



★ BETC EMBOSCC



晴空万里 创写意天地

AIRFRANCE 
法国航空公司

AIRFRANCE | KLM



INTERVIEW

de Jean-Cyril Spinetta,
Président-directeur
général du groupe
Air France-KLM

05



ENTRETIEN

avec
Peter Hartman,
Président
du directoire
de KLM

08



3 QUESTIONS

à Alexandre de
Juniac, Président-
directeur général
d'Air France

09



Chiffres clés

10



Retour sur l'année 2011

12



Rester connecté

15



Développement

20



Objectif performance

31



Portraits

39



Actionnaires

45





Un acteur mondial de premier plan



Dans ses trois métiers, le transport aérien de passagers, de fret ainsi que la maintenance aéronautique, Air France-KLM est un acteur mondial de premier plan.

En 2011, le Groupe a transporté 75,8 millions de passagers et 1,4 million de tonnes de fret. Air France-KLM exploite le premier réseau long-courrier international au départ des plates-formes de correspondance de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol. Sa flotte de 586 appareils, une des plus modernes du monde, dessert 230 destinations dans 113 pays.

Tout en poursuivant ses investissements pour ses clients, le Groupe a engagé un vaste plan de transformation qui vise à gagner en flexibilité et en réactivité pour être plus compétitif dans un monde où la concurrence s'est renforcée.

Fort de ses atouts et de la mobilisation de son personnel, Air France-KLM aborde ces défis avec confiance et sérénité.





2012, une année de transition et de mobilisation

INTERVIEW

Jean-Cyril Spinetta
Président-directeur général
du groupe Air France-KLM

L'année 2011 a été difficile pour le transport aérien et pour Air France-KLM. Quelles sont les perspectives d'avenir pour le Groupe ?

J-C.S. — Le transport aérien est un secteur de services qui, par définition, est soumis à la conjoncture mondiale. Le secteur connaît aujourd'hui une évolution structurelle sans précédent : le carburant a atteint cette année des records historiques, ce qui a eu un très lourd impact sur notre rentabilité. Les compagnies aériennes américaines ont retrouvé leur compétitivité, les compagnies du Golfe et les compagnies chinoises se développent,

les compagnies à bas coûts se renforcent... Cette mutation s'est accélérée et amplifiée sous l'effet de la crise.

— Aujourd'hui, le groupe Air France-KLM sort de la crise plus affaibli que ses concurrents : la situation financière est préoccupante en raison de notre faible niveau de trésorerie et de l'évolution de notre dette, notre compétitivité n'est pas assez forte pour que nous soyons

rentables et la qualité de notre recette unitaire est insuffisante pour compenser l'augmentation de notre facture de carburant.

— Ce constat ne remet pas fondamentalement en cause nos choix stratégiques mais rend nécessaire une évolution de notre modèle.

— C'est pourquoi nous avons la volonté de modifier en profondeur le Groupe, à travers un ambitieux plan de transformation : Transform 2015. Lancé en janvier 2012, ce plan a vocation à mettre en œuvre trois grands chantiers : la restauration de notre compétitivité, la restructuration de l'activité court et moyen-courrier et la réduction rapide de l'endettement du Groupe. ●●●

●●● **L'objectif du plan Transform 2015 est de permettre l'amélioration de la performance opérationnelle et financière du Groupe dans un contexte marqué par différentes incertitudes économiques. Quel calendrier allez-vous suivre pour y parvenir ?**

J-C.S. — Notre ambition est de retrouver une situation raisonnable et saine en 2015, ce qui permettra de consolider et de renforcer nos atouts stratégiques.

— Un premier volet de mesures a déjà été mis en œuvre, à travers une croissance limitée des capacités, une révision profonde du plan d'investissement, notamment en ce qui concerne la flotte, une politique de gel des augmentations générales des salaires en 2012 et 2013 chez Air France et de modération salariale chez KLM. Des efforts additionnels de productivité et une nouvelle réduction des frais généraux compléteront ces mesures. Notre objectif est une réduction du coût unitaire* hors carburant de 10 % d'ici 2014. C'est le niveau nécessaire pour se redonner les moyens d'une ambition réaliste.

— Compte tenu de l'environnement économique, ces actions seront toutefois insuffisantes pour garantir un retour durable du Groupe à la compétitivité. Nous avons donc décidé de mettre en œuvre un deuxième volet de mesures qui passe par une transformation plus structurelle de notre modèle et de nos métiers.

— Notre objectif est de générer une augmentation supplémentaire d'un milliard d'euros de la capacité d'autofinancement du Groupe sur trois ans. Nous y parviendrons en utilisant tous les leviers possibles d'économies. Ces mesures sont extrêmement exigeantes pour l'entreprise, elles sont structurellement difficiles et doivent mobiliser toutes les énergies afin de mieux faire face aux défis que nous rencontrons.

— D'ici fin 2014, grâce à ces deux volets d'économies, nous aurons réduit notre dette de deux milliards d'euros. C'est un engagement fort !

“

Il faut que nous soyons innovants et créatifs pour prendre le tournant qui s'impose.

”

Deux milliards d'économies en deux ans, est-ce un objectif réaliste ?

— Ce plan de transformation est ambitieux, il représente un vrai défi pour notre entreprise. Pour autant, la restauration de notre compétitivité et l'amélioration de notre situation financière sont des objectifs réalistes car nous disposons d'atouts majeurs : nous exploitons une flotte jeune, au départ de deux des principaux hubs européens. Le Groupe est riche d'un réseau dense et équilibré. Nos personnels sont compétents et motivés. Ceci est très important.

— J'ai confiance dans nos chances d'y parvenir, grâce à l'engagement et à la mobilisation de tous les salariés d'Air France et de KLM.

Dans un contexte où la priorité absolue doit être donnée au rétablissement et à l'amélioration des résultats d'Air France et de KLM, comment voyez-vous évoluer la gouvernance du Groupe ?

J-C.S. — Depuis que le groupe Air France-KLM a été créé, en 2004, nous avons toujours cherché à développer les synergies entre les deux compagnies. Nous continuons sur cette voie-là : notre complémentarité est un atout.



* Coût mesuré en équivalent siège kilomètre offert.

— Afin d'arriver à une organisation équilibrée, nous avons décidé de séparer certaines fonctions. Ce qui a changé, c'est la dissociation entre le poste de directeur général d'Air France et celui de directeur général d'Air France-KLM. Dans cette logique, Alexandre de Juniac a été nommé en novembre à la tête d'Air France, tandis que j'ai pris les responsabilités de président-directeur général du Groupe. Ensuite, il était cohérent de dissocier également les fonctions de directeur financier d'Air France-KLM et d'Air France.

— À l'avenir, nous allons chercher comment aller plus loin dans notre organisation conjointe. C'est un chantier important, sur lequel je travaille avec Leo van Wijk, directeur général délégué et vice-président du Conseil d'administration d'Air France-KLM, Peter Hartman et Alexandre de Juniac. Leo van Wijk, avec qui j'avais présidé à la constitution du groupe Air France-KLM, en assure avec moi la coordination stratégique.

“

Notre
complémentarité
est un atout.

”

2012 sera donc une année décisive ?

J-C.S. — Oui. 2012 sera une année majeure de mobilisation et de transition. Nous allons tout mettre en œuvre pour réussir le plan Transform 2015. Mais il convient de rester vigilant : les coûts du carburant restent à des niveaux très élevés.

— Il faut dès lors que nous soyons innovants et créatifs pour développer les mesures adéquates qui nous permettront, c'est notre objectif, de retrouver notre place de leader du transport aérien. ●



TRANSFORM 2015

Le plan Transform 2015 s'articule autour de trois grands objectifs définis par le Conseil d'administration du Groupe :

- la restauration de la compétitivité impliquant une réduction des coûts ;
- la restructuration de l'activité court et moyen-courrier ;
- la réduction rapide de l'endettement.

Ce plan de transformation a pour objectif de générer deux milliards d'euros d'économies cumulées sur trois ans (2012-2014) en deux phases : d'abord des mesures immédiates d'économies puis un plan de transformation structurel.

Transform 2015 se décline en objectifs chiffrés pour Air France et KLM. Chaque compagnie travaille sur les mesures structurelles à adopter pour renforcer significativement la productivité de toutes les catégories de personnel et améliorer le taux d'utilisation des avions et des actifs.

Si l'activité passage est principalement concernée par ce plan de transformation avec la restructuration du court et moyen-courrier, les activités cargo et maintenance redéfinissent également leurs conditions de rentabilité.



“ Regarder au-delà de nos frontières ,”

ENTRETIEN AVEC
Peter Hartman,
 Président du directoire de KLM

L'objectif affiché du groupe Air France-KLM est de restaurer sa compétitivité sur un marché de plus en plus concurrentiel. Quelle est la stratégie de KLM pour y parvenir ?

P.H. — 2011 a été l'année de tous les défis pour le transport aérien : les événements politiques en Afrique du Nord et au Proche-Orient ainsi que la catastrophe de Fukushima ont eu une nette influence sur nos résultats. Plus près de nous, KLM a également été confrontée à la crise de la dette en Europe et l'ensemble de notre secteur a été touché par la flambée des prix du pétrole.

— Tous ces facteurs ont eu un impact négatif sur nos résultats d'exploitation et, ce qui ne simplifie rien, nous n'avons aucun moyen d'action sur ces événements extérieurs. Nous devons donc nous concentrer sur ce que nous pouvons changer et faire en sorte d'améliorer notre rentabilité et notre endettement pour assurer le meilleur avenir possible à KLM. C'est ce qui nous permettra de proposer à nos clients un service de qualité à la hauteur de leurs attentes.

— Nous avons déjà mis en place des programmes de réduction de coûts au sein

de l'entreprise. Cela demande un effort supplémentaire de la part de tous les employés. C'est ce que j'appelle améliorer notre « rapport qualité/prix », autrement dit notre productivité. Nous demandons aux salariés de faire preuve d'encore plus de flexibilité et d'engagement, avant tout pour assurer la cohésion de la grande famille KLM.

Où voyez-vous des opportunités de croissance pour KLM ?

P.H. — Historiquement, KLM a toujours opéré depuis un marché domestique de petite taille. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons toujours regardé au-delà de nos frontières. Nous avons énormément profité du développement de notre réseau global autour de notre hub de Schiphol et nous allons continuer sur cette voie. Les marchés en expansion comme l'Asie et l'Amérique du Sud sont très importants pour KLM. En 2011, nous avons ouvert la desserte de Xiamen, en Chine. Nos nouvelles destinations en Amérique du Sud, Rio de Janeiro et Buenos Aires, affichent déjà des résultats supérieurs à nos attentes. L'Afrique est un continent qui présente aussi de nombreuses opportunités. Nous avons lancé au printemps une liaison vers Luanda en Angola et Lusaka en Zambie, deux destinations très prometteuses.

— La coopération avec d'autres compagnies constitue un autre facteur déterminant pour dégager de meilleurs résultats. Au sein du

groupe KLM, cela s'illustre très bien à travers notre accord de partage de codes avec la filiale transavia.com dans le cadre duquel nous pouvons proposer à la clientèle un large choix grâce à des réseaux parfaitement coordonnés. Les nouveaux accords de partage de codes que nous venons de signer avec d'autres compagnies tout comme le renforcement de nos partenariats existants nous permettent de proposer plus d'options à nos passagers. Il y a aussi de nouvelles pistes à explorer tant dans le domaine de l'activité passage que dans celui du cargo comme par exemple la liaison entre Schiphol et l'Asie avec, au retour, une escale à Nairobi, la base de Kenya Airways.

Vous abordez donc l'année 2012 avec confiance...

P.H. — Je suis convaincu que les mesures de réduction des coûts, l'engagement du personnel KLM et la recherche de nouveaux marchés et de nouvelles sources de revenus vont nous permettre d'améliorer notre rentabilité et notre niveau d'endettement.

— Tous ces éléments sont autant d'atouts pour renforcer notre compétitivité sur un marché en pleine mutation et contribuer au succès du groupe Air France-KLM.

Trois questions à...

Alexandre de Juniac
Président-directeur général
d'Air France



“

Nous devons parvenir à nous renouveler sans trahir notre réputation d'excellence.

”

Vous avez pris la direction d'Air France dans un contexte économique et géopolitique très difficile pour la Compagnie. Quelles sont ses ambitions pour les années à venir ?

A.D.J. — Pour Air France, l'heure est à la reconquête, au renouveau et à la remobilisation. Notre modèle économique doit être revu dans un contexte de croissance ralentie : il faut aujourd'hui passer de la croissance rentable à la rentabilité pour la croissance.

— Pour réaliser ce changement, nous avons travaillé conjointement avec KLM à la mise en pratique concrète du plan Transform 2015. Il s'agit d'un projet de très grande ampleur qui concerne toutes les fonctions et tous les aspects de notre activité : le prix, le produit, le service, l'organisation, les clients, etc. Nous allons étudier toutes les composantes de notre modèle afin d'en garder le meilleur. Mais il n'y aura pas de modèle économique efficace sans compromis social. Ce n'est qu'avec un nouveau cadre social que nous pourrions rebâtir un modèle efficace pour restaurer la croissance et le leadership d'Air France. C'est ce qui mobilise toute notre énergie.

Le modèle des bases de province, développé à Marseille et depuis peu à Nice et Toulouse, est-il précurseur des changements dans votre activité moyen-courrier ?

— Nos maîtres-mots doivent être l'imagination, le dialogue et la flexibilité. En ce sens, il est vrai qu'il règne au sein des bases de province un esprit de conquête, un esprit de PME vers lequel nous devons tendre. Il faut savoir être réactif, ouvrir ou fermer des lignes de manière rapide, réagir face à la concurrence, démontrer nos capacités d'adaptation aux demandes du marché d'aujourd'hui tout en gardant notre identité.

— Nous devons parvenir à nous renouveler sans trahir notre réputation d'excellence. Air France n'est pas et ne deviendra pas une compagnie low cost, car nous voulons continuer d'offrir le service Air France à nos clients. En revanche, nous devons développer notre activité sur les marchés en croissance, notamment sur les lignes à vocation « loisir ».

La restauration de la compétitivité implique des mesures d'économies. Est-ce à dire que vous allez cesser d'investir dans la qualité du service ?

A.D.J. — Absolument pas ! Pour une entreprise de services, le principal objectif est de satisfaire les clients. C'est pourquoi les mesures que nous allons mettre en place auront comme objectif de réaliser des économies dans tous les domaines, sauf ceux de la sécurité des vols et du service au client.

— La sécurité des vols est la première des exigences d'une compagnie aérienne. Aucun

compromis ne sera fait sur ce sujet. D'ailleurs, un chantier sans précédent a été mis en place pour développer encore notre politique et culture de sécurité aérienne : depuis la mission d'expertise externe jusqu'au nouveau protocole d'analyse des vols, nous travaillons sur tous les axes non seulement pour respecter des standards élevés, mais encore pour atteindre le plus haut niveau possible en matière de sécurité aérienne.

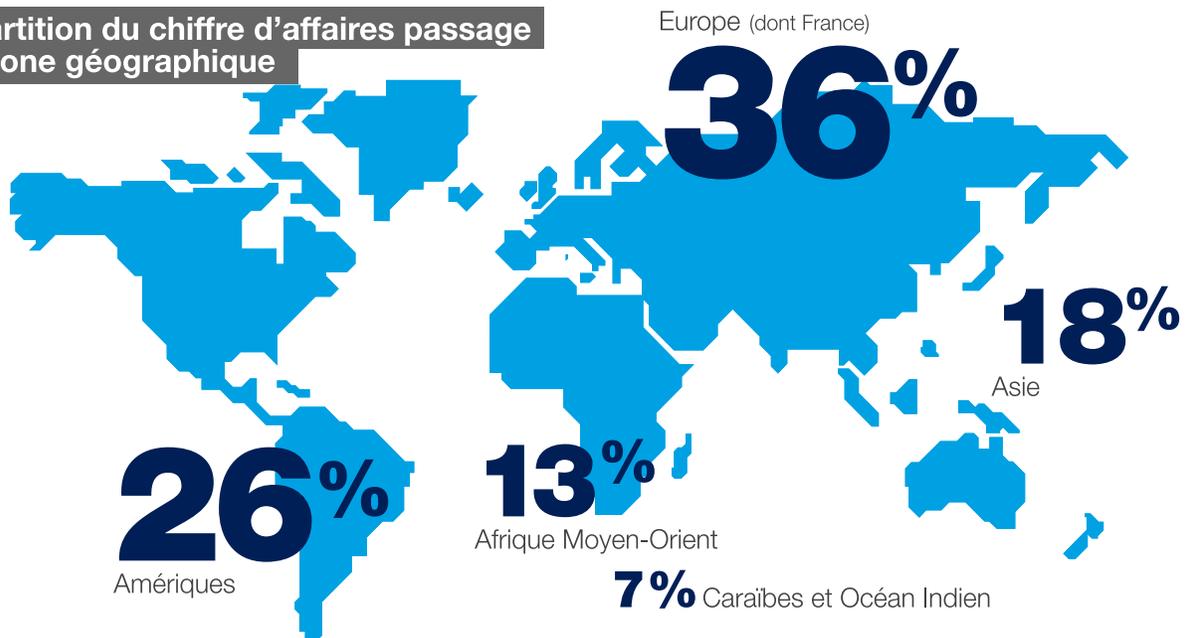
— Quant aux investissements pour le client, ils vont se traduire très concrètement dès cette année par une montée en gamme de notre offre : avec plusieurs centaines de millions d'euros d'investissements dans notre classe Affaires, nous continuons à améliorer notre produit, dans tous ses aspects au sol et en vol, en vue d'en faire une référence mondiale. De la même façon, nous investissons en commun avec Aéroports de Paris pour que tous nos passagers trouvent à Paris-Charles de Gaulle, notre vaisseau amiral, la fluidité et la gamme de services qu'ils recherchent. Nous allons aussi continuer à investir dans les technologies numériques, dans lesquelles nos clients placent de plus en plus d'attentes.

— C'est un cercle vertueux que nous cherchons ainsi à rétablir : si nous sommes compétitifs, nous retrouverons le chemin de la croissance et donc la liberté d'action pour continuer notre développement.

24,36 Chiffre d'affaires
milliards d'euros

Chiffres clés de l'année 2011

Répartition du chiffre d'affaires passage
par zone géographique



75,8

millions de passagers

230

destinations

113

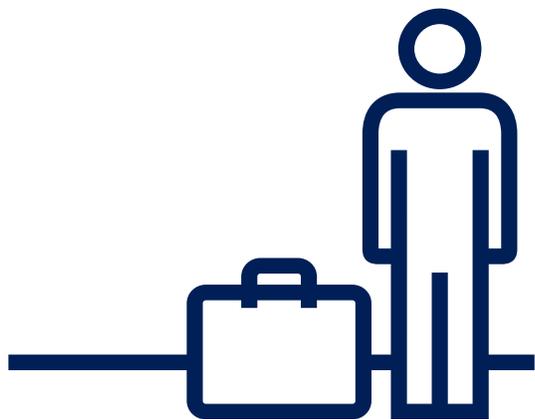
pays

2 plates-formes de correspondance :

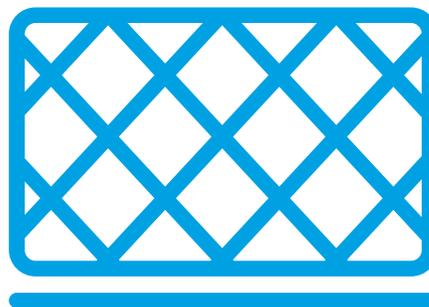
**Paris-CDG et
Amsterdam-Schiphol**

Répartition du chiffre d'affaires par métier (en milliards d'euros)

Passage
18,83



Cargo
3,14



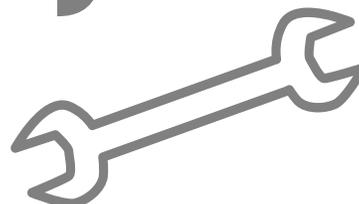
Autres activités*

1,35

* regroupant l'activité loisirs (transavia.com) et l'activité catering

Maintenance

1,04



Flotte

586

avions en exploitation



167

avions
long-courriers

229

avions
moyen-courriers

173

avions
régionaux

17

avions
tout cargo

JANVIER 2011

SKYTEAM S'AGRANDIT

L'expansion de SkyTeam a continué en 2011 avec l'arrivée officielle de China Eastern, China Airlines et les annonces des arrivées de Saudi Arabian Airlines et Middle East Airlines. En 2012, l'alliance comptera 19 membres, avec un réseau renforcé au Moyen-Orient, en Asie du Sud-Est, en Amérique latine et une solide position de leader dans la région de la grande Chine.



JANVIER 2011

LA MAINTENANCE EN POINTE SUR LE MARCHÉ INDIEN

En 2011, l'activité maintenance du Groupe a pris une participation minoritaire dans la société indienne MAX MRO Services. Air France-KLM devient le premier opérateur de son secteur à proposer localement une capacité de réparation d'équipements significative pour ses clients indiens.



MARS 2011

DU NOUVEAU POUR LES CLIENTS AFFAIRES

KLM a lancé sa nouvelle classe Europe Business, qui offre un siège plus confortable et un service de restauration amélioré. Côté long-courrier, les créateurs néerlandais Viktor & Rolf ont signé de nouvelles trousse confort pour les passagers Affaires de KLM tandis qu'Air France continue à équiper ses avions avec son siège *full sleep*, plébiscité par 97 % des clients interrogés.

FÉVRIER 2011

AIR FRANCE ET KLM CONNECT

Pour informer en temps réel et de manière proactive leurs clients tout au long de leur voyage par sms ou e-mail, Air France et KLM lancent un nouveau service entièrement gratuit «Connect», désormais disponible dans 10 langues. Air France et KLM sont les premières compagnies aériennes à offrir à aussi grande échelle un service d'information proactif à leurs passagers sur l'ensemble de leur réseau.

Retour sur l'année 2011

JUIN 2011

KLM DÉVOILE SON AVION DELFT BLUE

Le 15 juin 2011, KLM a présenté à Schiphol un Boeing 777-200 dont l'ensemble du fuselage est recouvert de 4 000 stickers en forme de carreau de Delft. Le projet, baptisé *Tile & Inspire* (Faïence et Inspiration) avait pour but de créer un lien entre le patrimoine historique néerlandais et les médias sociaux, en invitant tous les utilisateurs de Facebook à créer leur propre carreau de faïence.



SEPTEMBRE 2011

LANCEMENT DE L'ENVOI, FILM PUBLICITAIRE D'AIR FRANCE

Pour sa nouvelle campagne de publicité internationale, Air France a fait appel au chorégraphe français Angelin Preljocaj qui signe le film « L'envol », inspiré d'une chorégraphie extraite de son ballet « Le Parc ». Air France propose ainsi une nouvelle écriture d'un art du voyage à la française, empreint de passion et d'émotion.

SEPTEMBRE 2011

**LEADER RESPONSABLE DU SECTEUR
« TRANSPORTS ET LOISIRS »**

Air France-KLM a été reconnu leader du transport aérien pour l'année 2011 dans le domaine de la responsabilité sociétale d'entreprise et confirmé dans les deux indices Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World et Europe. Grâce à ses performances, le Groupe est pour la septième fois leader du secteur aérien et se place pour la troisième fois en tête du secteur élargi « Transports et loisirs ».

OCTOBRE 2011

**L'OFFENSIVE D'AIR FRANCE
AU DÉPART DES RÉGIONS**

Lancée le 2 octobre 2011, la nouvelle offre d'Air France au départ de Marseille affiche ses premiers succès. La Compagnie a réorganisé son réseau, grâce à une utilisation accrue de ses appareils et une amélioration de sa productivité. Cette offensive a été déployée au départ de Toulouse et de Nice au printemps 2012.



NOVEMBRE 2011

**CHANGEMENT DE GOUVERNANCE
À LA TÊTE DU GROUPE**

Jean-Cyril Spinetta, Président du groupe Air France-KLM, a pris les fonctions de Président-directeur général du Groupe tandis qu'Alexandre de Juniac a été nommé Président-directeur général d'Air France. Le Conseil d'administration a également décidé la mise en œuvre d'un plan de transformation pour restaurer la compétitivité du Groupe.



NOVEMBRE 2011

**AIR FRANCE-KLM OUVRE QUATRE
LIGNES EN AMÉRIQUE DU SUD**

En 2011, KLM a ouvert des liaisons directes vers Buenos Aires, La Havane et Rio de Janeiro au départ d'Amsterdam. Air France a pour sa part inauguré la desserte de Lima au départ de Paris.



OCTOBRE 2011

**DES VOLS DE PLUS EN PLUS
ÉCONOMES EN CO₂**

Le 13 octobre 2011, Air France a réalisé en première mondiale le vol commercial le plus économe en CO₂ en mettant en action tous les leviers de réduction des émissions sonores et gazeuses : utilisation de 50 % de biocarburant durable, optimisation des procédures de vol et allègement de la masse embarquée. En juin, KLM lançait des vols réguliers opérés à partir de biocarburants durables entre Paris et Amsterdam, réduisant ainsi substantiellement l'empreinte carbone de ses vols.

NOVEMBRE 2011

**AIR FRANCE CÉLÈBRE SON MILLIONIÈME
PASSAGER EN PREMIUM VOYAGEUR**

Après sa mise en place à l'automne 2009, Air France a accueilli le 22 novembre 2011 son millionième passager en Premium Voyageur : Mukesh Chawla, homme d'affaires indien voyageant pour des raisons professionnelles. La cabine Premium Voyageur, située entre les classes Voyageur et Affaires, offre à des prix compétitifs 40 % d'espace supplémentaire par rapport à la classe Voyageur.



AIRFRANCE KLM

New. A la carte meals



Greater variety in culinary dishes

Tastes differ. That's why KLM introduces A la carte, a variety of delightful meals in Economy Class. For only 12 to 15 euros extra you can enjoy the meal of your choice on most intercontinental flights departing from Amsterdam. Delicious dishes from different cuisines. Check out our menu and book your favourite meal at klm.com

KLM.COM



Journeys of Inspiration

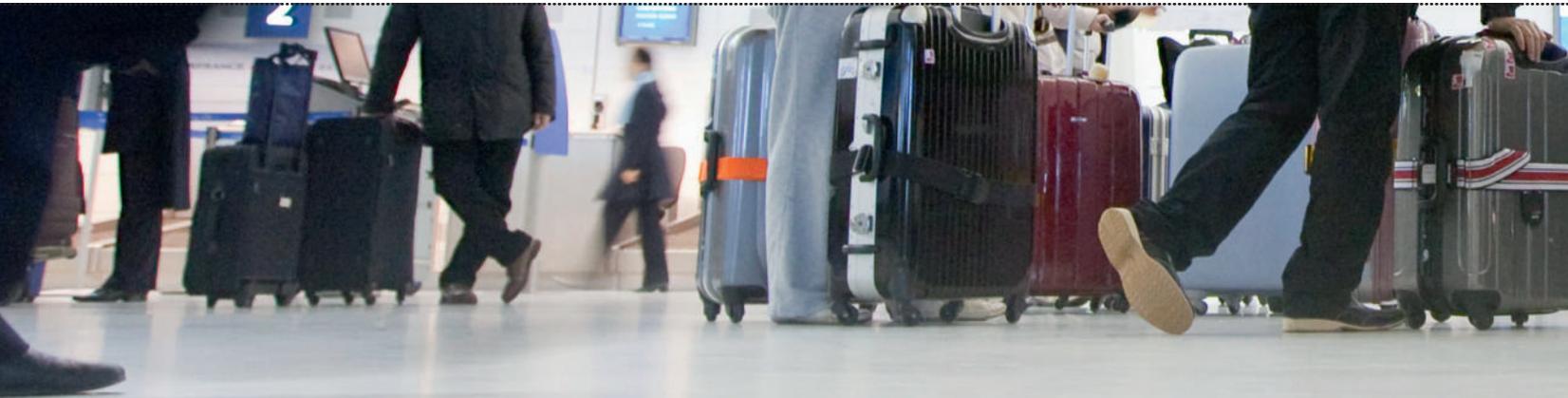
Clients

●
Rester
connecté



Près de **2 500 000** fans sur **facebook**

450 000 abonnés sur **twitter**



Du **sur mesure** à la vitesse du **numérique**

L'ère numérique a complètement modifié les attentes des clients envers les entreprises. Si l'internet fixe permet toujours de se renseigner ou d'acheter à toute heure, le mobile donne aujourd'hui toute la liberté de le faire quel que soit l'endroit où l'on se trouve. En parallèle, les passagers cherchent toujours plus de personnalisation lorsqu'ils voyagent. De la réservation du billet jusqu'au choix du repas à bord, chacun cherche le voyage qui lui ressemble. Pour répondre à ces nouveaux besoins, Air France et KLM sont les premières compagnies aériennes à s'être dotées

des dernières technologies mobiles pour informer tous leurs clients en temps réel et de manière proactive. Elles ont également développé un large choix d'options à la carte, pour que chaque client vive un voyage sur mesure.

ÊTRE INSPIRÉS ET CONNECTÉS

Au cours de l'année 2011, Air France et KLM ont largement investi pour être à la pointe dans le domaine des médias sociaux et créer de nouvelles plates-formes avec les clients. KLM fait partie des premières compagnies au monde à offrir un service aux clients 24h/24 et 7 j/7 sur les médias sociaux. La Compagnie recherche toujours de nouvelles opportunités de développement et envisage d'étendre ces services à d'autres canaux et d'autres langues, notamment en Asie.

La Compagnie a également mené des actions ludiques et participatives sur les médias sociaux : *Tile & Inspire*, *KLM Surprise* ou via des applications iPhone ou Android telles que *TripShake App* ou *KLM Passport App*. Air France a également fait une entrée remarquée dans le monde des médias sociaux, à travers sa campagne Facebook *Travel Challenge* puis la démultiplication de sa communication vers les clients sur les nouveaux médias, en plus



Gain de temps et sérénité : grâce aux services personnalisés en aéroport, les clients peuvent bénéficier d'un accompagnement via des circuits prioritaires tout au long de leur parcours.

5 000 enregistrements sur téléphone mobile/jour



des supports traditionnels que sont les lettres et l'e-mail. Depuis le printemps 2012, Air France propose aussi un service aux clients en ligne via les médias sociaux.

“ BIENVENUE MADAME MARTIN ”

Afin de rendre possible une prise en charge parfaitement personnalisée, Air France et KLM mettent en place des services individualisés à l'aéroport. Air France propose à tous ses clients de profiter d'un accompagnement tout au long de leur parcours, au départ, à l'arrivée ou en correspondance via des circuits prioritaires, afin de gagner du temps et de réaliser en toute sérénité un parcours plus fluide à Paris-Charles de Gaulle, sa principale plate-forme de correspondances. Ces services payants, déclinés avec une palette d'options telles que le transfert en voiture ou moto entre l'aéroport et la ville ou la réservation d'une chambre d'hôtel pour quelques heures, constituent une offre créée par les clients de A à Z. L'extension des *self-services* s'inscrit dans cette stratégie qui permet aux clients de gagner du temps aux différentes étapes de leur voyage. Parmi les initiatives lancées, le *Self Check-In* (enregistrement en ligne ou aux bornes libre-service), est adopté aujourd'hui par 65 % des clients. ●●●

PAROLE DE CLIENT



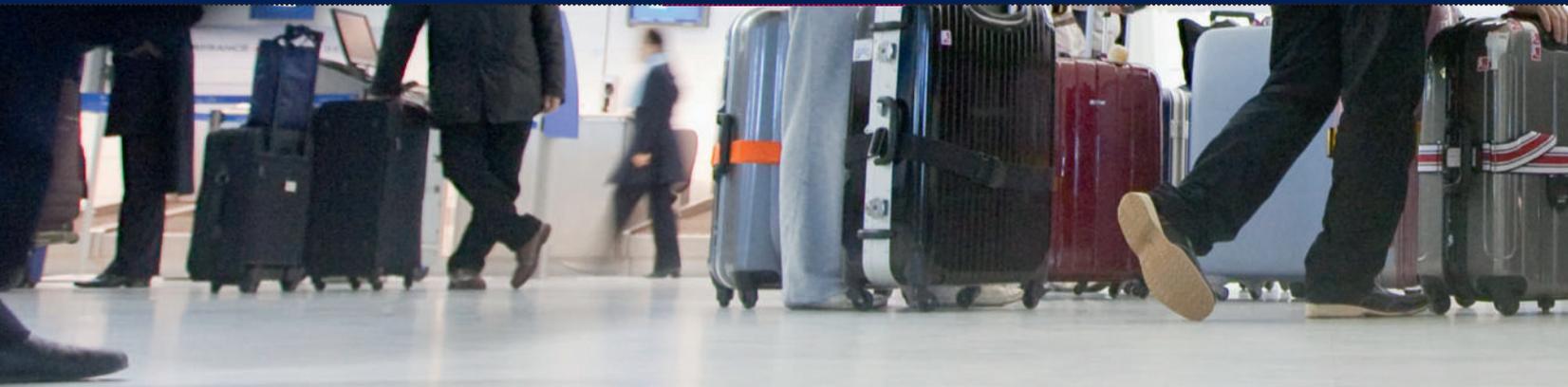
Jay Bhow
Directeur général
d'Oracle Inde

JAY BHOW — Cela fait plus de 20 ans que je voyage avec Air France et KLM, autant dire que je connais bien les deux compagnies ! En tant que DG d'Oracle en Inde, j'ai effectué environ cinq voyages par an à l'international ces six dernières années.

— Pour voyager de façon efficace en long-courrier, il vaut mieux connaître les compagnies, les aéroports, le personnel au sol et tous les services existants. L'organisation d'Air France-KLM donne une impression de cohérence et de convivialité. Le personnel navigant vous met à l'aise, le personnel au sol est courtois et efficace ; tout cela contribue à faire du voyage une excellente expérience, ce qui est rare.

— En tant que passager fréquent d'Air France et de KLM, j'ai appris à bien connaître le personnel. J'apprécie leur service : un jour, le chef d'escale de permanence est allé au-delà de sa mission en m'aidant à me reporter sur un vol, à la suite d'une correspondance manquée, pour que je puisse rentrer chez moi pas trop tard. Une autre fois, l'équipage a célébré l'anniversaire de collègues en leur offrant du champagne et un gâteau !

— Je trouve aussi qu'Air France et KLM gèrent bien les informations, par exemple quand il y a des changements d'horaire. On est bien tenu au courant grâce à Air France et KLM Connect. Cela permet de mieux s'organiser. Ajoutez à cela le professionnalisme du personnel, vous obtiendrez un formidable service aux clients !



●●● À l'automne 2011, Air France et KLM ont par ailleurs inauguré leurs premières bornes de dépose bagages automatiques à Paris-Orly, Amsterdam-Schiphol et à Bordeaux.

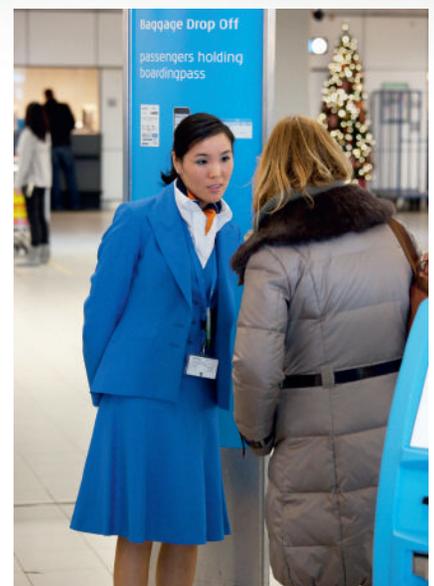
“ CHANGEMENT DE PORTE D'EMBARQUEMENT DE VOTRE VOL ”

Afin que chaque passager puisse vivre son voyage de manière plus fluide et plus sereine avec une information en temps réel, le Groupe a développé des services très innovants, comme « Connect ». Ce service gratuit permet depuis février 2011 à tous les passagers ayant renseigné leurs coordonnées (numéro de téléphone mobile, adresse e-mail) de recevoir un message par e-mail ou sms les prévenant en cas d'aléa avant, pendant ou après le voyage. Quand un retard est annoncé ou qu'un vol a été annulé, par exemple, Air France Connect ou KLM Connect agit dans le monde entier, 24h/24 et 7j/7. Le but : prévenir les clients le plus tôt possible dès 14 jours avant le vol et jusqu'à trois heures avant l'embarquement, et leur proposer une alternative, comme par exemple un autre vol ou un nouvel horaire. En adoptant une communication proactive, Air France et KLM entendent rendre le voyage plus confortable. Les enquêtes menées lors du lancement de "Connect" montrent que le fait d'être informé par avance sur les incidents donne aux clients une perception bien plus positive de la compagnie sur laquelle ils voyagent.

Ce nouveau service permet à Air France et KLM de se différencier en termes de service envers leurs clients sur un marché très concurrentiel.

GASTRONOMIE ET RÉSERVATION À LA CARTE

La personnalisation du voyage intervient désormais à chaque étape, de la réservation à l'expérience en vol. Pour faire du service un véritable élément de différenciation de sa cabine Affaires et créer dans l'esprit des clients une empreinte particulière de la marque Air France, la Compagnie a travaillé sur la définition d'un « design du service », incarné à travers des gestes, des attitudes et des attentions particulières que les équipages mettent en œuvre tout au long du vol, de façon personnalisée pour chaque client. Afin de répondre à la demande de clients souhaitant un plus grand choix de menus à bord, Air France et KLM travaillent également sur la promotion de repas « À la carte » en cabine Voyageur, en complément de l'offre gratuite incluse dans le prix du billet d'avion. Ainsi, depuis novembre 2011 les passagers KLM de vols long-courriers ont le choix entre cinq repas « À la carte » qu'ils peuvent commander en ligne lors de leur réservation. Désormais « Mon espace personnel » sur les sites airfrance.com et klm.com, permet aux clients du Groupe de conserver leurs données personnelles et d'avoir un accès direct à leurs réservations en



Avec 20 millions d'adhérents en 2011, 100 partenaires aériens et 30 partenaires non-aériens, Flying Blue est le programme de fidélité le plus attractif en Europe ; les membres du programme Flying Blue peuvent utiliser leur miles à vie à condition de voyager au moins une fois tous les vingt mois sur Air France, KLM ou toute autre compagnie de l'alliance SkyTeam.

Sites internet mobiles : **2 700 000** visites mensuelles
Connect : **plus de 5 millions**



cours ainsi qu'à leur compte Flying Blue. L'ambition du Groupe est d'élargir progressivement le périmètre fonctionnel de son site mobile et de ses applications iPhone, Blackberry et Android afin de proposer aux clients un service pertinent et fiable tout au long de leur voyage.

A terme, il sera ainsi possible de paramétrer des alertes sur mesure, en fonction des préférences et habitudes de voyage de chacun, prévenant du début ou de la fin de l'embarquement ou bien permettant d'être guidé par géolocalisation dans les aéroports. Des services sur mesure à la vitesse du numérique ! ●

Exceller dans la relation avec ses clients, telle est l'ambition d'Air France-KLM, notamment à travers la personnalisation du voyage et l'utilisation des nouvelles technologies.

de messages envoyés en 2011



Développement

●
Toujours plus loin,
toujours plus proche
●



230
destinations

113 pays

40 vols
quotidiens
vers l'Afrique

29 vols
quotidiens
vers l'Asie

1300 vols
par semaine
au départ
de Marseille,
Nice et
Toulouse

Destinations en 2012





A man in a dark suit and red tie stands in an office, looking out a window. The office contains a desk with a computer monitor, a small airplane model, and a statue of a figure with a wheel.

“ Miser
sur nos

atouts
et repenser
notre
modèle ”

INTERVIEW

A close-up portrait of the man in a dark suit and red tie, looking directly at the camera.

Bruno Matheu

Directeur général adjoint Marketing,
Revenue Management et Réseaux
Air France-KLM et Directeur général
délégué commercial Air France

Air France-KLM a pour objectif de redevenir un des leaders du transport aérien mondial à moyen terme. En quoi le réseau long-courrier est-il déjà au service de cette ambition ?

B.M. — Avec un réseau équilibré, solidement implanté sur les cinq continents, le Groupe dispose d'un véritable atout, qui vit et évolue en fonction de la conjoncture économique et de la concurrence. En 2011, nous avons ouvert de nouvelles lignes vers des zones à fort potentiel de croissance : l'Asie, l'Afrique, l'Amérique du Sud essentiellement. Certaines destinations viennent s'ajouter à notre réseau, comme Xiamen et Monrovia, tandis que d'autres se renforcent en étant desservies à la fois par Air France via Paris-Charles de Gaulle et par KLM via Amsterdam-Schiphol, comme Buenos Aires et Lima. Cette croissance sera plus modérée dans les trois années à venir mais se concentrera sur des zones stratégiques : ainsi en Chine, Air France a renforcé sa présence en inaugurant une ligne vers Wuhan en avril 2012.

— Nous veillons également à intégrer la saisonnalité de la demande dans la gestion de notre réseau. Nous avons ouvert cet hiver des destinations comme Cancun (Mexique) et Le Cap (Afrique du Sud), qui ont vocation à n'être desservies que durant l'hiver, lorsque la demande est la plus forte. Cela nous permet de redéployer plusieurs appareils entre l'été et l'hiver et de mieux nous ajuster aux besoins de nos clients.

— Enfin, nos partenariats et accords de *joint-venture* permettent de compléter notre réseau, de mieux alimenter nos vols et de renforcer notre compétitivité. Air France-KLM et son partenaire américain Delta ont créé en 2009 une *joint-venture* sur leur réseau transatlantique avant d'être rejoints par Alitalia.

“

Notre réseau est un véritable atout adapté à nos ambitions.

”

Alors que nos principaux concurrents viennent de mettre en place des accords similaires aux nôtres, le Groupe conserve son avance en travaillant notamment sur l'offre d'un service « sans couture » pour ses passagers qui voyagent sur les différentes compagnies de la *joint-venture*. Air France-KLM compte également sur son alliance SkyTeam pour encore enrichir son offre. Grâce à ces différents leviers, l'offre long-courrier du Groupe reste flexible et adaptée à ses ambitions.

Qu'attendez-vous de l'offensive que le Groupe est en train de lancer au départ des régions françaises ?

B.M. — Le réseau court et moyen-courrier est un axe majeur de notre plan de transformation. Les défis pour Air France-KLM sont de taille : le Groupe doit repenser son modèle pour renforcer sa compétitivité, alimenter toujours davantage son réseau long-courrier et redevenir rentable sur le point-à-point, où la concurrence est très forte, face aux compagnies à bas coûts et aux trains à grande vitesse.

Avec son offensive en régions, Air France a déjà réalisé une petite révolution. Notre ambition est de renforcer nos positions sur notre marché naturel et de transporter deux millions de passagers supplémentaires par an. Avec ce projet, nous réalisons d'importants gains de productivité en basant une dizaine d'appareils et des équipages dédiés en province, en les faisant voler davantage, de manière plus efficace, avec à terme des baisses de coûts estimées à 15 %.

— Grâce à ce nouveau modèle, Air France fait bénéficier ses clients de tarifs très attractifs, fruits de la réduction des coûts réalisée, tout en conservant les produits et services qui sont sa marque de reconnaissance sur le marché. La Compagnie est ainsi en mesure de proposer de nombreuses nouvelles liaisons en France, en Europe et dans le bassin méditerranéen. Cette offensive commerciale, déployée à Marseille depuis octobre 2011, donne pour l'instant de bons premiers résultats.

Ceux-ci nous ont d'ailleurs encouragé à ouvrir de nouvelles destinations au départ de Marseille et à étendre ce nouveau modèle au départ de Toulouse et de Nice en avril 2012.

Au-delà de la stratégie réseau, comment le groupe Air France-KLM se distingue-t-il de ses concurrents dans sa stratégie clients ?

B.M. — Nous investissons en permanence pour assurer l'excellence de nos produits. Ainsi, notre offre Affaires fait l'objet d'améliorations continues. En 2011, Air France a notamment déployé son nouveau fauteuil-lit en Affaires et introduit un nouveau design du service, portant plus particulièrement sur les aspects relationnels et sur la qualité de la restauration. KLM a également lancé avec succès sa nouvelle classe Affaires Europe, KLM Europe Business, depuis mars 2011. Ce nouveau produit offre aux clients voyageant en Europe plus d'espace à bord, un traitement prioritaire au sol et des tarifs flexibles.

— Nous avons en parallèle lancé de nombreuses initiatives dans le domaine de la restauration dans toutes les cabines de voyage, visant à moderniser notre offre tout en proposant un plus large choix de prestations à nos clients.

— À l'avenir, là où Air France-KLM entend aussi faire la différence avec ses concurrents, c'est dans le numérique. Nous avons lancé cette année des services innovants pour mieux informer nos clients en cas d'aléas, pour fluidifier leur parcours et les assister dans leur voyage. L'utilisation des médias sociaux et le développement de notre offre mobile seront des éléments cruciaux de notre offre. Avec l'ensemble de nos équipes, nous devons devenir une référence dans l'innovation digitale. ●

LA CHINE, UN MARCHÉ AU CENTRE DES ATTENTIONS DU GROUPE

La Chine, où le transport aérien connaît une véritable explosion, est un marché capital pour le Groupe. En 2012, les deux compagnies continuent à renforcer leur offre de et vers la Chine en développant leur réseau et leurs partenariats en grande Chine, portant Air France-KLM à la place de leader européen entre la Chine et l'Europe. Le Groupe exploite 92 vols hebdomadaires reliant leurs *hubs* de Paris-Charles de Gaulle

et Amsterdam-Schiphol à neuf destinations en grande Chine : Canton, Chengdu, Hangzhou, Hong Kong, Pékin, Shanghai, Taipei et Xiamen et, depuis avril 2012, Wuhan exploitée par Air France à raison de trois vols par semaine. Air France est la première compagnie aérienne à desservir Wuhan en direct depuis l'Europe. Avec ses partenaires China Southern et China Eastern, Air France-KLM propose en outre jusqu'à 104 fréquences hebdomadaires à destination de la Chine.

SKYTEAM ALLIANCE AÉRIENNE N° 1 EN CHINE

Avec l'arrivée de China Airlines et China Eastern en 2011, SkyTeam compte désormais quatre compagnies chinoises et représente la première alliance en grande Chine. Avec 135 destinations, le réseau SkyTeam constitue un véritable atout sur ce marché en fort développement, qui se renforcera encore prochainement avec l'intégration de Xiamen Airlines, cinquième plus grande compagnie aérienne de Chine. Consciente des enjeux du marché chinois, l'alliance SkyTeam ne cesse

Faits marquants et chiffres clés



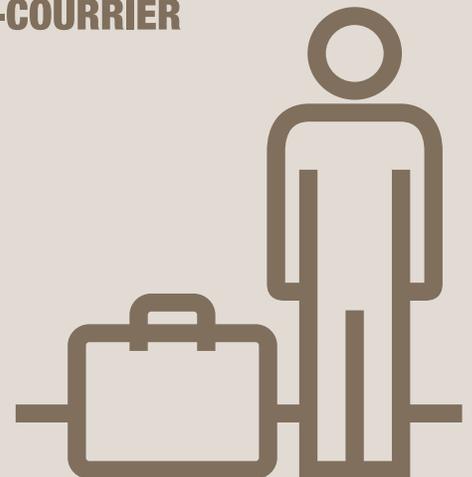
AVEC PRÈS DE

2200

VOLS QUOTIDIENS

Air France-KLM offre un accès à un réseau mondial.

LE PREMIER
RÉSEAU
INTERNATIONAL
LONG-COURRIER



d'investir pour mettre en avant l'atout que représente son réseau. C'est ainsi que le service SkyPriority, mis en place par les compagnies membres de SkyTeam dans le monde entier pour offrir un service au sol harmonisé et identique pour leurs clients Premium, est déjà disponible à Canton, Shanghai et Taipei.

Avec près de 14 500 vols quotidiens vers plus de 900 destinations dans 173 pays, l'alliance SkyTeam offre un accès à un réseau mondial à partir des plus grands *hubs* dans le monde.

2011, ANNÉE DE L'AMÉRIQUE LATINE POUR AIR FRANCE-KLM

En 2011, KLM a ouvert des liaisons directes vers Buenos Aires, La Havane et Rio de Janeiro. Air France a pour sa part inauguré la desserte de Lima, au Pérou.

Ces quatre nouvelles destinations sont désormais desservies à la fois par Air France et par KLM. Grâce à sa stratégie de double *hub* organisée autour de Paris-Charles de Gaulle et d'Amsterdam-Schiphol, le Groupe propose à ses clients une offre étendue avec des horaires coordonnés et des correspondances facilitées.

Vers l'Amérique latine, le Groupe offre 125 vols hebdomadaires dans 11 pays : Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Equateur, Guyane, Mexique, Panama, Pérou, Surinam et Venezuela.

LES BASES DE PROVINCE, UN NOUVEL ÉLAN POUR LE MOYEN-COURRIER D'AIR FRANCE

Lancée en octobre 2011, l'offensive d'Air France en régions manifeste un changement de modèle sur le réseau court et moyen-courrier d'Air France. En adoptant une nouvelle organisation et en réduisant significativement ses coûts opérationnels, Air France est en mesure de proposer une offre inédite au départ de Marseille, Nice et Toulouse avec près de 1 300 vols par semaine. Air France mobilise dans cette offensive commerciale tout son savoir-faire et ses métiers en France, en Europe et dans le bassin méditerranéen et entend initier un cercle vertueux qui permettra à son activité moyen-courrier de renouer avec la croissance rentable.



OFFENSIVE VERS LES

CARAÏBES

2 600 places par semaine à destination de Aruba, Bonaire, Curaçao, La Havane ou Saint-Martin, c'est ce que KLM propose à ses clients pendant l'hiver. Une stratégie offensive sur l'arc caraïbe pour attirer la clientèle loisir au départ d'Amsterdam.

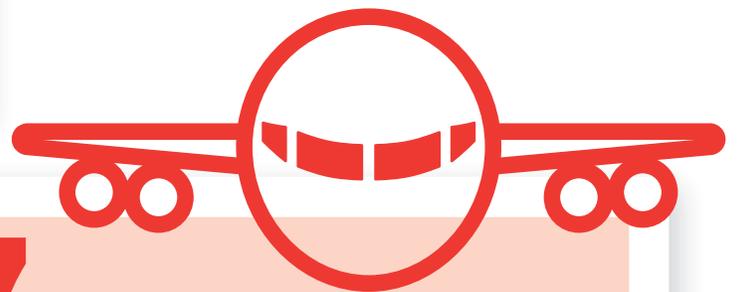
Depuis novembre, Air France a également renforcé son offre vers les Antilles en proposant de nouveaux vols vers Fort-de-France et Pointe-à-Pitre au départ de Paris-Charles de Gaulle.

PLUS DE

250 VOLS

TRANSATLANTIQUES

quotidiens sont opérés dans le cadre de la *joint-venture* qui réunit Air France, KLM, Delta et Alitalia.



7 DESTINATIONS

desservies en A380 par Air France à l'été 2012 : New York JFK, Washington DC, Los Angeles, Montréal, Johannesburg, Tokyo-Narita et Singapour.



Un leader du développement durable

En 2011, Air France-KLM a été classé leader du secteur “ Transports et loisirs ” par les indices DJSI, plaçant le Groupe parmi les 19 entreprises les plus responsables du monde.

Cette position consacre la stratégie du Groupe, dont l’ambition est de concilier l’essor du transport aérien avec la maîtrise des émissions de CO₂, des nuisances sonores et des impacts sur la qualité de l’air. Air France-KLM, qui place la responsabilité sociétale d’entreprise au cœur de ses réflexions, s’engage à être une référence en la matière et ainsi à réduire son empreinte environnementale en actionnant tous les leviers et en mobilisant l’ensemble de ses parties prenantes. Dans cette perspective, Air France-KLM met en œuvre des mesures concrètes telles que la modernisation de sa flotte ou le soutien à la recherche, notamment dans le domaine des énergies renouvelables comme les biocarburants durables pour l’aviation.

DES AVIONS MODERNES ET PERFORMANTS

La réduction des émissions de CO₂ passe par une gestion pointue de la flotte. Celle d’Air France-KLM, d’un âge moyen de 9,7 ans, est l’une des plus

modernes et des plus rationnelles du secteur. Les deux compagnies investissent en permanence pour la moderniser et offrir un meilleur confort à leurs passagers. En 2011, Air France a introduit des avions très gros porteurs de dernière génération dans sa flotte, plus respectueux de l’environnement et moins bruyants : trois Boeing 777-300ER et deux Airbus A380. KLM a fait rentrer dix Boeing 737-700 de nouvelle génération dans sa flotte, en remplacement des anciens Boeing 737.

DES VOLS PLUS ÉCONOMES EN CARBURANT

KLM est la première compagnie aérienne au monde à avoir réalisé un vol commercial avec du biokérosène, le 29 juin 2011. Ce vol, suivi par une centaine d’autres, a été partiellement approvisionné avec du biokérosène issu d’huiles de cuisson. En première mondiale, Air France a réalisé entre Toulouse et Paris, le 13 octobre 2011, un vol commercial réunissant toutes les composantes d’économie d’énergie : usage de biocarburants durables, optimisation des procédures de vol pour



réduire la consommation de carburant, optimisation des routes aériennes, allègement de la masse et modernisation de la flotte. Les émissions de ce vol ont été de 54g de CO₂ par passager par km, soit 50% de moins qu'un vol traditionnel. Ces expérimentations traduisent l'engagement du Groupe dans la recherche de solutions durables pour réduire les émissions du transport aérien.

CONSTRUIRE UNE RELATION DURABLE AVEC LES CLIENTS

De l'éco-conception des produits au développement d'une restauration de plus en plus responsable à bord des avions, tous les domaines de l'entreprise sont concernés pour proposer des produits et services toujours plus innovants et responsables aux clients, tout en améliorant la qualité des prestations de façon continue.

Retrouvez toutes les initiatives développement durable d'Air France-KLM dans le Rapport développement durable du Groupe sur www.airfranceklm.com

LES FONDATIONS D'ENTREPRISE

— Pour Air France comme pour KLM, l'engagement passe par des actions concrètes de développement et d'aide humanitaire. Leurs contributions sont multiples : dons, transport gratuit, mécénat de compétence, campagnes de sensibilisation...

— Depuis sa création en 1992, la fondation d'entreprise Air France a pour vocation de financer des projets en faveur des enfants et des jeunes malades, handicapés ou en grande difficulté, en France et dans les pays où la Compagnie est présente.

— En 2011, elle a financé 116 projets dont l'inauguration du nouveau lycée à Douala au Cameroun permettant ainsi à des jeunes d'accéder aux études supérieures. Grâce à une collecte de fonds en faveur d'Haïti lancée auprès du personnel d'Air France-KLM, la Fondation a également permis la réhabilitation de l'école publique Carius Lhérisson de Port-au-Prince, inaugurée en mars 2011.

— Depuis 1999, KLM AirCares soutient de nombreux projets dans le domaine de l'éducation, de la santé et du travail dans des zones en voie de développement.

— En plus de ses contributions financières ou en nature, KLM AirCares donne la possibilité aux passagers fréquents, membres de Flying Blue, de donner leurs miles pour financer les voyages des bénéficiaires. En 2011, plus de 10 millions de miles ont été ainsi offerts au profit de différents projets. Ces projets ainsi que les ONG participantes adhèrent aux objectifs de développement du millénaire de l'ONU, principalement en faveur des enfants et des jeunes.

— En 2011, KLM a parrainé entre autres le *Medical Knowledge Institute* et *Aflatoun* et a lancé un projet pilote via la plate-forme en ligne *Get it done*. Cette initiative permet de mobiliser ses amis et ses proches via des médias sociaux pour soutenir des projets sociaux.



Destination Society

Nouvelles destinations en direct

by **AIRFRANCE** 



EN DIRECT

**MARSEILLE, NICE
TOULOUSE**

airfrance.fr

Opérations

●
Objectif
performance



La performance opérationnelle : un élément clé de compétitivité

FOCUS



Pieter Elbers
Directeur des opérations de KLM

Outre le prix et la qualité des prestations à bord, une excellente performance opérationnelle peut faire la différence par rapport à la concurrence. Comment y arrivez-vous ?

P.E. — Nous sommes persuadés qu'en maintenant l'accent sur la performance opérationnelle, les problèmes peuvent être enrayerés dès leur origine, de façon à trouver rapidement des solutions et éviter les effets « boule de neige ». La performance opérationnelle fait l'objet d'une pression énorme depuis ces dernières années. Les événements dramatiques de Fukushima ont eu des répercussions bien au-delà des frontières du Japon. Le printemps arabe a été à l'origine d'une grande instabilité politique qui a fortement impacté notre exploitation et fin 2011, nous avons dû faire face à des tempêtes et à de forts brouillards qui ont eu des répercussions négatives sur notre ponctualité. Désormais, la gestion des vols en cas d'irrégularités est de plus en plus proactive, que ce soit pour prévenir les clients, les reporter en cas d'annulation de vols, ou tracer les bagages non livrés. Nous sommes ainsi en mesure de revenir à une exploitation normale de manière plus efficace.

— Nos hubs d'Amsterdam-Schiphol et de Paris-Charles de Gaulle sont absolument vitaux pour nous. Outre l'accès au vaste réseau du Groupe et l'exceptionnel nombre de correspondances qu'ils rendent possibles, ils sont notre principal lieu d'échange avec les clients. C'est pourquoi nous devons poursuivre leur amélioration pour que l'expérience de voyage de nos clients soit aussi facile et confortable que possible.

Savoir innover en toutes circonstances est également nécessaire.

P.E. — Il est très important de savoir innover, même lorsque le résultat d'exploitation est préoccupant. Nous devons continuer à investir dans de nouveaux appareils plus modernes. Cela nous permettra de réduire notre consommation de carburant et d'offrir à nos passagers davantage de confort.

— A Amsterdam-Schiphol, nous avons de la même façon beaucoup investi pour l'amélioration du traitement des bagages, des flux de passagers et des procédures automatisées. C'est ainsi que l'aéroport, en collaboration avec KLM, s'est récemment équipé de bornes de dépose bagages automatiques.

— Enfin, pour être rentables, nous devons maintenir les coûts d'exploitation à un niveau aussi bas que possible. L'ambition que nous partageons avec nos collègues des fonctions opérationnelles est de faire preuve d'une flexibilité et d'une mobilité accrues pour y parvenir. ●

“
La gestion des vols est de plus en plus proactive en cas d'irrégularités.
”



Anne Rigail
Directrice du *hub*
d'Air France
à Paris-Charles
de Gaulle

Quelles seront les nouveautés Air France à Paris-Charles de Gaulle en 2012 ?

A.R. — 2012 est une année de véritable transformation pour la plate-forme de Paris-Charles de Gaulle. Notre objectif est d'en faire la plate-forme de correspondance la plus attractive d'Europe et un atout majeur de l'offre d'Air France.

— Le projet « Hub 2012 », mené en collaboration avec Aéroports de Paris, repose sur une évolution globale des infrastructures. Le *hub* sera d'abord plus simple et plus efficace : l'ouverture d'un nouveau satellite d'embarquement long-courrier et la concentration de notre activité sur l'est de la plate-forme permettront de simplifier et de raccourcir les circuits de correspondance. 85 % de nos clients en provenance de l'Espace Schengen ne repasseront plus un contrôle de sûreté lors de leur correspondance et gagneront jusqu'à dix minutes sur leur parcours. Le *hub* sera aussi plus confortable : nos clients bénéficieront des infrastructures les plus modernes repensées avec de grandes zones commerciales et le déploiement de services innovants dans les zones d'attente, comme un espace Musées ou encore le plus grand Salon Affaires d'Air France, un espace de 3 000 m² inspiré d'un parc et totalement orienté vers le bien-être des voyageurs.

— En parallèle, nous travaillons sur des plans d'actions concrets pour répondre aux attentes de nos clients. Le passage dans les zones d'enregistrement sera fluidifié, avec le déploiement de points de dépose bagage express. Une meilleure signalétique tout au long du parcours Affaires est aussi déployée à Paris-Charles de Gaulle depuis mars 2012 à travers SkyPriority, un service au sol harmonisé que les compagnies membres de SkyTeam mettent en place dans le monde entier.

Le transport de fret : une activité en mutation

DÉCRYPTAGE

— Alors que l'activité cargo du Groupe subit de plein fouet la crise économique dans un contexte de baisse de la croissance mondiale et de surcapacités, les équipes conjointes d'Air France-KLM Cargo recueillent les premiers fruits d'un plan de transformation déjà engagé depuis 2009.

— La dynamique insufflée par le plan Transform 2015 vient ainsi renforcer les objectifs définis au plus fort de la crise, dans le cadre du programme d'adaptation de cette activité.

De nombreux projets ont été lancés : réduction de la flotte tout cargo,

réorganisation du *hub* de Paris-Charles de Gaulle, mise en œuvre d'une nouvelle politique commerciale, optimisation du remplissage des vols, rationalisation des programmes avec l'intégration de Martinair dans le Groupe.

— L'année 2012 verra la poursuite et l'accélération des projets en cours.



1

Une part importante du volume de l'appareil

Les soutes d'un avion passagers occupent près de la moitié du volume de l'appareil. Dans ces soutes sont transportés les bagages des passagers mais aussi et surtout du fret, qui occupe jusqu'à 70 % du volume disponible et contribue largement aux recettes de la ligne.

2

Des conditionnements variés

Un Boeing 777-300ER peut transporter 23 tonnes de fret, conditionnées en conteneurs, palettes ou conteneurs réfrigérés selon les marchandises transportées.

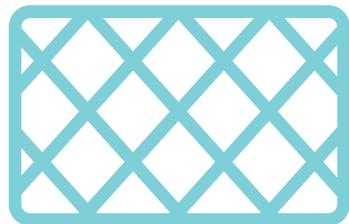
FOCUS

Acteur incontournable de la chaîne logistique à forte valeur ajoutée, Air France-KLM Cargo Martinair Cargo, est le premier transporteur mondial de fret en tonnes par kilomètre transportées.

3

Du transport sur mesure

Air France-KLM Cargo Martinair Cargo assure le transport de différents types de marchandises : produits de valeur, produits pharmaceutiques et primeurs dans des conditions de température contrôlées, Express, poste ou encore hors-format. Ces marchandises sont acheminées dans les soutes des avions passagers, celles des avions combis ou dans l'un des 17 avions tout cargo du Groupe.



3,14

MILLIARDS D'EUROS

de chiffre d'affaires contribuant pour 13% au chiffre d'affaires du Groupe.

258

DESTINATIONS

cargo desservies par le Groupe à l'été 2012, par des équipes conjointes, via les deux plates-formes de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol.

1,4 million

DE TONNES TRANSPORTÉES



En tant qu'auditeur Assurance Qualité, en quoi consiste votre métier au quotidien ?

C.M. — Air France-KLM se doit de respecter toutes les exigences auxquelles est soumis le transport aérien, bien sûr, mais son ambition c'est aussi d'aller plus loin en étant exemplaire dans ce domaine. Dans notre métier, chaque geste, chaque procédure, chaque outillage obéit à des process précis : réparer une pièce d'avion, inspecter un moteur, aménager l'intérieur d'une

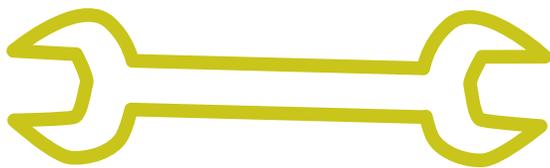
Christophe Meslay
Auditeur Assurance
Qualité Air France Industries

cabine... Nos compétences sont vastes et bien encadrées. Au quotidien, je m'assure que tout le monde a bien conscience de l'importance de ces règles et que tout le monde les applique. C'est une culture que chacun doit acquérir. Je répète souvent : « Attention ! Chacune de vos actions a nécessairement un impact sur un avion qui va voler ! ».

Les exigences réglementaires auxquelles vous êtes soumis sont-elles communes à toutes les compagnies aériennes ?

C.M. — En tant que compagnie aérienne, nous sommes soumis à un cadre réglementaire extrêmement strict : pour voler, les compagnies doivent obtenir les agréments des agences de sécurité aérienne (EASA en Europe, DGAC en France, FAA aux Etats-Unis, CAAC en Chine, etc.). Il en va de même pour les pièces entretenues dans nos ateliers. Chaque agrément est soumis à de multiples exigences

Maintenance : faits marquants et chiffres clés



**2^e ACTEUR
MONDIAL SUR
SON MARCHÉ**

Sur le marché de l'entretien aéronautique, Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M) occupe le deuxième rang mondial parmi les acteurs multi-produits.



1300
AVIONS TRAITÉS
EN 2011

150
COMPAGNIES AÉRIENNES
CLIENTES À TRAVERS LE MONDE



que toutes les compagnies aériennes doivent obligatoirement satisfaire pour exploiter des avions immatriculés dans ces pays. L'enjeu est ensuite de prouver aux organismes de sécurité aérienne que nous faisons voler nos avions dans le plus strict respect des règles de navigabilité et même que nous allons encore plus loin.

Dans ce cadre, avez-vous des échanges avec d'autres compagnies aériennes ?

C.M. — Oui, nous recevons des auditeurs de compagnies aériennes qui s'assurent que nous sommes conformes à nos agréments et à leurs propres exigences. Nous sommes en quelque sorte une interface entre Air France et ces compagnies partenaires. Nous jouons aussi un rôle d'expert chez nos nombreux fournisseurs. En tant qu'auditeurs, nous allons chez eux pour veiller à la conformité de leur activité et nous sommes aussi force de proposition pour les conseiller : notre expertise

en tant que compagnie aérienne est un atout car nous avons les mêmes contraintes qu'eux et nous sommes les plus à même de pouvoir les aider à mettre en place des procédures bien rôdées. Nous voyons aussi ce que pratiquent nos sous-traitants ; quelquefois, on trouve de véritables pépites chez des petits réparateurs ! Nous les mettons alors en œuvre dans nos propres procédures. Ces deux missions représentent près de 30 % de notre activité.

Ainsi, vous vous voyez comme un maillon de la chaîne de sécurité des vols ?

C.M. — Bien sûr, un auditeur qualité a un rôle à jouer dans l'amélioration continue de notre organisation car il permet de faire le point sur ce qui existe, de dégager les points forts et les points faibles. Dans tous les cas, lorsque nous identifions un point à améliorer, nous le signalons et demandons à mettre en place les mesures nécessaires pour corriger les dysfonctionnements.

“

Chaque geste, chaque procédure, chaque outillage obéit à des process précis. Nos compétences sont vastes et bien encadrées.

”

Nous faisons ensuite le suivi de ces mesures. Mais la sécurité passe par chacun des milliers de gestes qui sont faits chaque jour, au sol comme en vol, dans les hangars comme sur les pistes, dans les ateliers comme dans les bureaux. C'est pourquoi rien n'est laissé au hasard. Comme le martèle notre directeur des opérations : « Nous sommes tous producteurs de sécurité des vols ! ». ●

STRATÉGIE

Deux priorités structurent la stratégie du Groupe : d'une part la réduction des coûts et le maintien d'un haut niveau de qualité et de performance et d'autre part le développement du portefeuille clients sur des produits et services à valeur ajoutée. Dans un contexte de forte concurrence des motoristes et équipementiers sur le marché de la maintenance aéronautique, AFI KLM E&M offre une alternative compétitive et adaptée aux besoins des compagnies clientes.

UN RÉSEAU LOGISTIQUE MONDIAL

En déployant son réseau de filiales et de partenariats, AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de développement. En 2011, le Groupe a ainsi affirmé sa présence sur des marchés en croissance en prenant une participation de 26 % dans la société indienne MAX MRO Services, dédiée au support équipements sur le marché indien. Quant à AMG, filiale américaine à 100 % spécialisée dans le support équipements et les aérostructures, elle permet d'étendre la présence d'AFI KLM E&M sur le marché américain.

4%

DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM. En complément des services dispensés aux flottes du Groupe, un tiers de ses activités est réalisé auprès de clients externes.





**WE UNDERSTAND THAT
THE MODEL MUST BE
THERE IN TIME FOR
YOUR PRESENTATION.**

THE CAPACITY TO SERVE YOU

www.afklcargo.com
www.martinaircargo.com

AIRFRANCE / KLM
CARGO

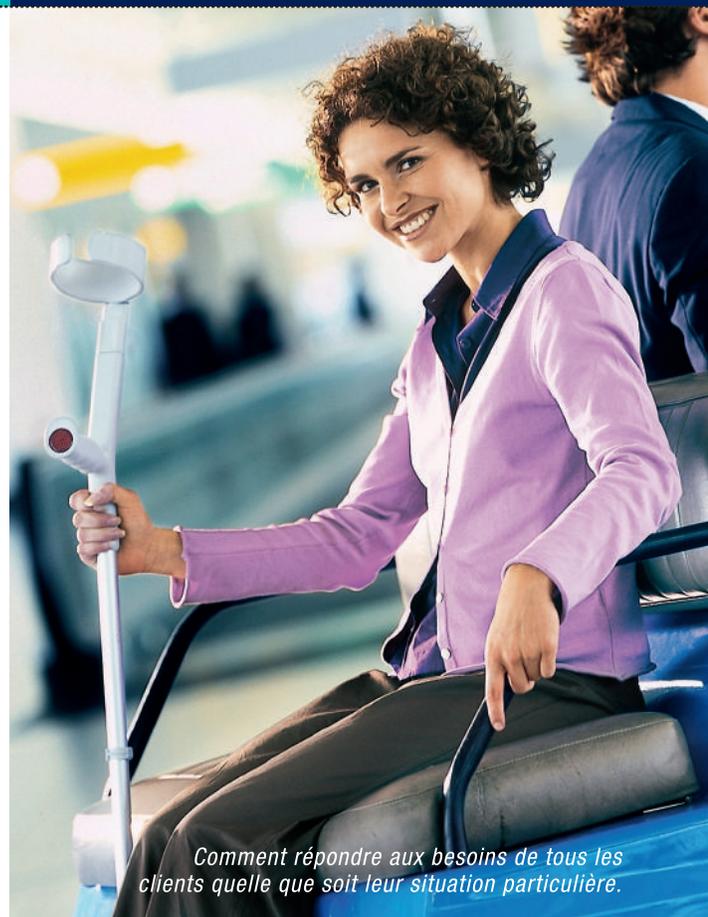
Martinair CARGO

Salariés

●
1001 profils
pour
1001 attentes
●

Portraits

Partout dans le monde, les 102 000 salariés d'Air France-KLM ont à cœur de répondre aux attentes de leurs clients : de la réservation à l'arrivée à destination, les équipes au sol et les personnels de cabine s'engagent à assurer à tous les passagers, quelle que soit leur situation particulière, un voyage confortable, facile et sûr. De la même façon, les équipes de maintenance et de transport de fret sont à l'écoute des besoins particuliers de chaque client pour leur offrir un service de qualité, adapté à leurs besoins.



Comment répondre aux besoins de tous les clients quelle que soit leur situation particulière.

8 500 PILOTES AUX COMMANDES DES 586 AVIONS DE LA FLOTTE. 9 LANGUES PARLÉES PAR



Jamila Disant, agent au sol Air France

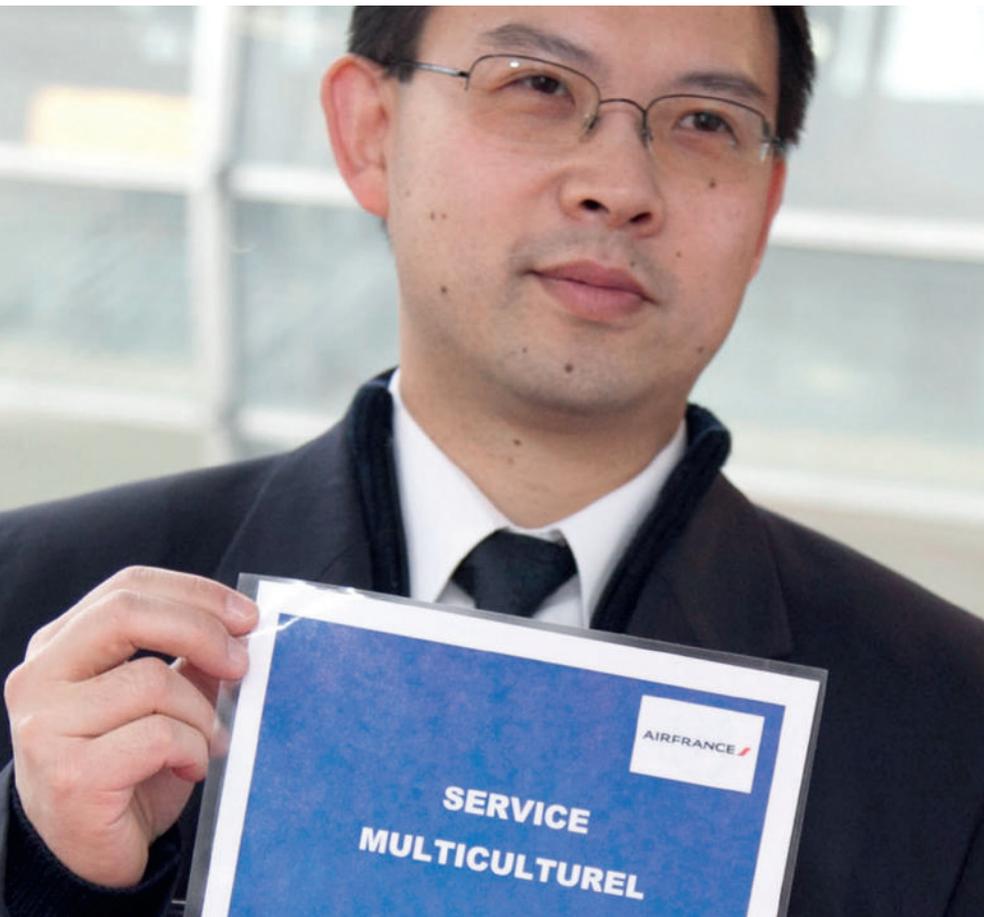
« Chaque année, près de 350 000 petits passagers non accompagnés voyagent avec Air France. C'est pour moi une responsabilité toute particulière de faire en sorte qu'ils passent un agréable voyage, même lorsqu'ils ont des correspondances et qu'ils doivent patienter. Les distraire, les rassurer... Ce que l'on a de plus précieux mérite toute notre attention ! »

Auke Dros, commandant de bord KLM sur Boeing 737 et responsable du recrutement des pilotes

« À bord, la sécurité de nos passagers et de nos équipages constitue notre première priorité, c'est l'essence même de notre métier. Pourtant, le confort et le service à la clientèle sont presque aussi importants : nous essayons autant que possible d'être au contact de nos clients et c'est pourquoi avoir un bon relationnel est un atout clé pour nos pilotes. »



LES AGENTS MULTICULTURELS. PLUS DE 30 LANGUES PARLÉES À BORD PAR LES ÉQUIPAGES.



Louis Thao, agent multiculturel Air France

« Au sein de mon équipe, nous aidons et orientons les clients chinois à Paris-Charles de Gaulle, du passager malade à celui qui ne parle ni le français ni l'anglais. Notre valeur ajoutée est de pouvoir parler dans leur langue mais c'est surtout la connaissance de la culture chinoise qui est indispensable pour répondre à leurs attentes dans toutes leurs spécificités. Souvent on me dit : *Merci, sans vous on était perdu*. C'est le plus beau des compliments. »





Aude Afchain, hôteesse de l'air Air France

« J'ai intégré Air France en tant qu'hôteesse de l'air il y a 11 ans et j'y retrouve au quotidien ce pour quoi j'ai choisi ce métier : le monde de l'aérien, une diversité sans pareille et un contact humain permanent au sein des équipages et de notre clientèle. Veiller à la sécurité et au confort des passagers est une responsabilité chaque jour renouvelée. Les sourires des clients satisfaits restent la meilleure des motivations ! »



23 000 HÔTESSES ET STEWARDS. 200 000 REPAS QUOTIDIENS PRODUITS PAR SERVAIR. UNE PRÉSENCE



Michel Chiang, directeur commercial Maintenance pour l'Amérique centrale et du Sud

« Je dirige une équipe commune Air France-KLM de responsables commerciaux qui vendent nos services de maintenance à nos clients d'Amérique centrale et du Sud : Lan Chile, TAM, AeroMexico et bien d'autres. Des équipements à l'entretien des moteurs ou aux services très spécialisés, comme les projets de modification de cabines, nous couvrons une large palette de compétences. L'essentiel est d'identifier les besoins de nos clients pour mettre en place les solutions qui leur sont les mieux adaptées. »

Michel Quissac, Corporate Chef Servair

« Comprendre les envies et les besoins culinaires de la Compagnie, les traduire avec les contraintes particulières de la restauration aérienne et les faire exister dans les règles de l'art, tels sont les défis que je rencontre tous les jours. En tant que Corporate Chef, je dois sans cesse rechercher le sens, le goût, l'inventivité et la convivialité. Je représente l'identité culinaire de mon entreprise et je dois savoir la raconter. »



24H/24 ET 7J/7 SUR LES MÉDIAS SOCIAUX. 3 SALONS DÉDIÉS AUX ENFANTS EN CORRESPONDANCE.



Rogier Reker, pôle médias sociaux de KLM

« Nous sommes actifs 24h/24 et 7j/7 sur les médias sociaux afin de permettre un dialogue authentique, ouvert et personnel avec nos clients. Je suis persuadé que le fait d'impliquer activement nos passagers et d'interagir quotidiennement avec eux nous permet d'apprendre énormément d'eux, d'innover et de faire de leur voyage une belle expérience. »





SKYTEAM®

SKYPRIORITY. BECAUSE YOU ARE OUR PRIORITY.

**SKY
PRIORITY**

SkyTeam introduces SkyPriority, an alliance-wide priority service label which is easy to spot at every SkyTeam-served airport around the world. Wherever you fly with SkyTeam member airlines, you* will automatically benefit from priority check-in, baggage handling, boarding and transfer desks. To learn more, visit skyteam.com

Caring more about you™

*First Class, Business Class, and SkyTeam Elite Plus passengers.



Actionnaires

Gouvernance
Actionnaires individuels
États financiers

La gouvernance du groupe Air France-KLM est assurée par son Conseil d'administration et par son Comité exécutif, présidés par Jean-Cyril Spinetta.

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 de l'entreprise et règle, par ses délibérations, les affaires qui le concernent.

Le Comité exécutif définit les principales orientations du Groupe dans le cadre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration. Il se réunit toutes les deux semaines, alternativement à Paris et Amsterdam. Ses membres, outre leur responsabilité au niveau du groupe Air France-KLM conservent leurs fonctions dans chaque compagnie.



Philippe Calavia
Directeur général adjoint finance
Air France-KLM



Peter Hartman
Président du
directoire de KLM



Erik Varwijk
Directeur général adjoint commercial
international et Pays-Bas Air France-KLM
et Directeur général délégué KLM



Jean-Cyril Spinetta
Président-directeur général
Air France-KLM



Bruno Matheu
Directeur général adjoint Marketing,
Revenue Management et Réseaux
Air France-KLM et Directeur général
délégué commercial Air France



Camiel Eurlings
Directeur général adjoint
Air France-KLM Cargo et
directeur général délégué KLM



Frédéric Gagey
Directeur général adjoint flotte
Air France-KLM et directeur
général délégué finance Air France



Alain Bassil
 Directeur général adjoint
 maintenance Air France-KLM
 et Directeur général délégué
 Opérations Air France



Edouard Odier
 Directeur général
 adjoint systèmes
 d'information
 Air France-KLM
 et Air France

Alexandre de Juniac
 Président-directeur
 général Air France

Comité

AU 31 DÉCEMBRE 2011

exécutif du Groupe



Christian Boireau
 Directeur général adjoint
 commercial France
 Air France-KLM

Bertrand Lebel
 Secrétaire du Comité exécutif en charge
 de la planification stratégique Air France-KLM



Leo van Wijk
 Vice-président du Conseil
 d'administration et Directeur général
 délégué Air France-KLM



Wim Kooijman
 Directeur général adjoint
 du développement du
 management Air France-KLM

Un dialogue permanent avec les actionnaires

Air France-KLM développe un dialogue régulier avec ses actionnaires, dans un esprit de transparence, pour établir avec eux une relation directe et continue. Dans cet esprit, le Groupe a créé des services dédiés aux actionnaires individuels et aux investisseurs.

UNE RELATION DIRECTE AVEC LES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

— Les actionnaires individuels sont invités aux réunions d'information en région que le Groupe tient régulièrement en partenariat avec la presse économique pour présenter sa stratégie, ses résultats et les problématiques du secteur. En 2011, elles ont eu lieu à La Rochelle, Clermont-Ferrand et Marseille.

— **Le service Relations avec les actionnaires** accueille les actionnaires individuels et les renseigne par exemple sur l'actualité financière du Groupe ou sur la fiscalité des titres. Sur simple demande, il envoie par courrier toutes les publications disponibles.

DES LIEUX D'ÉCOUTE ET D'ÉCHANGE

Le Groupe entend favoriser l'expression et l'engagement des actionnaires individuels, pour qu'ils l'accompagnent dans ses évolutions.

— **Le Comité consultatif des actionnaires individuels** (CCRAI), créé en 2000, met le Groupe à l'écoute de ses actionnaires individuels. Actuellement composé de 12 membres représentatifs, il forme un lieu de réflexion et de propositions sur la communication financière d'Air France-KLM. Lors de réunions trimestrielles, ses membres expriment leurs interrogations, émettent leurs suggestions et formulent leurs demandes, suivies par Air France-KLM sous forme de recommandations et d'études thématiques. Les travaux du CCRAI, en formation plénière ou en sous-groupes, portent notamment sur l'Assemblée générale, la lettre du Club, le site internet et le rapport annuel.

Liste des membres du Comité consultatif des actionnaires individuels d'Air France-KLM au 31 décembre 2011

Gérard Audran Chargé d'études	Gilbert Le Dain Retraité	Christian Samson Designer
René Chateauneuf Maçon	Fabrice Lelong Comptable	Claude Samuel Retraité
Henri Deportes Retraité	Michel Martin Juriste	Anne Somborn Retraîtée
Jean-Louis Dervin Ingénieur	Philippe Millet Chef d'entreprise	
Michel Guerillot Consultant	Huguette Rolet Retraîtée	

Un Club des actionnaires de **7 000** membres

Un Comité consultatif de

AU SERVICE DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

— Pour les investisseurs institutionnels, les dirigeants du Groupe tiennent régulièrement des *road shows* en Europe et aux Etats-Unis leur permettant de rencontrer les investisseurs intéressés par le groupe Air France-KLM. Pendant l'exercice 2011, deux grands *road shows* ont été organisés avec le management, ainsi que des réunions et des participations à des conférences internationales.

— Le service des Relations investisseurs est l'interlocuteur permanent des analystes financiers et des investisseurs institutionnels. Il organise à leur attention, lors de la publication des résultats, des conférences téléphoniques et des réunions d'information dédiées.

Les membres du CCRAI assurent également le lien entre les actionnaires individuels et le Groupe. Ils accompagnent régulièrement les équipes de communication financière lors de réunions d'information à l'occasion de l'Assemblée générale ou de réunions en province.

— Le Groupe a également créé un **Club des actionnaires** afin d'entretenir un dialogue constructif et régulier. Fort de ses 7 000 membres, ce club est ouvert à tout actionnaire d'Air France-KLM détenant au moins 50 titres au porteur ou au nominatif.

— Les membres du **Club des actionnaires** peuvent également découvrir les coulisses du Groupe, via des invitations pour des visites de sites. En 2011, une quinzaine de visites leur ont donné l'occasion de rencontrer des professionnels des activités passage, fret et maintenance.

DES MOYENS D'INFORMATION CONTINUE

Les actionnaires ont accès en continu à une information claire et transparente sur la vie et les résultats du Groupe via différents supports.

Les membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2011

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM peut comprendre jusqu'à 18 membres, nommés pour une durée de quatre ans. Au 31 décembre 2011, le Conseil d'administration comprenait 14 membres dont 11 administrateurs nommés par l'Assemblée (dont deux représentants des salariés actionnaires) et 3 représentants de l'Etat nommés par arrêté.

Jean-Cyril Spinetta

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

Leo van Wijk

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

Maryse Aulagnon

Président-Directeur général d'Affine

Patricia Barbizet

Directeur général et administrateur d'Artémis

Jean-François Dehecq

Président d'honneur de Sanofi-Aventis

Jean-Marc Espalioux

Associé-Executive Chairman de Montefiore Investment

Peter Hartman

Président du directoire de KLM

Jaap de Hoop Scheffer

Titulaire de la Chaire « Kooijmans » pour la Justice, la Paix et la Sécurité, Université de Leyde

Cornelis

J.A. van Lede

Président du Conseil de surveillance de Heineken

Jean-Dominique Comolli

Commissaire aux Participations de l'Etat

Claude Gressier

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

Marie-Christine Saragosse

Directrice générale de TV5Mond

Christian Magne

Représentant les personnels au sol et navigant commercial Cadre financier

Bernard Pédamon

Représentant le personnel navigant technique Commandant de bord Boeing 777

— Le site financier du Groupe propose aux actionnaires des contenus interactifs conçus à leur intention. Ils peuvent y consulter et télécharger les publications financières du Groupe, tous les documents relatifs à l'Assemblée générale et le calendrier financier. Il comporte un formulaire permettant à l'actionnaire d'adresser des suggestions. De plus, un système d'alerte par e-mail informe chaque actionnaire de la mise en ligne des communiqués et lui adresse un rappel lors de

chaque événement financier défini dans l'agenda.

— Un site simplifié est également accessible à partir d'un téléphone portable à l'adresse www.airfranceklm-finance.mobi.

— La lettre **ACTION'air**, adressée chaque trimestre aux membres du Club des actionnaires, fait le point sur les résultats et la vie du Groupe. Elle permet aux membres du Club de prendre connaissance de l'actualité financière du groupe Air France-KLM.

— Internet : <http://www.airfranceklm-finance.com> est ouvert à tous.

— Inscription au **Club des actionnaires** par courrier électronique à mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr ou par courrier postal : Club des actionnaires d'Air France-KLM, 45 rue de Paris, 95747 Roissy CDG cedex.

— Le service Relations avec les actionnaires envoie par courrier toutes les publications disponibles (dont le document de référence du Groupe), également en libre accès sur le site internet, et répond à leurs questions grâce à un numéro qui leur est dédié : 01 41 56 56 56.

États financiers consolidés simplifiés

Le changement de date de clôture des comptes du 31 mars au 31 décembre a eu pour conséquence une réduction de l'exercice fiscal à une période de neuf mois (avril-décembre 2011). Pour favoriser la compréhension de l'activité, le Groupe a choisi de présenter l'activité et les résultats sur l'ensemble de l'année civile 2011. L'intégralité des états financiers ainsi que les notes annexes sont à consulter dans le Document de référence du Groupe ou sur www.airfranceklm-finance.com.

Bilan consolidé

Actif

En millions d'euros	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Goodwill	426	401
Immobilisations incorporelles	774	662
Immobilisations aéronautiques	10 689	11 163
Autres immobilisations corporelles	2 055	2 131
Titres mis en équivalence	422	431
Actifs de pension	3 217	2 944
Autres actifs financiers	2 015	1 836
Impôts différés	1 143	886
Autres débiteurs	168	127
— ACTIF NON COURANT	20 909	20 581
Actifs détenus en vue de la vente	10	2
Autres actifs financiers	751	628
Stocks et en-cours	585	579
Créances clients	1 774	1 779
Créances d'impôt société	10	1
Autres débiteurs	995	1 113
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 283	3 496
— ACTIF COURANT	6 408	7 598
— TOTAL ACTIF	27 317	28 179

Passif et capitaux propres

En millions d'euros	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Capital	300	300
Primes d'émission et de fusion	2 971	2 971
Actions d'auto-contrôle	(89)	(93)
Réserves et résultat	2 858	3 802
— CAPITAUX PROPRES (PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE)	6 040	6 980
Participations ne donnant pas le contrôle	54	52
— CAPITAUX PROPRES	6 094	7 032
Provisions et avantages du personnel	2 061	1 566
Dettes financières	9 228	8 836
Impôts différés	466	468
Autres créiteurs	321	430
— PASSIF NON COURANT	12 076	11 300
Provisions	156	679
Dettes financières	1 174	1 811
Dettes fournisseurs	2 599	1 928
Titres de transport émis et non utilisés	1 885	1 857
Programme de fidélisation	784	820
Dettes d'impôt société	6	12
Autres créiteurs	2 386	2 595
Concours bancaires	157	145
— PASSIF COURANT	9 147	9 847
— TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	27 317	28 179

Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	2011	2010
— CHIFFRE D'AFFAIRES	24 363	23 310
Autres produits de l'activité	39	7
— PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	24 402	23 317
Charges externes	(15 517)	(14 306)
Frais de personnel	(7 460)	(7 385)
Impôts et taxes	(191)	(175)
Amortissements	(1 642)	(1 614)
Dépréciations et provisions	(55)	(53)
Autres produits et charges	110	244
— RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT	(353)	28
Cessions de matériel aéronautique	16	(10)
Autres produits et charges non courants	(143)	616
— RÉSULTAT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(480)	634
Coût de l'endettement financier brut	(463)	(455)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie	92	84
<i>Coût de l'endettement financier net</i>	<i>(371)</i>	<i>(371)</i>
Autres produits et charges financiers	(180)	(239)
— RÉSULTAT AVANT IMPÔTS DES ENTREPRISES INTÉGRÉES	(1 031)	24
Impôts	245	275
— RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES	(786)	299
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	(19)	(13)
— RÉSULTAT NET	(805)	286
Résultat net - Propriétaires de la société mère	(809)	289
Participations ne donnant pas le contrôle	4	(3)

Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	2011	2010
Résultat net - Propriétaires de la société mère	(809)	289
Participations ne donnant pas le contrôle	4	(3)
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	1 697	1 667
Dotations nettes aux provisions financières	(2)	(5)
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels	(6)	46
Résultat sur cessions de filiales et participations	(2)	(10)
Gain sur opération Amadeus	-	(1 030)
Résultats non monétaires sur instruments financiers	(8)	(24)
Écart de change non réalisé	95	159
Résultats des sociétés mises en équivalence	19	13
Impôts différés	(266)	(305)
Autres éléments non monétaires	(369)	46
Sous-total	353	843
(Augmentation) / diminution des stocks	15	25
(Augmentation) / diminution des créances clients	(49)	121
Augmentation / (diminution) des dettes fournisseurs	690	(41)
Variation des autres débiteurs et créditeurs	(75)	95
— FLUX NET DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	934	1 043
Prise de contrôle de filiales et participations	(30)	(10)
Investissements corporels et incorporels	(2 433)	(2 037)
Trésorerie nette reçue sur opération Amadeus	-	193
Perte de contrôle de filiales et participations	-	-
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 168	1 054
Dividendes reçus	28	8
Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an	(562)	(44)
— FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS	(1 829)	(836)
Augmentation de capital	6	-
Achat de participations minoritaires, de parts dans les sociétés non contrôlées	(21)	(4)
Cession de participations sans perte de contrôle, de parts dans les sociétés non contrôlées	2	20
Émission de nouveaux emprunts	1 414	532
Remboursement d'emprunts	(990)	(640)
Remboursements de dettes résultant de contrats de location-financement	(838)	(618)
Nouveaux prêts	(145)	(78)
Remboursement des prêts	265	224
Dividendes distribués	(4)	(3)
— FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(311)	(567)
— EFFET DES VARIATIONS DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE, ÉQUIVALENT DE TRÉSORERIE ET LES CONCOURS BANCAIRES COURANTS	(19)	5
— VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	(1 225)	(355)

Sur www.airfranceklm.com, retrouvez le rapport annuel, le rapport développement durable et le document de référence, tous les chiffres clés et l'actualité du Groupe ainsi que la carte du réseau et la flotte interactive.

Contributeurs

Le rapport annuel 2011 d'Air France-KLM est réalisé par le service de Presse et des Études d'Air France.

Conception-réalisation :  Harrison & Wolf **Crédits photos :** Photothèque Air France-KLM – Sylvain Cambon – Guillaume Grandin – Ronan Guillou – Hollandse Hoogte – Harry Meijer – Thomas Rosenau. Photothèque Servair – Philippe Bauduin. Ammit Jack 2011. DR. **Infographie :** Keflow.

AIRFRANCE KLM

Choose Economy Comfort

More legroom
and recline



Want more room to relax on KLM intercontinental flights? Choose Economy Comfort. Recline up to twice as far and stretch out with up to 10cm more legroom. Book Economy Comfort for € 80 - € 150 one-way, depending on the flight's duration. For more information, visit klm.com

KLM.COM



Journeys of Inspiration

AIRFRANCE KLM

www.airfranceklm.com