés par arrêté.

Il comprend également quatre comités spécialisés dont un comité d'audit, un comité de nomination, un comité de stratégie et un comité des rémunérations.

### Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

#### Jean-Cyril Spinetta

Président-directeur général d'Air France-KLM

- Président-directeur général d'Air France
- Administrateur de Saint-Gobain, Alcatel-Lucent et Unilever

#### Leo M. van Wijk

Vice-président du Conseil d'administration d'Air France-KLM

- Président du Directoire de KLM (jusqu'au 31 mars 2007)
- Administrateur de Northwest Airlines
- Membre du Conseil de surveillance de Martinair, d'Aegon N.V., de Randstad Holding N.V. et de Kennemer Gasthuis

#### Patricia Barbizet

Directeur général et administrateur d'Artémis

- Vice-président du Conseil d'administration de Pinault-Printemps-Redoute
- Membre du Conseil de surveillance et directeur général de Financière Pinault, Gucci et Yves Saint-Laurent
- Administrateur de la FNAC, de Bouygues et de TF1

**Frits Bolkestein**

Membre du Conseil de surveillance de Nederlandsche Bank

- Conseil auprès de PricewaterhouseCoopers

**Jean-François Dehecq**

Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis

- Administrateur de Veolia Environnement
- Administrateur de l'Agence nationale de la recherche

**Jean-Marc Espalioux**

Président-directeur général de Financière Agache Investissement

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

**Pierre-Henri Gourgeon**

Directeur général délégué d'Air France-KLM

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

**Cornelis J.A. van Lede**

Président du Conseil d'administration de l'INSEAD (Institute of Business Administration)

- Administrateur de Reed Elsevier, de Sara Lee Corp et d'Air Liquide
- Président du Conseil de surveillance de Heineken
- Membre du Conseil de surveillance de Philips Electronics et de Stork

**Floris A. Maljers**

Président du Conseil d'administration de l'École de Management de Rotterdam

- Président de Roompot et de Recreatie Group
- Administrateur de Rand Europe

**Pierre Richard**

Président du Conseil d'administration de Dexia

- Président du Conseil d'administration de Dexia Crédit Local
- Vice-président du Conseil d'administration de Dexia Banque Belgique et de Dexia Banque Internationale à Luxembourg
- Administrateur de Generali France Holding et de EDF Énergies nouvelles

**Administrateurs représentant l'État****45****Bruno Bézard**

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

- Administrateur d'EDF, La Poste, Areva, France Telecom et Thalès

**Claude Gressier**

Président de la section des Affaires économiques du Conseil Général des Ponts et Chaussées

- Administrateur des Autoroutes de France et de la SNCF

**Philippe Josse**

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

- Administrateur d'EDF et de la SNCF

**Administrateurs représentant les actionnaires salariés****Didier Le Chaton**

Commandant de bord Représentant les personnels navigants techniques

**Christian Magne**

Cadre financier Représentant les personnels au sol et navigant commercial

## Expérience des membres du Conseil d'administration

46	Expérience au sein du Conseil d'administration			Expérience professionnelle			
	Administrateur	Âge au 31 mars 2007	Date d'entrée au Conseil	Expérience acquise au 31 mars 2007	Secteur	Expérience dans le secteur	Fonction actuelle
	<b>Jean-Cyril Spinetta</b>	63 ans	23/09/1997	10 ans	Service Public Transport aérien (Air Inter et Air France)	14 ans	PDG d'Air France-KLM et d'Air France
	<b>Leo van Wijk</b>	60 ans	24/06/2004	3 ans	Transport aérien (KLM)	36 ans	Président du Directoire de KLM ( <i>jusqu'au 31 mars 2007</i> )
	<b>Patricia Barbizet</b>	52 ans	03/01/2003	4 ans	Industrie (Renault, groupe Pinault)	30 ans	Directeur général et administrateur d'Artémis
	<b>Bruno Bézard</b>	44 ans	14/03/2007	0,5 mois	Service Public	19 ans	Directeur général de l'Agence des participations de l'État
	<b>Frits Bolkestein</b>	73 ans	22/11/2005	1,5 an	Industrie (Shell) Administration (Parlement néerlandais et Commission européenne)	16 ans 26 ans	Administrateur de sociétés
	<b>Jean-François Dehecq</b>	67 ans	25/01/1995	12 ans	Industrie (SNPA et Sanofi)	42 ans	Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis
	<b>Jean-Marc Espalioux</b>	55 ans	14/09/2001	6,5 ans	Services (CGE, Accor)	20 ans	PDG de Financière Agache Investissement
	<b>Pierre-Henri Gourgeon</b>	60 ans	20/01/2005	2 ans	Aéronautique et transport aérien	36 ans	Directeur général délégué d'Air France-KLM et directeur général délégué d'Air France

Expérience au sein du Conseil d'administration				Expérience professionnelle		
Administrateur	Âge au 31 mars 2007	Date d'entrée au Conseil	Expérience acquise au 31 mars 2007	Secteur	Expérience dans le secteur	Fonction actuelle
<b>Philippe Josse</b>	46 ans	16/05/2006	11 mois	Service Public	11 ans	Directeur du Budget
<b>Cornelis van Lede</b>	65 ans	24/06/2004	3 ans	Industrie (Shell, Akzo, Fédération des industries des Pays-Bas), Conseil (McKinsey & Company)	36 ans	Président du Conseil d'administration de l'INSEAD
<b>Floris Maljers</b>	73 ans	24/06/2004	3 ans	Industrie (Unilever)	35 ans	Président du Conseil d'administration de l'École de management de Rotterdam
<b>Pierre Richard</b>	66 ans	20/10/1997	10 ans	Banque (CDC, Crédit Local de France)	24 ans	Président du Conseil d'administration de Dexia
<b>Claude Gressier</b>	64 ans	24/06/2004	3 ans	Service Public	39 ans	Président de la section économique et transport du Conseil Général des Ponts et Chaussées
<b>Didier Le Chaton</b>	56 ans	26/01/2006	15 mois	Transport aérien (Air France)	31 ans	Commandant de bord
<b>Christian Magne</b>	54 ans	14/09/2001	6 ans	Transport aérien (Air France)	33 ans	Cadre financier

## 48 Fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a adopté un règlement intérieur inspiré des rapports Bouton et Vienot. Ce règlement précise les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil et fixe les droits et les devoirs des administrateurs en matière de règles d'information, de communication des dossiers, de confidentialité et de conflit d'intérêts.

### Déontologie et éthique

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

Le code de déontologie impose tant aux mandataires sociaux qu'aux dirigeants de la société de s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la société, pendant le mois qui précède l'annonce des résultats annuels et pendant une période de vingt et un jours précédant l'annonce des résultats trimestriels et semestriels.

Le code d'éthique financier détermine les principes auxquels doivent se conformer les principaux dirigeants de la société en matière d'informations financières.

### Indépendance des administrateurs

En matière d'indépendance des administrateurs au regard des critères fixés par le rapport Bouton, le Conseil n'a pas été amené à en débattre compte tenu du mode de désignation d'une partie des administrateurs qui résulte tant de dispositions législatives particulières, notamment pour les représentants de l'État français, que des accords conclus avec KLM et, jusqu'à la démission de son représentant, avec Alitalia.

## Les comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration compte quatre comités spécialisés. À l'exception du comité de stratégie, aucun comité ne compte parmi ses membres de dirigeants sociaux.

### Le comité d'audit

Le comité d'audit est composé de six membres du Conseil d'administration. 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 à ses réunions. Le comité examine les comptes consolidés intérimaires et annuels afin d'éclairer le Conseil d'administration sur leur contenu et veille à l'exhaustivité, la fiabilité et la qualité des informations, y compris prévisionnelles, fournies aux actionnaires et au marché. Il évalue également 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.

Le comité veille à la qualité des procédures permettant le respect des réglementations boursières.

Au cours de l'année fiscale 2006-07, il s'est réuni cinq fois.

### Le comité de stratégie

Le comité de stratégie est composé de sept administrateurs et étudie les orientations stratégiques concernant l'activité du groupe, les évolutions de son périmètre en matière de flotte ou de filiales, l'acquisition ou la cession d'actifs aériens ou non-aériens, la politique de sous-traitance aérienne et d'alliance. Il s'est réuni une fois en 2006-07.

### Le comité des rémunérations

Le comité des rémunérations est composé de trois administrateurs et est chargé notamment de formuler des propositions quant au montant et à l'évolution de la rémunération des dirigeants sociaux. Il peut être saisi pour donner un avis sur la rémunération des cadres dirigeants

du groupe ainsi que sur la politique menée en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions. Il s'est réuni une fois en 2006-07.

### **Le comité de nomination**

Le comité de nomination est composé de trois membres et est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration pour la nomination d'administrateur ainsi que pour la succession des dirigeants sociaux, notamment en cas de vacance imprévisible. Il ne s'est pas réuni au cours de l'exercice 2006-07.

**49**

## Le Comité de management stratégique (SMC)

Depuis mai 2004, le groupe Air France-KLM est dirigé par un Comité de management stratégique (*Strategic Management Committee*), composé de quatre dirigeants d'Air France et de quatre dirigeants de KLM.

Il se réunit chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris pour prendre les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'activité du groupe dans le cadre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration, en particulier en matière de coordination des réseaux et des *hubs*, de budget et plans à moyen terme, de plans de flotte et d'investissement ainsi que d'alliances et de partenariats.

Le SMC sera remplacé au cours du second trimestre de l'année 2007 par un Comité exécutif groupe composé de 11 membres qui, tout en assurant une responsabilité au niveau du groupe Air France-KLM, conservent leurs fonctions au sein de chaque entité.

A portrait of Fabrice Knoll, a man with short brown hair and a goatee, wearing a white button-down shirt. He is smiling and gesturing with his right hand. The background is white with a light blue curved line and a red starburst graphic.

Il est évident aux yeux de tous les membres du Comité qu'Air France-KLM est une entreprise où le management éthique, l'investissement socialement responsable et la performance économique vont de pair. Cette conjonction d'éléments nous a incités à vouloir **participer à la communication** du groupe vers ses actionnaires individuels. Par nos idées et la **diversité** qui caractérise la **composition du Comité**, nous espérons y apporter une dimension supplémentaire. Le fait même qu'un tel Comité existe, nous a convaincus d'y investir de notre temps.

**Fabrice Knoll,**  
Membre du Comité Consultatif  
des Actionnaires individuels  
(CCRAI)

# Être actionnaire d'Air France-KLM

Air France-KLM met au centre de ses préoccupations l'information, le respect et la création de valeur pour ses actionnaires.

51

## Communiquer avec nos actionnaires

Air France-KLM mène un dialogue régulier avec ses actionnaires, que ce soit par le biais du Comité consultatif, de réunions d'information ou de visites de sites. Ceci permet de relayer l'information de manière claire et transparente tout en répondant aux questions et attentes des actionnaires.

400 000  
actionnaires individuels

## Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs

### Le CCRAI, force de proposition des actionnaires individuels

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

Des sous-groupes se réunissent également en dehors des réunions plénières autour d'une problématique déterminée. Le présent rapport annuel a ainsi fait l'objet d'une réunion du Comité au cours de laquelle plusieurs de ses membres ont, par différents travaux et échanges de points de vue, contribué à sa réalisation.

52

Les membres du Comité entendent faire le lien entre les actionnaires individuels et le groupe. Ils accompagnent régulièrement les équipes de communication financière au cours des rencontres avec les actionnaires individuels lors de réunions d'information ou de l'Assemblée générale. Renouvelé en 2006, le Comité est composé de 16 membres représentatifs de l'actionnariat du groupe et a accueilli un membre néerlandais.

La liste des membres du Comité est disponible sur l'espace actionnaires du site internet [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com).

Pour contacter le Comité ou faire parvenir une suggestion à ses membres, il est possible de leur adresser un email à [mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr](mailto:mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr).

#### À la rencontre des investisseurs institutionnels et des analystes financiers

Les dirigeants du groupe partent régulièrement à la rencontre des investisseurs institutionnels et analystes financiers lors de roadshows en Europe, aux États-Unis et en Asie. En 2006-07, ils ont consacré plus de 50 jours à rencontrer des gérants de portefeuilles et des analystes en Europe : à Paris, Londres, Francfort, Zurich, Genève, Edimbourg et Amsterdam, en Amérique du Nord : à New York, Boston, Montréal, Los Angeles et San Francisco. Comme chaque année, une Journée Investisseurs a été organisée à Roissy. Elle a réuni plus de 60 analystes et investisseurs qui ont pu ainsi rencontrer les dirigeants opérationnels du groupe.

## Une information claire et transparente

### Un espace actionnaires interactif spécifique sur le site financier du groupe

Sur son site internet financier [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com), le groupe a développé un espace actionnaires reprenant :

- tous les documents relatifs à l'Assemblée générale,
- des publications présentées en version interactive : l'e-mag, le mémento de l'actionnaire et le rapport annuel,
- le calendrier financier,
- le cours de bourse interactif,
- les animations du Club,
- la lettre des actionnaires,
- des offres spéciales pour les membres du Club,
- l'espace du Comité consultatif.

Les actionnaires peuvent également consulter sur le site les chiffres mensuels de trafic des activités passage et fret ainsi que les présentations faites aux analystes et à la presse à l'occasion des résultats trimestriels, semestriels et annuels.

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

Le site internet est également accessible en version PDA (assistant personnel) et à partir d'un téléphone portable à l'adresse : [www.airfranceklm-finance.mobi](http://www.airfranceklm-finance.mobi), avec une version simplifiée du site reprenant les communiqués de presse, le cours de bourse et l'agenda.

**La communication financière d'Air France-KLM a été récompensée cette année par le prix du meilleur rapport annuel du SBF 120, le troisième prix Boursoscan et le « Outstanding investor relations site award » aux États-Unis. Ces distinctions ont mis en valeur la transparence, la clarté et la qualité de l'information d'Air France-KLM en direction de tous ses actionnaires.**



## L'e-mag, un nouveau concept d'information financière à destination des actionnaires

Depuis mars 2007, le site internet propose aux actionnaires un magazine électronique d'information économique et financière en ligne intitulé e-mag. Quelques clics suffisent pour parcourir chacune des rubriques du magazine, offrant ainsi une grande simplicité de navigation.

### Une lettre réservée aux actionnaires individuels

Air France-KLM publie tous les trois mois *Correspondances*, la lettre des actionnaires individuels éditée en français, en anglais et en néerlandais.

Elle reprend sur huit pages l'actualité financière, les principales informations économiques concernant le groupe ainsi que des éclairages sur l'activité du transport aérien, le calendrier des différents événements organisés pour les actionnaires et les dates de publication de résultats.

Relue par les membres du Comité consultatif représentatif des actionnaires individuels, elle est adressée aux membres du Club dans la langue de leur choix par courrier ou par e-mail, selon leur préférence. Elle est également disponible dans l'espace actionnaires du site internet.

### Un mémento de l'actionnaire individuel

Air France-KLM publie un mémento de l'actionnaire individuel reprenant l'ensemble des informations pratiques liées à l'action et aux différents modes de détention en France, aux Pays-Bas et aux États-Unis. Réalisé avec le concours du Comité consultatif représentatif des actionnaires individuels, il tend à répondre aux questions

que les actionnaires individuels peuvent se poser et détaille les différents outils mis en place par le groupe pour communiquer avec eux.

Édité en français, en anglais et en néerlandais, ce document est disponible dans sa version interactive sur [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com) et peut être obtenu sur simple demande.

### Un numéro vert à votre écoute

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

En dehors de ces périodes, un serveur vocal communique les cours d'ouverture et de clôture du titre Air France-KLM. Pour les actionnaires ne résidant pas en France métropolitaine, il suffit de composer le +33 1 41 56 88 85.

Vous pouvez également adresser vos questions par courrier électronique à l'adresse [mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr](mailto:mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr).

### Des réunions d'information pour mieux comprendre l'entreprise

Air France-KLM organise et participe régulièrement, en partenariat avec la presse économique, à des réunions d'information réservées à ses actionnaires individuels. Celles-ci constituent une occasion pour le groupe de faire le point sur sa stratégie, ses résultats et les problématiques du secteur.

Les dates et lieux de ces réunions d'informations sont annoncés dans la lettre *Correspondances*, sur le site internet ainsi que dans les médias partenaires.

## 54 Un Club des actionnaires

Afin de construire un dialogue régulier avec ses actionnaires, Air France-KLM a créé en 2000 un Club des actionnaires. Il compte aujourd'hui plus de 7 000 membres et est ouvert à tout actionnaire d'Air France-KLM détenant au moins 50 titres, au porteur ou au nominatif.

En tant que membre du Club, chaque actionnaire reçoit directement :

- les documents de convocation et de vote à l'Assemblée générale ;
- la lettre trimestrielle *Correspondances* ;
- des invitations pour des visites de sites.

Elles permettent aux membres du Club de découvrir les métiers et les coulisses du groupe et de rencontrer des professionnels des activités passage, fret ou maintenance. Les dates et lieux sont annoncés dans la lettre *Correspondances* ainsi que sur le site internet. Par ailleurs, les membres du Club sont personnellement invités par courrier à assister aux réunions d'information organisées dans leur région avec un partenaire de la presse économique.

- des offres promotionnelles.

Les membres du Club bénéficient également d'offres promotionnelles et exclusives du Musée Air France leur permettant d'acheter des produits en relation directe avec le patrimoine d'Air France et de KLM.

## Rejoignez les 7 000 membres du Club des actionnaires

Pour devenir membre du Club, il faut envoyer un relevé de titres attestant que vous détenez au moins 50 actions à Air France-KLM – Relations Actionnaires - DB-AC – 45, rue de Paris – 95747 Roissy CDG Cedex ; ou par fax au +33 1 41 56 82 79.

Pour toute question, contactez le numéro vert 0800 320 310 (gratuit depuis un téléphone fixe) ou le +33 (0)1 41 56 88 85 depuis l'étranger ou par email à [mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr](mailto:mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr)



## Des initiatives spécifiques pour les actionnaires salariés

Air France-KLM a mis en place depuis 1999 une lettre interne "Actions" distribuée tous les trois mois aux actionnaires salariés. De manière pédagogique, elle explique les enjeux économiques et boursiers auxquels sont confrontés les entreprises ainsi que les actionnaires. Elle tend à former les salariés du groupe aux différents mécanismes financiers et complète de cette façon les informations communiquées par la presse interne de l'entreprise. Un numéro vert 0800 04 2000 ainsi qu'un site intranet dédiés complètent ce dispositif d'information des actionnaires salariés, récompensé en 2006 par le Grand prix de l'actionariat salarié décerné par la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés.

## Actionnariat pratique

### Nominatif pur

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

#### Les avantages de la détention au nominatif pur

Les actionnaires d'Air France-KLM au nominatif pur :

- bénéficient de la gratuité des droits de garde, pris en charge par le groupe ;
- sont inscrits nommément dans les registres de l'entreprise. Ceci leur permet de recevoir directement l'avis de convocation par courrier quinze jours au plus tard avant la date de la réunion ;
- peuvent consulter leurs compte-titres, être informés des mouvements opérés et passer des ordres de bourse directement par téléphone via le serveur vocal Nomilia au 0 825 820 000 (+33 2 51 85 67 89 depuis l'étranger) ainsi que via le site internet : [www.nominet.socgen.com](http://www.nominet.socgen.com).

#### Comment transférer ses titres au nominatif pur ?

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

Les actionnaires peuvent également réaliser leur premier achat au nominatif pur. Pour passer cet ordre, il suffit d'en faire la demande par courrier à Société Générale – Division de la clientèle Émetteurs. À réception du courrier, Société Générale adressera un dossier à lui retourner.

### Nominatif administré

Tout actionnaire peut également transférer ses titres au nominatif administré. La gestion de ces titres reste assimilée à celle des titres au porteur et l'actionnaire ne bénéficie pas de la gratuité des droits de garde. Les actionnaires au nominatif administré reçoivent l'avis de convocation et le formulaire de vote par correspondance, leur permettant la demande d'une carte d'admission.

55

## Services Titres

### En France

**Société Générale**  
**32, rue du Champ de Tir**  
**Division de la clientèle**  
**Émetteurs GSSI/GIS/NPO**  
**BP 81236**  
**44312 Nantes cedex 3**

**Serveur vocal Nomilia : 0825 820 000**  
**(+33 2 51 85 67 89 depuis l'étranger)**

**Site internet :**  
**[www.nominet.socgen.com](http://www.nominet.socgen.com)**

### Aux Pays-Bas

**ABN Amro Effecten**  
**Postbus 3200**  
**4800 DE Breda**  
**Tél : +31 76 579 94 55**

### Aux États-Unis

**Citibank Shareholder Services**  
**250 Royall Street**  
**Canton, MA 02021**  
**Tél : +1 – 877 – CITI-ADR**  
**(+1-877-248 4237)**  
**Email :**  
**[citibank@shareholders-online.com](mailto:citibank@shareholders-online.com)**

## Repères de l'actionnaire

### Le titre Air France-KLM

Le titre Air France-KLM est coté sur le marché d'Euronext Paris et Amsterdam et, sous forme d'ADS, sur le *New York Stock Exchange*. Il est éligible au SRD et au PEA.

#### Codes et Symboles

##### Euronext Paris et Amsterdam

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

##### New York Stock Exchange

AKH

#### Présence dans les principaux indices

**Indices** : CAC 40 (depuis le 18 juin 2007), Euronext 100, SBF 250

**Indices de développement durable** : ASPI Eurozone, FTSE4Good, DJSI World 2006 et DJSI Stoxx 2006

**Autre indice** : Euronext FAS IAS

#### Caractéristiques

**Nombre d'actions** : 279 365 707 au 31 mars 2007, après la création de 9,9 millions de titres liée à l'exercice des 14,5 millions de BASA livrées en avril 2007.

**Valeur nominale de l'action** : 8,50 euros

**Capital social** : 2 374 608 509,50 euros

#### Titres donnant accès au capital

##### Les bons d'acquisition ou de souscription (BASA)

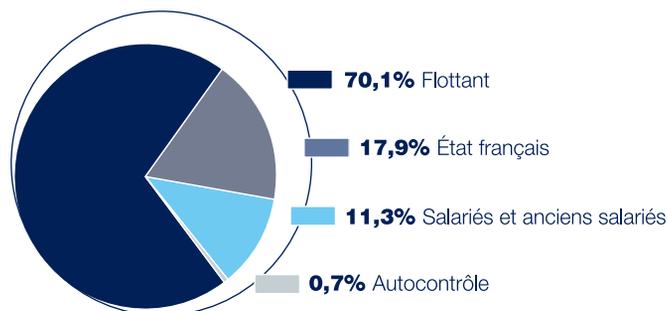
À l'occasion de l'offre d'échange des titres KLM en titres Air France en mai 2004, 45 093 300 bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions (BASA) ont été émis sous le code ISIN : FR0010068965. Ces BASA sont cotés sur les marchés d'Euronext Paris et Amsterdam. Des *American Depositary Warrants* (ADW) Air France-KLM sont également cotés sur le *New York Stock Exchange* sous le symbole AKH WS.

Chaque détenteur de trois BASA / ADW Air France-KLM peut acquérir 2,066 actions Air France-KLM au prix de 40 euros jusqu'au 6 novembre 2007.

##### Les Océanes

Depuis avril 2005, des Océanes Air France-KLM sont cotées sur le marché Eurolist d'Euronext Paris sous le code ISIN : FR0010185975. Elles sont convertibles à tout moment en actions Air France-KLM nouvelles et/ou existantes à raison de 1,03 action pour une obligation.

## Répartition de l'actionariat



Pourcentage du capital, au 31 mars 2007.

## En bourse

### Performances du titre

	2006-07	2005-06	2004-05	57
Cours le plus haut (en euros)	36,30	20,50	15,33	
Cours le plus bas (en euros)	15,93	11,78	11,28	
Cours au 31 mars (en euros)	34,15	19,43	13,87	
Nombre de titres en circulation au 31 mars	269 398 500	269 383 518	269 383 518	
Capitalisation boursière au 31 mars (en milliards d'euros)	9,2	5,2	3,7	

Source : Euronext

Cours de bourse  
**+72%**  
 en 2006-07

0,48 euro de dividende  
**+60%**  
 en 2006-07

### Évolution du titre depuis 2004

Base 100 au 1<sup>er</sup> janvier 2004



\* Données arrêtées au 11 juin 2007

58

Le nouveau défi du transport aérien est le changement climatique. L'intégration des compagnies aériennes dans le marché européen d'échange des quotas de CO<sub>2</sub> en 2011 a pour objectif de les inciter à réduire leurs émissions.

Air France-KLM fait partie **des meilleurs élèves de son secteur** avec des investissements importants pour le renouvellement de sa flotte tant pour **limiter les émissions de CO<sub>2</sub>** que pour contrôler ses nuisances sonores. Sur le plan social, les efforts d'Air France-KLM pour maintenir une bonne qualité de dialogue social, favoriser la **parité homme-femme** et insérer les personnes handicapées, associés à la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié, doivent être soulignés. C'est l'ensemble de ces éléments qui, selon nous, rend Air France-KLM éligible aux fonds ISR.

**Marie Luchet**

Analyste spécialisée Investissement socialement responsable chez CM-CIC Securities

CM-CIC Securities qui a intégré l'Investissement Socialement Responsable dans sa démarche depuis 2002, est l'entreprise d'investissement du Groupe Crédit Mutuel Centre Est Europe, membre du réseau multilocal européen ESN.



# Un acteur responsable

Air France-KLM entend assurer son développement dans des conditions d'excellence économique, sociale et environnementale. Dans ce cadre, le groupe met en œuvre une série d'engagements pour s'assurer que sa croissance rentable va de pair avec la promotion des valeurs sociales et le respect de l'environnement.

59

## Favoriser l'intégration par l'emploi

Air France-KLM sélectionné pour la deuxième année consécutive dans l'indice de développement durable DJSI

Pour la deuxième année consécutive, Air France-KLM fait partie des entreprises figurant dans les deux indices Dow Jones de développement durable, DJSI World et DJSI Stoxx. Le groupe a obtenu le meilleur score global des compagnies aériennes figurant dans l'indice World et est ainsi le seul transporteur aérien à figurer dans la version 2006 du DJSI Stoxx.

Air France-KLM a par ailleurs été classé par Innovest, un cabinet d'études spécialisé dans l'analyse extra-financière, parmi les 100 entreprises les plus en phase avec le développement durable.

Air France et KLM se sont engagées à respecter les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies portant sur les droits de l'homme, les normes de travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Cet engagement est par ailleurs renforcé par la déclaration de responsabilité sociale du groupe Air France-KLM.

Dans ce cadre, Air France et KLM poursuivent leur propre politique de ressources humaines de manière socialement responsable tout en favorisant le rapprochement des équipes par le biais d'actions communes de formation et de dialogue social. Chacune conduit par ailleurs une politique engagée en vue d'intégrer les personnes handicapées au sein de l'entreprise.

## 60

Les deux compagnies mènent également différentes actions en faveur de l'intégration par l'emploi, l'égalité des chances et le respect de la diversité.

Air France a mis en place différentes actions en partenariat avec la région Île-de-France, l'Éducation nationale, les centres de formation d'apprentis (CFA) et les associations territoriales et institutionnelles.

Dans le cadre de la Charte de l'Alternance, elle a formé plus de 10 000 jeunes en dix ans, dont 90% ont été embauchés à l'issue de leur contrat. Par le biais d'un réseau d'associations qu'elle a mis en place, Air France a créé depuis plusieurs années une dynamique territoriale pour l'accès à l'emploi. *AirEmploi* informe sur les métiers de l'aérien et *Jeremy*, l'association des entreprises des aéroports franciliens, aide à l'insertion des jeunes riverains dans les métiers aéroportuaires. Un site relais de la *Fondation de la deuxième chance* a été inauguré pour accompagner des projets permettant à des personnes en grande difficulté personnelle de sortir de ces situations.

Air France et KLM sont également des acteurs de premier plan dans le développement des régions où elles opèrent. À Roissy, Air France 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.

KLM mène pour sa part des actions en coopération avec l'aéroport de Schiphol pour lutter contre le chômage des jeunes et permettre aux jeunes défavorisés de suivre une formation.

## Des démarches récompensées

**Air France a reçu le trophée de l'égalité professionnelle dans le cadre des Rencontres Internationales sur la Diversité. Cette récompense couronne la réussite de la compagnie en matière d'égalité des chances entre les femmes et les hommes.**

**Pour la deuxième année consécutive, KLM a été élu « Employeur favori » par les étudiants des minorités ethniques à l'issue d'un sondage réalisé par le cabinet Intermediar and Ebbinge.**

## Des engagements humanitaires

Au travers de la Fondation Air France et de KLM *AirCares*, le groupe appuie et finance plusieurs projets dans le monde afin de venir en aide aux enfants malades et handicapés, ainsi qu'aux populations en détresse.

Chaque année depuis 1999, KLM *AirCares* sélectionne quatre organisations différentes et organise des activités innovantes et créatives pour les aider à récolter des fonds. Ces quatre organisations peuvent par exemple utiliser les ressources de communication de la compagnie, leur permettant de toucher un vaste public.

En 2006, KLM *Aircare*s et l'université de médecine d'Amsterdam ont signé un partenariat pour améliorer les soins médicaux destinés aux enfants du Kenya en permettant à des spécialistes employés par l'université d'aller auprès de médecins kenyans afin de leur assurer une formation complémentaire. Un centre pour enfants handicapés a par ailleurs été créé à Medan en Indonésie avec l'aide de KLM.

Depuis 1992, la Fondation Air France apporte pour sa part une assistance aux enfants malades et handicapés, aux enfants des rues, ainsi qu'aux adolescents en difficulté en France ou dans les pays où Air France est présente. Les salariés d'Air France participent à son action et ont créé un réseau de 1 500 volontaires, les Amis de la Fondation.

La Fondation travaille en partenariat avec des associations et des ONG dans le domaine de l'éducation et de la formation pour l'enfance et la jeunesse et leur apporte un soutien financier et technique. Elle soutient aussi des projets présentés par le personnel d'Air France lorsque ceux-ci sont déjà engagés dans des associations d'aide à l'enfance.

En 2006, la Fondation Air France a financé plus de 50 projets d'éducation et de formation, notamment en France, en Roumanie et en Chine.

### Aviations sans Frontières (ASF) se mobilise pour le Liban

61

**Air France soutient également Aviation sans Frontières, une association de bénévoles qui contribue à assurer la répartition des secours et des aides dans des pays sinistrés, grâce aux avions pilotés et entretenus par ses membres. Grâce à ASF, six tonnes de matériels médicaux et d'aide humanitaire ont été acheminés en août 2006 vers Beyrouth.**

### Pour soutenir ces associations

**Chacun peut soutenir les actions de la Fondation Air France et de KLM *AirCares* en leur offrant des *miles Flying Blue*. Les *miles* ainsi collectés sont convertis en billets d'avion Air France ou KLM et offerts aux différents bénéficiaires.**

**Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site de KLM *AirCares* : [www.aircares.nl](http://www.aircares.nl) ainsi que sur le site de la Fondation Air France : <http://fondation.airfrance.com>**

## Un acteur respectueux de son environnement

Air France-KLM est conscient des impacts de son activité sur l'environnement, en particulier le bruit et les émissions produits et cherche à les réduire. Au-delà des investissements continus consacrés au renouvellement de la flotte avec des avions aux caractéristiques environnementales plus efficaces, l'environnement pour Air France et KLM constitue un engagement collectif impliquant tous les salariés de l'entreprise et de ses filiales. Dans ce cadre, Air France-KLM a choisi de soutenir le projet européen sur les émissions de gaz à effet de serre du transport aérien.

Le groupe est confronté aux principaux enjeux suivants :

- limiter la contribution au changement climatique et le bruit tout en répondant à la demande croissante de transport aérien,
- maîtriser l'impact du groupe sur la qualité de l'air à proximité des aéroports en limitant les émissions à basse altitude,
- maîtriser les impacts des activités au sol et assurer la conformité réglementaire, réduire la consommation d'eau et d'énergie et optimiser la gestion des déchets.

Dans ce cadre, Air France-KLM agit sur plusieurs leviers importants dont :

- le renouvellement de sa flotte afin d'introduire des avions toujours moins bruyants et plus efficaces en termes énergétiques,
- la mise en place de procédures opérationnelles pour réduire le bruit, la consommation de carburant et améliorer la qualité de l'air des aéroports,
- l'articulation du réseau autour de ses deux *hubs*, un système très performant qui, en améliorant les coefficients d'occupation des avions, permet de réduire l'impact de l'activité sur l'environnement,
- la qualité des systèmes de management environnemental des deux compagnies qui mènent une politique environnementale adaptée au contexte.

## Des investissements en faveur de l'environnement

Air France et KLM ont décidé d'accélérer la rationalisation de leurs flottes en remplaçant des avions dont l'efficacité énergétique ne correspond plus aux exigences du groupe en termes environnementaux.

Air France a remplacé ses Boeing B747-300 de son réseau Caraïbes et Océan Indien par des Boeing B777-300ER, réduisant ainsi de 21% les émissions de CO<sub>2</sub> par avion en 2006 et de 28% en 2007 sur cette flotte.

En mai 2007, Air France a pris la décision de renouveler sa flotte de Boeing B747-400 et une partie de sa flotte moyen-courrier. En conséquence, 18 avions B747-400, dont 13 avions passage et 5 avions cargo, seront remplacés par 18 Boeing B777. Les livraisons s'échelonnent entre 2007 et 2013.

Ces investissements vont permettre de renforcer l'efficacité énergétique de la flotte long-courrier qui va passer d'une consommation de 4,23 litres au passager sur 100 kilomètres à une consommation de 3,44 litres, soit une baisse de près de 19%. Le remplacement des B747-400 va amener une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de cette sous-flotte entre 23 et 28% à horizon 2012 par rapport au niveau de 2006.

Au niveau de la flotte moyen-courrier, il a été décidé de commander 30 Airbus A320-321 de dernière génération dont 19 avions Airbus A320 remplaceront les plus anciens.

KLM a pris, en 2005-06, la décision renouveler ses Boeing B767-300ER par des Airbus A330 et des Boeing B777-200.

Air France-KLM souhaite par ailleurs prendre toute sa part dans la mise en œuvre de solutions innovantes dans la gestion du trafic aérien. Le groupe soutient les projets européens qui permettraient de réduire les attentes en vol, de raccourcir les routes aériennes et de simplifier les trajectoires d'arrivée ou de départ, entraînant ainsi une réduction des temps de vol et des émissions associées. Le groupe appuie aussi les initiatives américaines et européennes pour améliorer les performances environnementales des vols transatlantiques.

Plus généralement, Air France-KLM soutient les efforts de recherche menés par ses fournisseurs, dans le domaine des nouvelles technologies en matière de conception aéronautique.

## Air France-KLM soutient le projet européen sur les émissions de gaz à effet de serre du transport aérien

63

**Le 20 décembre 2006, la Commission européenne a publié un projet de directive en vue d'inclure le transport aérien dans le marché européen d'échange de permis d'émissions. Cette législation s'appliquera dès 2011 pour les vols intracommunautaires.**

**Bien que le transport aérien ne soit la cause que d'environ 3% des émissions humaines de gaz à effet de serre, une proportion faible comparée aux autres sources, Air France-KLM soutient que le secteur doit assumer ses responsabilités environnementales et continuer à participer à la lutte contre le réchauffement de la planète.**

**C'est pourquoi le groupe a accueilli favorablement la proposition de la Commission européenne et, à la même occasion, a rappelé son opposition à tout système de taxation qui frapperait les compagnies de façon aveugle, sans apporter de véritable solution au problème.**

## Publication du rapport de développement durable

**Depuis 2005, Air France-KLM publie chaque année un rapport de développement durable reprenant l'ensemble des activités ainsi que les engagements du groupe dans ce domaine.**

**Il peut être consulté sur le site internet [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com).**



# Comptes consolidés simplifiés

## Compte de résultat consolidé

En millions d'euros

Période du 1 <sup>er</sup> avril au 31 mars	2007	2006	2005	65
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>23 073</b>	<b>21 448</b>	<b>18 978</b>	
Autres produits de l'activité	4	4	5	
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>23 077</b>	<b>21 452</b>	<b>18 983</b>	
Charges externes	(13 100)	(12 127)	(10 629)	
Frais de personnel	(6 689)	(6 357)	(5 994)	
Impôts et taxes	(263)	(228)	(225)	
Amortissements	(1 782)	(1 656)	(1 561)	
Dépréciations et provisions	(8)	(72)	(28)	
Autres produits et charges	5	(76)	4	
<b>Résultat d'exploitation courant</b>	<b>1 240</b>	<b>936</b>	<b>550</b>	
Cessions de matériels aéronautiques	13	2	19	
Écarts d'acquisition négatifs	-	5	1 354	
Autres produits et charges non courants	(20)	512	4	
<b>Résultat des activités opérationnelles</b>	<b>1 233</b>	<b>1 455</b>	<b>1 927</b>	
Coût de l'endettement financier brut	(407)	(392)	(347)	
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie	267	168	125	
<i>Coût de l'endettement financier net</i>	<i>(140)</i>	<i>(224)</i>	<i>(222)</i>	
Autres produits et charges financiers	25	(31)	(8)	
<b>Résultat avant impôts des entreprises intégrées</b>	<b>1 118</b>	<b>1 200</b>	<b>1 697</b>	
Impôts	(248)	(256)	(133)	
<b>Résultat net des entreprises intégrées</b>	<b>870</b>	<b>944</b>	<b>1 564</b>	
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	17	(23)	73	
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>887</b>	<b>921</b>	<b>1 637</b>	
Résultat net des activités non poursuivies	-	-	59	
<b>Résultat net</b>	<b>887</b>	<b>921</b>	<b>1 696</b>	
- Part du groupe	<b>891</b>	<b>913</b>	<b>1 710</b>	
- Intérêts minoritaires	(4)	8	(14)	

## 66

## Bilan consolidé

En millions d'euros

<b>Actif</b>	<b>31 mars 2007</b>	<b>31 mars 2006</b>	<b>31 mars 2005</b>
Goodwill	204	208	205
Immobilisations incorporelles	424	428	437
Immobilisations aéronautiques	11 551	11 017	10 394
Autres immobilisations corporelles	2 007	1 955	1 895
Titres mis en équivalence	228	204	577
Actifs de pension	2 097	1 903	1 767
Autres actifs financiers	1 095	1 182	1 113
Impôts différés	26	7	140
Autres débiteurs	604	1 082	336
<b>Actif non courant</b>	<b>18 236</b>	<b>17 986</b>	<b>16 864</b>
Autres actifs financiers	689	932	654
Stocks et en-cours	360	340	382
Créances clients	2 610	2 518	2 272
Créances d'impôt société	7	1	6
Autres débiteurs	1 271	1 756	969
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 497	2 946	2 047
<b>Actif courant</b>	<b>8 434</b>	<b>8 493</b>	<b>6 330</b>
<b>Total actif</b>	<b>26 670</b>	<b>26 479</b>	<b>23 194</b>

## Bilan consolidé (suite)

67

En millions d'euros

<b>Passif et capitaux propres</b>	<b>31 mars 2007</b>	<b>31 mars 2006</b>	<b>31 mars 2005</b>
Capital	2 375	2 290	2 290
Primes d'émission et de fusion	539	430	384
Actions d'auto-contrôle	(30)	(58)	(19)
Réserves et résultat	5 415	5 072	3 254
<b>Capitaux propres (part du groupe)</b>	<b>8 299</b>	<b>7 734</b>	<b>5 909</b>
Intérêts minoritaires	113	119	111
<b>Capitaux propres</b>	<b>8 412</b>	<b>7 853</b>	<b>6 020</b>
Provisions et avantages du personnel	1 387	1 453	1 516
Dettes financières	7 419	7 826	7 889
Impôts différés	891	839	313
Autres créditeurs	401	417	481
<b>Passif non courant</b>	<b>10 098</b>	<b>10 535</b>	<b>10 199</b>
Provisions	225	192	124
Dettes financières	1 098	1 260	1 044
Dettes fournisseurs	2 131	2 039	1 901
Titres de transport émis et non utilisés	2 217	2 062	1 656
Dettes d'impôt société	21	167	8
Autres créditeurs	2 335	2 269	1 980
Concours bancaires	133	102	262
<b>Passif courant</b>	<b>8 160</b>	<b>8 091</b>	<b>6 975</b>
<b>Total passif et capitaux propres</b>	<b>26 670</b>	<b>26 479</b>	<b>23 194</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidé

68

En millions d'euros

<b>Période du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Résultat net – Part du groupe	891	913	1 710
Intérêts minoritaires	(4)	8	(14)
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	1 790	1 728	1 589
Dotations nettes aux provisions financières	10	24	6
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels	(44)	(46)	(19)
Résultat sur cessions de filiales et participations	(1)	(2)	(66)
Gain sur transaction Amadeus GTD	(16)	(504)	-
Résultats non-monétaires sur instruments financiers	(43)	(6)	-
Écart de change non réalisé	(5)	8	4
Écarts d'acquisition négatifs	-	(5)	(1 354)
Résultats des sociétés mises en équivalence	(17)	23	(73)
Impôts différés	244	98	139
Autres éléments non monétaires	(112)	(182)	(143)
<b>Sous-total</b>	<b>2 693</b>	<b>2 057</b>	<b>1 779</b>
(Augmentation) / diminution des stocks	(20)	(18)	(16)
(Augmentation) / diminution des créances clients	(184)	(215)	42
Augmentation / (diminution) des dettes fournisseurs	228	96	313
Variation des autres débiteurs et créditeurs	133	736	(127)
<b>Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation</b>	<b>2 850</b>	<b>2 656</b>	<b>1 991</b>
Acquisitions de filiales et participations	(25)	(58)	506
Investissements corporels et incorporels	(2 378)	(2 544)	(2 131)
Cessions de filiales et participations	43	35	109
Trésorerie nette reçue sur transaction Amadeus GTD	-	817	-
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	160	227	157
Dividendes reçus	6	10	25
Diminution / (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an	331	(294)	116
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements</b>	<b>(1 863)</b>	<b>(1 807)</b>	<b>(1 218)</b>
Émission de nouveaux emprunts	1 240	1 410	858
Remboursement d'emprunts	(714)	(523)	(288)
Remboursements de dettes résultant de contrats de location-financement	(866)	(580)	(381)
Nouveaux prêts	(89)	(155)	(101)
Remboursement des prêts	52	97	22
Dividendes distribués	(88)	(41)	(24)
Réduction des capitaux propres	-	-	(33)
<b>Flux net de trésorerie lié aux activités de financement</b>	<b>(465)</b>	<b>208</b>	<b>53</b>
<b>Effet des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants</b>	<b>(2)</b>	<b>2</b>	<b>(5)</b>
<b>Variation de la trésorerie nette</b>	<b>520</b>	<b>1 059</b>	<b>821</b>
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	2 844	1 785	964
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	3 364	2 844	1 785
Impôts sur les bénéfices payés (flux provenant de l'exploitation)	(309)	(4)	22
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)	(451)	(364)	(312)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)	299	154	123

# Glossaire

## **ADR - American Depositary Receipt**

Air France-KLM est coté au *New York Stock Exchange* sous forme d'ADR. Les ADR sont des certificats négociables de dépôts, représentatifs d'une ou plusieurs actions et dont la valeur nominale est libellée en dollars.

## **AEA**

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

## **BASA**

Bons d'acquisition et/ou de souscription d'actions. Un BASA donne la possibilité de souscrire une ou plusieurs actions à un prix fixé à l'avance et pendant une durée déterminée.

## **Billet électronique**

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

## **Biométrie**

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

## **Borne libre-service (BLS)**

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

## **Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires correspond à l'ensemble des recettes générées par le groupe Air France-KLM dans ses trois métiers (passage, fret, maintenance) et ses activités annexes.

## **E-services**

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

## **Exercice IATA**

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

## **Hub**

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

## **IATA**

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

70

**Joint-venture**

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

**Multi-hub**

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

**OCEANE**

Obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes.

**Partage de code**

Accord de partage de code (code share) consistant, pour deux compagnies aériennes, à commercialiser le même avion, chacune sous sa marque, sous son code IATA et sous son propre numéro de vol.

**Recette unitaire**

Dans l'activité passage, correspond à la recette pour un siège offert ou pour un passager payant transporté sur un kilomètre.

Dans l'activité cargo, correspond à la recette pour une tonne offerte ou transportée au kilomètre.

**Résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges engagées pour l'exploitation (charges externes, frais de personnel, amortissement et provisions). Il exprime ce que l'entreprise gagne grâce à son activité principale avant l'impact des éléments financiers et exceptionnels.

**Résultat net part du groupe**

Le résultat net part du groupe correspond à la part du résultat d'exploitation revenant aux actionnaires après résultat financier, opérations exceptionnelles et impôts. Ce résultat net peut être distribué sous forme de dividendes ou mis en réserves, augmentant ainsi les capitaux propres de l'entreprise.

**Sous-flotte**

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

**Taux d'occupation ou Coefficient d'occupation**

Passagers kilomètres transportés (PKT) divisés par les sièges kilomètres offerts (SKO).

**Taux de remplissage ou Coefficient de remplissage**

Tonnes kilomètres transportées (TKT) divisées par les tonnes kilomètres offertes (TKO).

**Trafic point à point**

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

Après avoir salué il y a deux ans le rapprochement réussi de nos deux compagnies et rendu hommage, l'an dernier, à nos équipes et aux valeurs qu'elles partagent, nous avons logiquement donné la parole à toutes nos parties prenantes pour ce rapport annuel 2006-07.

Parce que pour nous la réussite d'Air France-KLM est indissociable de l'expansion et du succès de tous ceux qui l'ont choisi et lui font confiance.

Nous remercions chaleureusement les personnes qui nous ont apporté leur témoignage et nous ont consacré quelques heures de leur temps précieux. La satisfaction sincère qui ressort de leurs propos constituent pour nous la plus belle des récompenses.

Document édité par la Communication financière d'Air France-KLM - 45 rue de Paris - 95747 Roissy-CDG Cedex

Conception, réalisation : **HARRISON**  **WOLF**

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

Crédits photos : Grégoire Korganow et Philippe Tuitou / Agence Rapho –

Eyede Press N. Rigg - J. Kantor Studio / Getty Images

Photothèques d'Air France et de KLM - Expeditors.



[www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com)