



1	<p>Informations financières sélectionnées 2</p>	
2	<p>Gouvernement d'entreprise 5</p> <p>1.1 Le Conseil d'administration 6</p> <p>1.2 Le Comité exécutif groupe 31</p> <p>1.3 Bourse et actionariat 32</p>	
3	<p>Activité 35</p> <p>2.1 Les faits marquants de l'exercice 2011 36</p> <p>2.2 Le marché et l'environnement 37</p> <p>2.3 La stratégie 42</p> <p>2.4 L'activité passage 46</p> <p>2.5 L'activité cargo 54</p> <p>2.6 L'activité maintenance 58</p> <p>2.7 Les autres activités 63</p> <p>2.8 Les faits marquants du début de l'exercice 2012 65</p> <p>2.9 La flotte 66</p>	
4	<p>Risques et gestion des risques 73</p> <p>3.1 Processus de management des risques 74</p> <p>3.2 Facteurs de risques et management des risques 75</p> <p>3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché 82</p> <p>3.4 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne, et la gestion des risques – exercice 2011 (1^{er} avril – 31 décembre) 87</p> <p>3.5 Rapport des Commissaires aux comptes 95</p>	
5	<p>Données sociales et environnementales 97</p> <p>4.1 Les données sociales 98</p> <p>4.2 Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs sociaux 107</p> <p>4.3 Indicateurs sociaux du groupe 110</p> <p>4.4 Les données environnementales 114</p> <p>4.5 Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs environnementaux 121</p> <p>4.6 Indicateurs environnementaux du groupe 124</p> <p>4.7 Rapport d'examen d'un des Commissaires aux comptes sur certains indicateurs environnementaux et sociaux du groupe Air France-KLM pour l'année civile 2011 128</p>	
6	<p>Rapport financier 131</p> <p>5.1 Investissements et financements 132</p> <p>5.2 Propriétés immobilières et équipements 135</p> <p>5.3 Commentaires sur les comptes 138</p> <p>5.4 Indicateurs financiers 143</p> <p>5.5 États financiers consolidés 148</p> <p>5.6 Notes aux états financiers consolidés 156</p> <p>5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 245</p> <p>5.8 Comptes sociaux 247</p> <p>5.9 Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices 260</p> <p>5.10 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 261</p> <p>5.11 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 262</p>	
	<p>Autres informations 265</p> <p>6.1 Historique 266</p> <p>6.2 Renseignements à caractère général 269</p> <p>6.3 Renseignements relatifs au capital 270</p> <p>6.4 Renseignements sur le marché du titre 276</p> <p>6.5 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM 279</p> <p>6.6 Renseignements relatifs aux accords conclus avec Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI) 282</p> <p>6.7 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien 284</p> <p>6.8 Information et contrôle 288</p>	
	<p>Glossaires 290</p>	
	<p>Tables de concordance 295</p>	

Document de référence 2011

Air France-KLM

Le présent Document de référence comprend le rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le jeudi 19 avril 2012, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Informations financières sélectionnées

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 en date du 29 avril 2004, l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 mars 2011 figurant aux pages 2 et 3 du document de référence 2010-11 ainsi que l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 mars 2010 figurant aux pages 2 et 3 du document de référence 2009-10, sont incorporés

par référence dans le présent document (*Voir également section 5 – Indicateurs financiers, page 143*). Le changement de date de clôture du 31 mars au 31 décembre a pour conséquence une réduction de l'exercice fiscal à une période de neuf mois (avril-décembre 2011). Pour favoriser la compréhension de l'activité, le groupe a décidé de présenter également l'activité sur l'ensemble de l'année civile 2011.

Chiffre d'affaires

(en milliards d'euros)

31 décembre 2011 (12 mois pro forma)	31 décembre 2010 (12 mois pro forma)	31 décembre 2011 (9 mois)	31 décembre 2010 (9 mois)	2010-11 Publié	2009-10 Publié
24,36	23,31	19,04	18,29	23,62	20,99

L'environnement économique incertain ainsi que les crises au Japon, au Moyen-Orient et en Afrique ont limité l'augmentation du chiffre d'affaires tant sur 12 mois pro forma que sur 9 mois (+4,5% et +4,1% respectivement).

Résultat d'exploitation courant

(en milliards d'euros)

31 décembre 2011 (12 mois pro forma)	31 décembre 2010 (12 mois pro forma)	31 décembre 2011 (9 mois)	31 décembre 2010 (9 mois)	2010-11 Publié	2009-10 Publié
(0,35)	0,03	0,05	0,53	0,12	(1,29)

Le résultat d'exploitation sur la période de neuf mois est positif mais son niveau (50 millions d'euros) ne permet pas d'absorber les pertes réalisées au trimestre janvier-mars 2011. Le résultat d'exploitation sur 12 mois pro forma est en conséquence négatif de 353 millions d'euros.

Informations par métier

	2011 (12 mois pro forma)		2010-11		2009-10	
	Chiffre d'affaires (En milliards d'euros)	Résultat d'exploitation (En millions d'euros)	Chiffre d'affaires (En milliards d'euros)	Résultat d'exploitation (En millions d'euros)	Chiffre d'affaires (En milliards d'euros)	Résultat d'exploitation (En millions d'euros)
Passage	18,83	(375)	18,10	(44)	16,27	(918)
Cargo	3,14	(60)	3,16	69	2,44	(436)
Maintenance	1,04	110	1,03	143	0,96	81
Autres	1,35	(28)	1,32	(46)	1,33	(12)

Sur l'exercice 2011 12 mois pro forma, les activités de transport aérien n'ont pas pu, compte tenu de l'environnement économique, augmenter suffisamment leurs recettes pour absorber la forte hausse de la facture carburant (+ 904 millions d'euros).

Résultat net part du groupe

(en milliards d'euros)

31 décembre 2011 (12 mois pro forma)	31 décembre 2010 (12 mois pro forma)	31 décembre 2011 (9 mois)	31 décembre 2010 (9 mois)	2010-11 Publié	2009-10 Publié
(0,81)	0,29	(0,44)	0,98	0,61	(1,56)

Au 31 décembre 2010 (12 mois pro forma), le résultat net enregistrait un profit de 1,03 milliard réalisé à l'occasion de l'introduction d'Amadeus sur la bourse de Madrid.

Structure financière

(en milliards d'euros)

	31 décembre 2011	31 décembre 2010	2010-11 Publié	2009-10 Publié
Dette nette	6,52	6,07	5,89	6,22
Situation nette consolidée	6,09	7,03	6,91	5,42
Ratio d'endettement	1,07	0,86	0,85	1,15

Investissements et financements

(en milliards d'euros)

	31 décembre 2011 (12 mois pro forma)	31 décembre 2010 (12 mois pro forma)	2010-11 Publié	2009-10 Publié
Investissements corporels et incorporels bruts	2,43	2,04	2,12	2,10
Financement	2,10	2,29	2,52	0,26
Cash flow disponible	(0,33)	0,25	0,40	(1,84)

Le financement correspond au flux net de trésorerie provenant de l'exploitation, aux produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles et, pour l'exercice au 31 décembre 2010 (12 mois pro forma) à la trésorerie de 193 millions dégagée sur Amadeus.



Cette page est laissée en blanc volontairement

Gouvernement d'entreprise

1

1.1	Le Conseil d'administration	6
1.2	Le Comité exécutif groupe	31
1.3	Bourse et actionariat	32

1.1 Le Conseil d'administration

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

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

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

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

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

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

1.1.1 Composition du Conseil d'administration

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

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

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

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

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

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

Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Jean-Cyril Spinetta

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

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

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

Société étrangère

- ◆ Administrateur d'Alitalia CAI (Italie).

Autres

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

Sociétés étrangères

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

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

Leo M. van Wijk

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

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

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

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

Sociétés étrangères

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

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

* Société cotée.

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

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

Sociétés étrangères

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

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

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

Société étrangère

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

Autre

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

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

Patricia Barbizet*Directeur général et administrateur d'Artémis***Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 3 janvier 2003.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 2 270 actions.**Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés françaises*

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

Sociétés étrangères

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

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

- ♦ Administrateur de Fnac S.A. jusqu'en mai 2011 ;
- ♦ Administrateur de Piasa jusqu'en décembre 2008 ;
- ♦ Président du Conseil d'administration de Piasa jusqu'en mai 2008 ;
- ♦ Président-directeur général de Piasa jusqu'en avril 2007.

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

* Société cotée.

Jean-François Dehecq

Président d'honneur de Sanofi-Aventis*

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- ◆ Administrateur de Veolia Environnement* ;
- ◆ Président du Comité d'orientation du Fonds Stratégique d'Investissement ;
- ◆ Au sein du groupe Balmain : Président du conseil d'administration de Pierre Balmain S.A. et administrateur de Balmain.

Autre

- ◆ Président de la Fondation Sanofi Espoir.

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

Sociétés françaises

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

Autres

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

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

* Société cotée.

Jean-Marc Espalioux*Associé – Executive Chairman de Montefiore Investment***Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 14 septembre 2001.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 601 actions.**Autres mandats et fonctions en cours***Sociétés françaises*

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

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

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

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

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

- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Stork B.V.* (Pays-Bas) ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Kenya Airways Limited (Kenya) ;
- ◆ Administrateur d'Alitalia CAI (Italie) ;
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Delta Lloyd N.V. (Pays-Bas).

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

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

Autres

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

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

* Société cotée.

Jaap de Hoop Scheffer

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

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

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

Autres

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

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

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

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

Cornelis J.A. van Lede

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

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

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Société française

- ◆ Administrateur de L'Air Liquide*.

Sociétés étrangères

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

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

Sociétés étrangères

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

Autres

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

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

* Société cotée.

■ Administrateurs représentant l'État

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

Ces administrateurs représentant l'État sont nommés par arrêté.

Jean-Dominique Comolli

Commissaire aux Participations de l'État

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

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

Sociétés étrangères

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

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

* Société cotée.

Claude Gressier

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

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

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

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

Établissement public

- ◆ Administrateur de la SNCF.

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

Établissement public

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

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

Marie-Christine Saragosse

Directrice générale de TV5Monde

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

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

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

Établissements publics

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

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

■ Administrateurs représentant les salariés actionnaires

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

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

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

Bernard Pédamon

Représentant le personnel navigant technique

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

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

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

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

Société française

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

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

Christian Magne

Représentant les personnels au sol et navigant commercial

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

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

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

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

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

Pierre-Henri Gourgeon

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

Date de fin de mandat : 17 octobre 2011.

▢ Autres mandats et fonctions en cours

Société française

- ◆ Membre du Conseil de surveillance de Steria*.

Société étrangère

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

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

Sociétés françaises

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

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

Frits Bolkestein

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

Date de fin de mandat : 7 juillet 2011.

▢ Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

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

Autre

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

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

Société étrangère

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

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

* Société cotée.

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

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

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

■ Administrateur coopté depuis la fin de l'exercice 2011**Alexandre de Juniac***Président-directeur général de Société Air France (depuis le 16 novembre 2011)***Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 11 janvier 2012. Cette nomination sera soumise à la ratification de l'Assemblée générale du 31 mai 2012.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 (sous réserve de la ratification de l'Assemblée générale du 31 mai 2012).**Nombre d'actions détenues dans la société :** 2000 actions.**▣ Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés***Sociétés françaises et établissements publics*

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

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

■ Secrétaire du Conseil**Jean-Marc Bardy***Directeur juridique*

* Société cotée.

► Expérience des membres du Conseil d'administration

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

* Administrateurs considérés comme indépendants.

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

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

1.1.2 Missions du Conseil d'administration

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

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

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

1.1.3 Organisation du Conseil d'administration

■ Modification de la gouvernance du groupe

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

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

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

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

■ Réunification des fonctions de Président et de Directeur général

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

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

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

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

■ Règlement intérieur du Conseil d'administration

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

Le règlement intérieur est régulièrement mis à jour ; il a en particulier été modifié par le Conseil d'administration le 9 novembre 2011, notamment dans sa partie relative à la composition et aux attributions du Comité d'audit (conformément aux nouvelles dispositions légales issues de la transposition, en décembre 2008, de la Directive européenne n° 2006/43/CE du 17 mai 2006 (8^e Directive européenne) et aux préconisations de l'AMF dans son rapport intitulé « Rapport final sur le Comité d'audit » du 22 juillet 2010) et afin de rappeler certains aspects liés au respect de la déontologie boursière qui s'impose aux administrateurs de la société.

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

■ Régime de gouvernement d'entreprise et indépendance des administrateurs

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

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

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

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

■ Déontologie et éthique

Le Conseil d'administration a adopté un code de déontologie boursière et un code d'éthique financier. Le code de déontologie adopté par le Conseil d'administration le 25 mars 2004, tel que modifié le 9 novembre 2011, rappelle notamment que les mandataires sociaux, dirigeants de la société, personnes ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci et certains collaborateurs en position sensible sont tenus de s'abstenir

d'effectuer des opérations sur les titres de la société, pendant un délai de trente jours calendaires minimum avant la publication des comptes annuels, semestriels et trimestriels complets ainsi que le jour de cette publication. Il comporte un rappel détaillé des obligations (notamment afférentes à la détention d'informations privilégiées) qui s'imposent aux administrateurs conformément aux lois et règlements applicables en la matière. Le code d'éthique financier détermine les principes auxquels doivent se conformer les principaux dirigeants de la société en matière d'informations financières.

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

■ Situation de conflit d'intérêts

Il n'existe pas, à la connaissance de la société, de lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration ni de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la société et leurs intérêts privés ou autres devoirs. Il est précisé toutefois qu'au 31 décembre 2011, l'État français détient 15,8% du capital d'Air France-KLM et 52,1% du capital d'Aéroports de Paris. En outre, la SNCF, qui est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique, est une entreprise publique.

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

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

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

1.1.4 Fonctionnement du Conseil d'administration

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

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

Le secrétariat du Conseil est assuré par le Directeur juridique.

■ Activité du Conseil au cours de l'exercice 2011

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

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

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

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

■ Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

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

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette évaluation :

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

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

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

■ Conventions et engagements réglementés

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

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

1.1.5 Les comités du Conseil d'administration

■ Le Comité d'audit

□ Composition

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

Le Conseil d'administration réuni le 9 novembre 2011 a adopté la position selon laquelle, conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit de la société est composé d'un membre au moins présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable et indépendant en la personne de Mme Aulagnon, dans la mesure où Mme Aulagnon

dispose d'une formation académique et d'une expérience professionnelle de nature à caractériser ses compétences particulières en matière financière et n'entretient pas de relation avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

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

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

▣ Missions

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

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

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

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

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

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

▣ Activité

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

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

Examen des comptes

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

Contrôle interne et audit interne

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

Examen des risques

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

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

■ Le Comité de rémunération

▣ Composition

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

▣ Missions

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

□ Activité

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

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

■ Le Comité de nomination

□ Composition

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

□ Missions

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

□ Activité

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

1.1.6 Les rémunérations des mandataires sociaux

■ La rémunération des administrateurs

□ Modalités d'attribution des jetons de présence

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

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

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

Les membres des Comités perçoivent des jetons de présence complémentaires :

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

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

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

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

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

(1) Administrateur depuis le 8 juillet 2010.

(2) Administrateur jusqu'au 14 décembre 2010.

(3) Montant versé au Trésor Public.

(4) Administrateur jusqu'au 7 juillet 2011.

(5) Administrateur depuis le 14 décembre 2010.

(6) Montant versé à KLM.

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

(8) Administrateur depuis le 7 juillet 2011.

(9) Administrateur jusqu'au 27 juillet 2011.

(10) Administrateur jusqu'au 8 juillet 2010.

(11) Administrateur depuis le 27 juillet 2011.

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

■ La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

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

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

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

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

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

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

Président du Conseil d'administration

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

Directeur général

Le Conseil d'administration a décidé d'allouer au Directeur général une rémunération composée d'une part fixe (tenant compte notamment de l'absence de plans à long terme tels que des stock-options ou des actions gratuites) et d'une part variable, dont les critères de détermination se décomposaient de la manière suivante :

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

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

Président-directeur général

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

Directeur général délégué

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à Jean-Cyril Spinetta

(En euros)	Rémunération fixe		Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽¹⁾	Avantages en nature	Total
	Avant ESA*	Après ESA*					
Montants dus au titre de l'exercice 2011 (9 mois)	150 000	137 520	0	0	0	0	137 520
(Rappel 2010-2011)	(200 000)	(50 240)	(0)	(0)	(0)	(0)	(50 240)

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

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

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

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

(En euros)	Rémunération fixe ⁽¹⁾	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence ⁽²⁾	Avantages en nature	Total ⁽¹⁾
Montants versés au cours de l'exercice 2011 (9 mois)	137 520	0	0	0	0	137 520
(Rappel 2010-11)	(50 240)	(0)	(0)	(0)	(0)	(50 240)

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

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

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

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

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

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

Ce montant correspond à l'application du résultat des critères exposés en page 24 et équivaut ainsi à environ 60% de la rémunération fixe proratisée en fonction du temps de présence.

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

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

Le Conseil a souligné la prise en compte de critères objectifs de performance dans le calcul du complément de rémunération attribué à M. Gourgeon, en s'appuyant particulièrement sur les décisions prises dans le cadre du processus continu d'amélioration du système de gestion de la sécurité des vols, sa contribution au lancement des bases de province qui participent à la restructuration du moyen courrier et son investissement personnel dans le développement international du groupe au travers de la *joint-venture* avec Delta et Alitalia, les accords

de partage de codes avec de nombreuses compagnies internationales. Le Conseil a également pris en compte sa contribution personnelle aux côtés de M. Spinetta dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM, de l'investissement dans Alitalia et des accords conclus à cette occasion.

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

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

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

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

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

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

(En euros)	Exercice 2011 (période du 1 ^{er} avril au 17 octobre 2011)		Exercice 2010-11	
	Avant ESA*	Après ESA*	Avant ESA*	Après ESA*
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 198 416	2 190 016	1 312 500	1 211 700
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	2 198 416	2 190 016	1 312 500	1 211 700

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

▣ Rémunération de M. van Wijk

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

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

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

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

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

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

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

► Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à Leo van Wijk

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

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

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

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

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

► Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à Leo van Wijk

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

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

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

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

Autres engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

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

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

L'Assemblée générale des actionnaires en date du 9 juillet 2009 a approuvé la confirmation du bénéfice de ce régime collectif de retraite

supplémentaire au profit de M. Gourgeon, en sa nouvelle qualité de Directeur général à compter du 1^{er} janvier 2009, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné (*Voir la Note 37.1 aux comptes consolidés, avantages postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2011*).

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

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

M. van Wijk ne bénéficie pas de ce régime collectif de retraite supplémentaire. Il est rappelé que M. van Wijk a décidé de liquider ses droits à la retraite à compter du 1^{er} janvier 2009.

Il n'existe pas d'indemnités de non-concurrence ni d'autres indemnités spécifiques en cas de départ du Président-directeur général ou du Directeur général délégué.

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

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

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

Néant.

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

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

* A titre indicatif, 31 cadres éligibles au 31 décembre 2011.

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

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

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

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

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

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

Néant.

Depuis l'exercice 2008-09, KLM a mis en place des *Shares Appreciation Rights* (SARs ou droits à appréciation d'actions) qui constituent des plans fondés sur des actions et réglés en trésorerie. Ce dispositif se substitue, à compter de 2008, aux plans d'options, étant précisé que ceux attribués jusqu'en 2007 poursuivent leurs effets (aucune option n'ayant été exercée sur l'exercice 2011).

144 235 SARs, 145 450 SARs, 136 569 SARs et 153 080 SARs ont respectivement été octroyés par KLM le 1^{er} juillet 2011, 1^{er} juillet 2010, le 1^{er} juillet 2009 et le 1^{er} juillet 2008 (voir la Note 29.4 aux comptes consolidés).

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

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

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

Personne concernée	Date de l'opération	Nature de l'opération	Prix unitaire (En euros)	Montant de l'opération (En euros)	Type d'instrument financier	Lieu de l'opération
Jean-Cyril Spinetta Président-directeur général d'Air France-KLM	30 septembre 2011	Acheté/ Vendu	5,703	118 552,66	Actions	Euronext Paris

1.2 Le Comité exécutif groupe

Le Comité exécutif groupe est composé de 14 membres à la suite du changement de gouvernance du 17 octobre 2011, Monsieur Gourgeon ayant quitté le groupe à cette date. Le Comité se réunit chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris pour définir les principales orientations du groupe dans le cadre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration.

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

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

1.3 Bourse et actionariat

1.3.1 L'action Air France-KLM en bourse

L'action Air France-KLM est cotée à la bourse de Paris et d'Amsterdam (Euronext Paris et Amsterdam) sous le code ISIN FR0000031122. Elle figure, par ailleurs, dans les indices CAC Next20, Euronext 100 et DJ Eurostoxx 300. Le titre est également dans les indices sectoriels FTSE Cyclical Services, FTSE Airlines et Transports. Air France-KLM est la seule compagnie aérienne à figurer dans les deux principaux indices

de développement durable, le FTSE4Good et le DJSI Stoxx 2006. Enfin, le titre est également dans l'indice de l'actionariat salarié (IAS).

Le code Reuters du titre est AIRF.PA ou AIRF.AS et le code Bloomberg est AF PA.

Air France-KLM dispose d'un programme d'ADR (*American Deposit Receipt*) de niveau 1, sponsorisé par CitiBank sur le marché hors cote OTC Market (OTCQX) de New York où il apparaît sous le code AFLYY.

	2011 12 mois	2010 12 mois	Exercice 2010-11
Cours le plus haut (<i>en euros</i>)	15,300	14,600	15,300
Cours le plus bas (<i>en euros</i>)	3,414	8,610	8,610
Nombre de titres en circulation	300 219 278	300 219 278	300 219 278
Capitalisation boursière au 30 décembre sauf pour l'exercice 2010-11 au 31 mars (<i>en milliards d'euros</i>)	1,2	4,1	3,5

Des informations complémentaires sur le marché du titre sont disponibles dans la section 6 – Renseignements sur le marché du titre, page 276.

■ Politique de dividende

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

Exercice	Résultat net par action (<i>En euros</i>)	Dividende versé (<i>En euros</i>)
2008-09	(2,76)	-
2009-10	(5,30)	-
2010-11	2,08	-

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

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

■ Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs

Le groupe Air France-KLM informe le marché mensuellement sur son activité à travers les chiffres du trafic et trimestriellement de l'évolution de ses résultats et de ses orientations stratégiques. Si le groupe adapte sa communication au profil de ses actionnaires et investisseurs, l'ensemble des informations est disponible sur le site internet financier en français et en anglais.

■ Relations avec les investisseurs

Le service Relations Investisseurs est à l'écoute des analystes financiers et des investisseurs institutionnels. Au-delà des conférences téléphoniques ou des réunions d'information organisées au moment des résultats, les dirigeants du groupe partent régulièrement à la rencontre des investisseurs institutionnels et analystes financiers lors de *roadshows*, de conférences sur le transport en Europe et aux États-Unis. Par ailleurs, la Journée Investisseurs permet à ceux-ci de rencontrer les dirigeants opérationnels du groupe.

■ Relations avec les actionnaires individuels

Le service Relations avec les actionnaires Individuels a une politique active envers les actionnaires privés. Chaque trimestre, un avis financier reprenant les résultats est publié dans un large plan média papier et internet en France. Tous les trois mois, la lettre ACTION'air, qui fait le point sur l'activité du groupe et du secteur, est envoyée par e-mail ou par poste aux 7 000 membres du Club d'actionnaires. Cette lettre est également disponible en français et en anglais sur le site internet.

Air France-KLM publie aussi un mémento de l'actionnaire individuel reprenant l'ensemble des informations pratiques liées au titre et aux différents modes de détention en France et aux Pays-Bas. Édité en français et en anglais, ce document est disponible dans sa version interactive sur le site internet et peut être obtenu sur simple demande.

Le groupe participe régulièrement, en partenariat avec la presse économique, à des réunions d'information réservées à ses actionnaires individuels en province. Celles-ci constituent une occasion de faire le point sur la stratégie, les résultats et les problématiques du secteur et de répondre aux préoccupations des actionnaires. Le groupe est ainsi allé à la rencontre de ses actionnaires au cours de ces douze derniers mois à Biarritz, Clermont-Ferrand, La Rochelle, Metz et Reims. Des visites de site sont également organisées pour les membres du club.

Le service Relations Actionnaires est à l'écoute des actionnaires grâce au numéro dédié (33 1 41 56 56 56). Il peut être également joint par courrier électronique.

Enfin, le Comité Consultatif Représentatif des Actionnaires Individuels (CCRAI) constituée, depuis 2000, un lieu de travail, de réflexion et de propositions sur la communication d'Air France-KLM en direction des actionnaires individuels.

■ Un site internet dédié

AIR FRANCE-KLM, dont le site airfranceklm-finance.com vient d'être entièrement remanié, a obtenu la seconde place du trophée des « Meilleures Relations Investisseurs sur Internet », lors du Forum des Relations investisseurs & Communication financière le 24 novembre 2011. Ce trophée représente un label de qualité pour les relations avec les investisseurs. En 2010 déjà, le groupe avait été nommé dans la catégorie des « Pratiques les plus Innovantes dans l'exercice du métier de Relations Investisseurs ».

Ce site permet d'accéder à l'ensemble des informations diffusées par le groupe. Les documents comme le document de référence, le rapport annuel et le guide de l'actionnaire y sont disponibles en format interactif, facilitant ainsi la recherche ciblée d'informations. Ce site bénéficie des dernières technologies du web, le rendant compatible avec la plupart des solutions mobiles. Les internautes peuvent également visiter « une île dans le ciel » dans l'univers Second Life (<http://airfranceklm-sl.com/teleport>). Cette île permet de mieux connaître Air France-KLM à travers des espaces dédiés dans lesquels les visiteurs trouvent les dernières publications du groupe, le cours de bourse en 3D, un espace développement durable, un auditorium, des films institutionnels et le Musée Air France.



Cette page est laissée en blanc volontairement

Activité

2

2.1	Les faits marquants de l'exercice 2011	36
2.2	Le marché et l'environnement	37
2.3	La stratégie	42
2.4	L'activité passage	46
2.5	L'activité cargo	54
2.6	L'activité maintenance	58
2.7	Les autres activités	63
2.8	Les faits marquants du début de l'exercice 2012	65
2.9	La flotte	66

2.1 Les faits marquants de l'exercice 2011

■ Février 2011

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

■ Mars 2011

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

■ Avril 2011

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

■ Mai 2011

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

■ Juin 2011

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

■ Juillet 2011

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

■ Septembre 2011

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

■ Octobre 2011

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

■ Novembre 2011

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

■ Décembre 2011

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

■ Janvier 2012

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

2.2 Le marché et l'environnement

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

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

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

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

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

Sources : 1, 2, 3, 4, et 7 page 41

2.2.1 L'environnement économique

■ Forte dégradation du contexte économique et ses conséquences en 2011

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

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

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

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

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

■ De nombreuses incertitudes en 2012

□ Le contexte économique et géopolitique

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

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

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

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

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

Sources : 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10 et 11 page 41

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

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

2.2.2 Le contexte de l'industrie

■ Prévisions d'offre 2012 : prudence de rigueur

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

- ◆ l'axe Europe-Moyen Orient présente la plus forte croissance (+11%), sous l'influence des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines qui cherchent à capter les trafics de correspondance entre l'Europe et l'Orient ;
- ◆ l'axe Europe-Asie/Pacifique connaît une croissance de capacité de 1% toujours menée par les compagnies européennes mais également contrastée : les compagnies asiatiques hors compagnies chinoises sont généralement en forte baisse (Qantas, Malaysian Airlines, Thai Airways) ;
- ◆ l'offre sur l'axe Europe-Amérique latine croît légèrement (+2%) mais avec contraste. La TAM est en forte baisse alors que plusieurs compagnies européennes sont en croissance forte ;
- ◆ l'axe Europe-Amérique du Nord se stabilise (-1% par rapport à l'année précédente) ;
- ◆ enfin, après la stabilisation de l'année passée, l'offre sur l'axe Afrique subsaharienne -Europe reprend (+5% par rapport à l'année précédente).

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

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

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

■ Des réglementations européennes et internationales plus contraignantes

Les réglementations européennes et internationales qu'elles soient nouvelles ou appliquées plus strictement, pèsent de plus en plus sur l'industrie du transport aérien. C'est le cas de la mise en œuvre du système européen communautaire d'échange de quotas d'émissions au 1^{er} janvier 2012. Cette directive européenne qui s'applique à toutes les compagnies européennes se posant dans l'espace économique européen, soulève une violente opposition de la part de pays comme les Etats-Unis, la Chine et l'Inde. Ces pays demandent à l'Union européenne de renoncer à taxer leurs compagnies et menacent de rétorsion, ce qui pourrait conduire à de graves distorsions en matière de concurrence (*Voir également Section 3 - Risques relatifs à l'environnement, page 77*).

De même, on observe une évolution de la réglementation qui renforce de plus en plus le droit des consommateurs, tant en Europe qu'aux États-Unis (*Voir également Section 3 - Risque liés aux règles de compensation des consommateurs, page 76*).

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

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

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

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

2.2.3 La concurrence

■ Les compagnies européennes

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

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

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

Le groupe Air France-KLM poursuit l'amélioration de sa productivité et lance un plan de transformation global de l'entreprise appelé « Transform 2015 ». Une première phase de mesures immédiates est d'ores et déjà lancée, une seconde phase sera mise en œuvre à compter de juin 2012 (*Voir également Stratégie, page 42*).

Même si elles continuent d'afficher de bons résultats financiers, les deux compagnies *low-cost* européennes font évoluer leur modèle. En effet, le business modèle de Ryanair semble rencontrer certaines limites : croissance ralentie sur l'hiver 2011 (baisse de 2% du trafic entre octobre et décembre 2011 résultant d'une saisonnalité accrue du programme des vols) et se traduisant par 80 avions cloués au sol

cet hiver. easyJet se concentre sur l'amélioration de ses marges et se repositionne nettement sur les segments motifs Affaires (18% de ses passagers en 2011). A compter de novembre 2010 un tarif flexible dédié a été mis en place et la compagnie à bas coûts se développe en priorité sur les principaux aéroports européens.

■ Aux États-Unis

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

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

■ L'Asie en mutation

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

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

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

2014, la Chine devrait avoir le second marché domestique mondial derrière les États-Unis (source 18).

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

■ Les compagnies du Golfe et Turkish Airlines

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

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

■ L'Afrique

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

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

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

Sources : 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21 et 22 page 41

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

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

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

2.2.4 Conclusion

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

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

2.3 La stratégie

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

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

2.3.1 Des atouts fondamentaux

■ Une présence forte sur tous les grands marchés

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

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

■ Deux hubs coordonnés sur des aéroports non saturés

Le réseau du groupe est coordonné autour des deux hubs intercontinentaux de Roissy-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol qui figurent parmi les quatre plus importants en Europe et dont l'efficacité est complétée au sud de l'Europe par les aéroports de Rome et de Milan sur lesquels opère Alitalia, partenaire stratégique du groupe depuis janvier 2009. Par ailleurs, ces hubs organisés en cycles appelés « vagues » combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point à point. Ce système de « covoiturage » à grande échelle donne aux petits marchés accès au monde. Il optimise la flotte et permet l'utilisation d'avions plus gros, ce qui limite les nuisances et les émissions de CO₂. Ainsi, la deuxième vague au hub de CDG, organisée autour de l'arrivée de 61 vols moyen-courriers et du départ de 28 vols long-courriers, offre 1 797 combinaisons possibles en moins de deux heures avec seulement 89 avions.

Le réseau du groupe est organisé autour de plates-formes aéroportuaires dont le développement renforce encore le rôle des grands hubs intercontinentaux. Ainsi, Air France bénéficiera de l'ouverture en juillet 2012 du satellite S2 qui complètera le terminal 2E. A terme, la compagnie quittera les terminaux C et D et concentrera ses vols moyen-courriers au terminal 2F et ses vols long-courriers au terminal 2E où est également regroupé l'ensemble des membres de SkyTeam, gagnant ainsi en efficacité et en confort pour ses passagers.

■ Une clientèle équilibrée

La politique du groupe Air France-KLM de satisfaire tous ses clients en termes de réseaux, de produits et de prix lui a permis de bâtir une clientèle équilibrée. Tout comme en 2010, 42% des passagers ont voyagé pour des raisons professionnelles et 58% pour des raisons personnelles en 2011. Le groupe bénéficie également d'une répartition équilibrée entre passagers en correspondance (56%) et passagers en vol direct (44%). De plus, la politique de fidélisation du groupe (programme de fidélisation et/ou contrats avec les entreprises) assure la majorité du chiffre d'affaires.

■ SkyTeam, la deuxième alliance mondiale

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

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

■ Des partenariats stratégiques

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

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

■ Une flotte moderne

Le groupe a investi de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui une des flottes les plus rationalisées et les plus modernes du secteur. Le groupe offre ainsi un meilleur confort à ses passagers, réalise de substantielles économies de carburant et respecte ses engagements de développement durable en limitant les émissions sonores pour les riverains et les émissions de gaz à effet de serre. Les mesures prises dans le cadre du plan « Transform 2015 » pour limiter les investissements dans la flotte auront peu d'effet sur son vieillissement à l'horizon 2014. Par ailleurs, le groupe commencera à recevoir ses premiers Boeing 787 dès 2016 et ses premiers Airbus 350 en 2018.

■ Un engagement en matière de développement durable

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

2.3.2 Une démarche permanente de contrôle des coûts

Le groupe Air France-KLM met en œuvre régulièrement des plans pluriannuels de réduction de son coût unitaire mesuré à l'équivalent siège kilomètre offert (ESKO) à prix du carburant et change constants (*voir également coût unitaire à l'ESKO dans la section 6 Glossaire page 293*).

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

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

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

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

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

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

et

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

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

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

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

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

2.3.3 Le plan Transform 2015

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

(1) Hors impact des bases de province

(2) Avant opérations de cession-bail

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

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

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

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

■ Phase 1 : mesures d'application immédiates

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

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

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

□ Mesures d'économies

De nouvelles mesures d'économies d'un montant de plus d'un milliard d'euros sur trois ans ont commencé à être mises en œuvre notamment avec le gel des augmentations générales des salaires en 2012 et 2013 chez Air France et l'application d'une politique de modération salariale chez KLM. Le gel des embauches décidé en septembre dernier est également poursuivi. Des efforts additionnels de productivité, une

nouvelle réduction des frais généraux et une adaptation du réseau complètent ces mesures qui ont été déjà identifiées. Parmi les principales mesures, celles concernant les salaires représentent plus de 500 millions d'euros d'économies, celles concernant les économies conjoncturelles sur frais généraux sont de l'ordre de 155 millions d'euros et enfin les mesures structurelles devraient dégager environ 200 millions d'euros.

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

■ Phase 2 : plan de transformation

□ Amélioration de la productivité

Dans le groupe Air France, le retour à une rentabilité satisfaisante nécessite une amélioration très importante de la productivité dans tous les secteurs, ce qui implique la renégociation des règles d'emploi contenues dans les accords collectifs existants. Les négociations avec les organisations représentatives des différentes catégories de personnel commencées dès la mi-février ont permis d'aboutir à un accord de cadrage et de méthodologie le 20 mars 2012. Les négociations vont se poursuivre pour finaliser un nouveau cadre conventionnel en juin 2012 dont l'objectif est de construire une organisation du travail et un système de rémunération et de carrière adaptés au nouvel environnement du transport aérien et permettant d'améliorer de 20% l'efficacité économique à horizon de 2014. En cas d'échec, les accords collectifs existants seront dénoncés mais continueront de s'appliquer pendant une période de quinze mois à l'issue de laquelle la convention collective de l'industrie s'appliquera si aucun accord n'est trouvé entre temps. De son côté, KLM débute en avril 2012 les négociations initialement prévues pour redéfinir des nouveaux accords dont l'un des objectifs est la modération salariale.

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

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

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

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

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

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

2.4 L'activité passage

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

Au cours de l'exercice 2011 (12 mois pro forma), outre la dégradation progressive de la conjoncture économique, l'activité passage a subi la hausse du prix du carburant et les conséquences des crises politiques (Côte d'Ivoire, Printemps arabe) et du tremblement de terre au Japon. Malgré la poursuite des actions engagées depuis le début de la crise économique, le résultat d'exploitation pro forma de l'activité passage s'est élevé à -375 millions d'euros (-58 millions d'euros en 2010). Si les crises externes ont eu un impact négatif de 200 millions d'euros sur le résultat d'exploitation, la raison principale de la mauvaise performance de l'activité passage est due au réseau moyen-courrier.

Poursuite des actions engagées

Les actions stratégiques mises en œuvre au cours des exercices précédents tant dans le long-courrier que le moyen-courrier se sont poursuivies. Dans le cas du moyen-courrier, celles-ci n'ont pas été suffisantes pour redresser définitivement sa rentabilité.

■ Long-courrier

Au cours de l'exercice, les efforts d'adaptation du réseau long-courrier au nouveau contexte concurrentiel se sont traduits par un travail d'optimisation de la flotte et du réseau : recherche d'une croissance la plus productive possible, croissance ciblée du réseau, valorisation des partenariats, tout particulièrement dans le cadre de l'accord de *joint venture* avec Delta, poursuite des investissements dans le produit à bord.

□ Croissance productive

Bénéficiant de deux des plus grands *hubs* européens, le groupe peut déployer de gros avions, tels que des Airbus A380 et des Boeing B777-300 et bénéficier ainsi d'économies d'échelle. A l'été 2011, le groupe opérait ainsi six A380 et 39 Boeing B777-300 et opérera deux A380 et cinq B777 supplémentaires en 2012.

La taille de la flotte permet par ailleurs de multiplier les sous-flottes afin de couvrir les différentes typologies de routes du réseau. Par exemple, à l'été 2011, Air France n'exploitait pas moins de 5 versions du B777. La nouvelle version « loisirs » des B777-200 avec une configuration cabine de 309 sièges dont 250 en cabine Voyageur est adaptée à des marchés dominés par le trafic loisirs. A l'été 2011, onze appareils de ce type sont ainsi opérés notamment sur Guangzhou, Bangkok, Phnom Penh, Osaka, Santiago du Chili et Lima.

□ Renforcement ciblé du leadership du réseau

Le groupe entend conserver sa position de leader en termes de réseau long-courrier au départ d'Europe, qu'il s'agisse du nombre de destinations desservies ou de la part d'offre. Ainsi le groupe assure 60% des destinations entre l'Europe et le reste du monde, loin devant ses concurrents directs et détient une part de marché de 13,2% contre 10,6% et 10,1% pour Lufthansa et IAG (*source : OAG*).

Outre les développements habituels comme la mise en place d'avions plus gros et l'augmentation du nombre de fréquences pour assurer une desserte quotidienne vers le plus grand nombre de destinations, l'accent est mis sur l'extension du réseau, avec l'ouverture de nouvelles destinations, et la multiplication des destinations desservies à partir des deux hubs du groupe. Pour rester compatible avec une croissance plus réduite des capacités, ces développements sont ciblés sur un nombre limité de marchés stratégiques en Afrique, Amérique latine et Chine, tandis que l'offre sur l'Atlantique Nord est rationalisée dans le cadre de la *joint-venture* transatlantique (*voir ci-dessous*).

Le réseau africain s'est ainsi étoffé de quatre destinations supplémentaires depuis l'été 2010 : Kigali, Freetown, Monrovia et Lusaka. La multiplication des destinations desservies à partir des deux *hubs* est particulièrement visible en Amérique Latine : Buenos Aires et Lima (été 2011), Rio (été 2012) bénéficient d'une desserte à parti des deux hubs du groupe. Enfin, le développement du réseau en Chine se poursuit toujours rapidement : à l'été 2012, avec l'ouverture de Wuhan au départ de Paris, le groupe opérera neuf destinations en Grande Chine, contre six à l'été 2009. Il sera en particulier le seul groupe européen à desservir Guangzhou, Hangzhou, Wuhan, Xiamen et Taipei.

□ Rationalisation du réseau de la joint-venture transatlantique

Le premier marché stratégique reste l'Atlantique Nord qui représente plus du quart des recettes « premium » mondiales (*source IATA*). Grâce à sa *joint-venture* (JV) avec Delta, le groupe Air France-KLM s'assure une position stratégique majeure sur ces routes. Bénéficiant de plus de dix ans d'expérience dans le cadre de l'accord entre KLM et Northwest, la JV a été créée en avril 2009 et étendue à Alitalia en avril 2010. Le mode de fonctionnement de la *joint-venture* est décrit plus en détails page 50.

L'organisation très intégrée, sur le principe d'un partage des recettes et des coûts, étend le champ de coordination à tous les aspects de l'offre. Non seulement les activités de revenue management, de pricing et les forces commerciales sont unifiées et le réseau développé en commun, mais les partenaires travaillent à offrir une expérience produit « sans coutures ». Ainsi, Delta a décidé d'adopter le produit « Economy Comfort » de KLM.

Depuis la mi 2011, la *joint-venture* a mis l'accent sur la rationalisation des capacités et notamment leur adaptation aux marchés les plus saisonniers. A l'hiver 2011-12, les partenaires de la *joint-venture* ont ainsi baissé collectivement leurs capacités de 7 à 9% sur les liaisons Europe-États-Unis/Canada. À l'été 2012, ils poursuivent sur cette politique de rationalisation en programmant une baisse des capacités de 6%.

■ Rapide développement de SkyTeam, en particulier en Asie

Les partenariats et accords de joint-venture permettent de mieux alimenter les vols en bout de ligne et de renforcer la compétitivité du groupe sur les lignes concernées par ces accords. Le fonctionnement de l'alliance et des partenariats est détaillé en page 49.

Le développement de SkyTeam est un grand atout pour le groupe. Avec l'entrée en 2011 de China Eastern et de China Airlines, l'alliance compte à présent 15 membres, auxquels pas moins de cinq nouveaux membres devraient s'ajouter dans les mois qui viennent, tous implantés sur les marchés en forte croissance : Aerolineas Argentinas, Garuda Indonesia, Middle East Airlines et Saudi Arabian Airlines.

L'implantation de l'alliance en Chine est exceptionnelle, puisqu'elle compte quatre compagnies, China Southern, China Eastern, Shanghai Airlines, et China Airlines qui détiennent 40% du marché domestique chinois et des positions fortes non seulement dans les plus grandes villes du pays, mais aussi dans les villes qui sont en forte croissance.

En mettant en place des accords de *joint-venture* avec ses partenaires chinois, le groupe construit un atout majeur pour bénéficier du développement exceptionnel à attendre du marché entre l'Europe et la Chine. Avec China Southern, une *joint-venture* est déjà en place sur les lignes Guangzhou-Paris et Guangzhou-Amsterdam. Avec China Eastern, entrée dans SkyTeam en juin 2011, les négociations se poursuivent également pour la mise en place d'une *joint-venture*.

Le développement de coopérations au sein de SkyTeam est un outil clé dans la compétition avec les compagnies du Golfe persique (Emirates, Etihad et Qatar Airways). Ces coopérations soutiennent en effet les efforts de différenciation du groupe par rapport à ces compagnies en lui permettant d'offrir des vols directs plus fréquents et vers plus de villes, des correspondances facilitées sur de nombreuses destinations secondaires, et en assurant une distribution optimale de ses produits auprès des clientèles locales. C'est pourquoi Air France-KLM recherche activement un partenaire en Inde, marché sur lequel les compagnies du Golfe sont particulièrement bien implantées.

■ Amélioration constante de l'offre produit

Maintenant que les produits intermédiaires (« Premium Voyageur » lancé en octobre 2009 par Air France, « Economy Comfort » lancé par KLM en décembre 2009 et repris par Delta) ont trouvé leur marché, le groupe a relancé les investissements dans la classe affaires.

A bord des avions long-courriers d'Air France, un nouveau siège en classe Affaires a ainsi été introduit en 2010, et a reçu un très bon accueil de la part de la clientèle. Ce nouveau siège devrait équiper les deux tiers de la flotte à la fin 2012, pour un investissement supérieur à 110 millions d'euros sur trois ans. Ce changement a été complété par des actions sur le service à bord, portant plus particulièrement sur les aspects relationnels et sur la qualité de la restauration : restauration confiée à des chefs français d'exception et mise en valeur dans une nouvelle vaisselle, et « signatures du service », un ensemble de gestes, de mots et d'attentions qui concourent à créer à bord ces instants si appréciés.

KLM poursuit aussi les initiatives autour de son service à bord. En World Business Class, les repas conçus par le chef néerlandais Jonnie Boer sont maintenant présentés dans une vaisselle conçue par le grand designer Marcel Wanders. La restauration a également été améliorée en classe économique, avec notamment la possibilité de menus « à la carte » commandés à l'avance.

■ Moyen-courrier

Le réseau moyen-courrier représente plus du tiers des recettes passage d'Air France-KLM. En permettant d'asseoir la présence commerciale du groupe dans toute l'Europe, il joue un rôle fondamental pour assurer la puissance de ses trois outils marketing : le programme de fidélisation *Flying Blue*, les contrats Firms et les contrats avec les grands réseaux d'agences. Par ailleurs, ce réseau est un outil essentiel de sa stratégie de *hub*. Au départ de Roissy et d'Amsterdam, une large proportion des passagers sur les lignes long-courriers sont des passagers européens en correspondance.

La rentabilité de ce réseau s'est fortement dégradée depuis la crise de 2009. Outre le développement de la concurrence des compagnies dites *low cost*, ce réseau a en effet subi un profond changement de comportement des clientèles « affaires », qui ont délaissé la classe « affaires » et les tarifs flexibles pour privilégier les tarifs les plus bas. Ces difficultés structurelles (surcapacités en Europe, changement du comportement du client et donc pression sur les prix) ont amené le groupe à lancer une restructuration de ce réseau dans le cadre du plan « Transform 2015 » (voir également section *Stratégie*, page 44).

▣ La nouvelle offre européenne NEO

Face à l'évolution du comportement des clients, le groupe avait lancé en 2009-10 un projet de transformation sur deux ans dénommé NEO (*New European Offer*). Ce projet s'appuyait sur trois piliers : une refonte en profondeur de l'offre commerciale pour proposer un produit plus simple et mieux adapté aux besoins des clients tout en préservant un niveau élevé de recettes, un re-engineering des processus internes, rendu possible par cette nouvelle offre commerciale et permettant de diminuer les coûts et enfin un travail de réaménagement du programme. Si cette nouvelle offre commerciale a répondu en partie aux besoins des clients, le niveau des économies réalisées et la progression des recettes n'ont pas été suffisants pour absorber la très forte hausse du prix du pétrole auquel l'industrie est confrontée depuis plusieurs années.

■ Bases de province : un nouveau modèle

Air France a lancé en octobre 2011 le projet « bases province » avec pour objectif de reconquérir une part importante d'activité au départ des grandes villes domestiques françaises. Ce nouveau modèle s'appuie sur une organisation plus productive du travail, ce qui permet à la compagnie de cibler des marchés à plus faible niveau de recettes unitaires.

Le levier de ce modèle est l'augmentation du nombre d'heures de vol de l'avion qui passe de 8 h 15 à 11 h 30 par jour. Elle s'accompagne de la forte amélioration de la productivité des équipages et du personnel en escale. Enfin, les coûts fixes sont amortis sur un socle d'activité plus large. La réduction attendue des coûts unitaires est de l'ordre de 15%. La baisse de coûts a permis de revoir les grilles tarifaires sur les lignes concernées en offrant des tarifs compétitifs à partir de 50€ TTC en aller simple.

Ce concept a été déployé à Marseille en octobre 2011, puis Toulouse et Nice en mars 2012.

Poursuite des initiatives centrées sur le client

■ Être le numéro un dans le traitement des aléas

Le traitement des aléas est très important dans la relation client, transformant l'incident en opportunité de fidélisation si des solutions de remplacement efficaces sont proposées.

En 2011, le groupe a lancé avec succès les systèmes *Air France connect* et *KLM connect* qui représentent un système industrialisé et personnalisé d'information client en cas d'irrégularité, par SMS ou par e-mail. Grâce au numéro de portable et à l'adresse e-mail que le client a indiqués lors de l'achat de son voyage, Air France et KLM peuvent l'informer dès 14 jours avant le départ d'une éventuelle annulation de son vol, voire d'un retard, d'un changement de porte d'embarquement ou, après le décollage, de la livraison différée de ses bagages.

Ce système sera enrichi en 2012, notamment pour permettre de proposer des alternatives et de généraliser les compensations automatiques.

■ Autonomie client et self-service

Les innovations technologiques ont déjà largement transformé l'expérience du voyage aérien. En 2011, plus des deux tiers des clients d'Air France-KLM ont utilisé internet (36%), les bornes libre-service (30%) et le téléphone mobile (1%) pour s'enregistrer. Tirer profit de l'intelligence croissante des téléphones mobiles est la nouvelle étape logique de cette stratégie.

En septembre 2011, une nouvelle étape a été franchie en termes d'autonomie client avec l'inauguration par KLM de six bornes de dépose bagages automatisées à Schiphol. En parallèle, Air France a lancé à Bordeaux et à Orly le self-tagging des bagages et prévoit également la mise en place de bornes de déposes bagages automatisées.

■ Air France-KLM, leader de l'innovation digitale

Les nouveaux sites mobiles lancés en septembre 2010 permettent au groupe de donner à ses clients plus d'autonomie dans la préparation et la poursuite de leurs voyages ainsi qu'une information plus fiable pratiquement en temps réel, notamment en cas d'aléas. Les sites permettent de gérer le voyage de A à Z avec un smartphone : acheter un billet ou souscrire une option complémentaire, s'enregistrer, choisir son siège, recevoir sa carte d'embarquement, gérer sa réservation, obtenir de l'information en temps réel sur les horaires des vols et des réponses à chaque question, vérifier son compte *Flying Blue*, etc. Le trafic du site mobile Air France dépasse ainsi deux millions de connexions par mois.

L'ambition d'Air France-KLM est de devenir une référence sur ce marché et d'élargir progressivement le périmètre fonctionnel de ses sites et de ses applications mobiles afin de proposer à ses clients un service pertinent tout au long de leur voyage. De transporteur aérien, le groupe devient une entreprise de la mobilité, fournissant une assistance personnelle à chaque client au cours de son voyage dont le périmètre s'étend avant et après le vol.

■ Un programme de fidélisation Flying Blue très attractif

Ce programme de fidélisation, issu en 2005 de la fusion des programmes d'Air France et de KLM, comprend plus de 20 millions de membres, soit encore un million de nouveaux adhérents en 2011. Ces nouveaux adhérents sont recrutés de plus en plus hors des marchés domestiques du groupe : 30% habitent en Europe hors France et Pays-Bas, et 40% dans le reste du monde. 80% des nouvelles inscriptions se font sur le web.

L'importance du programme de fidélisation se traduit aussi dans le fait que près de 43% du chiffre d'affaires passage du groupe est réalisé avec des membres de Flying Blue.

Le succès de Flying Blue repose sur la force du réseau Air France-KLM, les avantages tangibles offerts par le programme, et la facilité d'utilisation du programme car la majorité des opérations sont réalisables sur Internet.

Des atouts fondamentaux

Au-delà des actions stratégiques décrites ci-dessus, la stratégie du groupe continue de reposer sur des atouts fondamentaux qui conservent toute leur pertinence dans le contexte actuel.

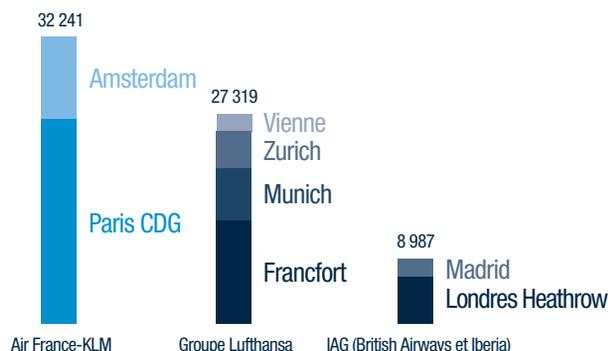
■ Les hubs

Le système de double hub conserve sa fonction centrale dans l'activité passage. Puissants et coordonnés, les *hubs* de Paris CDG et d'Amsterdam-Schiphol, reliés par 11 liaisons quotidiennes, offrent 32 000 opportunités de correspondance hebdomadaires en moins de deux heures entre les vols moyen-courriers européens et les vols long-courriers internationaux, soit 18% de plus que le groupe Lufthansa sur ses quatre plates-formes (Francfort, Munich, Zurich et Vienne) et 3,6 fois plus qu'IAG sur ses deux plate-formes de Londres et Madrid. La combinaison des deux *hubs* de CDG et de Schiphol est unique en Europe. Grâce à elle, le groupe Air France-KLM propose un nombre élevé de fréquences par destination et une large gamme d'horaires. Un passager peut ainsi choisir entre onze vols quotidiens vers New York, quatre vols pour Shanghai, trois vols pour Sao Paulo ou quatre pour Montréal. La grande taille des *hubs* du groupe lui permet d'opérer des avions plus gros, B777-300ER et A380, synonymes d'économies d'échelle dont les compagnies opérant à partir de *hubs* plus petits ne peuvent pas bénéficier.

De plus, parce que les *hubs* intercontinentaux de Roissy et de Schiphol fonctionnent en rassemblant de petits flux de trafic en provenance et à destination de toutes les régions du monde, ils limitent les conséquences des réductions de trafic liées à tous les événements extérieurs (instabilité politique, tremblement de terre au Japon, etc.).

Enfin, ce mécanisme de « co-voiturage » permet d'opérer des avions plus gros avec un remplissage plus élevé, ce qui réduit la consommation de carburant et donc les émissions de CO₂, un enjeu qui gagne en importance depuis la mise en œuvre du système de permis d'émission européen au 1^{er} janvier 2012.

Le plus grand nombre d'opportunités de correspondances en Europe



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

■ L'alliance SkyTeam et les partenariats stratégiques

Pour répondre à l'ensemble des besoins de leurs clients, les compagnies aériennes complètent leur offre par des alliances et des partenariats stratégiques. Les trois grandes alliances, SkyTeam (dont le principal membre en Europe est Air France-KLM), Star Alliance (autour de Lufthansa) et oneworld (autour de British Airways et Iberia), représentent plus de 65% du trafic mondial. Parmi les 50 plus importantes compagnies aériennes, seules les *low-cost*, les compagnies du Golfe et quelques compagnies de niche ne sont pas membres d'une alliance. Par ailleurs, l'appartenance à une alliance est très engageante compte tenu de l'intégration nécessaire d'une partie des systèmes informatiques ou encore de celle des programmes de fidélisation. Ainsi, seules deux compagnies aériennes ont changé d'alliances alors que celles-ci existent depuis plus de dix ans.

Des partenariats avec d'autres compagnies, qui peuvent être parfois membre d'une autre alliance, complètent les offres des compagnies aériennes sur la base de coopération bilatérale en partages de code ou de programmes de fidélisation.

Les alliances et les partenariats sont des outils efficaces pour favoriser le développement des compagnies sans investissements complémentaires dans la flotte et donc sans nouvelles émissions de CO₂. En effet, ces accords permettent de renforcer l'effet fréquence sur les routes principales, de mutualiser les capacités sur des lignes à faible volume et de compléter les offres internationales par des vols opérés par leurs partenaires sur leurs marchés domestiques.

□ SkyTeam : une alliance mondiale

Créée en 2000, SkyTeam est une alliance mondiale comptant aujourd'hui 15 membres : Aéroflot, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Southern, China Eastern, China Airlines, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, KLM, Korean Air, TAROM et Vietnam Airlines. Les compagnies, tout en conservant leur identité et leur marque, travaillent ensemble pour offrir à leurs clients un réseau et des services globaux.

Quatre nouveaux membres sont attendus dans les prochains mois : Garuda Indonesia, Aérolineas Argentinas, MEA Middle East Airlines (Liban) et Saudi Arabian Airlines.

□ La gouvernance de l'alliance

L'alliance est dirigée par un Conseil de gouvernance et un Comité de pilotage. Le Conseil de gouvernance est composé des Présidents et des Directeurs généraux des compagnies. Il se réunit deux fois par an et définit les grandes orientations stratégiques. Il nomme pour un mandat de deux ans, le Président et le vice-Président du Comité de pilotage qui est composé des Directeurs d'alliances.

Une entité centralisée pour le management de l'alliance a été mise en place en avril 2009. Celle-ci, sous la responsabilité d'un Directeur général, a en charge le marketing, les ventes, les synergies en aéroport, le produit correspondances, le cargo, la publicité et la marque ainsi que la gestion des finances et de l'administration de l'alliance. En liaison avec le Conseil de gouvernance et le Comité de pilotage, il met en œuvre les plans permettant d'assurer le développement de SkyTeam.

Le budget de l'alliance est financé par les compagnies aériennes au travers de clés de répartition.

▣ Être membre de l'alliance : des avantages forts

Pour être membre de l'alliance, les compagnies doivent remplir un certain nombre de conditions préalables notamment dans les domaines des opérations, des technologies et des produits. Ainsi, elles doivent être liées par des accords de partages de code, avoir signé des accords concernant leur programme de fidélité et des accords de partage de salon. Elles doivent aussi pouvoir proposer les produits et services spécifiques à l'alliance.

L'appartenance à SkyTeam renforce la notoriété des compagnies aériennes en leur permettant d'étendre leur offre vers toutes les régions du monde, renforçant de cette manière leur présence commerciale. Ainsi Air France-KLM en étant membre de l'alliance SkyTeam accède à un réseau mondial proposant environ 14 500 vols quotidiens vers plus de 900 destinations dans 173 pays.

En partageant leurs expertises et leurs connaissances et en mettant en commun leurs meilleures pratiques, elles améliorent la qualité de leurs services aux clients. Enfin, l'alliance permet également de dégager des synergies dans le cadre de co-locations en aéroport ou en ville, la coordination d'équipes ou encore la réduction des coûts de traitement des avions en escale ou une meilleure utilisation des salons. Une étape importante a été faite avec le regroupement des compagnies de SkyTeam au Terminal 4 de Londres-Heathrow où elles partagent les bornes libre-service et un salon aux couleurs de l'alliance.

▣ Être client de l'alliance : de nombreux bénéfices

Le réseau de SkyTeam est organisé autour de grands hubs permettant à l'alliance d'offrir de très nombreux vols en correspondance et d'assurer à ses 487 millions de passagers annuels des voyages sur une ou plusieurs compagnies membres.

L'alliance a développé des produits spécifiques comme les « Pass » qui permettent de voyager dans la région de destination dans des conditions de prix compétitifs, les contrats globaux réservés aux grandes entreprises ou encore les contrats pour les organisateurs et les participants à des congrès et des événements internationaux.

151 millions de passagers membres des programmes de fidélité accumulent des miles sur tous les vols SkyTeam qu'ils peuvent utiliser sur plusieurs compagnies de l'alliance au cours d'un même voyage. En 2012, les compagnies de SkyTeam sont en train de déployer une nouvelle offre de traitement au sol dédiée à leurs clients les plus fidèles : *SkyPriority*.

■ Des partenariats stratégiques

▣ Alitalia

Air France-KLM a renforcé sa coopération avec Alitalia à travers un accord de partenariat opérationnel et a pris une prise de participation de 25% dans le capital de la compagnie italienne en janvier 2009. Air France-KLM a ainsi accès au marché italien, le 4^e marché européen, grâce à un partenaire restructuré et solide financièrement avec une forte présence sur son marché domestique. Alitalia de son côté a accès au premier réseau reliant l'Europe au reste du monde grâce à un système de double *hub* élargi vers l'Europe du sud par ce partenariat. Les principaux objectifs communs aux deux compagnies sont de renforcer le positionnement d'Alitalia sur le segment de clientèle affaires et de partager les meilleures pratiques.

Les deux partenaires ont évalué à 370 millions d'euros les synergies potentielles dès la deuxième ou la troisième année dont 90 millions d'euros pour Air France-KLM au niveau du résultat d'exploitation. Air France-KLM bénéficiera également, à hauteur de sa participation au capital, des synergies réalisées par Alitalia. Après trois ans de coopération, ces deux objectifs ont été atteints.

▣ La joint-venture transatlantique avec Delta

La *joint-venture* a été lancée le 1^{er} avril 2009 et étendue à Alitalia au 1^{er} avril 2010. Elle ne se traduit pas par la création d'une société commune, mais par la signature d'un contrat d'une durée initiale de dix ans créant l'équivalent d'une compagnie virtuelle ; en effet, l'accord prévoit un partage des coûts et des recettes, et donc la mise en œuvre de toutes les actions contribuant à une amélioration du résultat d'exploitation de l'activité. La gouvernance est composée d'un Comité exécutif, d'un Comité de direction et de groupes de travail.

Le périmètre de cet ensemble est très large : il couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe au travers d'une coopération intégrée et tous les vols entre l'Amérique du Nord et le Mexique vers et du bassin méditerranéen, l'Afrique, les pays du Golfe et l'Inde ainsi que les vols de l'Europe vers et de l'Amérique centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur au travers d'une coordination étroite.

Avec un chiffre d'affaires dépassant les 8,5 milliards d'euros en 2011 et une part de marché de 27%, la *joint-venture* est le premier opérateur sur l'Atlantique nord, premier marché mondial de transport aérien. Plus de 260 vols par jour relient les sept *hubs* principaux : Paris, Amsterdam, Rome, Atlanta, Detroit, Minneapolis et New York. Dès octobre 2009, le pricing et le *revenue management* ont été centralisés au sein d'une équipe de 60 personnes basée à Amsterdam. Plus récemment, la coordination du réseau s'est traduite par le renforcement des liaisons de *hub* à *hub*, l'optimisation du type d'avion affecté à chaque ligne, le développement du nombre de destinations desservies en direct des deux côtés de l'Atlantique, avec notamment 27 destinations desservies en Amérique du Nord et 33 en Europe. Les forces de vente ont été unifiées dans chaque région.

En 2011, le groupe Air France-KLM a atteint l'objectif qu'il s'était fixé lors du lancement de la joint-venture, soit 150 millions d'euros d'amélioration du résultat d'exploitation de ce réseau sur trois ans.

Activité de l'exercice

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

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

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

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

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

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

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

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

Chiffres clés par réseau

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

Le réseau long-courrier

Avec une flotte de 167 avions en opération, le groupe a transporté 23,9 millions de passagers (+5,9%) sur le réseau long-courrier vers 130 destinations (saison été : avril-octobre 2011) dans 69 pays. Le double *hub* (Paris et Amsterdam) donne accès aux destinations opérées par l'une ou l'autre compagnie. Sur les destinations communes, il permet un large éventail d'horaires pour le passager en correspondance qui a le choix de passer par Paris ou par Amsterdam. Le poids du long-courrier est resté stable sur l'année précédente. Il

représente environ 81% du trafic et 78% des capacités. La croissance du trafic long-courrier (+6,4%) est en ligne avec celle des capacités (+6,5%) ; le coefficient d'occupation reste stable à 84,2% (-0,1 point).

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

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

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

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

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

Le réseau Caraïbes et Océan Indien offre 16 destinations dans cinq pays. Avec environ 11% du trafic et des capacités, ce réseau est le

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

■ Le réseau moyen-courrier

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

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

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

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

Chiffres clés de l'activité passage

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

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

2.5 L'activité cargo

Deuxième activité du groupe, l'activité cargo représente 13% du chiffre d'affaires total. Elle regroupe les activités d'Air France-KLM Cargo et de Martinair Cargo. Depuis avril 2009, Air France-KLM s'est vu confier progressivement la commercialisation des soutes des avions d'Alitalia. Par ailleurs, l'accord de *joint-venture* entre Air France, KLM et Delta comprend le transport de fret dans les soutes des avions passage.

■ Détérioration des conditions de marché

Après s'être remarquablement redressée en 2010 (+20,7% de 2010 par rapport à 2009), l'activité du fret aérien s'est contractée de 0,5% sur l'ensemble de l'année 2011 par rapport à 2010, alors même que le commerce mondial a augmenté de 5,5% (*source : CPB Netherlands*) et le PIB mondial de 3,5% (*source : ABN-AMRO Bank*). Le fret aérien est l'un des secteurs les plus touchés lorsque la confiance des milieux d'affaires dans les grandes économies et les exportations déclinent. En prévision d'une activité économique plus faible, les acteurs économiques se tournent vers des moyens de transport plus lents et plus économiques.

La croissance du trafic aérien mondial a ralenti dès le début de l'année 2011, devenant même négative à compter du mois de mai 2011 pour se stabiliser en fin d'année : après un premier trimestre dynamique (+4,6%), le trafic a régressé pendant l'été (-2,3% au troisième trimestre) et de l'automne (-3,3% au quatrième trimestre), pour finir en recul de 0,8% en décembre 2011 par rapport à 2010 (*source : IATA*).

Toutefois, la comparaison par rapport à 2010 souffre de distorsions. En effet, en 2010, les mauvaises conditions météo de décembre en Europe et en Amérique du Nord avec la fermeture de certains aéroports enneigés, de même que la crise liée à l'éruption du volcan islandais en avril 2010, ont provoqué une baisse de la demande.

L'année 2011 a été quant à elle, fragilisée par le tremblement de terre au Japon, le ralentissement des exportations chinoises et les incertitudes relatives à la zone euro.

■ Une situation différente suivant les régions

En termes de **trafic**, les variations régionales demeurent marquées en 2011.

Les transporteurs d'Asie/Pacifique, dont la part de marché est la plus importante (41,3%), ont enregistré la plus forte baisse du trafic (-4,7% contre +23,8% l'année dernière). Le ralentissement soudain de l'économie en Asie a largement contribué à la fragilité de 2011.

Les transporteurs d'Afrique les suivent avec une baisse de 1,5% contre +23,7% l'année dernière mais leur part de marché est limitée à 1,3%.

Les transporteurs nord-américains disposent d'une part de marché de 17,4% et les transporteurs européens de 23,8%. Ils ont enregistré une

croissance limitée à 1,5% (à comparer respectivement à +22,8% et +10,9% l'année dernière) reflétant le faible dynamisme des économies américaines et européennes et de la consommation en Occident suite à la crise de la dette.

Les transporteurs du Moyen-Orient ont enregistré le plus fort taux de croissance sur l'année (+8,3% contre +26,9% l'année dernière) avec une part de marché de 12,8%. Ils sont suivis par les transporteurs d'Amérique latine qui ont vu leur trafic augmenter de 5,5% contre +30,4% l'année dernière mais ils ne représentent que 3,4% du marché (*source : IATA*).

La crise a été très concentrée sur le commerce entre l'Asie orientale et l'Europe comme l'illustre la perte de trafic des compagnies aériennes telles que China Airlines (-15,0%), Korean Air (-6,5%), Thai Airways (-6,2%), Nippon Cargo (-5,9%), EVA Air (-5,5%), Cargolux (-5,2%) et Cathay Pacific (-5,2%).

Les **capacités** ont augmenté de 5,2% par rapport à 2010 : 29 avions tout cargo ont été livrés (16 Boeing B777F, 4 Airbus A330F, 9 Boeing 747-8F, plus 7 B747-400 convertis en tout cargo). L'offre soutes a continué de croître au rythme soutenu de l'expansion de la flotte passage (104 appareils), notamment avec l'introduction de 29 A380, 55 appareils Boeing B777 et 79 appareils Airbus 330 à forte capacité soutes.

Le Moyen-Orient (+13,9%) avec Emirates, l'Amérique du Nord (+6,8%), l'Europe (+6,4%) et l'Amérique latine (+5,6%) ont contribué à la croissance des capacités par rapport à l'année 2010, contrairement à l'Asie/Pacifique où elles sont restées quasiment stables (+0,6%).

Toutefois l'évolution de la demande (-0,5% par rapport à 2010) n'a pas suivi les augmentations de capacités, ce qui a conduit à la baisse des coefficients de remplissage passant de 53,7% en 2010 à 50,8% en 2011.

En fin d'année, les compagnies aériennes telles que China Airlines et Cathay Pacific ont réagi à la baisse de la demande en réduisant leurs flottes d'avions-cargos.

Enfin l'année 2011 s'achève sur une note positive avec une croissance séquentielle en novembre et décembre de 0,2%, signe d'une possible stabilisation de l'activité du secteur du fret aérien.

Toutefois, la situation économique des transporteurs de fret aérien s'est considérablement détériorée, sous la pression de l'augmentation de la facture carburant.

Les compagnies cargo ont été particulièrement touchées et certaines même, telles Jade Cargo et Cargoitalia, ont arrêté leur activité ; Korean Air cargo, deuxième compagnie cargo mondiale par la taille après Cathay Pacific a annoncé des pertes massives en 2011 comparé avec un bénéfice net une année plus tôt.

■ Le repositionnement stratégique décidé en 2010 permet à Air France-KLM Cargo de résister au retournement

□ Air France-KLM Cargo confirme sa place de leader

Air France-KLM Cargo confirme sa place de leader européen et mondial hors intégrateurs. Sa part de marché (y compris Martinair) s'élève à 30,6% en 2011 (31,4% en 2010) parmi les compagnies aériennes de l'AEA (*Association of European Airlines*) et à 7,0% au plan mondial comme en 2010. Ces évolutions de part de marché reflètent la volonté du groupe de donner la priorité à l'amélioration de la recette unitaire et de se recentrer sur les marchés les plus porteurs.

Au cours de l'exercice, le groupe a transporté plus de 1,4 million de tonnes de fret dont 66% dans les soutes des avions passagers et 33% dans la flotte tout cargo sur un réseau comportant 256 destinations dans près de 117 pays.

Adossé à ses deux puissants *hubs* de Roissy-CDG et Amsterdam-Schiphol, Air France-KLM Cargo est bien placé pour offrir à ses clients le bénéfice d'importantes infrastructures d'accès aux marchés européens. Roissy est le deuxième *hub* européen de fret aérien et Schiphol se classe au troisième rang.

Le groupe bénéficie pleinement de son organisation intégrée mise en œuvre au cours de ces six dernières années. La *Joint Cargo Team* couvre les structures de ventes et distribution, le marketing, le réseau, la communication, ainsi que la stratégie et le développement. En 2009-10, le groupe s'est renforcé grâce à l'intégration commerciale de Martinair Cargo au sein d'Air France-KLM.

Avec cette organisation, Air France-KLM Cargo offre à ses clients un contact, un contrat et un réseau uniques avec le choix de deux systèmes opérationnels, *via* Paris Charles-de-Gaulle ou *via* Amsterdam-Schiphol, ainsi qu'une combinaison des deux *hubs*.

Air France-KLM Cargo propose une offre organisée en quatre familles de produits : Équation, Variation, Cohésion et Dimension. Cette offre est également proposée par les membres de l'alliance SkyTeam Cargo. Fondée en 2000, elle regroupe autour d'Air France-KLM Cargo, Aeroflot Cargo, AeroMexico Cargo, CSA Cargo, Delta Cargo, Korean Air Cargo, Alitalia Cargo et China Southern Cargo avec un réseau de 786 destinations.

□ Poursuite de la mise en œuvre du nouveau modèle économique « priorités aux soutes »

Dans un contexte de détérioration des conditions de marché, si les résultats se sont dégradés, le nouveau positionnement stratégique adopté en 2010 fondé sur la priorité aux soutes et combi et sa mise en œuvre à travers des plans d'actions déployés dans l'ensemble des métiers du Cargo, ont permis à cette activité d'apporter une contribution positive au groupe.

Les efforts du groupe Air France-KLM Cargo ont porté sur les fondamentaux : optimisation du réseau, baisse des coûts et augmentation des recettes.

Maintien de la discipline capacitaire : les capacités n'ont augmenté que de 2,4% sur l'ensemble de l'année avec une quasi-stabilité au dernier trimestre 2011 (-0,6%), reflétant ainsi une adaptation des capacités à la demande. La priorité a été donnée aux soutes et aux combis (+5,7%), alors que l'offre tout cargo a diminué de 4,1%. La croissance de capacité est désormais tirée par les soutes des avions passage qui représentent 68% de l'offre totale en 2011 contre 66% en 2010 et 54% en 2007-08. La flotte tout cargo est restée stable à 14 appareils en ligne.

Strict contrôle des coûts et de la trésorerie : Air France-KLM Cargo a réduit ses coûts unitaires (à change et prix du carburant constants) de 2,1% par rapport à 2010 et a continué d'ajuster ses effectifs au niveau de la production notamment par des mobilités et des départs volontaires. Ainsi les effectifs du cargo ont été réduits au cours de l'exercice de 2% supplémentaires.

Air France-KLM Cargo a lancé un **vaste programme de transformation et d'adaptation** centré sur les recettes, les coûts en escales, la productivité des *hubs*, la qualité, la meilleure optimisation des soutes et des combis, la réduction des effectifs pour améliorer la performance et la rentabilité des différentes plates-formes. Des résultats sont visibles avec notamment l'*agility loop* lancé au printemps dernier : cette action vise à donner la souplesse et la réactivité nécessaires pour adapter de façon optimale l'offre à la demande, dans un contexte mondial extrêmement volatil. Redéploiement, augmentation des fréquences ou stop ajouté à certaines rotations sont quelques-unes des actions mises en œuvre dans ce cadre. Agir sur la flexibilité est un des leviers essentiels pour rendre l'exploitation tout cargo plus rentable.

□ Refonte de la politique commerciale en ligne avec le repositionnement stratégique

La volatilité du trafic de fret aérien mondial s'est confirmée, tout comme l'état de suroffre capacitaire du marché. Les conséquences de cette situation se traduisent autant en termes financiers, que dans les usages de nos clients, dont le niveau d'engagement diminue. C'est en réponse à ces nouveaux défis que le cargo réajuste son approche commerciale avec des conditions contractuelles plus efficaces, une adaptation de la segmentation client, la mise en place d'une structure grands-comptes renforcée qui se calque sur l'organisation de nos clients, une rationalisation et simplification du portefeuille produits.

L'ambition principale de la nouvelle politique commerciale est de faire de la force de vente du cargo une référence au niveau mondial. Ce programme a démarré en 2011 avec des premières retombées économiques courant 2012.

□ Consolidation des partenariats avec Alitalia, joint-venture transatlantique et renforcement avec Kenya Airways

La prise de participation à hauteur de 25% dans Alitalia permet au groupe de renforcer sa coopération avec la compagnie italienne et sa présence sur le marché italien, 4^e marché européen. Le groupe est responsable de la commercialisation, du *revenue management* et de la supervision des opérations du cargo d'Alitalia.

Par ailleurs, l'accord de *joint-venture* conclu entre Air France-KLM et Delta en avril 2009, permet aux trois compagnies de couvrir 27% de l'offre transatlantique totale. Il se traduit par une coordination renforcée des politiques commerciales des trois compagnies, rendue possible par l'obtention de l'immunité *anti-trust*.

Enfin, les liens avec Kenya Airways se sont renforcés dans le cadre de la *joint-venture* entre Nairobi, Amsterdam et CDG et avec la nouvelle coopération au sein du projet Safari.

■ Des résultats qui traduisent l'environnement difficile

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

Dans un environnement qui s'est dégradé, la pression sur les prix a été forte. Même si le groupe a pu préserver la recette unitaire hors change à la tonne kilomètre transportée (RTKT), son niveau n'a pas été suffisant pour absorber la forte hausse de la facture carburant d'autant que le trafic a été en baisse.

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

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

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

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

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

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

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

Chiffres clés par réseau

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

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

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

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

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

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

Chiffres clés de l'activité cargo

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

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

coût unitaire à la TKO est en hausse de 2,7% mais en baisse de 2,1% à change et prix du pétrole constants.

2.6 L'activité maintenance

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM. En complément des services dispensés aux flottes du groupe, un tiers de ces activités est réalisé auprès de clients externes, pour un chiffre d'affaires représentant environ 4% du chiffre d'affaires du groupe.

Sur le marché de l'entretien aéronautique ou MRO (*Maintenance, Repair & Overhaul*), Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M) occupe le deuxième rang mondial parmi les acteurs multi-produits. La mission d'AFI KLM E&M est d'assurer un support compétitif aux flottes d'Air France et de KLM en contribuant à la maîtrise des coûts nets de maintenance à l'heure de vol, tout en étant un acteur MRO de premier plan sur son marché.

■ Un marché attractif malgré des contraintes croissantes

Constitué par les dépenses de maintenance et de modification engagées par les exploitants d'avion directement ou en sous-traitance, le marché MRO mondial est estimé à 51 milliards de dollars US pour l'année 2011, en progression de 4% par rapport à 2010.

Son évolution suit de près celle des flottes commerciales mondiales et leur utilisation. Ce marché est plus sensible à court terme aux variations des flottes d'ancienne génération qu'à celles des avions de nouvelle génération (progrès technologique et effet de maturité).

Du fait de la crise économique, le marché a été affecté par les mesures d'ajustement adoptées par la majorité des compagnies : réduction des programmes, fermetures de lignes, retrait d'exploitation des avions les plus anciens.

Le marché est également caractérisé par une pression accrue sur les prix, résultant du renforcement de la concurrence entre opérateurs de maintenance (MRO) et des attentes des compagnies clientes. Par ailleurs, de plus en plus d'opérateurs souhaitent transférer le financement des pièces de rechange vers les prestataires de maintenance, dans le cadre de contrats de plus en plus importants (en termes de chiffre d'affaires, de durée, de complexité...). Enfin, la concurrence des équipementiers (*Original Equipments and Engine Manufacturers*, OEM) et des fabricants d'avion (*Original Aircraft Manufacturers*, OAM) sur le marché de la maintenance aéronautique s'est considérablement accrue ces dernières années.

■ AFI KLM E&M bien positionné mais dans un contexte de concurrence exacerbée

La crise a changé la répartition des acteurs sur ce marché. Le portefeuille de certains de nos concurrents s'est fortement dégradé par la réduction des flottes d'ancienne génération. Ceux-ci se

repositionnent énergiquement sur les produits de nouvelle génération sur lesquels AFI KLM E&M est particulièrement bien positionné.

Dans le même temps, constructeurs, motoristes et équipementiers aéronautiques développent fortement leurs services après-vente sur ce marché en proposant à leurs clients des solutions de maintenance de plus en plus intégrées. Ce positionnement correspond néanmoins à une stratégie à long terme basée sur la valorisation de la propriété intellectuelle à travers la commercialisation de licences pour les prestataires de maintenance souhaitant exercer leur activité sur certains produits. À terme, cette orientation pourrait peser significativement sur les coûts d'entretien des compagnies aériennes.

Cette tendance s'est accentuée et la capacité à maintenir des conditions concurrentielles équilibrées constitue un enjeu prioritaire, tant pour l'activité commerciale d'AFI KLM E&M que pour la maîtrise des coûts d'entretien d'Air France et de KLM.

■ Un environnement difficile

Par ailleurs, les événements géopolitiques et climatiques en 2011 (printemps arabe, catastrophe de Fukushima...) ont également frappé l'activité du transport aérien dans ces zones, et par extension, de la maintenance aéronautique. Malgré ce contexte difficile, le chiffre d'affaires externe sur l'exercice est en hausse de 1% après un effet de change défavorable de 5%.

■ Affirmer la position d'AFI KLM E&M parmi les leaders mondiaux

Avec sa position de 2^e acteur mondial de MRO multi-produits par le chiffre d'affaires total, AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de développement ciblé en tenant compte de ses particularités propres et des enjeux du groupe.

Celle-ci se décline sur deux axes, 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 cette optique, AFI KLM E&M s'est assigné 6 priorités :

- ◆ contribuer aux démarches de sécurité des vols et participer à la performance opérationnelle ;
- ◆ lancer des initiatives de réduction des coûts ;
- ◆ financer la croissance rentable ;
- ◆ adapter ses produits et services ;
- ◆ développer le réseau MRO mondial ;
- ◆ construire les compétences et adapter les ressources au développement de l'activité.

■ Contribuer aux démarches de sécurité des vols et participer à la performance opérationnelle

La mission première d'AFI KLM E&M est de garantir la navigabilité de la flotte du groupe et de veiller au respect de la conformité réglementaire. Pour cela, AFI KLM E&M assure la maîtrise des données techniques, met en œuvre les politiques d'entretien et veille à assurer en permanence la disponibilité des ressources compétentes et des moyens techniques requis.

Au cours de l'exercice, AFI KLM E&M a mis en place des actions visant à déployer son SGS (Système de Gestion de la Sécurité). Il permettra la mise en application des process liés à la sécurité des vols de manière transverse et systématique et repose sur deux piliers : la consolidation de la culture de sécurité et l'anticipation des risques. En 2011, un réseau de correspondants Sécurité des Vols et un dispositif favorisant les remontées d'information spontanées ont été déployés.

■ Financer la croissance rentable

□ Financer la croissance

Le positionnement d'un MRO sur les nouvelles technologies développées par l'industrie aéronautique nécessite des effets d'échelle et des financements plus importants. Ainsi, au cours de l'exercice, AFI KLM E&M a travaillé à la construction de solutions de partenariats afin de financer sa croissance et d'élargir son offre commerciale. Par exemple, AFI KLM E&M s'associe depuis le mois de juin 2011 à Avtrade, spécialiste international de la gestion et de la commercialisation des pièces détachées aéronautiques. Cette *joint-venture* permet de proposer aux clients un service rapide au plus près de leurs centres d'activités, tout en maîtrisant les coûts.

□ Maîtriser les coûts

AFI KLM E&M accroît ses capacités de production et déploie des Plans de Développement Industriel (PDI) pour les activités de révision des Équipements et de réparations des pièces Moteurs. Ces PDI visent à augmenter, rationaliser les capacités de production du groupe (AFI KLM E&M, avec ses filiales et participations) en tenant compte d'une répartition équitable des technologies, de l'optimisation de l'investissement et du partage de la croissance des charges entre les différentes composantes.

□ Des produits & services adaptés à chaque client : ADAPTIVENESS®

Plus de 150 clients font confiance au groupe et apprécient ses solutions adaptées et personnalisées. Chaque client a ses spécificités et exigences et le groupe s'efforce de les satisfaire. Par exemple, le renouvellement en septembre 2011 du contrat de maintenance des AWACS pour l'Armée de l'Air française est une preuve de la confiance durable de nos clients.

La confiance ainsi renouvelée par ses clients conforte le groupe dans le développement des produits et services de ses différentes activités. L'expertise acquise par AFI KLM E&M dans l'ingénierie de la flotte

du groupe et celles de ses clients lui permet de couvrir l'ensemble des besoins : du support à l'exploitation en ligne, jusqu'au support des équipements et à la révision des moteurs, en passant par la modification cabine.

La volonté d'AFI KLM E&M de proposer à ses clients une offre personnalisée répondant entièrement à leurs besoins s'est traduite, au cours de l'exercice, par le lancement de l'offre Technical Training. Ce service permet aux clients d'obtenir des formations techniques de très haute qualité, fondées sur la grande expérience du groupe dans ce domaine.

La volonté d'AFI KLM E&M de s'adapter en permanence aux besoins de ses clients se reflète dans le concept d'ADAPTIVENESS®, lancé en 2011. Au cours de l'exercice, ce positionnement s'est traduit dans une campagne de communication multi-supports. Cette campagne est également déclinée en interne et s'inscrit dans une démarche de progrès permanent.

■ Entretien cellule avion : au service des opérateurs

□ Support Exploitation

Durant l'exercice 2011, certaines crises internationales (le séisme au Japon et ses conséquences, les révolutions au Moyen-Orient, etc.) ont provoqué une contraction de l'activité d'Air France-KLM, qui s'est traduite par une réduction de la charge d'activité de Support à l'Exploitation. Par ailleurs, si les performances économique et opérationnelle ont été affectées par le mouvement social de l'été 2011 à CDG et Orly, la continuité de l'exploitation a néanmoins pu être assurée.

□ Grand Entretien Cellule

Sous l'effet des nouvelles technologies, le marché du Grand Entretien poursuit sa mutation en profondeur. Les avions de génération récente (Boeing B777) nécessitent considérablement moins de main-d'œuvre de grand entretien. AFI KLM E&M a poursuivi l'adaptation de son outil industriel en conséquence : en fin d'exercice, la ligne destinée aux grandes visites des Boeing 747 à Amsterdam a été transformée en ligne de projets modifications.

□ Modifications

De l'engineering à la production, AFI KLM E&M accompagne en permanence les compagnies du groupe dans la définition et dans la mise en œuvre de nouveaux produits cabine, tant pour le court et moyen-courrier que pour l'ensemble de l'offre long-courrier.

Les prestations proposées aux clients tiers comme pour la flotte Air France et KLM, leur planning de réalisation optimisé et leur coût compétitif ont permis d'affirmer la position d'AFI KLM E&M sur le marché des modifications avion.

Plusieurs défis ont été relevés avec succès au cours de la période : la reconfiguration majeure de la cabine de 10 Boeing 777-200 d'Alitalia, la modernisation des systèmes de navigation des C135 de l'Armée de l'Air française, la modification de plusieurs avions (Airbus 330, 340 et

320, etc.) du loueur d'avions ILFC, la reconfiguration de Boeing 767 d'Aeroflot, ou encore la reconfiguration cabine d'A321 AerCap.

AFI KLM E&M a aussi entrepris, avec les autres services concernés, une campagne de modification très importante et ambitieuse pour les Boeing 777 d'Air France et les Boeing 747 de KLM, qui permettra d'élever le standard et le confort de ces cabines parmi les références du marché dans les années à venir.

■ Le Support Équipements : une activité de services par excellence

Le Support Équipements couvre la réparation d'un large spectre technologique d'équipements avions, la gestion du standard technique et de la fiabilité, mais surtout la gestion des flux physiques de et vers les bases d'exploitation du client. Les opportunités de développement de ce produit se situent sur les marchés éloignés. Les clients d'AFI KLM E&M s'orientent vers l'intégration de services nécessitant un accès à une *pool* de pièces de rechanges. Aussi, le groupe met en place à travers le monde un support adapté avec des relais logistiques de proximité.

Par exemple, le contrat de support des équipements des Boeing 737NG de Malaysia Airlines se traduit par la mise en place d'un stock avancé à Kuala Lumpur, au plus près du *hub* de la compagnie et d'autres clients. La compagnie nationale malaisienne souhaitait s'appuyer sur un partenaire de classe mondiale capable de lui fournir les meilleurs services et de lui proposer des solutions adaptées à ses besoins, y compris en matière de financements. En décembre 2011, Malaysia Airlines a renouvelé sa confiance en étendant le contrat de maintenance des Boeing 737NG jusqu'à 98 avions de sa flotte, soulignant la capacité d'adaptation et la rapidité des services d'AFI KLM E&M.

Ces qualités ont également convaincu Sunwing Airlines, puisque la compagnie aérienne a décidé de prolonger son contrat de support équipements Boeing 737-800. Afin de garantir à Sunwing Airlines un accès rapide aux équipements, AFI KLM E&M met à sa disposition un stock local de pièces situé près du *hub* de la compagnie à Toronto.

Par ailleurs, à l'occasion du salon aéronautique du Bourget en juin 2011, AFI KLM E&M a annoncé sa volonté de se positionner sur les supports équipements Boeing 787. Cette annonce s'accompagne de démarches en interne afin de proposer le service le plus performant du marché sur ce produit. L'offre sur le support équipements de l'E-jet a quant à elle d'ores et déjà retenu l'attention de plusieurs compagnies aériennes, comme Alitalia, Saudia Airlines ou les compagnies régionales du groupe.

■ Moteurs : sous le signe des Very Big Engines (VBE)

L'activité Moteurs continue son développement. Les clients d'AFI KLM E&M bénéficient d'un des plus grands centres de révision Moteurs CFMI et General Electric, répartis entre les deux ateliers ultramodernes du groupe installés à Amsterdam et Paris.

▣ Le CFM56

Ces ateliers supportent la plus grande flotte CFM56 dans le monde avec près de 400 moteurs exploités par de nombreuses compagnies. La construction d'un nouvel atelier à Amsterdam en 2004 a permis à AFI KLM E&M de se positionner sur les besoins croissants en support CFM56-7.

Au cours de l'exercice, Air Mauritius et Vladivostok Air ont par exemple fait appel à notre savoir-faire pour des interventions sur leur CFM56-5B.

▣ Le CF6

CF6-80E1 : en offrant une maintenance complète, AFI KLM E&M est aujourd'hui responsable de la maintenance de 20% de la flotte mondiale de CF6-80E1. Ce moteur, au design similaire au CF6-80C2, partage 60% de ses pièces. Avec la montée en charge de plusieurs contrats, l'activité s'est accrue sur ce moteur au cours de l'exercice 2011.

AFI KLM E&M déploie également ses capacités sur les moteurs **CF6-80 C2 et CF6-50**, notamment grâce à ses installations à Amsterdam. La longue expérience d'AFI KLM E&M dans l'entretien de ces moteurs lui permet de proposer aujourd'hui les solutions de maintenance les mieux adaptées.

▣ Le GE90

Pour la révision de ce moteur, AFI KLM E&M offre la seule alternative au motoriste en s'appuyant sur une infrastructure à la pointe de la technologie. Après l'inauguration fin 2010 de Constellation, un nouvel atelier de traitement des moteurs VBE, AFI KLM E&M a démarré les travaux de construction d'un nouveau banc d'essai réacteurs à Roissy-Charles de Gaulle. Il permettra de tester 300 moteurs annuellement, en réduisant le TAT et en offrant une prestation plus économique aux clients. Cet outil industriel d'exception, qui sera livré en juin 2012, permettra de proposer une offre de pointe pour le traitement des VBE. Avec ce dispositif industriel, AFI KLM E&M suscite l'intérêt d'un nombre croissant de compagnies aériennes (Air Canada, Philippines Airlines, Vietnam Airlines...)

Au-delà de ses infrastructures, AFI KLM E&M développe son savoir-faire et fait bénéficier ses clients de son expérience sur GE90 avec par exemple le *GE90 Engine Monitoring*, qui permet de détecter de nouveaux problèmes techniques en amont puis de mettre en œuvre des actions correctives, aussi bien préventives que curatives.

CRMA, filiale d'AFI KLM E&M, a obtenu en février 2011 l'agrément de General Electric pour la réparation des chambres de combustion des moteurs GE90-94. Cette nouvelle capacité permet d'offrir une gamme complète de services de maintenance pour ce type de produit.

▣ Le GP7200

CRMA est également bien positionnée sur le moteur GP7200 puisqu'elle est identifiée comme *Primary Repair Source* par le constructeur General Electric.

En 2011, AFI KLM E&M a poursuivi le développement de ses capacités sur les moteurs GP7200 avec, par exemple, la réparation des pompes carburant. L'entreprise se prépare à effectuer la première *shop visit* des GP7200 Air France à l'horizon fin 2013.

▣ On Wing & On Site Support

Un certain nombre de problèmes techniques peuvent être résolus par une intervention « sous l'aile », sans déposer le moteur en hangar. AFI KLM E&M est un des seuls acteurs du secteur MRO possédant les outils, l'expertise et les personnels qualifiés pour de telles opérations, en particuliers sur les moteurs GE90.

■ AFI KLM E&M : un réseau international adapté aux exigences locales

En déployant son réseau de filiales (EPCOR, CRMA, KLM UK Engineering, AMG) et de partenariats (AMES, ATI, Spairliners, MAX MRO Services), AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de développement sur les marchés et segments rentables, et s'appuie sur la force de son réseau logistique mondial.

En 2011, le groupe a ainsi affirmé sa présence sur ses marchés de croissance (pays en développement, Amériques) en prenant une participation minoritaire dans la société indienne MAX MRO Services (26%), dédiée au support équipements sur le marché indien.

AMG, filiale américaine à 100% spécialisée dans le support équipements et les aérostructures, permet d'étendre la présence d'AFI KLM E&M sur le marché américain (Amérique du Nord et Amérique du Sud).

Aerotechnic Industries (ATI), une co-entreprise AFI KLM E&M – Royal Air Maroc basée à l'aéroport de Casablanca, offre au marché deux baies pour le grand entretien des avions moyen-courriers. Spécialisée dans la famille Airbus A320, son activité s'est intensifiée au cours de l'année 2011, avec la réalisation de chantiers pour Air Arabia, MCAP (loueur d'avion), Sénégal Airline, Air Méditerranée etc. L'entreprise poursuit son développement et a reçu en septembre un premier avion d'Air France pour une visite lourde.

Pour le Boeing 737, AFI KLM E&M s'appuie également sur les capacités de KLM UK Engineering, à Norwich (UK). AMES, une co-entreprise avec Aircelle basée à Dubaï et spécialisée dans les aérostructures, a pour sa part démarré son activité opérationnelle et également servi ses premiers clients. Ces sociétés permettent au groupe d'assurer une présence de proximité sur les marchés et contribuent à consolider la charge des entités européennes du groupe.

AFI KLM E&M s'appuie également sur des filiales et partenariats spécialisés dans des segments de marchés spécifiques. Ces centres d'excellence permettent de compléter l'offre du groupe. Ainsi, EPCOR et CRMA développent en permanence leur offre dans les domaines des APU (*Auxiliary power unit*) et des équipements pneumatiques pour l'une et des pièces moteurs pour l'autre.

Enfin, la co-entreprise Spairliners, propose son offre de pointe et son expertise sur les composants A380.

■ Un développement durable, concret et pragmatique pour la satisfaction de nos parties prenantes

AFI KLM E&M Maintenance s'appuie sur la démarche RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) du groupe Air France-KLM pour développer dans ses activités de maintenance des actions pratiques de développement durable.

Qu'elles appartiennent aux domaines économique, social ou environnemental, ces actions génèrent des gains de productivité, des améliorations de conditions de travail, des apports qualitatifs. Les divers projets et réalisations permettent ainsi la réduction des consommations d'énergie ou d'eau, tout en augmentant la performance et la qualité des services.

L'engagement pris sur la *Green Maintenance* depuis plusieurs années est indissociable de la stratégie même du métier industriel. Elle s'illustre par des innovations durables et efficaces, proposées dans le cadre de nos offres de produits et services, pour la satisfaction des clients.

▣ Des innovations durables et efficaces

Les procédés « verts » employés par AFI KLM E&M sont le révélateur d'innovations durables et efficaces. Durables car intégrées dans les procédés de maintenance et efficaces car génératrices d'économies : l'*Engine Water Wash*, l'installation de lampes LED dans les hangars et à bord des Fokker 70, le recyclage des déchets métalliques, le démantèlement des avions ou encore le système inédit de nettoyage humide des avions, dit « ECOSHINE® » qui confirme après un an d'utilisation toutes ses promesses (gain de productivité et surtout diminution drastique de consommation d'eau, de carburant et des émissions de CO₂). Cette dernière technique est aujourd'hui à l'étude pour le nettoyage des trains d'atterrissage qui présage d'importantes réductions des consommations.

Les infrastructures font l'objet de la même démarche, capitalisant les nouveautés écologiques : les bâtiments, hangars ou ateliers construits prennent en compte les principes HQE (Haute Qualité Environnementale). Le bâtiment EQUINOXE à Orly a été labellisé HQE Exploitation à la suite d'un audit réalisé en décembre 2011, grâce à la rigueur d'une équipe projet impliquée et à l'engagement des « résidents ». De même, le futur banc d'essais réacteurs de Roissy-Charles de Gaulle, dont la livraison est prévue en juin 2012, s'avère doté d'un système révolutionnaire de maîtrise des nuisances sonores. Ce banc d'essai représente un investissement de 43 millions d'euros.

Tous les salariés sont au cœur de la démarche de développement durable avec une volonté d'amélioration continue. Leur savoir-faire se trouve à la fois renforcé par les actions de formation et transmis via la dynamique de l'apprentissage. Leur implication et ingéniosité sont réelles comme en témoignent les 5 100 suggestions émises en 2011 permettant des économies ou des évitements de coûts pour 21 millions d'euros. Un grand nombre de propositions concerne l'environnement, la sécurité, la productivité, le cadre de travail.

▣ À l'écoute de ses parties prenantes

Au même titre que ses clients et ses salariés, le groupe est à l'écoute des autres parties prenantes et sensibilisés à leurs attentes. Dans un esprit gagnant-gagnant et de respect mutuel, nous consolidons des relations qui se veulent constructives et pérennes. En tant qu'entreprise citoyenne, AFI KLM E&M est un acteur économique et social qui privilégie l'ancrage territorial. Le dialogue instauré, via des échanges bilatéraux ou une rencontre spécifique comme au Salon du Bourget, permet une meilleure compréhension des enjeux pour chacune des parties. Dans le cadre de l'amélioration continue, un tel dialogue bénéficie de l'ensemble des retours d'expérience.

▣ L'amélioration continue des performances

Le dispositif de processus opérationnels, consolidé par AFI KLM E&M vise à l'amélioration continue des performances, au service des clients et des autres parties prenantes.

D'une efficacité confirmée en juin 2011, la Certification Unique et Globale d'AFI constitue la reconnaissance formelle de la validité du dispositif ; elle intègre les neuf normes internationales de référence : ISO 9001 (Qualité), 14001 (Environnement), 15489 (Gestion de la documentation), 22000 (Hygiène), EN – Entretien aéronautique 9100 (Conception), 9110 (Réalisation), 9120 (Stockage), OHSAS 18001 (Santé et Sécurité au travail).

L'évaluation ISO 26000/Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) réalisée positivement en novembre 2010 fait partie intégrante de l'attestation délivrée et va être suivie selon le même rythme.

Air France Industries a été le premier opérateur de maintenance aéronautique au monde à intégrer l'ISO 26000 dans ses pratiques et conserve toujours un tel atout distinctif.

Chiffres clés de l'activité maintenance

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

■ Les résultats de l'activité maintenance

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

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

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

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

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

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

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

2.7 Les autres activités

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

Les principales activités de ce secteur sont l'activité *catering* et l'activité loisirs de Transavia. Sur 9 mois au 31 décembre 2011, le chiffre d'affaires total de ces autres activités s'établit à 1,09 milliard d'euros (+2,1%) et le résultat d'exploitation s'élève à 25 millions d'euros (7 millions d'euros au 31 décembre 2010). Sur 12 mois au 31 décembre 2011, le chiffre d'affaires atteint 1,35 milliard d'euros (+3,0%) et le résultat d'exploitation est négatif de 28 millions d'euros (-47 millions d'euros au 31 décembre 2010).

■ Servair

L'activité *catering* est regroupée autour du Servair, filiale d'Air France, qui assure plus de 97% du chiffre d'affaires de cette activité et de KLM Catering Services, filiale de KLM qui travaille presque exclusivement pour KLM.

Filiale d'Air France à plus de 97%, Servair se classe au premier rang français et au troisième rang mondial des entreprises de *catering* aérien.

Partenaire au quotidien des compagnies aériennes pour les services à bord et le confort des passagers, Servair exerce son activité dans trois domaines principaux :

- ◆ la restauration et la logistique soit la confection de plateaux repas destinés aux passagers et aux équipages et leur mise à bord, dans le respect des règles propres au transport aérien et à la restauration différée ;
- ◆ le nettoyage et l'armement des cabines qui sont assurés par sa filiale ACNA. Par le biais d'autres filiales, Servair propose également à ses clients des services tels que l'assistance aux passagers à mobilité réduite, la gestion des ventes à bord ou encore le traitement de la presse. Elle offre ainsi un ensemble de prestations indispensables aux métiers du transport aérien et au confort des passagers ;
- ◆ enfin, Servair propose son expertise pour des missions de conseil avec une gamme complète de services sur mesure visant à offrir le meilleur soutien au monde aérien en vol comme au sol.

À ce jour, 22 établissements sont certifiés ISO 9001. Les sites de Canton et de Macau sont certifiés HACCP et ISO 22000. Depuis 2010, Servair a souhaité poursuivre et étendre les démarches de qualité globale avec la labellisation Sécurité et Environnement. Quatre sites bénéficient actuellement de ce label. Le laboratoire de Servair à Roissy, qui réalise plus de 40 000 analyses microbiologiques par an, est certifié depuis 2006 par le COFRAC, qui atteste de ses compétences techniques et organisationnelles.

Implanté dans 19 pays, Servair est présent sur 54 escales et dispose de 75 sites dont 57 cuisines. Au cours du dernier exercice, la société a développé une plate-forme logistique destinée aux unités de production de la région parisienne dans le but de rationaliser ses approvisionnements.

Servair a poursuivi sa politique de développement à l'international avec des partenaires locaux tant à Dakar, par un investissement dans une usine de fabrication alimentaire, qu'au Congo et au Ghana par des unités de *catering* ou de commerces dans les aéroports.

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

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

L'activité *catering* a réalisé un chiffre d'affaires total de 725 millions d'euros dont 282 millions d'euros réalisés avec des clients externes au 31 décembre 2011 (667 millions d'euros et 246 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2010). Le résultat d'exploitation s'est élevé à 18 millions d'euros (12 millions d'euros un an plus tôt).

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

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

Sur 12 mois pro forma au 31 décembre 2011, l'activité *catering* a généré un chiffre d'affaires de 955 millions d'euros (+8,8%) dont 376 millions d'euros de chiffre d'affaires tiers (+15,0%) et un résultat d'exploitation de 25 millions d'euros contre 10 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Chiffres clés de l'activité *catering*

Exercice 12 mois au	31 décembre 2011 (pro forma)	31 décembre 2010 (pro forma)	31 mars 2011 publié
Chiffre d'affaires total (en M€)	955	878	897
Chiffre d'affaires externe (en M€)	376	327	340
Résultat d'exploitation (en M€)	25	10	18

Loisirs : une offre *low-cost*

Le groupe Air France-KLM dispose d'une offre loisirs au travers de sa filiale Transavia. L'activité loisirs de sa filiale Martinair a été fortement réduite depuis 2010 et totalement arrêtée à la fin de l'année 2011.

Transavia, filiale *low-cost* du groupe, est implantée aux Pays-Bas et en France et s'adresse à une clientèle loisirs moyen-courrier ainsi qu'aux voyageurs en opérant des vols charters. Elle opère une flotte de 38 avions Boeing B737-700 et 800 dont 30 appareils à partir d'Amsterdam et huit à partir de Paris Orly. En période de forte activité, Transavia a loué cinq avions complémentaires. Aux Pays-Bas, Transavia offre environ 100 destinations vers le bassin méditerranéen à partir d'Amsterdam, d'Eindhoven et de Rotterdam. En France, Transavia offre environ 18 destinations touristiques à partir de Paris Orly.

L'année 2011 marque un tournant avec une forte amélioration de la rentabilité de Transavia. Si les compagnies aériennes avaient subi en 2010 la fermeture du ciel européen, l'activité en 2011 a, quant à elle, souffert des crises politiques dans les pays fortement touristiques comme la Tunisie et l'Égypte. Par ailleurs, l'environnement économique peu dynamique particulièrement en Europe et le prix élevé du pétrole ont pesé plus sur le segment des vols charters que sur celui des vols réguliers qui continue à se développer. Cependant, le recentrage de Transavia Pays-Bas sur son marché avec la fermeture des opérations au Danemark au premier trimestre 2011 et de celles de Martinair

loisirs, la réduction des coûts et les programmes d'amélioration de la productivité ainsi que l'augmentation des revenus annexes ont permis à l'activité loisirs de fortement améliorer ses résultats.

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

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

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

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

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

L'activité loisirs a généré un chiffre d'affaires de 911 millions d'euros (-0,3%) et un résultat d'exploitation est négatif de 33 millions d'euros dont 5 millions d'euros pour le groupe Transavia, qui est en forte amélioration sur l'année précédente (-35 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Chiffres clés de l'activité loisirs

Exercice 12 mois au	31 décembre 2011 (pro forma)	31 décembre 2010 (pro forma)	31 mars 2011 publié
Nombre de passagers (en M)	6,8	6,5	6,5
Chiffre d'affaires total (en M€)	911	912	915
Résultat d'exploitation (en M€)	(33)	(61)	(54)

2.8 Les faits marquants du début de l'exercice 2012

Les faits marquants du début de l'exercice 2012 sont la présentation et la mise en œuvre du plan Transform 2015 ainsi que les chiffres de trafic pour le premier trimestre tant pour l'activité passage que pour l'activité cargo.

■ Plan de transformation 2015

(voir également section 2 – Stratégie)

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

- ◆ La croissance de l'offre a été revue à la baisse. Alors qu'en 2011, elle a été en hausse de 4,7% à périmètre constant, elle sera limitée entre 1% et 2% sur les trois prochaines années.
- ◆ En conséquence de la faible croissance de l'offre, les investissements ont été revus à la baisse et particulièrement les investissements dans la flotte qui seront, avant opération de cessions-bails, au maximum de 700 millions d'euros en 2012, 600 millions en 2013 et 300 millions en 2014 contre 1,2 milliard d'euros en 2011. Après les opérations de cessions-bails et la prise en compte des autres investissements (investissements au sol, capitalisation des frais de maintenance, pièces de rechange, produit), le montant net des investissements s'élèvera à 1,0 milliard d'euros en 2012, 1,6 milliard d'euros en 2013 et 1,5 milliard d'euros en 2014.
- ◆ Les mesures d'économies d'application immédiate sont déjà mises en œuvre et plus particulièrement les mesures salariales avec le gel des augmentations générales des salaires en 2012 et 2013 chez Air France et la modération salariale chez KLM, la réduction des frais généraux et l'adaptation du réseau. Ces mesures devraient générer plus d'un milliard d'euros d'économies sur les trois ans : 280 millions en 2012, 390 millions en 2013 et 400 millions en 2014. Par ailleurs, le groupe ne relâche pas ses efforts permanents d'économies.
- ◆ Le plan de transformation structurelle a vu la première étape s'achever le 20 mars 2012 avec la signature des accords de cadrage et de méthodologie entre la compagnie Air France et les syndicats représentatifs des personnels navigants techniques, des personnels navigants commerciaux et des personnels au sol. Ces accords portent sur les objectifs (notamment l'amélioration de 20% de l'efficacité économique sur tout le périmètre de l'entreprise en 2014 par rapport à 2011), le calendrier et les principaux thèmes de négociation. La deuxième étape, déjà engagée, a pour objectif la signature de nouveaux accords collectifs à la fin du mois de juin 2012 chez Air France. Chez KLM, des négociations sont également ouvertes pour renouveler les accords collectifs et aboutir à une modération salariale en juin également.

En parallèle de ces négociations, des groupes de travail ont été mis en place pour établir un diagnostic de la situation, identifier les principaux objectifs nécessaires au redressement et proposer des pistes prioritaires pour y parvenir. Un point d'étape a été fait le 2 avril dernier. Outre la restauration de la compétitivité qui fait l'objet des négociations précitées, les orientations suivantes ont été présentées :

- ◆ Reconquérir les clients : un plan d'action sera mis en œuvre afin de remettre le client au cœur de l'organisation et des processus, d'améliorer le produit, de développer le numérique et le e-business pour consolider le leadership d'Air France en matière de mobilité et de personnalisation et de créer de nouveaux modèles de commercialisation.

- ◆ Redresser et repositionner le long-courrier : ce réseau souffre de la crise économique, du renchérissement du carburant, d'une pression concurrentielle plus forte et de coûts plus élevés que la concurrence. Si la baisse des coûts de production est une priorité absolue, le retour à l'excellence opérationnelle notamment en matière de ponctualité est nécessaire comme les investissements dans le produit sous condition de réussite du plan d'économies. Par ailleurs, la compagnie Air France devra trouver les moyens de répondre à la demande en croissance sur les lignes à vocation loisirs.
- ◆ Restructurer le moyen-courrier : l'objectif est de revenir à l'équilibre pour le segment point à point dès 2013 et en 2014 pour toute l'activité moyen-courrier. Le groupe a déjà identifié des pistes comme le développement de sa filiale Transavia sous cette marque ou une autre marque, l'extension du modèle « base de province » au reste du réseau point à point, notamment à Paris-Orly. Par ailleurs, l'offre devra être clarifiée et optimisée dans toutes ses composantes. Enfin, l'articulation entre Air France et ses filiales régionales devra être améliorée.
- ◆ Accélérer la transformation de l'activité cargo : plusieurs pistes prioritaires d'amélioration ont été définies dans les domaines des achats, de la flotte, du développement commercial tout comme une intégration renforcée entre Air France, KLM et Martinair.
- ◆ Développer les segments porteurs de l'activité maintenance : les pistes prioritaires doivent permettre d'améliorer la compétitivité de l'activité « grand entretien avion » et d'accélérer le développement des segments porteurs moteurs et équipements.
- ◆ Simplifier l'organisation : une nouvelle organisation sera mise en place pour rendre Air France plus réactive et plus souple. Les procédures seront simplifiées, les niveaux hiérarchiques réduits et l'intégration avec KLM poursuivie.

■ Activité

Sur le premier trimestre (janvier-mars 2012), le trafic passager a augmenté de 5,5% pour des capacités en hausse de 1,6%, conduisant à une hausse de 3,1 points du coefficient d'occupation à 81,6%. Le groupe a transporté 17,5 millions de passagers (+5,6%). Si les recettes unitaires passage sont en hausse par rapport à la même période de l'an dernier, celle-ci n'est pas suffisante pour absorber l'augmentation de la facture carburant. Le trafic cargo a baissé de 6,1% pour des capacités en réduction de 2%. Le coefficient de remplissage est en recul de 2,9 points à 64,9%. Les recettes unitaires sont en baisse par rapport au même trimestre 2011 qui avait enregistré une activité encore dynamique.

Pour l'exercice 2012, la conjoncture économique demeure incertaine tandis que le prix du pétrole s'établit en euros à des niveaux record. Ainsi la facture pétrolière devrait augmenter de 1,1 milliard d'euros (sur la base des courbes à terme au 2 mars 2012 et une parité euro/dollar de 1,32 en 2012). En conséquence, le résultat d'exploitation du premier semestre devrait être inférieur à celui de l'an dernier. En revanche, le second semestre devrait enregistrer l'impact positif des premières mesures du plan à trois ans. Par ailleurs, le Conseil d'administration a fixé un objectif de dette nette maximum de 6,5 milliards d'euros à la fin de l'exercice 2012.

Aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale n'est survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ont été publiés.

2.9 La flotte

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

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

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

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2011 s'élève à 61 appareils et le nombre d'options s'élève à 73 (53 au 31 mars 2011).

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

■ Une politique de flotte active

Le groupe Air France-KLM mène une politique de flotte active pour répondre à l'évolution du trafic, respecter une cohérence technologique et limiter l'impact de l'activité sur l'environnement.

Cette politique repose sur quatre principes clés :

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

Dans la continuité des engagements passés, le groupe a enregistré sur 2011, l'entrée de 35 avions nouveaux et la sortie de 35 avions. Le renouvellement de la flotte d'Air France s'est donc poursuivi en dépit d'un contexte économique dégradé. Le groupe Air France-KLM s'est efforcé de poursuivre la modernisation de sa flotte.

Par ailleurs, le groupe gère également la flexibilité de sa flotte au travers de sa politique de location opérationnelle. Ainsi, chaque année et pour chaque type de sous-flotte, un certain nombre de contrats arrivent à échéance. Sous réserve des délais de préavis, le groupe peut ainsi adapter sa flotte en mettant un terme aux contrats ou au contraire en les renouvelant. Le groupe a aussi recours à des opérations de cession-bail pour accompagner la fin d'exploitation d'une sous-flotte et étaler dans la durée la sortie des avions et l'entrée éventuelle des avions destinés à les remplacer.

■ Un plan de livraison d'avions et d'investissement ajusté, tout en protégeant l'avenir

Dans le cadre du plan de transformation, le groupe a décidé de limiter la croissance totale de son offre sur les trois prochaines années à 5%. En conséquence, le plan de flotte a été revu à la baisse. Ainsi, le groupe a annulé trois options de Boeing B777-300ER, reporté la livraison de 2012 à 2015 de trois avions moyen-courriers, a décalé de quatre ans trois options pour des Boeing B777 et enfin, transféré une option entre les deux compagnies aériennes.

■ Une première commande d'avions long-courriers commune à Air France et KLM

En novembre 2011 Air France-KLM a annoncé la commande de 110 appareils Airbus A350 et Boeing 787 (50 commandes fermes et 60 options), sous réserve de la finalisation des discussions avec les constructeurs. Cette commande vise au remplacement à moyen terme des appareils de 200/350 sièges actuellement présents dans la flotte et l'accompagnement de la croissance de l'activité du groupe à long terme.

Le groupe a signé fin décembre 2011 un contrat avec Boeing pour l'acquisition de 25 commandes fermes de B787-9, assorties de 25 options. Le choix de la motorisation du Boeing 787-9 sera effectué ultérieurement. Les discussions se poursuivent par ailleurs avec Airbus.

2.9.1 La flotte du groupe Air France

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

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

Les commandes fermes s'élèvent à 33 appareils.

Les mouvements dans la flotte ont été les suivants.

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

* Livraisons, location opérationnelle et location financement.

■ La flotte de la compagnie Air France

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

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

■ La flotte des filiales régionales et Transavia

La flotte des filiales régionales est organisée autour de quatre familles : la famille Embraer chez Régional, la famille Bombardier chez Brit Air, la

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

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

83 appareils sont détenus en propriété (61%), 27 sont en crédit-bail (20%) et 25 sont en location opérationnelle (19%). Le carnet de commande au 31 décembre 2011 comprend 8 appareils en commande ferme et 21 options. Ce carnet inclut une partie de la première commande groupée passée par deux compagnies du groupe, Régional et KLM Cityhopper, pour l'acquisition d'Embraer Ejets. Ce groupement de commandes a significativement amélioré les conditions d'acquisition de ces appareils.

La flotte de Transavia France comprend huit Boeing B 737-800, tous exploités et détenus en loyer opérationnel (9 appareils au 31 décembre 2010). L'âge moyen de cette flotte est de 6,3 ans.

2.9.2 La flotte du groupe KLM

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

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

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

* Livraisons, location opérationnelle et location financement.

■ La flotte de la compagnie KLM

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

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

■ La flotte des filiales

□ Autre flotte non régionale

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

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

□ Flotte régionale

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

■ Flotte Air France

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

■ Flotte régionale

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

■ Autre flotte

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

■ Flotte KLM

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

■ Flotte régionale

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

■ Autre flotte

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

■ Flotte du groupe Air France-KLM

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

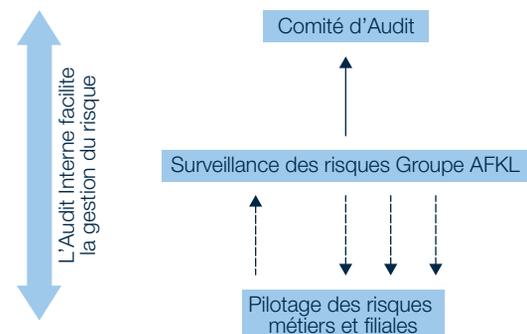
Risques et gestion des risques

3.1	Processus de management des risques	74
3.2	Facteurs de risques et management des risques	75
3.3	Risques de marché et gestion des risques de marché	82
3.4	Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne, et la gestion des risques – exercice 2011 (1 ^{er} avril – 31 décembre)	87
3.5	Rapport des Commissaires aux comptes	95

3.1 Processus de management des risques

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

Ces risques et plans d'action sont présentés et discutés une fois par an lors de la séance du Conseil d'administration consacrée à la stratégie du groupe.



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

3.2 Facteurs de risques et management des risques

3.2.1 Risques liés à l'activité de transporteur aérien

■ Risques liés au caractère saisonnier

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

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

Les conditions économiques locales, régionales et internationales peuvent avoir un impact sur les activités du groupe et donc sur les résultats financiers. En effet, les périodes de crise ou d'après-crise, comme celle traversée actuellement avec un environnement économique instable, sont susceptibles d'affecter la demande de transport, tant au niveau tourisme qu'au niveau affaires. En outre, durant de telles périodes, le groupe pourrait devoir accepter la réception de nouveaux avions ou être dans l'incapacité de céder des avions inutilisés en des termes financiers acceptables. Aussi le groupe exerce-t-il une surveillance attentive de la demande pour ajuster son offre grâce à une gestion flexible de la flotte (*voir également la section 2 - Flotte, page 66*).

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

Les attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis ont eu un effet important sur le transport aérien. Les compagnies aériennes ont connu des baisses de recettes et des hausses de coûts liées notamment à la baisse de la demande, aux assurances, à la sûreté. Certains avions ont également enregistré une baisse de leur valeur. Le phénomène de la pneumopathie atypique a entraîné une baisse importante du trafic aérien et des recettes générées en Asie.

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

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

Par ailleurs, le groupe a développé des plans d'urgence et d'adaptation conjoncturelle pour répondre efficacement aux diverses situations de

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

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

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

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

Le groupe Air France-KLM défend activement ses positions auprès des gouvernements français et néerlandais et des institutions européennes directement ou au travers des instances de l'industrie comme l'*Association of European Airlines* (AEA) sur l'évolution des réglementations européennes et nationales d'une part, sur une attribution raisonnable et équilibrée de droits de trafic à des compagnies non européennes d'autre part.

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

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

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

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

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

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

■ Risques liés aux règles de compensation du consommateur

Au sein de l'Union européenne, les droits des passagers sont définis par le règlement 261/2004 entré en vigueur en 2005. Il s'applique à tous les vols – réguliers ou non – au départ d'un aéroport situé dans un État membre de l'Union européenne et détermine des règles européennes en matière d'indemnisation et d'assistance, en cas de refus d'embarquement, de retard important, d'annulation de vol ou de déclassement.

Un arrêt rendu par la Cour Européenne de Justice le 19 novembre 2009 (dit arrêt Sturgeon) prévoit que les passagers de vols retardés

peuvent être assimilés aux passagers de vols annulés aux fins de l'application du droit à l'indemnisation et qu'ils peuvent ainsi invoquer le droit à indemnisation prévu à l'article 7 de ce règlement lorsqu'ils atteignent leur destination finale 3 heures ou plus après l'heure d'arrivée initialement prévue.

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

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

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

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

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

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

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

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

De manière générale, on observe une réglementation de sévérité croissante et, chaque pays ayant ses propres exigences concernant les droits des consommateurs, l'accumulation de dispositions particulièrement détaillées et exigeantes peuvent parfois se révéler contradictoires ou incohérentes. Cela augmente d'autant les obligations des compagnies aériennes, leurs coûts et les risques de procédure (voir également la section 6 - Droits des passagers, page 285).

■ Risques relatifs à l'environnement

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

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

Le principe du système européen de permis d'émissions consiste à fixer une enveloppe annuelle de quotas ou droits d'émettre du CO₂ (chiffre clé : une tonne de carburant brûlé = 3,15 tonnes de CO₂ émises). Chaque entreprise concernée se voit attribuer un nombre de quotas personnalisés (un quota correspond à une tonne de CO₂). À la fin de chaque année, les entreprises devront restituer autant de quotas

que de tonnes de CO₂ émises. En fonction de leurs émissions, elles pourront acheter des quotas ou en céder (quotas échangeables). Pour l'aviation, les quotas gratuits ont été distribués à chaque opérateur au prorata de leurs tonnes kilomètres transportées (TKT) produites en 2010. En 2010, pour la première fois, les opérateurs aériens ont ainsi dû déclarer leurs émissions de CO₂ ainsi que leurs données de trafic (tonnes kilomètres transportées). Sur la base de ces déclarations, le groupe Air France-KLM a obtenu pour 2012 près de 23 millions de quotas gratuits. Les émissions du groupe pour 2012 devant être légèrement inférieures à 30 millions de tonnes de CO₂, 6 à 7 millions de quotas devront être achetés pour un coût estimé de 50 à 100 millions d'euros en fonction du prix de la tonne de carbone et des émissions réelles. Dans cette perspective, Air France est devenue le 12 janvier 2012 la première compagnie aérienne partenaire du marché des échanges d'émissions Bluenext.

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

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

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

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

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

■ Risques liés au prix du pétrole

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

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

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

■ Risques opérationnels

□ Événements naturels entraînant des situations exceptionnelles

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

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

□ Risques d'intoxication alimentaire

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

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

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

■ Risques d'accident aérien

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

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

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

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

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

Australie, ont été présentés en décembre 2011 et font l'objet d'un plan d'action intégré dans le processus continu d'amélioration de la sécurité.

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

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

La réalisation de ce risque pourrait avoir un impact en termes d'image et des conséquences juridiques et financières. Ce risque est couvert par la police d'assurance aérienne (voir également la section 6 - Droits des passagers, page 285).

3.2.2 Risques liés à l'activité du groupe

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

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

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

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

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

en informatique, évaluent régulièrement l'efficacité des solutions mises en place.

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

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

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

■ Risques liés au non-respect des règles de concurrence

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

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

Le non-respect des règles de concurrence peut avoir un impact sur l'image du groupe et des conséquences juridiques et financières (voir également les Notes 30.2 et 30.3 aux comptes consolidés).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

□ Risques liés à la mise en œuvre du plan sur 3 ans Transform 2015

(Voir également *Stratégie*, page 44)

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

■ Risque lié aux plans de retraite

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

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

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

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

■ Risques liés à l'utilisation de prestations de tiers

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

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

3.2.3 Risques d'assurance

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

■ Assurances souscrites par Air France

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

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

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

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

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

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

■ Assurances souscrites par KLM

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

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

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

3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché

3.3.1 Organisation du groupe Air France-KLM

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

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

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

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

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

La politique de couverture de carburant est menée par les services carburant qui sont également en charge de l'achat du produit physique. Un *reporting* hebdomadaire carburant est fourni aux Directions générales. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées

durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des positions, les pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couvertures et les prix nets en résultant. L'ensemble de ces données couvre 24 mois glissants. Par ailleurs, un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (dit *reporting* GEC), consolide les chiffres des deux compagnies en matière de couverture carburant et réalise une actualisation budgétaire.

3.3.2 Risques de marché et gestion des risques de marché

■ Risque de change

(Voir également la Note 33 aux comptes consolidés)

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

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

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

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

□ Exposition d'exploitation

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

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

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

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

Exposition d'investissement

Les avions et les pièces détachées sont payés en dollars américains. En conséquence, le groupe est exposé à la hausse du dollar contre l'euro en matière d'investissements aéronautiques.

La politique de couverture prévoit la mise en place d'une couverture progressive entre la date de commande des avions et leur livraison.

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

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

Exposition sur la dette

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2011, 85% de la dette brute du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est libellée en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen (6%), le dollar (6%) et le franc suisse (3%).

Risque de taux d'intérêt

(Voir également la Note 33 aux comptes consolidés)

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

Exposition aux taux d'intérêt (En millions d'euros au 31 décembre 2011)	
Actifs financiers à taux variable	1 612
Passifs financiers à taux variables	5 556
Exposition nette avant couverture	3 944
Couvertures	(2 351)
Exposition nette après couverture	1 593

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

■ Risques relatifs au prix du carburant

(Voir également la Note 33 aux comptes consolidés)

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

La stratégie de couverture, approuvée par le Conseil d'administration, fixe à deux ans l'horizon des couvertures (24 mois roulants) et à 60% le ratio de couverture cible. Les sous-jacents utilisés peuvent être du Brent, favorisé pour ses niveaux de prix à terme et pour sa liquidité, ou des distillats moyens (Gasoil ou Jet fuel), permettant de couvrir le

risque de base mais plus onéreux. Par ailleurs, la stratégie recourt à l'utilisation d'instruments simples pouvant être non capés (*collar, swap, call...*), ou capés (*four ways, call spread...*). Ces instruments doivent par ailleurs être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les dispositions de la norme IAS 39.

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

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

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

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

■ Risques relatifs aux contreparties

(Voir également la Note 33 aux comptes consolidés)

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

Sauf dérogation expresse du RMC, les contreparties choisies doivent bénéficier d'un rating et être notées au minimum A- (S&P), à l'exception des OPCVM pour lesquels le risque est jugé non significatif. Les engagements maximum par contrepartie sont déterminés en fonction de la qualité de leur notation. Le RMC suit également l'évolution de la part respective de chaque contrepartie dans le portefeuille total de couvertures (carburant, devises et taux). La position des deux compagnies Air France et KLM, ainsi que la position de la holding

sont prises en compte dans l'appréciation de l'exposition globale. Un *reporting* mensuel est établi et adressé à la Direction générale des deux compagnies. Il est complété par des informations en temps réel en cas de risque de dégradation substantielle de la note des contreparties.

■ Risques sur actions

Les placements financiers des sociétés Air France et KLM dans le cadre de leur gestion de trésorerie ne sont pas réalisés sur le marché des actions en direct ou via des OPCVM actions. Cependant au 31 décembre 2011, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées d'un montant net de 901 millions d'euros, principalement constitué des titres Amadeus. Une variation globale à la baisse de 1% représente un risque sur les capitaux propres de 9 millions d'euros.

■ Risques de liquidité

(Voir également la Note 31.8. aux comptes consolidés)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Risques de financement

□ Stratégie de financement

(Voir également la section 5.1.2. – Financements, page 133)

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

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

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

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

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

□ Groupe Air France

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

Il a également diversifié ses sources de financement, principalement d'origine bancaire, en mettant en place une titrisation de créances de prêts hypothécaires en juillet 2003, en émettant des OCÉANE (Obligations Convertibles en Actions Nouvelles ou Existantes) en avril 2005 pour 450 millions d'euros (qui ont fait l'objet d'un swap

en décembre 2011) et en émettant en septembre 2006 un emprunt obligataire de 550 millions d'euros, de coupon 4,75% et de maturité 22 janvier 2014 dont un montant complémentaire de 200 millions d'euros a été levé en avril 2007 assimilable à la première tranche.

▣ Groupe KLM

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

▣ Holding Air France-KLM

(Voir également la Note 31.2. aux comptes consolidés et section 6 – Renseignements relatifs au capital, page 271)

La holding Air France-KLM a émis avec succès deux émissions obligataires, garanties par ses filiales Air France et KLM, dont une

émission de 661 millions d'euros d'obligations convertibles à 6 ans en juin 2009 et une émission d'obligations simples de 700 millions d'euros en octobre 2009 à maturité octobre 2016.

■ Risques de placement

(Voir également la Note 32 aux comptes consolidés)

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

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

3.4 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne, et la gestion des risques – exercice 2011 (1^{er} avril – 31 décembre)

(Article L 225-37 du Code de commerce)

Pour l'élaboration du présent rapport, le Président a consulté le Directeur du Contrôle interne et de l'Audit interne et a chargé ce dernier de recueillir les différentes informations nécessaires à la constitution dudit rapport auprès des différentes entités concernées du groupe Air France-KLM. Le présent rapport est ensuite soumis à l'avis du Comité d'audit puis approuvé par le Conseil d'administration.

L'exercice 2011 présente exceptionnellement une durée de 9 mois (1^{er} avril – 31 décembre) suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale mixte du 7 juillet 2011.

I - Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Voir section 1 Gouvernement d'entreprise – Conseil d'administration.

II - Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Conformément à l'article 30 des statuts de la société, les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont celles prévues par la réglementation en vigueur.

III - Le contrôle interne

3.4.1 Définition et objectif du contrôle interne

La Société Air France-KLM applique le référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission) pour mettre en œuvre le contrôle interne du groupe et des deux sous-groupes Air France et KLM.

Selon ce référentiel, le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par les dirigeants, le management et le personnel du groupe, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ◆ la réalisation et l'optimisation des opérations,
- ◆ la fiabilité des informations financières,
- ◆ la conformité aux lois et règlements en vigueur.

Le référentiel est basé sur les principaux composants suivants :

- ◆ l'environnement de contrôle,
- ◆ l'évaluation des risques,
- ◆ les activités de contrôle,
- ◆ l'information et la communication,
- ◆ le pilotage du contrôle interne.

Il correspond à un ensemble d'actions, de tâches, de pratiques et contrôles propres à chacune des fonctions de l'entreprise.

Un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise, ainsi que les risques d'erreur ou de fraude, notamment dans les domaines comptable, financier et de gestion de la recette.

Le contrôle interne peut seulement aider le groupe à atteindre ses objectifs et fournir une assurance raisonnable sur leur réalisation. Comme tout système de contrôle, il ne peut fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

3.4.2 Environnement de contrôle

■ Le Réseau Contrôle interne

Une Direction du Contrôle interne et de l'Audit interne groupe a été mise en place depuis le mois d'avril 2005. Des Coordinateurs Contrôle Interne ont été également désignés dans chaque entité du groupe Air France-KLM considérée comme significative, compte tenu de son impact sur les états financiers du groupe. L'effectif des directions de

contrôle interne s'élève à 6 personnes et les Coordinateurs Contrôle Interne sont au nombre de 40.

■ Organisation générale du contrôle interne

L'organisation ci-après décrite est un résumé de l'organisation en place dans chacun des deux sous-groupes telle que développée dans le rapport du président sur le contrôle interne par chacune des Sociétés Air France et KLM, la Société KLM, de droit néerlandais, ayant à la demande de la holding Air France-KLM établi un rapport sur le contrôle interne conformément à la Loi de Sécurité Financière (loi française).

Cette organisation prend en compte la structure de chacune des deux sociétés du groupe caractérisée par l'existence de trois principaux métiers : le passage (transport des passagers), le cargo et la maintenance, les filiales de ces deux compagnies ne représentant qu'une part minoritaire de l'activité et des recettes. Elle se matérialise par de nombreux processus transverses (ventes des soutes des avions passagers au métier cargo, prestations du métier industriel relatives aux avions des métiers passage et cargo, prestations informatiques, etc.), du fait de l'interdépendance de chacun des métiers entre eux.

- ◆ **Le Conseil d'administration** est l'organe social qui détermine les orientations de l'activité du groupe et veille à leur mise en œuvre ; à ce titre, le Conseil concourt, avec le Comité exécutif groupe, au bon fonctionnement du groupe Air France-KLM en s'appuyant sur les avis des comités spécialisés mentionnés au chapitre I - précédent intitulé « conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ».
- ◆ **Le Comité exécutif groupe** a pour mission de définir les décisions stratégiques communes aux deux sociétés dans les domaines commerciaux, financiers, techniques et opérationnels.
- ◆ **Les fonctions financières**
Elles sont assurées par chacune des deux sociétés dans le cadre de l'organisation en place au moment de la réalisation de l'opération de rapprochement et elles reportent au Comité exécutif groupe.
Au mois d'avril 2005, une direction financière holding a été créée. Cette direction regroupe les fonctions de consolidation (règles et principes comptables et consolidation des résultats Air France-KLM), de reporting financier (reporting de gestion, estimés, budgets, plans d'investissement, plan à moyen terme) et de communication financière (élaboration des rapports annuels, publications trimestrielles, communiqués de presse, relations avec les investisseurs et les autorités de marché).
Certaines opérations relatives à la holding Air France-KLM sont confiées à Air France, au travers d'un mandat de gestion (gestion de la trésorerie, notamment).
- ◆ **Les fonctions assurances**
Ces fonctions sont chargées de l'identification des secteurs à risque du groupe pouvant impacter les opérations et les résultats financiers afin de les réduire ou de les transférer soit à des assureurs au moyen de polices d'assurances, notamment aviation, soit à des tiers par des dispositifs contractuels.
Elles assurent également la gestion des sinistres et conseillent les entités du groupe pour limiter ou maîtriser leurs risques.

Une police d'assurance aviation commune à l'ensemble du groupe Air France-KLM couvre depuis fin 2004 les risques de responsabilité civile, corps avion et risques de guerre qui constituent les risques financiers et juridiques majeurs de toute compagnie aérienne.

◆ Les fonctions juridiques

Les fonctions juridiques de chacune des deux sociétés assurent une mission de conseil auprès de leur direction et des organisations décentralisées dans les domaines du droit des affaires, du droit des transports, du droit des contrats et du droit des assurances.

Elles procèdent au recensement systématique des litiges en cours en vue d'évaluer des provisions correspondantes inscrites au passif. Au mois d'avril 2005, une fonction juridique a été créée au sein de la société holding.

◆ L'audit interne

La gestion d'un ensemble comme le groupe Air France-KLM repose sur le principe d'une large délégation des responsabilités. Ce principe de délégation implique nécessairement le renforcement des fonctions de contrôle interne afin que la direction du groupe ait une assurance raisonnable de la correcte utilisation, pour chaque entité, de cette autonomie. Le contrôle interne est une nécessité essentielle pour une gouvernance efficace tant au niveau des différents métiers du groupe que de son Conseil d'administration.

Air France-KLM a mis en place une fonction d'audit interne caractérisée par son indépendance afin de renforcer le contrôle interne ; en effet, la présence d'une telle fonction permet d'établir un élément fort pour assurer un management des risques et un contrôle interne efficaces.

La fonction d'audit interne est une fonction indépendante destinée à améliorer les différents processus du groupe. Elle aide à accomplir les objectifs définis par le groupe en apportant une approche systématique et formelle pour évaluer et renforcer l'efficacité des processus de prise de décision, de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance. La fonction d'audit interne révisé de manière objective la fiabilité des dispositifs de contrôle interne du groupe mis en place de manière générale ou dans des processus particuliers à chaque métier.

Compte tenu des règles de gouvernance du groupe, chaque compagnie a conservé son audit interne ; la mise en œuvre d'une coordination de l'audit interne est néanmoins effective depuis l'exercice 2005/06. Elle est assurée par le Directeur de l'Audit interne du groupe, qui en a la responsabilité globale et qui est rattaché hiérarchiquement au Président-directeur général. La méthodologie est identique dans les deux directions de l'audit interne des deux sous-groupes (charte groupe, manuel d'audit groupe, etc.).

La fonction d'audit interne conduit ses audits au niveau de la holding et de ses filiales (Air France et KLM) ou des sous-filiales. Les audits se déroulent avec le concours des auditeurs internes des deux compagnies aériennes.

Le nombre de postes d'auditeurs s'élève à 33 (hors direction).

L'audit interne rend compte de ses travaux au Comité exécutif groupe ainsi qu'au Comité d'audit d'Air France-KLM, dans un document de synthèse présenté trimestriellement.

Pour effectuer sa mission, l'audit interne, qui agit dans le cadre de la charte d'audit interne arrêtée par le Comité d'audit de la holding Air France-KLM, intervient sur sa propre initiative ou sur demande du Comité exécutif groupe, du Comité d'audit ou du Conseil d'administration.

Un programme annuel des missions est établi et présenté pour approbation au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit de la holding.

Les différents types de missions réalisées sont :

- ◆ des missions d'audit opérationnel en vue de revoir l'efficacité des processus du groupe en matière de contrôle interne,
- ◆ des missions thématiques consacrées à un thème commun à plusieurs fonctions ou entités, ou axées sur les projets de l'entreprise,
- ◆ des missions spécifiques effectuées à la demande de la Direction générale ou de responsables d'entités opérationnelles pour s'assurer de la maîtrise du contrôle interne dans les entités,
- ◆ des missions d'audit informatique,
- ◆ des missions de conseil.

Les investigations effectuées sont synthétisées dans un rapport qui présente les conclusions de la mission, mettant en évidence les constats, les risques et les recommandations correspondantes.

Des plans d'actions correctives sont ensuite établis par les audités et un suivi en est effectué dans les mois suivants.

L'Audit interne groupe d'Air France-KLM a fait l'objet d'une certification professionnelle délivrée par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). Cet organisme a certifié que pour les activités de l'Audit interne groupe, toutes les dispositions ont été mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par le Référentiel Professionnel de l'Audit Interne (RPAI) – version 2011 et respecter ainsi les normes internationales de l'Audit interne. Cette certification est valable jusqu'au 19 janvier 2015.

■ Organisation des responsabilités

L'organisation de chacune des sociétés a été définie en veillant à respecter les principes de sécurité et d'efficacité des opérations ; elle prend particulièrement en compte les contraintes réglementaires régissant le transport aérien notamment pour ce qui relève des opérations aériennes, de l'exploitation sol, de l'industrie et de la maintenance ainsi que du commissariat aérien et de la sûreté.

Les responsables des entités et filiales concernées sont tenus d'appliquer ces principes et organisation à leur niveau en veillant à la mise à jour des organigrammes, des définitions de poste et des procédures définies par processus métier. Ils doivent veiller à leur cohérence et à leur adéquation ainsi qu'à leur prise en compte dans les principaux systèmes d'information et s'assurer de leur bonne diffusion au sein des organisations.

Par ailleurs, et conformément aux recommandations préliminaires de la Mission externe (« *Independent Safety Review Team* »), le Conseil d'administration d'Air France a décidé le 8 juillet 2010 de créer un Comité de Sécurité des Vols.

■ Référentiels

□ Chartes et manuels

Air France, KLM et leurs filiales respectives disposent d'une charte sociale et éthique qui traduit l'engagement de chacune d'être une entreprise socialement responsable en orientant sa politique sociale et éthique vers le respect de la personne humaine dans sa dimension professionnelle, sociale et citoyenne.

Le groupe Air France a également publié une charte de prévention des harcèlements au travail qui s'inscrit dans le cadre de la législation française et de la démarche contractuelle au travers d'accords signés en faveur du personnel. Cette charte a, dans le cadre légal, pour objet d'affirmer les principes de prévention, définir les actions, souligner la responsabilité juridique et humaine de tous et de mettre en place les procédures internes de prévention.

De son côté, le groupe KLM a rédigé un code de conduite dont les principaux sujets traités sont : la conformité avec les lois et règlements, les conflits d'intérêts, la confidentialité, la protection des actifs, la protection de l'environnement, la responsabilité sociale et la propriété intellectuelle.

KLM a également mis en place un code d'éthique notamment destiné au personnel de la fonction financière.

□ Charte de l'audit interne

Les termes de la charte d'audit interne du groupe Air France-KLM ont été arrêtés par le Comité d'audit de la holding Air France-KLM en novembre 2005, puis révisés dans le cadre des travaux de certification de l'Audit interne.

La charte de l'audit interne définit la mission de la Direction de l'Audit, ses objectifs et ses responsabilités et garantit son indépendance ainsi que les conditions d'exercice de la fonction.

En accord avec la déontologie professionnelle internationale et nationale, elle formalise la place de l'audit dans l'entreprise et définit son champ d'action.

Elle précise également les modalités d'intervention et les différentes phases de déroulement et de synthèse des missions réalisées.

□ Le référentiel « qualité achats »

Le document « *Common Working Platform* » de janvier 2007 a servi de base à l'organisation de la fonction Achats commune à Air France et KLM (cf. 3.4 § Achats). Cette organisation est décrite dans le Manuel Qualité Achats.

La fonction Achats procède régulièrement à une mise à jour du référentiel Qualité. Ce référentiel comprend en particulier la charte de déontologie Achats (« *Code of Ethics for Employees* ») qui édicte les règles de comportement des acheteurs d'Air France-KLM en relation avec les fournisseurs ou prestataires et informe les acteurs concernés des limites à ne pas franchir.

▣ Le référentiel du système qualité

Les systèmes qualité d'Air France et de KLM s'appuient sur les principaux référentiels externes et internes suivants :

Référentiels externes

Dans le domaine opérationnel : règlements nationaux (dérivés des règlements européens), textes d'application générale et normes internationales (OACI, IATA,...) maintenance aéronautique (Part 145...).

Dans le domaine du service au passager : règlements européens et américains (Special Care Passengers), engagements européens de l'Association des Compagnies Européennes (AEA) et engagements de service des acteurs du transport aérien (aéroports).

Dans le domaine du management et de l'environnement : normes ISO 9001, 14001, 22000, 26000 et ainsi que OHSAS 18001.

Référentiels internes

Ils sont la déclinaison des référentiels externes, adaptés aux processus de chaque société.

Dans le domaine réglementaire : manuels d'exploitation, de maintenance, de sûreté, ... et procédures générales associées qui font, le plus souvent, l'objet d'une validation formelle des autorités de tutelle délivrant les agréments (DGAC, IWW-DL, FAA...).

En matière de système de management : le manuel du système de management QSE (Qualité Sécurité Environnement) d'Air France ou qualité de KLM et les procédures générales associées.

Dans le domaine du service au passager, les 7 standards de services, les PAM (Passenger Airport Manuel), les conditions générales de vente et d'après-vente ainsi que d'autres procédures associées au traitement du client communes à Air France et KLM.

3.4.3 Évaluation des risques

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une entreprise :

- ◆ risques liés au caractère saisonnier et au caractère cyclique de l'industrie du transport aérien,
- ◆ risques liés aux attentats, menaces d'attentats, instabilité géopolitique, épidémies ou menaces d'épidémies,
- ◆ risques liés à l'évolution des réglementations et législations internationales, nationales ou régionales,
- ◆ risques liés à la perte de créneaux horaires ou au non-accès à des créneaux horaires,
- ◆ risques liés aux règles de compensation du consommateur,
- ◆ risques relatifs à l'environnement,
- ◆ risques liés au prix du pétrole,
- ◆ risques opérationnels (événements naturels entraînant des situations exceptionnelles, intoxication alimentaire, accident aérien),
- ◆ risques de défaut d'un système informatique crucial et risques informatiques,
- ◆ risques liés au non-respect des règles de concurrence,
- ◆ risques liés à l'examen par les autorités de régulation des accords de coopération commerciale entre transporteurs,

- ◆ risques liés aux engagements pris par Air France et KLM vis-à-vis de la Commission européenne,
- ◆ risques liés à la concurrence des autres transporteurs aériens et des transporteurs ferroviaires,
- ◆ risques de financement,
- ◆ risques liés à la négociation des accords collectifs et aux conflits sociaux,
- ◆ risques liés aux plans de retraite,
- ◆ risques liés à l'utilisation de prestations de tiers,
- ◆ risques d'assurance,
- ◆ risques juridiques et procédures judiciaires d'arbitrage,
- ◆ risques de marché (change, taux d'intérêt, carburant, liquidité, financement et placement).

■ Processus d'évaluation des risques

Le processus de gestion des risques a pour but de déterminer les événements potentiels susceptibles d'affecter le groupe et de l'empêcher d'atteindre ses objectifs, de mettre en œuvre les mesures permettant de les maîtriser et d'en rendre compte. En place depuis 6 ans, il permet aux différentes directions et aux principales filiales d'une part, au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit d'autre part de suivre les principaux risques stratégiques et opérationnels, leur évolution dans le temps et le dispositif de maîtrise développé.

Plus globalement, le dispositif de gestion des risques vise à créer et préserver la valeur, les actifs et l'image du groupe. Il mobilise les collaborateurs du groupe afin de maîtriser les principaux risques.

Le processus de gestion des risques a l'ambition de donner aux responsables du groupe, à tous les niveaux, une meilleure connaissance des risques encourus dans leur domaine afin qu'ils puissent prendre en conséquence les décisions appropriées, de responsabiliser les managers dans l'identification et la maîtrise des risques, d'informer complètement le Comité exécutif groupe et le Conseil d'administration des risques identifiés et des moyens mis en œuvre pour les maîtriser.

Une cartographie des risques a été établie et mise à jour régulièrement.

La gestion des risques opérationnels suit un processus «bottom-up» partant des différentes directions d'Air France et de KLM et des cinq principales sous-filiales. Chaque trimestre, les Coordinateurs Contrôle Interne (CCI) qui ont été désignés par les différents métiers, entités ou filiales, établissent des feuilles de risques et les communiquent à l'audit interne. Celui-ci est chargé de les consolider au niveau de chaque compagnie et du groupe. Les feuilles de risques indiquent les risques inhérents significatifs avec leur description, celle des dispositifs mis en place pour les atténuer ou les neutraliser et l'évaluation de leur probabilité et de l'impact résultants (risques nets). Les propriétaires des risques et des dispositifs de maîtrise sont nommément désignés. Afin de fiabiliser le processus et d'éviter les erreurs, les feuilles de risques de chaque entité font l'objet d'un examen systématique au cours de réunions tenues tous les trimestres entre l'audit et chaque CCI.

La feuille des risques stratégiques est établie une fois par an après la réunion du « *Group Strategic Framework* ».

Les feuilles de risques groupe (synthèse des risques opérationnels) ainsi que leur document d'accompagnement qui donne le détail des risques nouveaux ou enlevés et des principales évolutions sont soumis chaque trimestre au Comité exécutif groupe qui les approuve avant leur présentation et examen au Comité d'audit.

Le processus global de gestion des risques constitue par ailleurs un support pour le document de référence ainsi qu'un élément majeur de l'élaboration du plan d'audit annuel.

L'audit interne groupe effectue périodiquement une revue du processus de gestion et de reporting des risques. Ses conclusions ont été présentées au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit.

3.4.4 Activités de contrôle

■ Procédures et processus opérationnels

□ Management du système qualité

Les manuels qualité tant d'Air France (Manuel Système de management QSE) que de KLM décrivent l'ensemble des dispositions générales du système qualité mis en œuvre dans chacune des deux compagnies, c'est-à-dire l'ensemble de l'organisation, des processus de management, des procédures et moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité et satisfaire les clients.

Dans chaque direction des deux sociétés, une revue qualité fait le point sur le fonctionnement des systèmes de management qualité et mesure les performances des principaux processus pilotés par la direction.

Au-delà des agréments réglementaires qui permettent à chaque compagnie d'exercer ses activités, la reconnaissance des progrès réalisés se concrétise par l'obtention de certifications obtenues auprès d'organismes indépendants, notamment à titre d'exemple pour Air France :

- ◆ La certification IOSA (IATA Operational Safety Audit) obtenue courant 2011 et valide jusqu'en 2013.
- ◆ La certification ISO 9001 (version 2008) pour l'efficacité des systèmes de management.
- ◆ La certification ISO 14001 (version 2004) pour la validation des systèmes de management environnementaux.

□ L'assurance qualité

Le contrôle des processus opérationnels s'appuie essentiellement sur trois modes de surveillance :

La surveillance interne effectuée par les services assurances qualité, qui s'articule autour :

- ◆ d'un programme d'audits (couvrant en particulier les domaines d'organisation et de management, les opérations aériennes, la préparation des vols, le traitement sol et fret, les marchandises dangereuses, l'engineering et la maintenance),
- ◆ d'une surveillance régulière de l'exploitation avec une analyse des incidents et la mise en œuvre systématique du retour d'expérience,
- ◆ des démarches de prévention.

La surveillance externe exercée par les autorités de l'aviation civile (IVW-DL, DGAC, FAA...) et des organismes spécialisés dans la certification, qui se concrétise sous forme d'audits des modes de fonctionnement et du système de surveillance interne au groupe. Air France et KLM sont aussi régulièrement audités par leurs clients ou leurs partenaires.

La surveillance des partenaires

Les sous-traitants ou fournisseurs sont surveillés dans le cadre du programme de surveillance réglementaire approuvé par les autorités de l'aviation civile.

Les partenariats de « code share » font l'objet d'une exigence supplémentaire d'un niveau de performance de respect des normes IOSA, reconnues par la profession comme un niveau de normes de sécurité des vols. Toutefois, si le partenaire aérien n'est pas certifié IOSA, Air France et KLM mettent en place un encadrement technique particulier visant à donner une assurance raisonnable de niveau équivalent.

Dans le cadre du pilotage de la surveillance, le suivi de la mise en œuvre effective des actions préventives / correctives issues de cette surveillance globale est effectué par les services assurances qualité, coordonnés au sein de chaque compagnie.

□ Systèmes d'information

Les processus de contrôle couvrent les systèmes d'information et de télécommunications. Ces processus ont fait l'objet d'une revue dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley pour l'exercice 2006-2007. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, cette revue s'est effectuée dans le cadre de la loi de sécurité financière et des travaux sur le contrôle interne décidés par le groupe après la sortie de la cote à la bourse de New York.

Les dispositifs mis en œuvre visent à assurer :

- ◆ la fiabilité des moyens de traitement et de télécommunication,
- ◆ l'intégrité des données par des moyens, infrastructures et contrôles adaptés,
- ◆ la continuité des services informatiques et la disponibilité des données sur les sites de production par une stratégie de secours local, par une architecture sécurisée et une veille de sécurité des accès externes,
- ◆ la confidentialité des informations dans le cadre des législations nationales et la sécurité des infrastructures informatiques par la mise en place d'accès sécurisés, suivis et efficaces.

Les directions des deux sociétés s'assurent que les ressources et compétences nécessaires aux systèmes d'information dans le cadre des objectifs stratégiques définis sont développées.

Des outils de gestion de projet et de développement applicatifs sont déployés : la méthode dite « *Symphony* » pour les projets communs Air France-KLM a été élaborée à partir des méthodes « *Tempo* » (Air France) et « *Prince2/Stemand* » (KLM).

Les travaux conduits dans le cadre des projets de contrôle interne et le chantier de mise en place progressive d'une organisation coordonnée et optimisée conduisent à lancer des plans d'action pour renforcer

le contrôle interne notamment en ce qui concerne certains risques comme la continuité des activités.

Enfin, Air France et KLM ont publié en 2005/06 le Manuel d'Information sur la Sécurité (ISM – norme ISO 17799) définissant ainsi une politique de sécurité commune en matière de systèmes d'information.

▣ Achats

Lancée en décembre 2007, l'organisation commune des Achats Air France-KLM est officiellement opérationnelle depuis le 1^{er} septembre 2008. Elle est dirigée par un « *Group CPO – Chief Procurement Officer* » issu de KLM, secondé par un « *AF CPO – Délégué Général aux Achats* », et structurée autour de 10 domaines Achats. Ces derniers agissent de manière transverse et coordonnée pour chacune des compagnies Air France et KLM, ainsi que, en tant que de besoin, pour certaines des filiales aériennes du groupe. Leur objectif est d'optimiser les ressources externes du groupe.

L'activité de la fonction Achats vise à fournir les produits ou services adéquats et en temps voulu, aux entités, au meilleur coût possible.

Ceci est atteint en appliquant une politique achats centrée sur la compétence des acheteurs, une séparation des fonctions (acheteur, prescripteur, approvisionneur), l'établissement de contrats et l'utilisation des technologies Internet.

Le « *CPO Board* », composé du « *Group CPO* » et du Délégué Général aux Achats d'Air France, anime le réseau des domaines Achats par des réunions régulières et présente le tableau de bord des achats combinés.

Un comité de coordination des responsables de domaine Achat (« *DPO Day* ») se réunit bimestriellement pour développer des actions en commun et partager les meilleures pratiques.

▣ La prévention des fraudes sur la billetterie

Un service de prévention des fraudes intervient afin de prévenir au mieux les risques relatifs à l'utilisation frauduleuse d'une part de billets volés, falsifiés ou émis à partir de moyens de paiement usurpés, d'autre part de *miles Flying Blue* indûment acquis.

■ Procédures et processus financiers et d'arrêtés des comptes

▣ Processus finance

- ◆ La gestion des investissements est assurée au niveau de chaque compagnie. Les principaux investissements, notamment les avions, sont soumis à l'approbation du Comité exécutif groupe (flotte, acquisitions, cessions, etc.).
- ◆ La gestion des risques :

La gestion des risques de marché d'Air France-KLM est pilotée par le *Risk Management Committee (RMC)* qui est composé, pour Air France du Président-directeur général et du Directeur général délégué Economie – Finances, et pour KLM du Chief Executive Officer et du Chief Financial Officer.

Ce comité se réunit chaque trimestre et décide, après examen du reporting groupe, des couvertures à mettre en place durant les trimestres à venir : ratios de couverture à atteindre, délai pour respecter ces objectifs et éventuellement type d'instruments de couverture à privilégier.

Ces décisions sont ensuite mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services Trésorerie et Achats de carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs.

Des réunions régulières sont organisées entre les services Achats carburant des deux compagnies, ainsi qu'entre les services Trésorerie, afin de coordonner efficacement la mise en œuvre des décisions (instruments de couverture, stratégies envisagées et contreparties).

Une synthèse des positions de trésorerie d'Air France, de KLM et de la Société Air France-KLM est communiquée à une fréquence hebdomadaire à la Direction générale.

Les positions de trésorerie d'Air France et de KLM sont suivies quotidiennement et font l'objet d'un reporting mensuel aux directions financières des deux sous-groupes. Ces reporting incluent les positions de taux et de change, le portefeuille des opérations de couverture, le récapitulatif des placements et des financements par devise et un état de suivi des limites d'investissement par contrepartie. Depuis 2008, le *Risk Management Committee* fixe des seuils minimaux en termes de qualité financière de contrepartie, détermine le montant maximal alloué à chacune d'entre elles et suit les positions trimestrielles.

Les couvertures carburant font l'objet d'un reporting hebdomadaire à l'attention des directions générales d'Air France et de KLM.

La mise en place de couvertures vise à réduire l'exposition d'Air France-KLM et donc à préserver les marges budgétées. Les instruments utilisés sont des achats/ventes à terme, des « *swaps* » et des options. Les procédures internes de gestion des risques prévoient l'interdiction des instruments qualifiés de « *trading* » sauf sur dérogation expresse du Directeur général délégué Economie – Finances d'Air France ou du Chief Finance Officer de KLM. De façon générale, aucune opération de « *trading* » n'est autorisée.

En cas de modification substantielle de la politique de couverture, celle-ci est présentée au Comité d'audit ; cela a été le cas à l'automne 2009, s'agissant de la nouvelle politique de couverture du risque carburant du groupe Air France-KLM.

▣ Processus comptable et d'établissement des comptes

Les états financiers consolidés du groupe Air France-KLM sont élaborés sur la base des informations transmises par les services financiers de la holding Air France-KLM et de ses filiales.

Le groupe est composé principalement des deux sous-groupes opérationnels Air France et KLM, qui établissent préalablement à leur intégration dans Air France-KLM, leurs propres comptes consolidés.

L'information comptable remontée des différents services de la société et des filiales doit impérativement suivre les règles, méthodes et référentiel comptable du groupe arrêtés par la maison-mère et la présentation des états financiers doit être conforme au format diffusé par le groupe.

L'ensemble des sociétés du groupe se réfère au manuel des procédures comptables lequel découle des normes comptables internationales régissant l'établissement des comptes consolidés des sociétés cotées européennes.

Les états financiers consolidés sont soumis à la Direction puis présentés au Comité d'audit tous les trimestres. Par ailleurs, lors des clôtures annuelles et semestrielles, ils font l'objet d'une revue par les commissaires aux comptes préalablement à leur arrêté.

Les comptes sociaux font l'objet d'un arrêté annuel avec revue par les commissaires aux comptes et présentation à la Direction et au Comité d'audit.

□ Processus de reporting des recettes commerciales passage et cargo

Ce processus est assuré dans chacune des compagnies et permet de communiquer au management les recettes hebdomadaires ; Air France a de plus mis en place un processus dit de « recette progressive » qui permet de connaître le montant estimé de la recette passage, pour son activité propre ainsi que celle de ses filiales franchisées avec seulement deux jours de décalage.

Par ailleurs, des départements de chaque compagnie analysent les résultats par marché et par ligne (recette unitaire au passager kilomètre transporté, au siège kilomètre offert, à la tonne kilomètre transportée, etc.) au niveau des activités passage et cargo.

□ Processus de reporting de gestion

Les directions du contrôle de gestion assurent la coordination du processus de reporting du mois écoulé et établissent au début du mois suivant un estimé de gestion sur la base des informations disponibles.

Elles procèdent, avec les principales directions et filiales du groupe, à l'analyse des performances économiques du mois écoulé et évaluent les résultats des mois à venir (processus de la reprévision) jusqu'à la fin de l'exercice en cours.

Une fois le résultat comptable du mois connu, elles produisent un document mensuel (management report) qui synthétise les données d'activités et financières clés des mois réalisés et des mois à venir afin de déterminer un point de sortie de l'exercice en cours.

Ce reporting mensuel groupe (management report) est présenté au Comité exécutif groupe.

3.4.5 Information et communication

La fonction systèmes d'information et télécommunications du groupe repose sur les moyens propres des deux compagnies Air France et KLM qui recherchent en permanence l'optimisation des moyens et la maximisation des synergies. Un responsable unique groupe supervise les deux Directions Informatique et Télécommunications ce qui facilite leur convergence.

La communication au sein du groupe est organisée de façon à ce que l'information circule efficacement de manière ascendante, descendante et transverse.

La communication interne supporte la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques en fournissant objectifs, instructions et informations à tous les niveaux des entités opérationnelles et support du groupe et en informant les responsables des résultats. Elle fait appel à toutes les ressources techniques de la fonction systèmes d'information et télécommunications comme l'intranet et les différentes applications de production et de gestion.

3.4.6 Pilotage

■ Procédures et processus de pilotage

Ces procédures s'appuient sur l'organisation et la structure des sociétés du groupe.

Sont communs à chacun des 2 sous-groupes Air France et KLM les métiers suivants :

- ◆ le métier passage qui porte toutes les activités concourant au transport de passagers, incluant le réseau, le marketing, les ventes et un pôle de production fournissant les services nécessaires aux opérations aériennes et à l'exploitation sol,
- ◆ le métier cargo assurant les activités de commercialisation et d'exploitation des activités cargo,
- ◆ le métier industriel en charge de la maintenance et des activités industrielles concernant les cellules avion, les équipements et les moteurs,
- ◆ le métier loisirs comprenant les activités aériennes à bas coûts et charter de la compagnie Transavia.

Enfin, les fonctions centrales de support que sont les Ressources Humaines, les Finances au sens large, les Systèmes d'Information sont propres à chacune des compagnies.

La coordination des décisions stratégiques touchant aux domaines commerciaux, financiers, techniques et opérationnels est assurée par le Comité exécutif groupe qui est l'organe majeur de gouvernance décrit au chapitre III ; ce dispositif de gouvernance est complété par des fonctions au niveau de la holding dans les domaines financiers, juridique/secrétariat du Conseil d'administration, contrôle interne/audit interne ainsi que des relations avec les instances européennes et de la coordination de l'alliance Skyteam.

Le périmètre de consolidation du groupe Air France-KLM inclut 197 sociétés dont 164 sont intégrées globalement en raison du contrôle exercé.

Air France, KLM et Air France-KLM contrôlent respectivement 94, 65 et 2 filiales ou sous-filiales. Seules 5 sociétés du groupe Air France et 3 sociétés du groupe KLM ont un chiffre d'affaires externe supérieur à 100 millions d'euros.

Les sociétés opérationnelles Air France et KLM représentent plus de 87% du chiffre d'affaires et 72% du total bilan du groupe Air France-KLM.

La gestion prévisionnelle du groupe Air France-KLM s'articule autour des 3 démarches structurantes suivantes :

- ◆ les grandes orientations stratégiques du groupe Air France-KLM sont définies et hiérarchisées dans le cadre d'un « *Group Strategic Framework* » (GSF) réunissant les dirigeants d'Air France et de KLM lors d'un séminaire annuel;
- ◆ la cible moyen terme (CMT) ou *Medium Term Target* (MTT) est la traduction de cette vision, à l'horizon de 3 ans, au niveau de chacune des 2 sociétés et de leurs principales filiales respectives, en termes de croissance, d'investissement et de ressources humaines associées. La CMT doit permettre à chaque business de préparer

et proposer ses objectifs de performance économique dans le cadre des orientations définies lors du GSF en matière d'évolution du business (croissance, priorités stratégiques), d'objectifs opérationnels (recettes unitaires, plan d'action sur les recettes et les coûts), d'investissement et de ressources humaines associées.

Les plans d'action et un chiffrage économique complet sont désormais présentés et discutés en novembre et décembre de chaque année au Comité exécutif groupe avec définition des plans d'action sur les recettes, les coûts, les effectifs, les investissements et les flux de trésorerie;

- ◆ les budgets de l'année qui reprennent la 1^{re} année de la CMT et sont établis par centre de coûts et consolidés par métier (Passage, Cargo, Maintenance, Autre) au niveau de la société puis au niveau du groupe Air France (en ajoutant le métier Loisir) et enfin au niveau du groupe Air France-KLM.

IV - Synthèse des travaux d'évaluation du contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière

Le contrôle interne s'articule autour de l'évaluation annuelle de l'environnement de contrôle du groupe Air France-KLM d'une part, de l'évaluation détaillée des contrôles sur l'information comptable et financière au niveau des processus significatifs d'autre part.

3.4.7 Évaluation de l'environnement de contrôle

Chacune des divisions ou directions générales du groupe a fait l'objet d'une évaluation des 5 composants COSO de son contrôle interne, au moyen de questionnaires d'évaluation corroborés par des tests d'existence et d'efficacité.

Ont été mises en place à Air France et KLM des procédures d'alerte professionnelle, la formalisation du programme anti-fraude ainsi qu'une démarche d'identification et de tests d'efficacité de l'environnement de contrôle.

De même, les contrôles généraux sur les systèmes d'information ont fait l'objet d'une évaluation formalisée.

3.4.8 Évaluation détaillée des contrôles-clés sur l'information financière et comptable au niveau des processus significatifs

À partir d'une analyse des postes significatifs des états financiers consolidés et d'une évaluation des risques, le groupe a identifié les

sociétés les plus importantes et au sein de ces entités les processus concourant de manière prépondérante à l'établissement des états financiers.

Pour chacun des processus significatifs, une documentation du processus et de ses contrôles clés, suivie de tests d'existence et d'efficacité, a été mise en œuvre.

Le Comité exécutif et le Comité d'audit du groupe Air France-KLM ont demandé, lors de la décision de retirer notre groupe de la cote à la bourse de New York, de maintenir un niveau élevé d'exigence et de capitaliser sur les travaux mis en œuvre (en les rationalisant) dans le cadre de la conformité du Sarbanes-Oxley Act (SOA), afin d'en ancrer les principes dans le cadre de la gestion quotidienne du groupe.

Les différentes directions et filiales importantes du groupe ont ainsi évalué l'efficacité du contrôle interne relatif à l'information financière à la date du 31 décembre 2011.

Suite à la transposition, en décembre 2008, de la Directive européenne n° 2006/43/CE du 17 mai 2006 (8^{ème} Directive européenne), le Conseil d'administration du 9 novembre 2011 a modifié son règlement intérieur, notamment en ce qui concerne la composition et les attributions du Comité d'audit du groupe Air France-KLM, qui assure, conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés du groupe Air France-KLM par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

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

3.5 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration

Exercice de 9 mois clos le 31 décembre 2011.

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Air France-KLM S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice de 9 mois clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ♦ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- ♦ d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- ♦ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- ♦ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ♦ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt
Associé



Cette page est laissée en blanc volontairement

Données sociales et environnementales

4.1	Les données sociales	98
4.2	Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs sociaux	107
4.3	Indicateurs sociaux du groupe	110
4.4	Les données environnementales	114
4.5	Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs environnementaux	121
4.6	Indicateurs environnementaux du groupe	124
4.7	Rapport d'examen d'un des Commissaires aux comptes sur certains indicateurs environnementaux et sociaux du groupe Air France-KLM pour l'année civile 2011	128

4.1 Les données sociales

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

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

* Nouvelle date de clôture au 31 décembre.

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

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

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

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

Le *reporting* « NRE social », conformément aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Économiques) du 31 mai 2001 et du Prospectus Européen (CE 809/2004) est présenté dans les 3 tableaux d'indicateurs (cf. page 110) et porte sur 96 % de l'effectif physique du groupe. La quasi-totalité des indicateurs publiés font l'objet d'une revue par l'un des Commissaires aux comptes du groupe. Les indicateurs repérés par le sigle ✓ font l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance modérée selon la norme d'audit ISAE 3000.

4.1.1 Adapter le modèle social aux enjeux économiques

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

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

4.1.2 La politique sociale d'Air France KLM

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

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

4.1.3 Air France

■ Emploi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En ce qui concerne l'intérim à Air France en France et à l'international, son volume est passé de 20,5 millions d'euros en 2010 à 26,8 millions d'euros en 2011. L'appel à la sous-traitance s'est poursuivi pour les domaines habituels tels que l'assistance aéroportuaire, la manutention, le gardiennage, le nettoyage et le développement d'applications informatiques spécifiques.

■ Organisation du temps de travail

La durée hebdomadaire moyenne du temps de travail appliquée est la durée légale du travail en vigueur. Le pourcentage de salariés à temps partiel en France s'élève, en 2011, à 14,83 % pour le Personnel au Sol (PS), 35,92 % pour le Personnel navigant Commercial (PNC) et 15,46 % pour le Personnel Navigant Technique (PNT) (14,58 %, 36,01 % et 15,48 % respectivement en 2010).

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

■ Rémunération et partage de la valeur créée

Conformément à l'accord salarial signé en 2011 et qui a concerné l'ensemble des catégories de personnels (PS-PNC-PNT), les mesures générales chez Air France ont représenté en moyenne pour l'année 2011 une augmentation du salaire de base de 1,7 % en niveau. Au global, en ajoutant aux mesures générales pérennes l'effet moyen en niveau des mesures individuelles telles que l'avancement, la promotion et l'ancienneté, le salaire de base a évolué de plus de 3,5 % pour le personnel présent en 2010 et en 2011.

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

Par ailleurs, l'accord salarial 2011 a reconduit un mécanisme de plancher d'augmentation destiné à favoriser les premiers niveaux de salaire.

Les cadres supérieurs bénéficient d'un système de rémunération variable : 30 % basés sur les résultats de l'entreprise, 50 % sur la réalisation des objectifs liés au poste et 20 % sur la réalisation d'objectifs personnels de développement. En raison des résultats de l'entreprise en 2011, la part liée aux résultats a été fixée à 20 %.

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

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

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

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

■ Dialogue social

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

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

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

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

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

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

Au total 18 accords ont été signés en 2011.

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

□ Santé et sécurité

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

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

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

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

Piloter et manager pour mobiliser

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

Détecter et partager pour mieux prévenir

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

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

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

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

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

L'animation de forums et conventions sur le thème de la sécurité au travail permet le déploiement progressif de la culture sécurité et de ses enjeux dans l'entreprise. Des forums « terrain » sont ainsi organisés, tant sur des entités opérationnelles que dans des secteurs tertiaires,

en territoire métropolitain tout comme dans les D.O.M. L'ouverture sur l'extérieur se matérialise également par l'animation de forums « benchmark » sur des thèmes spécifiques comme les risques psychosociaux, les chutes, les Troubles Musculo Squelettiques.

Former et animer pour développer la culture sécurité

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

Gagner en performance par la Qualité de Vie au Travail

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

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

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

■ Formation

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

Ainsi en 2011 :

- ◆ Air France a réalisé près de 90 % de ses objectifs en terme de formation.
- ◆ près de 95 % des personnels au sol et 100 % des personnels navigants ont bénéficié au moins d'une action de formation en 2010-2011 et 100 % pour le personnel navigant (compte tenu des exigences réglementaires). Le taux est en progression par rapport à 2010, et ce malgré un contexte économique et opérationnel conditionnant fortement la disponibilité des salariés, en particulier en période de forte activité et de celle des formateurs ;
- ◆ le développement de parcours de formation intégrant des modalités pédagogiques combinant présentiel et e-learning a contribué à maintenir ce taux d'accès important quels que soient les populations et les secteurs, et permis aussi de répondre aux besoins d'individualisation des parcours d'apprentissage ;

- ◆ le plan de formation se répartit, toutes populations confondues, en 3 grands domaines de formation : Métiers Opérationnels, Transversales Corporate, Fonctions support. La répartition 2011 reste globalement identique à 2010-2011, ainsi près 80 % des réalisations concernent des formations aux métiers opérationnels, 18 % concernent des formations transversales Corporate et 1 % des formations destinées aux personnels des fonctions supports ;
- ◆ la part du Droit Individuel à la Formation est en nette progression et représente près de 14 % des formations réalisées par les personnels au sol. Cette progression illustre l'intégration par les salariés de cette modalité qui leur permet de prendre une part active dans la coconstruction de leur parcours professionnel et dans le développement de leur employabilité au sein de l'entreprise ;
- ◆ la mise en œuvre des parcours les plus longs a été soutenue dans le cadre de périodes de professionnalisation. Ce dispositif vise à accompagner au plus près les évolutions d'emplois nécessaires aux déploiements des projets de l'entreprise qui visent à maintenir sa compétitivité. Au cours de l'exercice 2010-2011, 1 492 personnes ont bénéficié de l'engagement d'une période de professionnalisation. Ces formations représentent un volume d'environ 173 507 heures qui se réaliseront, pour certains parcours, sur une durée de 30 mois, soit une moyenne de 113 heures par personne qui équivaut à plus de trois semaines de formation ;
- ◆ les demandes de formation (demande d'autorisation d'absence portée à la connaissance de l'entreprise) dans le cadre du Congé Individuel de Formation ont augmenté : 137 demandes ont été effectuées en 2011 (107 en 2010-11) ;
- ◆ enfin l'investissement formation de l'entreprise continue à représenter un montant important : plus de 208 millions d'euros ont été investis par la compagnie en 2011 (*source Bilan Social*) pour la formation de l'ensemble de ses collaborateurs, soit 7,9 % de la masse salariale. Cet investissement représente 1 838 977 heures de formation, soit 32 heures en moyenne de formation par salarié.

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

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

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

Pour témoigner de cet engagement, la compagnie souhaite se porter candidate au Label Diversité, distinction attribuée aux entreprises exemplaires. Dans ce cadre, un diagnostic a été mené afin de s'assurer que les procédures RH n'engendrent pas de discriminations et que

l'équité de traitement à compétences égales est respectée tant au niveau du recrutement que de l'évolution de carrière. Cette démarche s'accompagne également d'actions de sensibilisation auprès des salariés et des managers de l'entreprise.

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

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

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

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

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

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

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

□ Égalité professionnelle femmes/hommes

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

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

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

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

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

Par ailleurs, afin de s'assurer du respect de l'égalité de traitement entre hommes et femmes, des indicateurs comparatifs hommes-femmes ont été introduits dans le suivi des politiques et des processus de gestion des ressources humaines (formation, carrières, sécurité au travail, rémunérations). Ces indicateurs sont suivis annuellement dans le cadre d'un diagnostic établi avec chaque direction de l'entreprise.

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

Politique handicap

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ♦ Air Emploi présente et donne des informations sur les métiers du transport aérien et de l'aéronautique, et sur les formations qui y conduisent. En 2011, l'association a informé 4 884 collégiens et 550 enseignants et conseillers d'orientation. Elle a renseigné plus de 26 000 personnes au travers de son espace d'accueil et à l'occasion de salons et forums métiers. Son site d'information a enregistré 165 000 connexions sur l'année. Un programme spécifiquement destiné à la promotion des métiers techniques auprès des filles a concerné 65 collégiennes et lycéennes ;
- ♦ l'association JEREMY, Jeunes en Recherche d'Emploi à Roissy et Orly, a pour objectif de favoriser l'insertion des jeunes rivaux sans qualification et éloignés de l'emploi, par un dispositif associant formation, expérience professionnelle et accompagnement social. En 2011, 590 stagiaires sont rentrés en formation grâce à cette association.

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

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

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

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

4.1.4 KLM

■ Main-d'œuvre et emploi

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

■ Emploi et mobilité

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

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

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

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

■ Organisation du temps de travail

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

■ Politique salariale

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

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

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

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

■ Dialogue social

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

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

■ Santé et sécurité au travail

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

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

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

■ Formation

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

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

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

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

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

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

■ Égalité professionnelle

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

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

■ Insertion professionnelle et personnes handicapées

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

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

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

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

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

■ La responsabilité sociale au niveau local

♦ **Comité consultatif Alders** : KLM s'engage à maintenir un dialogue constant avec les riverains et les représentants locaux dans le cadre du comité Alderstafel et de sa participation au Comité régional de Schiphol (CROS). Le 18 août 2010, un accord a été signé dans le cadre du comité Alders avec les riverains, les représentants du ministère des transports néerlandais et des professionnels du transport en prenant compte l'augmentation du nombre de mouvements d'avions tout en cherchant à réduire les nuisances sonores.

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

4.2 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux

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

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

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de faire vérifier par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, ses principaux indicateurs sociaux. Ces indicateurs sont repérés par le sigle √ dans les tableaux aux pages 110 à 113. Ils font l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance modéré⁽¹⁾.

Dans le cadre de la préparation à la loi Grenelle II, des travaux de revue préparatoires ont été menés sur les indicateurs « Effectifs par âge et zone géographique ». La nature des travaux réalisés et les conclusions de ces travaux sont présentées pages 128 et 129.

4.2.1 Périmètre

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2.2 Outils de reporting

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

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

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

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

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

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

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

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

Les notes ci-dessous renvoient aux références des tableaux aux pages 110 à 113.

□ Effectif

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

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

□ Embauches en contrat à durée indéterminée

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

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

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

□ Embauches en contrat à durée déterminée

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

□ Départs

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

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

□ Part des femmes – Organisation du temps de travail

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

□ Effectifs par zone géographique au 31/12

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

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

■ Tableaux « Autres données sociales »

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

□ Absentéisme – Santé et sécurité au travail

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

Air France

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

KLM et KLM filiales

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

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

□ Hygiène et sécurité – Accidents de travail

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

Air France

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

KLM filiales

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

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

Pour Air France

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

Pour KLM et filiales KLM

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

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

Formation

Air France et filiales Air France

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

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

KLM et filiales KLM

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

Nombre de salariés handicapés

Air France et filiales Air France

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

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

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

KLM et filiales KLM

Note 5 : Pour KLM, une personne est considérée comme handicapée si elle souffre de troubles ne lui permettant plus de réaliser son travail ni tout autre travail au niveau de revenu équivalent. Cela contraint l'employeur et l'employé à chercher un autre poste avec un niveau de salaire aussi proche que possible de son niveau de revenu précédent et donne droit à l'employé à recevoir des allocations gouvernementales pour compenser le différentiel éventuel.

Depuis 2011, les salariés handicapés des filiales de KLM sont calculés avec la filiale Martinair.

Accords collectifs signés

KLM

Note 6 : En accord avec les partenaires sociaux, les négociations ont été reportées à 2012. Pour cette raison aucun accord n'a été signé en 2011.

4.3 Indicateurs sociaux du groupe

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

NRE social ⁽¹⁾	Groupe Air France-KLM			
	2009	2010	2011	11/10
Effectif par tête au 31/12 (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)				
Périmètre du reporting NRE social √	96 %	96 %	96 %	0,0 %
Effectifs totaux √	108 367	105 928	106 618	0,7 %
Personnel au Sol ⁽²⁾	73 015	70 747	71 277	0,7 %
Personnel Navigant Commercial	26 121	26 144	26 380	0,9 %
Personnel Navigant Technique	9 231	9 037	8 961	-0,8 %
Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI)	104 425	102 045	101 603	-0,4 %
Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12 √ ⁽³⁾	1 562	1 383	2 481	79,4 %
Embauches en contrat à durée déterminée au 31/12 √ ⁽⁴⁾	N.D.	3 084	6 621	115 %
Nombre de départs total au 31/12 ⁽⁵⁾	7 913	8 816	11 612	32 %
dont licenciements (y compris économiques) √	1 177	662	995	50 %
Part des femmes au 31/12 √ ⁽⁶⁾	42,6 %	42,5 %	42,8 %	0,6 %
Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12 √ ⁽⁶⁾	23,9 %	24,4 %	24,5 %	0,5 %
Effectifs par âge au 31/12				
♦ ≤ 29 ans	N.D.	N.D.	10 052	
♦ entre 30 et 39 ans inclus	N.D.	N.D.	33 065	
♦ entre 40 et 49 ans inclus	N.D.	N.D.	37 101	
♦ de 50 ans et plus	N.D.	N.D.	26 400	
Effectifs par zone géographique au 31/12				
Europe (hors France et Pays-Bas)			5 072	
Amérique du Nord et Amérique du Sud	N.D.	N.D.	2 255	
Caraïbes et Océan Indien (y compris DOM) ⁽⁷⁾	N.D.	N.D.	1 118	
Asie/Pacifique	N.D.	N.D.	1 710	
Afrique/Moyen Orient	N.D.	N.D.	1 594	
Pays-Bas			31 533	
France Métropole	N.D.	N.D.	63 336	

√ : indicateurs vérifiés par KPMG pour 2011 (assurance de niveau modérée).

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

Filiales d'Air France : Aero Maintenance Group, Blue Link, Brit Air, CRMA, CityJet, VLM, Régional, Sodexi, Transavia France et dans le groupe Servair : ACNA, Bruno Pegorier, Jet Chef, OAT, Servair S.A., CPA, Passerelle, Base Handling.

Deux nouvelles filiales ont été intégrées dans le reporting 2011 : Aero Maintenance Group et JetChef, filiale du groupe Servair.

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

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

N.D. : non disponible.

Groupe Air France*				Groupe KLM**			
Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM	
2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
95 %	95 %	100 %	100 %	98 %	98 %	100 %	100 %
70 722	71 028	58 485	58 065	35 206	35 590	28 383	29 424
48 979	49 472	39 228	38 957	21 768	21 805	17 236	17 501
16 297	16 187	15 083	14 988	9 847	10 193	8 491	9 175
5 446	5 369	4 174	4 120	3 591	3 592	2 656	2 748
68 727	68 307	57 336	56 586	33 318	33 296	27 392	28 119
1 010	1 409	497	773	373	1 072	213	1 007
2 432	5 452	623	3 053	652	1 169	248	589
6 539	8 998	4 379	6 194	2 277	2 614	1 066	859
448	338	263	149	214	657	52	54
43,0 %	42,9 %	44,6 %	44,6 %	41,6 %	42,4 %	42,7 %	43,6 %
18,6 %	18,4 %	20,3 %	20,5 %	36,0 %	36,7 %	37,4 %	38,3 %
N.D.	6 353	N.D.	4 696	N.D.	3 699	N.D.	2 445
N.D.	23 456	N.D.	19 478	N.D.	9 609	N.D.	7 827
N.D.	23 834	N.D.	19 507	N.D.	13 267	N.D.	11 263
N.D.	17 385	N.D.	14 384	N.D.	9 015	N.D.	7 889
	2 661		1 913		2 411		988
N.D.	1 862	N.D.	1 549	N.D.	393	N.D.	392
N.D.	1 118	N.D.	878	N.D.	0	N.D.	0
N.D.	776	N.D.	771	N.D.	934	N.D.	934
N.D.	1 118	N.D.	1 101	N.D.	476	N.D.	476
	178		26		31 355		26 613
N.D.	63 315	N.D.	51 827	N.D.	21	N.D.	21

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

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

	2010	2011	11/10
Absentéisme ⁽¹⁾			
Pour maladie √	3,90 %	3,83 %	-2 %
Pour accident de travail √	0,59 %	0,61 %	3 %
Maternité √	1,52 %	1,15 %	-24 %
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √ ⁽²⁾	2 454	2 139	-13 %
Nombre de décès dus à un accident du travail	2	2	0 %
Taux de fréquence AT √ ⁽³⁾	29,14	26,23	-10 %
Taux de gravité AT √ ⁽³⁾	1,05	1,07	2 %
Formation			
Nombre d'heures de formation par salarié √ ⁽⁴⁾	31	32	3 %
Handicapés ⁽⁵⁾			
Nombre de salariés handicapés √	1 602	1 634	2 %
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année √	30	30	0 %
Accords collectifs √	19	18	

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

■ Filiales Air France

	2010	2011	11/10
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales du groupe Air France	76 %	76 %	0 %
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √ ⁽²⁾	944	870	-8 %
Formation			
Nombre d'heures de formation par salarié √ ⁽⁴⁾	24	21	-13 %
Handicapés ⁽⁵⁾			
Nombre de salariés handicapés √	434	481	11 %
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année √	47	32	-32 %
Accords collectifs √	25	43	

√ : indicateurs vérifiés par KPMG pour 2011 (assurance de niveau modérée).

4.3.3 Autres données sociales pour KLM (selon la législation locale)

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

Absentéisme ⁽¹⁾	2010	2011	11/10
Pour maladie √	6,44 %	6,11 %	-5 %
Maternité √	0,67 %	0,63 %	-6 %
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √ ⁽²⁾	225	217	-4 %
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	0	0 %
Taux de fréquence AT √ ⁽³⁾	4,90	4,54	-7 %
Taux de gravité AT √ ⁽³⁾	0,24	0,16	-33 %
Handicapés			
Nombre de salariés handicapés √ ⁽⁵⁾	641	656	2 %
Formation ⁽⁴⁾			
Dépenses en formation en K€ √	62 667	69 422	11 %
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein √	2 645	2 891	9 %
Accords collectifs √ ⁽⁶⁾	3	0	

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

■ Filiales KLM

	2010	2011	11/10
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales KLM	93 %	93 %	0 %
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail √ ⁽²⁾	199	70	N.C.
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	0	0 %
Taux de fréquence AT √ ⁽³⁾	27,64	5,88	N.C.
Taux de gravité AT √ ⁽³⁾	0,19	0,08	-58 %
Handicapés			
Nombre de salariés handicapés √ ⁽⁵⁾	66	81	23 %
Formation ⁽⁴⁾			
Dépenses en formation en K€ √	22 584	21 206	-6 %
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein √	2 782	2 961	6 %
Accords collectifs √	11	4	

√ : indicateurs vérifiés par KPMG pour 2011 (assurance de niveau modérée).

N.C. : non comparable.

4.4 Les données environnementales

Le groupe Air France-KLM a engagé depuis de nombreuses années une politique de développement respectueuse de son environnement.

Aujourd'hui, il place les enjeux environnementaux au cœur d'une stratégie commune et ambitieuse.

Conscient de l'impact de son activité sur le changement climatique, le groupe Air France-KLM cherche à limiter ses émissions de gaz à effet de serre en mettant en œuvre diverses actions récapitulées dans le Plan Climat ⁽¹⁾.

Dans le cadre du « Grenelle de l'environnement », Air France a signé en janvier 2008 avec l'État français la Convention d'engagement visant à poursuivre et intensifier les efforts pour aller vers un transport aérien toujours plus respectueux de l'environnement.

KLM a signé le *Dutch Knowledge & Innovation Agenda* qui définit la vision et les objectifs en matière d'environnement et Développement durable pour les compagnies aériennes aux Pays-Bas. La compagnie s'est également engagée dans le *Dutch National Agreement on Sustainability* (la convention 2008-2020 sur les Transports, Logistique et Infrastructure).

4.4.1 Politique générale en matière environnementale

■ Organisation et responsabilités

Air France et KLM ont chacune leur propre organisation traitant des questions environnementales. Cependant, les deux Directions Environnement sont étroitement coordonnées, élaborent ensemble la stratégie environnementale du groupe et travaillent ensemble sur un grand nombre de sujets.

Elles effectuent notamment un *reporting* environnemental commun au travers du rapport développement durable du groupe.

La Direction Environnement et Développement durable d'Air France propose à la Direction générale et au Comité exécutif la politique et les priorités environnementales de l'entreprise.

Chaque Direction de l'entreprise a en charge d'appliquer la politique environnementale ainsi définie et est responsable de la conformité réglementaire, en s'appuyant sur son réseau QSE.

La Direction Environnement et Développement durable s'assure de la cohérence des plans d'actions des entités et anime le réseau environnemental auquel participent les filiales d'Air France.

Dans chaque Direction, un correspondant environnement, généralement rattaché au responsable Qualité Sécurité Environnement, a pour mission de :

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

Pour KLM, le Comité exécutif (EXCOM) approuve la politique environnementale de la compagnie ainsi que les plans d'actions environnementaux associés.

Le département « *Corporate Social Responsibility (CSR) & Environmental Strategy* » propose cette politique et est responsable du fonctionnement du Système de Management Environnemental.

Chaque département de KLM, au titre de la certification ISO 14001, rapporte sur la conformité réglementaire et sur ses impacts environnementaux pour ses activités, à travers le programme CSR lors de réunions organisées par le Département CSR & Environmental Strategy.

Tous les départements ont leurs propres correspondants environnement, placés sous l'autorité du responsable qualité et des membres de l'EXCOM qui sont eux-mêmes membres du Comité Sécurité Opérationnelle et Environnement. Ce Comité est chargé de contrôler la conformité et la performance environnementale.

■ Management environnemental/Certification ISO 14001

Air France et KLM ont mis en place un Système de Management Environnemental qui leur est propre, basé sur la norme ISO 14001.

Cette norme internationale est basée sur le principe de l'amélioration continue (roue de Deming) : planification des objectifs, mise en œuvre, vérification et revue de direction. Pour chacune des entités de la Compagnie, les processus sont identifiés, planifiés, contrôlés et vérifiés. En complément, des audits internes et externes revoient l'efficacité du Système de Management Environnemental.

Air France est certifiée ISO 14001 pour l'ensemble de ses activités sol en France métropolitaine, et toutes les activités vol depuis 2008. Le renouvellement du certificat a été obtenu en 2011 pour une durée de trois ans.

(1) Pour plus de détails voir le rapport Développement durable du groupe Air France-KLM à l'adresse <http://corporate.airfrance.fr>

KLM a mis en place en 1999 son système de management de l'environnement. Dans le cadre de ses engagements pour le développement de sa politique environnementale, KLM a mis en place un vaste programme annuel afin d'améliorer ses performances, d'assurer le management de l'environnement et développer activement la communication interne et externe.

Les résultats environnementaux de KLM Cityhopper, KLM Catering Services, KLM Equipment Services et KLM Health Services sont inclus dans les indicateurs de performance environnementale de KLM. Martinair et Transavia.com sont aussi partiellement inclus.

■ Reporting environnemental/Vérification des données extra-financières

Le groupe Air France réalise le *reporting* grâce à l'outil OSYRIS (*Operational System for Reporting on Sustainability*). Il permet de centraliser la collecte, la validation ainsi que la consolidation des données pour toutes les activités sol. Pour les activités aériennes, un outil de calcul similaire à OSYRIS permet de calculer les émissions gazeuses en se basant sur les données réelles de vol (consommation, vitesse, altitude...).

Le groupe KLM gère et reporte ses indicateurs développement durable (dans lesquels les indicateurs environnementaux sont inclus) à travers la base de données CaeSar qui est largement déployée dans l'entreprise.

La procédure de *reporting* environnemental est définie par l'instruction memo environnement qui est un document commun à Air France et KLM et adressé à la communication financière du groupe.

Depuis l'année 2008, Air France-KLM fait vérifier certains de ses indicateurs environnementaux au niveau d'assurance le plus élevé (assurance raisonnable) par un de ses Commissaires aux comptes (pour les indicateurs les plus significatifs du transport aérien à savoir les émissions de CO₂ et la consommation de carburant des opérations aériennes, et un niveau d'assurance modéré pour les autres indicateurs).

■ Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement

Le groupe Air France-KLM communique sur ses informations environnementales en interne grâce à différents moyens :

- ◆ Air France organise également pendant la semaine du développement durable des conférences et des ateliers sur les différents thèmes impactés comme le changement climatique, les biocarburants, la maîtrise des consommations, l'engagement auprès des ONG ;
- ◆ une newsletter sur la thématique du développement durable est envoyée de façon régulière au sein de l'entreprise pour informer les salariés des dernières nouvelles impliquant Air France en matière d'environnement ;

- ◆ une formation à l'éco-conception a été mise en place dans l'entreprise pour développer cette nouvelle compétence dans les métiers cibles ;
- ◆ KLM a mis en place depuis plusieurs années les « CSR-café », espace de collaboration entre les salariés sur les sujets relatifs au développement durable ;
- ◆ et le système de management environnemental mis en place dans les différentes directions d'Air France et de KLM ainsi que dans les filiales permet de sensibiliser un grand nombre de personnel à la maîtrise des impacts environnementaux.

■ Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

□ Management des risques environnementaux

L'identification et la gestion des risques environnementaux font partie intégrante du système de management ISO 14001. Dans le cadre de ces systèmes, les risques sont identifiés, les impacts évalués et des actions préventives et correctives sont mises en œuvre par les différents plans d'action des entités.

Un système de retour d'expérience est mis en place dans l'ensemble des Directions opérationnelles d'Air France et de KLM (base de données Sentinel). Il s'agit de remonter les incidents environnementaux permettant ainsi de définir et de mettre en place des plans de prévention des risques au niveau groupe.

Voir aussi le chapitre 3 sur les « Facteurs de risques et management des risques, Risques relatifs à l'environnement ».

□ Dépenses et investissements en matière d'environnement

La politique d'Air France intègre complètement le management environnemental aux activités de l'entreprise, ce qui rend difficile l'identification de la part des dépenses et investissements ayant une justification environnementale dès lors que les actions entreprises ne sont pas exclusivement environnementales (renouvellement de la flotte par exemple).

KLM a toutefois établi une liste des dépenses les plus importantes ayant un lien direct avec la législation environnementale ou le Management Environnemental. Celles-ci concernent les dépenses relatives aux nuisances sonores et à l'isolation acoustique mentionnées dans la partie précédente. Les autres dépenses significatives de KLM sont les taxes sur les déchets (3 millions d'euros).

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

Air France a souscrit une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux dans la limite de 50 millions d'euros par sinistre et par an, montant assorti de limites spécifiques selon les lieux et/ou les activités. En cas de sinistre, des franchises sont prévues. Cette garantie couvre également certaines filiales qui ont des activités de compagnies aériennes (Régional/Brit Air/Transavia France/CityJet/VLM).

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

L'assurance souscrite par KLM couvre les dégâts environnementaux dus à un crash, une explosion ou un feu aérien. KLM n'a pas de garanties spécifiques pour les autres risques environnementaux car les provisions financières habituelles de KLM s'appliquent. Une exception cependant : la provision faite dans le cadre du partenariat avec le WWF-NL sur la croissance neutre en CO₂ entre 2007 et 2011.

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

En 2011 un outil de veille et de conformité réglementaire a été déployé dans l'ensemble de la compagnie. Il permet d'intégrer l'ensemble des exigences environnementales applicables et permet également de suivre les nouveaux textes ainsi que leur niveau d'intégration au niveau de chaque Direction de l'entreprise.

Les non-conformités issues des questionnaires d'évaluation sont formalisées dans un plan d'action pour être traitées. Les filiales CRMA, Régional et Brit Air disposent également d'outils similaires.

Sur les sites industriels qui sont classés ICPE (Installations classées pour la protection de l'environnement), Air France réalise un plan de gestion des solvants qui est envoyé chaque année à l'administration, dans lequel sont détaillées les quantités de solvants consommées et les émissions de composés organiques volatils associées, ainsi que les actions de réductions de ces émissions mises en œuvre.

Afin de respecter les exigences législatives et réglementaires des services au sol de KLM en dehors des Pays-Bas, KLM a mis en place un code de bonnes pratiques environnementales dans ses escales (GEP pour *Good Environment Practices*).

■ Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement

Air France et KLM n'ont pas versé d'indemnités en la matière.

4.4.2 Pollution et gestion des déchets

■ Prévention, réduction ou réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

□ Opérations aériennes

Le groupe Air France-KLM réalise le monitoring de ses émissions atmosphériques, et en particulier les émissions basse altitude qui agissent sur la qualité de l'air locale autour des aéroports. Les indicateurs suivis sont les émissions de CO₂, SO₂, NOx et HC.

□ Opérations sol

Les rejets aqueux des activités industrielles du groupe Air France et de KLM font l'objet d'un contrôle régulier afin de s'assurer que les seuils limites des rejets définis par les arrêtés préfectoraux sont bien respectés pour chacun de leurs sites. Les principaux rejets suivis sont le pH, l'azote, le phosphore, les métaux, la DCO (Demande Chimique en Oxygène), la DBO (Demande Biologique en Oxygène).

■ La prévention de la production, le recyclage et l'élimination des déchets

Le recyclage des déchets de bord est un objectif constant du groupe Air France et fait partie de nombreuses actions qui sont menées comme le recyclage de nos matériels hors d'usage (plateaux, tiroirs, couvertures, trolleys) qui sont recyclés à 80% ou encore le développement de l'éco-conception, afin d'acquiescer les moyens d'améliorer l'appréciation environnementale de nos produits et réduire leur impact global.

Le recyclage des coffrets de bord sur certains vols européens est une illustration parfaite de la chaîne de succès des démarches environnementales car il implique tous les acteurs : commanditaire Air France, Personnel Navigant Commercial, fournisseur, catering. La préoccupation environnementale a été intégrée dès la conception du produit afin de choisir une matière recyclable ; une partie de ces coffrets repas est isolée par le personnel navigant commercial à la fin du service et collectée par la société Servair (filiale catering du groupe Air France), et enfin est remise au fournisseur pour recyclage.

Un système de tri sélectif a été mis en place sur les principaux sites tertiaires d'Air France permettant de collecter plusieurs centaines de tonnes de papier par an. Dans une démarche de réduire les consommations de papier, un système de mutualisation des imprimantes a été déployé à l'ensemble de la compagnie par la Direction informatique.

Les déchets dangereux des activités industrielles font l'objet d'une traçabilité totale et leur gestion est harmonisée dans les différents sites industriels. Une telle démarche se traduit également par l'optimisation de la maîtrise des fournisseurs, des coûts et l'apport de réponses plus pertinentes en référence à l'évolution de la réglementation.

Depuis 2009, Air France applique un programme commun avec KLM visant à récupérer les métaux des pièces aéronautiques usagées afin de fabriquer de nouvelles pièces ou de valoriser certains éléments en bon état.

■ Prise en compte des nuisances sonores

La totalité de la flotte d'Air France répond aux critères du standard le plus exigeant en matière de qualité acoustique pour les avions civils, le standard chapitre 4 de l'OACI.

Au-delà du renouvellement de sa flotte, Air France mène un certain nombre d'actions pour limiter l'impact sonore de son activité aérienne :

Application de procédures « moindre bruit » notamment l'approche en descente continue ou CDA (*Continuous Descent Approach*) en collaboration avec la DGAC⁽¹⁾. La CDA a déjà été déployée sur Marseille et Orly. En 2011 Air France a participé à la mise en œuvre d'approches CDA et de relèvement de trajectoires sur Roissy en application d'un engagement du Grenelle de l'Environnement. Ces nouvelles procédures très attendues par les riverains sont publiées et utilisables par tous les opérateurs.

Limitation de son trafic de nuit : sur CDG, Air France a abandonné depuis 2003, 725 créneaux annuels sur les 818 abandonnés par l'ensemble des compagnies.

Air France a poursuivi son effort d'investissement en intégrant son sixième avion A380 dans sa flotte. L'A380 est actuellement l'avion le plus abouti en matière de qualité acoustique et il répond dès aujourd'hui aux standards de bruit qui seront imposés à l'horizon 2020/2025.

KLM utilise la procédure d'approche à haute altitude pour ses vols de nuit. De plus, KLM a mis en place plusieurs optimisations des routes aériennes qui ont conduit à une réduction des nuisances sonores pour 18 000 personnes.

Puis, après deux années d'expérimentation une procédure spécifique « *fixed radius turn* » a été mise en place avec succès, afin d'améliorer les trajectoires de décollage (SID).

Les avions Boeing B737 de KLM sont les premiers à réaliser cette navigation technique pour la réduction du bruit. L'extension de cette procédure aux autres types d'avions et autres compagnies est en train d'être étudiée.

■ Indemnités et actions de neutralisation des impacts environnementaux

En 2011, la contribution d'Air France à la Taxe sur les nuisances sonores aériennes (TNSA) perçue par l'État à chaque décollage s'est élevée à 17,6 millions d'euros. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation pour les logements situés en périphérie d'aéroport et exposés aux bruits aériens.

En 2011, KLM a versé 25 millions d'euros au titre des taxes sur les nuisances sonores, pour l'isolation acoustique et le dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol, en respect de l'article 77 du Code du droit aérien néerlandais.

4.4.3 Utilisation durable des ressources

■ Consommation d'eau

Le groupe Air France est dans une démarche de réduction de sa consommation d'eau par un meilleur contrôle de ses processus, la responsabilisation de ses équipes et par l'intégration de critères environnementaux dans la conception et la réalisation de ses outils et postes de travail.

À ce titre, la direction industrielle a mis en place un procédé de lavage avion plus économe en eau, utilisant des chiffons et produits biodégradables.

Servair de son côté poursuit sa démarche de mise en place d'outils pour mieux suivre les consommations de ses machines à laver industrielles consommatrices en eau.

KLM a réduit sa consommation d'eau ces dernières années grâce à des mesures similaires.

Les actions entreprises pour réduire la consommation d'eau intègrent l'installation de compteurs, la réutilisation après traitement des eaux de rinçage et le remplacement des systèmes de pompage de la nappe phréatique par des systèmes en circuits fermés ou alternatifs.

■ Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Les principaux leviers du groupe Air France-KLM pour diminuer la consommation en carburant et ainsi améliorer l'efficacité énergétique de son activité aérienne reposent :

- ♦ sur le renouvellement de sa flotte d'avions (afin de conserver une flotte jeune et de disposer des appareils parmi les plus performants du marché). Les nouveaux appareils disposent d'une performance énergétique meilleure, ainsi les émissions de CO₂ de l'A380, dernier arrivé de la flotte Air France, sont inférieures de 15 % par rapport aux autres quadriréacteurs actuels. Sur l'ensemble du réseau Air France, toutes flottes confondues, la consommation moyenne est de 3,7 litres par passager aux 100 km, en baisse de 14 % en 10 ans ;
- ♦ sur l'amélioration continue des procédures opérationnelles de manière à limiter les consommations de carburant. Air France organise quotidiennement des vols transatlantiques optimisés en Airbus A380 entre New York et Paris. Sur chacun de ces vols, Air France réduit de 3 à 5 tonnes ses émissions de CO₂ en optimisant chaque phase en coordination avec le contrôle aérien ;

(1) Direction Générale de l'Aviation Civile.

- ◆ sur l'allègement de la masse embarquée qui est aussi un levier non négligeable : chaque kilogramme gagné représente 80 tonnes de CO₂ économisées par an.

En 2011, Air France a réalisé une première mondiale en réalisant le vol commercial le plus économe en CO₂ (vol Toulouse-Orly), en mettant en action tous les leviers de réduction des émissions sonores et gazeuses :

- ◆ optimisation des procédures et trajectoires de vol ;
- ◆ allègement de la masse embarquée ;
- ◆ utilisation de 50 % de biocarburant durable.

Depuis plusieurs années, Air France s'implique activement dans le développement de biocarburants durables à faible empreinte carbone, n'ayant pas d'impacts environnementaux ou sociaux négatifs.

Les biocarburants durables sont en effet la voie la plus prometteuse pour réduire de manière drastique les émissions de CO₂ de l'aérien. La Compagnie a signé le 25 septembre 2008 une charte sur les biocarburants durables, élaborée en concertation avec des ONG telles que le WWF ou le NRDC (Natural Resources Defense Council). Air France est également partie prenante des travaux de RSB (table ronde sur les biocarburants durables), dont les critères de durabilité ont été reconnus par la Commission européenne en juillet 2011.

■ Consommation d'énergie et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Pour ses activités au sol, Air France renouvelle son parc de véhicules et d'engins de piste pour en augmenter la part de propulsion électrique, avec pour objectif de faire progresser cette dernière de 34 % en 2007 à 60 % à l'horizon 2020. Un suivi informatisé de la consommation de carburant des véhicules immatriculés a été généralisé. La participation à un appel d'offres commun avec d'autres grandes entreprises françaises pour l'achat de véhicules électriques immatriculés, permettra à Air France de remplacer ses véhicules légers en IDF par 600 véhicules électriques d'ici 2014.

L'engagement dans la démarche/certification HQE dès la conception de nos nouvelles installations et bâtiments est aussi un gage de recherche d'économie d'énergie. Air France met aussi en place une démarche/certification HQE Exploitation pour tous ces nouveaux bâtiments.

De plus, Air France s'est engagé en 2011 auprès du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) à réduire ses consommations d'énergie et a signé le *manifeste de l'efficacité énergétique des bâtiments*.

Air France a établi un plan de déplacement d'entreprise (PDE) en Île-de-France. Ce plan propose des solutions visant à contribuer à la réduction des émissions polluantes issues des déplacements domicile/travail de ses salariés. Il prend cette année une nouvelle dimension avec la signature d'un Plan de Déplacement Interentreprises à Roissy.

KLM a équipé son siège à Amstelveen d'un système énergétique consommant respectivement 90 % et 30 % de moins de gaz et d'énergie.

Dès 1989, KLM a mis en place différentes mesures destinées à économiser l'énergie électrique dans les bâtiments KLM Pays-Bas, ce qui lui a permis de diminuer sa consommation énergétique de 2 % par an. En 2008, KLM a conclu avec le ministère de l'Économie néerlandais un troisième accord pluriannuel sur l'optimisation de la consommation d'énergie dans ses bâtiments selon lequel la compagnie s'engage à poursuivre la réduction de sa consommation d'énergie par une réduction complémentaire de 2 % par an jusque 2020.

KLM a participé au groupe de travail « mobilité Hollandaise » et a signé la convention multipartite « mobilité » avec l'ambition de réduire de 10 % les kilomètres en voiture domicile lieu de travail de ses employés entre 2008 et 2012.

KLM et Air France engagent leurs employés dans des initiatives de réduction de la consommation d'énergie.

■ Utilisation des sols

Conformément aux règles et réglementations, Air France, pour toute nouvelle implantation, fait ou se fait fournir les analyses de sol nécessaires garantissant la conformité sanitaire des installations.

4.4.4 Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

■ Émissions de gaz à effet de serre et prise en compte des impacts du changement climatique

La contribution du groupe Air France-KLM à la lutte contre le changement climatique s'articule autour de son Plan Climat.

Le groupe Air France-KLM soutient activement les efforts menés pour parvenir à un accord mondial sur le climat, dans lequel le secteur de l'aviation contribuerait de manière pleine, juste et équitable aux efforts collectifs. Il poursuit la modernisation de sa flotte, apporte son soutien à la recherche aéronautique et stimule l'ensemble de la « *supply chain* », pour une meilleure efficacité énergétique et la réduction des émissions de CO₂. Il demande à l'ensemble de son personnel de proposer des solutions durables, incluant des mesures d'économie de carburant, et de réduction des émissions des activités au sol. Il soutient des programmes de recherche en énergies renouvelables, tels que les biocarburants destinés à l'aviation. Il soutient des ONG dans leurs programmes de protection de l'environnement. Il met à la disposition de ses clients des informations transparentes et fiables sur les émissions de CO₂ liées à leur voyage par un calculateur fondé sur les données réelles d'exploitation, et leur ouvre la possibilité de compenser.

Déjà applicable aux sources industrielles fixes depuis 2005, le système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (EU-ETS) a été révisé en 2008 afin de l'étendre au secteur aviation dès 2012. L'année 2010 a été celle de la première déclaration obligatoire et vérifiée des données d'activité et d'émissions. L'activité (en tonnes km transportées) rapportée par chaque opérateur sur l'année 2010 a servi de base au calcul des quotas aviation qui lui sont attribués. Sur la base de cette déclaration, le groupe Air France a obtenu pour 2012 12,6 millions de quotas gratuits.

Le système européen est cependant juridiquement contesté par la plupart des pays tiers.

Cette réglementation prévoit une exemption pour l'usage des biocarburants durables. Les biocarburants constituent en effet la voie la plus prometteuse pour réduire de manière drastique les émissions de CO₂ de l'aérien tout en garantissant une sécurité d'approvisionnement. Ils seront essentiels à l'atteinte des objectifs de réduction d'Air France-KLM et du secteur aérien tout entier qui ne dispose pas d'alternative aux carburants liquides. Ainsi, Air France est partenaire du projet de démonstration de production de biocarburants à partir de déchets forestiers, mené par le CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies alternatives). Dès 2015, une partie de sa production (2 000 tonnes/an) pourra alimenter les moteurs des avions. Air France participera également à la société SYNDIESE chargée de l'industrialisation de cette production.

Le 8 octobre 2010, à Montréal, 190 pays de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) ont adopté une résolution sur la réduction des émissions du secteur, constituant une première à l'échelle mondiale. Cet accord comprend un objectif d'amélioration de l'efficacité énergétique de l'aviation internationale de 2 % par an jusqu'en 2050, il engage également le secteur à stabiliser ses émissions nettes et à définir un cadre réglementaire de compensation basé sur le marché. Le groupe Air France-KLM salue l'adoption de cette résolution qui reconnaît enfin la nécessité d'un engagement sectoriel global en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

Air France a activement contribué à l'élaboration d'initiatives afin de démontrer la faisabilité d'une implication juste et équitable de l'aviation internationale dans la lutte contre les émissions de gaz à effets de serre, que ce soit au travers de l'association des compagnies européennes (AEA) ou d'un groupe spécialement constitué avec des partenaires fortement impliqués (Aviation Global Deal Group). Ces initiatives visent à proposer une approche sectorielle globale pour l'aviation internationale, réconciliant le principe de « responsabilités communes mais différenciées » de la Convention de Rio et celui d'« égalité de traitement entre opérateurs » de la Convention de Chicago.

Air France-KLM participe activement aux travaux de l'International Air Transport Association (IATA) afin de proposer des solutions opérationnelles permettant d'atteindre les objectifs environnementaux adoptés par l'Assemblée générale de 2009 :

- ◆ d'ici à 2020, amélioration de l'efficacité énergétique de 1,5 % par an (hors mesures économiques) ;
- ◆ à partir de 2020, stabilisation et croissance neutre en émissions de CO₂ ;
- ◆ en 2050, réduction des émissions de CO₂ de 50 % par rapport au niveau de 2005.

4.4.5 Protection de la biodiversité

■ Mesures prises pour préserver la biodiversité en limitant les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels et aux espèces végétales protégées

Une réflexion est actuellement en cours à Air France sur l'impact des activités sur la biodiversité. Par ailleurs, Air France s'est engagé depuis 2008 dans un vaste projet de lutte contre la déforestation à Madagascar en partenariat avec la Fondation GoodPlanet et le WWF.

Ce programme, dont la compagnie est l'unique partenaire financier, porte sur une surface de plus de 500 000 hectares de forêts à protéger. Ce sont ainsi près de 50 millions de tonnes de carbone stockées qu'il s'agit de préserver en réduisant le taux actuel de déforestation.

Avec 5 millions d'euros investis dans le programme et plus de 60 personnes employées par les partenaires, les objectifs sont multiples :

- ◆ développer de nouvelles aires protégées et protéger la biodiversité ;
- ◆ restaurer et reboiser des paysages forestiers dégradés ;
- ◆ former les communautés locales au développement de nouvelles méthodes agricoles et leur confier la gestion de leurs territoires.

Trois ans après le début de ce programme de conservation des forêts, Air France a demandé à ONF International, bureau de conseil et d'expertise en environnement dont l'expertise est mondialement reconnue, de dresser un premier bilan des actions déployées sur le terrain. Tous les objectifs sont atteints et font de ce projet pilote une vraie réussite :

- ◆ 350 000 hectares de nouvelles aires protégées ont été créés ;
- ◆ 25 000 hectares ont été restaurés ou reboisés ;
- ◆ 6 000 familles ont bénéficié du transfert de gestion portant sur plus de 200 000 hectares.

Par ailleurs, le projet a fait progresser les méthodes scientifiques et les mesures des stocks de carbone forestier à Madagascar.

4.5 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs environnementaux

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

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de faire vérifier une sélection d'indicateurs environnementaux (signalés par le signe \checkmark ou \checkmark/\checkmark) par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, avec un niveau d'assurance le plus élevé, niveau raisonnable⁽¹⁾, pour la consommation de carburant et les émissions de CO₂ associées des opérations aériennes (\checkmark/\checkmark) et un niveau d'assurance modérée⁽¹⁾ pour les autres indicateurs vérifiés (\checkmark).

4.5.1 Périmètre couvert et périmètre N-1

Pour les activités aériennes, le périmètre de consolidation du reporting environnemental couvre :

- ♦ Tous les vols sous code commercial AF opérés par Air France et ses filiales Brit Air, Régional et CityJet. Les vols opérés par Transavia France sont inclus pour 2011. Les filiales sont exclues pour les émissions globales de HC et de NO_x.
- ♦ Tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et sa filiale KLM Cityhopper (KLC). Les vols opérés par les filiales de KLM Transavia et Martinair ont été inclus comme faisant partie du groupe KLM à compter de 2010. Ils ne sont pas pris en compte pour les indicateurs HC, NO_x et SO₂ basse altitude.

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du reporting environnemental est identique à celui de l'an passé et couvre 100 % des sites en France et aux Pays-Bas. Les escales situées à l'étranger ne sont pas prises en compte.

- ♦ Les filiales d'Air France consolidées sont Brit Air, Régional, CRMA, Sodexi et Servair et ses filiales (uniquement pour les activités en France). VLM, Bluelink, Transavia France, CityJet n'ont pas été incluses au périmètre de reporting. De plus, pour Air France, les indicateurs des escales françaises ne sont pas reportés lorsque les aéroports ne fournissent pas le détail des charges. La contribution des escales concernées est cependant marginale comparée aux données publiées. Le périmètre couvert basé sur les surfaces détenues à travers le monde représente environ 88 % de l'ensemble du groupe Air France.

- ♦ Les filiales de KLM consolidées sont KLC (KLM CityHopper), KES (KLM Equipment Services), KCS (KLM Catering Services), KHS (KLM Health Services) et Transavia et Martinair (pour une partie des indicateurs).

En 2011, trois bâtiments appartenant à Transavia et Martinair ont été intégrés au périmètre du reporting des opérations au sol.

La période de reporting 2011 des données environnementales du groupe a été modifiée selon une année glissante du 1^{er} octobre année 2010 jusqu'au 30 septembre de l'année 2011 de reporting. C'est une conséquence du changement du reporting des comptes financiers qui sont passés d'une année IATA (du 1^{er} avril au 31 mars) à l'année civile.

Les inventaires nationaux pour les gaz à effet de serre publiés plus tard se basent toujours sur l'année civile.

4.5.2 Outils de reporting

Les indicateurs environnementaux sont collectés au niveau local via deux outils de reporting, Osyris (progiciel d'Enablon) pour Air France et CaeSaR pour KLM, respectivement disponibles dans chaque filiale d'Air France et de KLM.

Pour fiabiliser le reporting, des définitions de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs. Des tests de cohérence ont également été mis en place.

La consolidation des données du groupe Air France-KLM est effectuée par le département environnement d'Air France.

4.5.3 Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions

Au niveau du groupe Air France-KLM, les exigences réglementaires, les principes de reporting et de consolidation sont décrits dans un document intitulé *Instruction Memo Environment*, mis à jour annuellement. La collecte, les méthodologies de calcul et de consolidation opérationnelle sont définies dans des procédures spécifiques à Air France et à KLM, mais harmonisées entre elles dans la mesure où les réglementations locales le permettent.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, des précisions méthodologiques ont été apportées sur certains indicateurs,

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

notamment dans leurs définitions. Lorsque ces modifications ont un impact significatif sur les données, la comparaison entre les données des années précédentes et les données relatives à cet exercice n'est pas pertinente.

À défaut de données disponibles, la valeur reportée pour l'année N est estimée sur la base de la valeur reportée pour l'année précédente N-1. Sur 2011, cette méthode d'estimation a été utilisée pour le groupe Air France pour la quantité de déchets produits et les consommations d'électricité et de gaz naturel de certains bâtiments du siège administratif et de certaines filiales.

■ Opérations aériennes

□ Émissions de CO₂

L'augmentation des émissions de CO₂ du groupe entre 2010 et 2011 est proportionnelle à l'augmentation de la consommation de carburant due à la reprise de l'activité.

Notons que pour le groupe KLM, l'augmentation des émissions à partir de 2010 est liée à l'inclusion des filiales Transavia et Martinair.

Notons qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO₂ publiées et celles du système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (réglementation EU-ETS), qui ne permettent pas d'effectuer une comparaison.

□ Émissions de SO₂

Le calcul des émissions de SO₂ des opérations aériennes est effectué en prenant en compte la composition moyenne en soufre du carburant disponible respectivement sur les plates-formes d'Amsterdam et de Paris, appliquée respectivement à l'intégralité du carburant consommé pendant l'année par KLM et par Air France et ses filiales.

L'augmentation des émissions de SO₂ des opérations aériennes du groupe Air France entre 2010 et 2011 s'explique par l'augmentation de la composition moyenne en soufre du carburant, ainsi qu'à la reprise de l'activité.

Pour le groupe KLM, la baisse est due à la diminution de la composition moyenne en soufre du carburant utilisé.

□ Émissions Totales de NO_x et de HC

Émissions totales

Air France

Pour Air France, un module spécifique a été mis en place en 2009 pour calculer plus précisément les émissions globales de NO_x et de HC.

Seules les émissions relatives à Air France sont publiées ; les filiales n'étant pas intégrées au module de calcul.

La méthode de calcul utilisée est la méthode « fuel flow 2 » de Boeing⁽¹⁾. Pour plus de 75 % des vols, les données recueillies ont permis de calculer les émissions spécifiques à chaque vol. Les émissions des autres vols ont été estimées à partir des émissions moyennes des vols calculés. Pour ces vols, une méthode moins précise qu'en 2009 a été utilisée. Cependant, l'impact sur la donnée publiée n'est pas significatif.

KLM

Seules les émissions relatives à KLM et KLM Cityhopper sont publiées ; Les autres filiales n'étant pas intégrées au calcul des indicateurs. Deux méthodes distinctes sont appliquées selon les types d'appareils pour le calcul des émissions globales de NO_x et de HC : la méthode « fuel flow » et la méthode « P3T3 » développée par General Electric.

Émissions basse altitude

La méthodologie utilisée pour le calcul des émissions basse altitude est commune à Air France et KLM. Elle se base sur le cycle LTO (*Landing-TakeOff*) et sur les données moteurs communiquées par l'OACI⁽²⁾. Le temps de roulage pris en compte est le temps de roulage réel, plus précis que les valeurs standards recommandées par l'OACI. Il est à noter toutefois que les temps de roulage réels n'étant pas disponibles pour Transavia France, les valeurs standards de l'OACI ont été utilisées pour cette filiale.

■ Délestages de carburant

Il s'agit d'opérations exceptionnelles (moins de 1 vol sur 10 000 en 2011) de délestage en vol d'une certaine quantité de carburant afin d'éviter un atterrissage en surcharge de l'avion, lorsqu'un demi-tour en vol s'impose. Chaque opération est effectuée en coordination étroite avec le contrôle aérien dans des conditions strictes de lieu géographique (évitant les zones urbanisées) et d'altitude (en général égale ou supérieure à 2 000 mètres).

■ Énergie bruit global

Cet indicateur a été mis en place par le groupe Air France-KLM pour contrôler l'évolution de l'empreinte sonore globale de son activité. L'indicateur Énergie bruit global est calculé selon la méthodologie définie par la DGAC⁽³⁾. Les vols concernés sont les vols sous code commercial AF ou KLM opérés, franchisés et affrétés, code share excepté.

Pour cette année, le calcul de l'énergie bruit du groupe KLM exclut les avions du type B747-400 ER qui sont opérés par Martinair.

L'évolution de l'énergie sonore et du trafic est déterminée en ramenant l'Énergie bruit global calculée pour l'année civile à la valeur de l'an 2000.

(1) Baughcum, S.L. et al., « Scheduled Civil Aircraft Emissions Inventories for 1992 : Database Development and Analysis, Appendix D : Boeing Method 2 Fuel Flow Methodology Description », Report NASA CR 4700, The Boeing Company, avril 1996.

(2) Organisation Internationale de l'Aviation Civile.

(3) Direction Générale de l'Aviation Civile.

4.5.4 Opérations au sol

■ Consommation d'eau

La consommation d'eau est prise en compte pour toutes les activités au sol. La consommation d'eau à bord des avions n'est pas incluse. Avant 2010, KLM incluait l'eau mise à bord des avions.

La baisse de cette année s'explique grâce aux mesures d'économies mises en place chez Servair, et à la fin de travaux de constructions de bâtiments industriels.

■ Consommation Autres Énergies

Seule la consommation énergétique pour le chauffage et la climatisation étaient publiée avant 2010 pour le groupe Air France et avant 2011 pour le groupe KLM. Pour être aussi exhaustif que possible, un nouvel indicateur a été publié en 2010, qui inclut les différentes sources d'énergies consommées :

- ◆ le gaz naturel pour le chauffage des bâtiments, des ateliers de peinture avion à la Maintenance et la cuisine (en particulier l'activité *catering*). La conversion de la quantité de gaz consommée en énergie est effectuée en prenant en compte les caractéristiques du gaz spécifiques à la France et aux Pays-Bas.
- ◆ Eau surchauffée et eau glacée pour le confort climatique. Pour Air France, ces consommations sont fournies par ADP (Aéroports de Paris) pour les sites d'Orly et de Roissy. Les installations de KLM ne consomment pas ces types d'énergie.
- ◆ Kérosène (Jet fuel A1) pour le Banc d'Essais Réacteurs.
- ◆ Fioul domestique pour les groupes électrogènes et les engins de piste.
- ◆ Essence et gazole pour les véhicules et engins de piste. La partie Autocars ne fait plus partie du périmètre du *reporting* du groupe Air France car sous-traitée.

La baisse observée entre 2010 et 2011 pour le groupe Air France est due en partie à des conditions climatiques plus clémentes en 2011 et en partie à une surestimation de la consommation de gaz d'un site Air France en 2010.

■ Émissions des opérations au sol (CO₂, SO₂ et NO_x)

Les émissions de CO₂, SO₂ et NO_x en 2011 et leurs évolutions sont liées aux consommations d'énergies listées ci-dessus.

Pour Air France, la forte augmentation observée pour les émissions de SO₂ est due à une comptabilisation plus complète des émissions de SO₂ pour certains sites et à l'augmentation de la consommation de carburant de certaines activités ponctuelles.

Les émissions de NO_x pour le Banc d'Essais Réacteurs sont calculées selon une méthode similaire à celle utilisée pour les Opérations Aériennes et reflètent les conditions de tests réelles.

■ Émissions de COV (composés organiques volatils)

Les émissions de COV sont calculées sur la base des émissions directes des solvants contenus dans les produits utilisés ; les COV contenus dans les déchets évacués sont retranchés.

Pour Air France, le périmètre de *reporting* a été élargi pour inclure les commandes externes ainsi que les kits peinture à partir de 2010. Pour le groupe Air France la diminution entre 2010 et 2011 est principalement due à une quantité de déchets industriels contenant des COV plus importante (abattement).

■ Émissions de HC

Les émissions hydrocarbonées (HC) incluent les émissions du Banc d'Essais Réacteurs, des véhicules et engins de piste et de l'avitaillement des avions.

■ Déchets industriels dangereux

La quantité de déchets dangereux qui n'a pas été communiquée par les prestataires à la fin de la campagne de *reporting* n'est pas prise en compte. Cependant, cette quantité est estimée comme marginale.

La nature « valorisée » des déchets dangereux est suivie conformément à la réglementation européenne.

Pour Air France, le pourcentage de valorisation des déchets dangereux en 2009 a été actualisé pour intégrer une correction concernant une filiale.

Pour KLM, le pourcentage mentionné correspond aux déchets dangereux qui ont été recyclés en vue d'une réutilisation. L'augmentation significative de la quantité de déchets dangereux entre 2010 et 2011 est due à l'évacuation en 2011 d'eau infiltrée dans certains bâtiments de la filiale KLM Cityhopper en tant que déchets dangereux.

■ Rejets de métaux

Les législations française et néerlandaise imposent que les différents sites soient en conformité avec les exigences réglementaires en matière d'effluents. Chaque site concerné est soumis à des exigences des autorités et se voit fixer des limites de rejets aqueux à ne pas dépasser, ainsi que des fréquences de contrôle.

Les données reportées sont le nombre de dépassements des seuils réglementaires par rapport au nombre de mesures pour chaque type d'effluents.

Pour l'année 2011, le résultat du rapport entre le nombre de dépassements des seuils réglementaires et le nombre de mesures, est respectivement :

- ◆ pour Air France, 0/4 pour les composés azotés, 0/97 pour les composés phosphorés et 3/648 pour les métaux ;
- ◆ pour KLM, 0/52 pour les composés azotés, 0/52 pour les composés phosphorés et 4/280 pour les métaux.

Les métaux reportés sont Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

4.6 Indicateurs environnementaux du groupe

4.6.1 Opérations Aériennes

Indicateurs environnementaux	Unité	Groupe Air France KLM				
		2009	2010	2011	11/10	
Consommations						
Consommations de matières premières : carburant √√	ktonnes	8 021	8 534	8 950	4,9 %	
Émissions						
Émissions de gaz à effet de serre	Émissions de CO ₂ √√	ktonnes	25 269	26 879	28 193	4,9 %
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	Émissions de NO _x √	ktonnes	130,8	130,5	140,4	7,6 %
	NO _x basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes	8,9	8,7	9,0	3,4 %
	Émissions de SO ₂ √	ktonnes	12,9	10,2	10,4	2,4 %
	SO ₂ basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes	1,1	0,7	0,8	12,4 %
Délestages de carburant en vol	Nombre de délestages √	nombre	51	39	29	-25,6 %
	Carburant délesté √	tonnes	1 979	1 671	1 152	-31,1 %
Autres émissions	Émissions de HC √	ktonnes	3,6	3,3	3,3	0,0 %
	HC basse altitude (< 3 000 ft) √	ktonnes	1,0	0,8	0,8	0,0 %
Gêne sonore						
Indicateur d'énergie bruit global √	10 ¹² kJ	1,74	1,65	1,65	0,0 %	

√ : Données vérifiées par KPMG pour 2011 (niveau d'assurance modérée).

√√ : Données vérifiées par KPMG pour 2011 (niveau d'assurance raisonnable).

(1) Périmètre Groupe Air France : Tous les vols sous code commercial Air France opérés par Air France, Brit Air, Régional et CityJet, ainsi que les vols opérés par Transavia France à partir de 2011. Les filiales sont exclues pour les émissions globales de HC et NO_x.

(2) Périmètre Groupe KLM : Tous les vols KLM opérés par KLM et KLM Cityhopper. Transavia et Martinair sont incluses pour la consommation de carburant, les émissions de CO₂ et SO₂, elles sont exclues pour les émissions de HC, NO_x et SO₂ basse altitude.

Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
2009	2010	2011	11/10	2009	2010	2011	11/10
5 036	4 860	5 047	3,8 %	2 985	3 674	3 903	6,2 %
15 865	15 308	15 899	3,9 %	9 404	11 571	12 294	6,2 %
82,3	82,0	89,7	9,4 %	48,5	48,5	50,7	4,5 %
6,2	6,1	6,2	1,6 %	2,7	2,6	2,8	7,7 %
7,7	6,6	7,2	9,9 %	5,2	3,6	3,2	-11,3 %
0,7	0,5	0,6	15,2 %	0,3	0,2	0,2	0,0 %
33	27	23	-14,8 %	18	12	6	-50,0 %
1 381	1 180	945	-19,9 %	595	491	207	-57,8 %
2,6	2,4	2,3	-4,2 %	1,0	0,9	1,0	11,1 %
0,7	0,6	0,6	0,0 %	0,3	0,2	0,2	0,0 %
1,18	1,10	1,11	0,9 %	0,56	0,55	0,54	-1,8 %

4.6.2 Opérations au sol

		Groupe Air France-KLM				
		Unité	2009	2010	2011	11/10
Consommations						
Consommation d'eau √		Milliers de m ³	979	951	886	-6,8 %
Consommation d'électricité √		MWh	421 581	416 149	408 408	-1,9 %
Consommation autres énergies ⁽⁴⁾ √		MWh	327 150	470 552	543 749	nc
Émissions						
Émissions directes de gaz à effet de serre	CO ₂ √	tonnes	84 290	92 569	89 841	-2,9 %
Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique	Émissions de composés organiques volatils COV √	tonnes	127	167	129	-22,8 %
	Émissions de HC	tonnes	166	161	167	3,7 %
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO _x √	tonnes	917	879	810	-7,8 %
	SO ₂ √	tonnes	18,7	13,2	19,6	48,5 %
Déchets						
Production de déchets	Quantité de déchets industriels non dangereux √	tonnes	61 067	58 756	58 964	0,4 %
	Quantité de déchets industriels dangereux √	tonnes	5 961	5 914	7 000	18,4 %
	% de valorisation des déchets industriels dangereux √	%	45 % ⁽⁵⁾	47 %	45 %	-2 pts
Effluents						
Taux de conformité des rejets aqueux par rapport à la réglementation	Composés azotés √	%	93 %	100 %	100 %	0 pt
	Composés phosphorés √	%	100 %	100 %	100 %	0 pt
	Métaux ⁽⁶⁾ √	%	99 %	100 %	99 %	-1 pt

√ Données vérifiées par KPMG en 2011 (niveau d'assurance modérée).

nc : non comparable.

(1) Air France et filiales : Régional, Brit Air, Servair et ses filiales (restreint à la France), Sodexi et CRMA. CityJet, Blue Link, VLM et Transavia France sont exclues.

(2) KLM et ses filiales : KLM CityHopper (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS). Transavia et Martinair sont incluses partiellement.

(3) La consommation d'eau de KLM incluait la consommation en eau potable à bord des avions jusqu'en 2009. Cette consommation a été exclue depuis.

(4) Sont comptabilisées en 2009 les consommations d'énergie pour le confort climatique : le gaz, le fioul, l'eau glacée et l'eau surchauffée (respectivement pour la climatisation et le chauffage des bâtiments).

L'indicateur intègre en plus à partir de 2010, pour le groupe Air France, les consommations de gaz et de fioul autres que pour le changement climatique, le kérosène du Banc d'Essai Réacteur, l'essence et le gazole des véhicules et engins de piste.

Pour le groupe KLM sont comptabilisés à compter de 2011 les consommations des véhicules et engins de piste ainsi que le kérosène des essais réacteurs.

(5) La donnée a été actualisée suite à une correction effectuée sur une filiale.

(6) Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
2009	2010	2011	11/10	2009	2010	2011	11/10
742	749	694	-7,3 %	237 ⁽³⁾	202	192	-5,0 %
327 094	321 818	309 655	-3,8 %	94 487	94 331	98 753	4,7 %
232 172	367 748	316 650	-13,9 %	94 978	102 804	227 099	nc
37 396	47 850	38 975	-18,5 %	46 894	44 719	50 866	13,7 %
85	132	90	-31,8 %	42	35	39	11,4 %
112	106	108	1,9 %	54	55	59	7,3 %
639	605	541	-10,6 %	278	274	269	-1,8 %
13,2	9,8	16,6	69,4 %	5,5	3,3	3	-9,1 %
42 664	42 309	42 155	-0,4 %	18 403	16 447	16 809	2,2 %
4 839	4 569	4 748	3,9 %	1 122	1 345	2 252	67,4 %
36 % ⁽⁵⁾	36 %	28 %	-8pts	84 %	84 %	81 %	-3 pts
90 %	100 %	100 %	Opt	96 %	100 %	100 %	Opt
100 %	100 %	100 %	Opt	100 %	100 %	100 %	Opt
99 %	100 %	99,5 %	-0,5pt	100 %	100 %	98,5 %	-1,5 pt

4.7 Rapport d'examen d'un des Commissaires aux comptes sur certains indicateurs environnementaux et sociaux du groupe Air France-KLM pour l'année civile 2011

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux comptes d'Air France-KLM S.A., nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer :

- ♦ une assurance modérée sur certains indicateurs environnementaux et sociaux 2011 sélectionnés par le groupe Air France-KLM et identifiés par le signe √,
- ♦ une assurance raisonnable sur les indicateurs « Consommation de carburant » et « Emissions de CO₂ » 2011 liés aux opérations aériennes et identifiés par le signe √√.

Cette sélection d'indicateurs (« les Données ») est présentée dans les tableaux « Indicateurs environnementaux » et « Indicateurs sociaux » du document de référence 2011 et du rapport développement durable 2011 du groupe Air France-KLM.

Ces Données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction Environnement et Développement Durable d'Air France, conformément aux référentiels internes de mesure et reporting disponibles auprès du siège du Groupe (ci-après « le Référentiel »). Les notes méthodologiques figurant au regard des tableaux « Indicateurs environnementaux » et « Indicateurs sociaux » apportent des précisions sur les méthodologies de collecte et de calcul des indicateurs publiés.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion sur les Données sélectionnées. Les conclusions formulées ci-après portent sur ces seules Données et non sur l'ensemble du document de référence 2011 et du rapport développement durable 2011 du groupe Air France-KLM.

4.7.1 Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux selon la norme ISAE 3000, en conformité avec la doctrine professionnelle applicable en France.

■ Assurance modérée

Nous avons mis en oeuvre les diligences suivantes conduisant à exprimer une assurance modérée sur le fait que les Données sélectionnées identifiées par le signe √ ne comportent pas d'anomalies significatives. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

- ♦ Nous avons apprécié le Référentiel relatif au reporting des indicateurs environnementaux et sociaux au regard de son caractère compréhensible, sa pertinence, sa fiabilité, sa neutralité et son exhaustivité ;
- ♦ Nous avons mené des entretiens auprès de la Direction Environnement et Développement Durable d'Air France afin d'actualiser notre connaissance du processus de reporting et de l'organisation mise en place et afin de nous assurer de la bonne application du Référentiel ;
- ♦ Nous avons réalisé des tests sur l'application du Référentiel auprès d'un échantillon d'entités⁽¹⁾ (« les Entités sélectionnées »). Pour ces Entités sélectionnées, nous avons vérifié la compréhension et la correcte application du Référentiel et mené par sondage, des tests arithmétiques sur le calcul de ces indicateurs et des rapprochements des Données avec les pièces justificatives ;
- ♦ Nous avons mené des tests de cohérence sur la consolidation des Données au niveau du groupe.

La contribution des Entités sélectionnées aux Données publiées représente en moyenne 84% pour les Données environnementales consolidées publiées et 80% pour les Données sociales consolidées publiées.

■ Assurance raisonnable

Nous avons mis en oeuvre les diligences décrites ci-dessus en effectuant un nombre plus important de sondages permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les indicateurs « Consommation de carburant » et « Emissions de CO₂ » liés aux opérations aériennes, identifiés par le signe √√, ne présentent pas d'anomalies significatives.

Pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, nous avons fait appel aux experts en Environnement et Développement Durable de notre cabinet.

⁽¹⁾ **Environnement** : Direction Générale Industrielle Air France (Roissy, Orly et Villeneuve Le Roi), Direction Générale de l'Exploitation Air France (Roissy et Orly), Direction du Cargo Roissy, Régional, groupe Servair et ses filiales (Servair 1, Acna Roissy), CRMA, KLM Schiphol **pour les activités au sol.**

Air France et ses filiales CityJet, BritAir, Régional et Transavia France, KLM, KLM CityHopper, Transavia et Martinair **pour les opérations aériennes.**

Social : Air France en France, Régional, KLM aux Pays-Bas, Transavia, KLM Catering Services.

4.7.2 Commentaires relatifs au Référentiel de reporting du groupe et à son application

Sur la base des travaux effectués, les commentaires suivants ont été effectués sur le Référentiel de reporting et son application :

- ◆ Compte tenu des spécificités des cadres législatifs, les définitions retenues pour certains indicateurs sociaux sont différentes entre Air France et KLM. Les résultats sont présentés séparément et ne peuvent être comparés.
- ◆ Compte tenu des spécificités techniques, les méthodes de calcul retenues pour les indicateurs relatifs aux émissions totales de NO_x et de HC des opérations aériennes sont différentes entre Air France et KLM.
- ◆ Le Groupe a poursuivi l'extension du périmètre de reporting, notamment en intégrant la filiale Transavia France pour Air France et les filiales Transavia et Martinair pour KLM au périmètre de reporting environnemental de certains indicateurs. Toutefois, l'intégration des filiales significatives au périmètre de reporting environnemental et social doit se poursuivre en 2012 pour assurer une remontée de l'ensemble des Données sur un périmètre Groupe.
- ◆ Les définitions des indicateurs environnementaux gagneraient à préciser les méthodes d'estimation à utiliser en cas de non disponibilité de la donnée.
- ◆ Le dispositif de contrôle interne a été amélioré au niveau de la collecte des indicateurs environnementaux d'Air France relatifs aux « Emissions de composés organiques volatiles » et aux « Déchets industriels », mais reste à renforcer :
 - ◆ au niveau de la collecte et de la validation des données environnementales liées aux opérations au sol de KLM,
 - ◆ lors de l'import des indicateurs environnementaux dans l'outil de reporting Groupe OSYRIS.

4.7.3 Conclusion

■ Assurance modérée

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Données examinées figurant dans les tableaux « Indicateurs environnementaux » et « Indicateurs sociaux » du document de référence 2011 et du rapport développement durable 2011, identifiées par le signe √, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel mentionné.

■ Assurance raisonnable

A notre avis, les Données relatives aux indicateurs « Consommation de carburant » et « Emissions de CO₂ » liés aux opérations aériennes, identifiés par le signe √ dans le document de référence 2011 et le rapport développement durable 2011, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel mentionné.

Paris La Défense, le 26 mars 2012

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Cette page est laissée en blanc volontairement

Rapport financier

5.1	Investissements et financements	132
5.2	Propriétés immobilières et équipements	135
5.3	Commentaires sur les comptes	138
5.4	Indicateurs financiers	143
5.5	États financiers consolidés	148
5.6	Notes aux états financiers consolidés	156
5.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	245
5.8	Comptes sociaux	247
5.9	Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	260
5.10	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	261
5.11	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	262

5.1 Investissements et financements

Le changement de date de clôture du 31 mars au 31 décembre a pour conséquence une réduction de l'exercice fiscal à une période de neuf mois (avril-décembre 2011). Pour favoriser la compréhension des opérations financières, le groupe a décidé de les présenter sur l'année civile 2011 (12 mois pro forma) avec une comparaison sur la même période 2010 (12 mois pro forma).

Au cours de l'exercice 2011, les investissements corporels et incorporels du groupe Air France-KLM ainsi que les prises de contrôle de filiales et de participation se sont élevés à 2,46 milliards d'euros contre 2,05 milliards sur l'année 2010. Le *cash flow* opérationnel de 0,93 milliard d'euros et les produits de cessions d'immobilisations de 1,2 milliard d'euros n'ont pas permis de financer la totalité des investissements. En conséquence, le *cash flow* disponible a été négatif de 333 millions d'euros sur l'année 2011 contre +253 millions d'euros au 31 décembre 2010 après 193 millions d'euros de produit de cession de titres Amadeus à l'occasion de sa mise sur le marché. (Voir également section 5.3 – Commentaires sur les comptes, page 142).

Les liquidités nettes du groupe s'élève à 2,9 milliards d'euros, dont 359 millions d'euros de valeurs de placement immobilisées entre 3 et 12 mois, 235 millions d'euros nantis mobilisables et 165 millions d'euros de dépôts en obligations. En outre, le groupe dispose de lignes de crédit à hauteur de 1,85 milliard d'euros souscrites par Air France, KLM et Air France-KLM entièrement disponibles au 31 décembre 2011 (Voir également section 3 – Risques de liquidité, page 84 et section 5.4 – Indicateurs financiers, page 144).

Les capitaux propres s'élèvent à 6,09 milliards d'euros (7,03 milliards d'euros au 31 décembre 2010). Les dettes nettes s'établissent à 6,52 milliards d'euros (6,07 milliards d'euros au 31 décembre 2010). Le ratio d'endettement s'élève à 1,07 et 1,08 hors valorisation des instruments de couverture contre 0,86 avant et après valorisation des instruments de couverture au 31 décembre 2010 (Voir également section 5.4 – Indicateurs financiers, page 144).

5.1.1 Investissements

(En millions d'euros)	2011 (12 mois pro forma)	2010 (12 mois pro forma)	2010-11 publié	2009-10 publié
Investissements incorporels	(179)	(135)	(153)	(113)
Investissements aéronautiques	(2 025)	(1 729)	(1 788)	(1 738)
Autres investissements corporels	(229)	(173)	(181)	(246)
Prise de contrôle de filiales et participations	(30)	(10)	(33)	(2)
Perte de contrôle de filiales et participations	-	193	193	0
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 168	1 054	977	1 053
Dividendes reçus	28	8	8	5
Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an	(562)	(44)	(229)	87
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements	(1 829)	(836)	(1 206)	(954)

Les investissements corporels et incorporels se sont élevés à 2,43 milliards d'euros sur l'année 2011 (2,04 milliards d'euros sur 2010) dont 2,02 milliards d'euros d'investissements aéronautiques. Les acquisitions d'avions (Voir également section 2 – Activité – Flotte) et les acomptes ont représenté un montant de 1,35 milliard d'euros, l'immobilisation de frais de maintenance pour grand entretien pour un montant de 556 millions d'euros et les pièces détachées un montant de 118 millions d'euros.

Les investissements au sol ont atteint un montant de 229 millions d'euros et comprennent différentes installations industrielles et équipements. Les investissements incorporels, d'un montant de 179 millions d'euros, sont des achats de logiciels informatiques et la capitalisation des développements informatiques.

La prise de contrôle de filiales et participations s'élève à 30 millions d'euros. Le groupe n'a pas cédé de participations sur l'année 2011.

Le produit des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 1,17 milliard d'euros (1,05 milliard d'euros au 31 décembre 2010) dont 160 millions d'euros de cessions aéronautiques principalement et 995 millions d'euros de cessions-bails d'avions.

Au total, les investissements corporels et incorporels nets des cessions se sont élevés à 1,27 milliard d'euros sur l'année civile 2011 (0,98 milliard d'euros au 31 décembre 2010).

Les dividendes reçus sur les 12 mois de 2011 des filiales non consolidées s'élèvent à 28 millions d'euros contre 8 millions d'euros en 2010. Enfin, les produits de placements entre trois mois et un an ont augmenté de 562 millions d'euros sur l'année civile 2011, à mettre en regard d'une augmentation de 44 millions d'euros sur l'année 2010.

Au total, les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement font ressortir une sortie nette de trésorerie de 1,8 milliard d'euros sur l'année civile 2011 contre 836 millions d'euros en 2010.

5.1.2 Financements

(En millions d'euros)	2011 (12 mois pro forma)	2010 (12 mois pro forma)	2010-11 publié	2009-10 publié
Augmentation de capital	6	-	6	-
Achat/cession de participation sans modification du contrôle	(19)	16	1	(13)
Émissions de nouveaux emprunts	1 414	532	900	2 704
Remboursements d'emprunts	(990)	(640)	(646)	(326)
Remboursements de dettes de locations-financement	(838)	(618)	(550)	(522)

Les emprunts du groupe servent principalement à financer les investissements aéronautiques. Air France a financé trois avions long-courriers, deux avions cargo et quatre avions moyen-courriers pour un montant total de 474 millions d'euros ainsi que des avions régionaux à hauteur de 154 millions d'euros. Il s'agit essentiellement de dette bancaire auprès d'établissements de crédit européens et asiatiques. KLM pour sa part a notamment financé trois long-courriers, trois moyen-courriers et trois avions régionaux pour un total de

325 millions d'euros ; des refinancements de dette et reclassements ont porté sur 51 millions d'euros supplémentaires. En complément, d'autres financements ont été mis en place dont 207 millions d'euros de financement immobilier chez Air France. Parallèlement, le groupe a remboursé 990 millions d'euros d'emprunts (640 millions d'euros en 2010) et 838 millions d'euros de dettes résultant de contrats de location-financement (618 millions d'euros en 2010).

5.1.3 Structure de la dette et profil de remboursement

■ Structure de la dette

Les dettes financières brutes du groupe s'élèvent à 10,4 milliards d'euros au 31 décembre 2011 dont 6,26 milliards d'euros sont garantis par des actifs nantis ou hypothéqués d'un montant de 8,75 milliards d'euros, représentant 53,7% de la valeur nette comptable des actifs concernés. Après couverture, 73% de la dette brute est à taux fixe et 85% de la dette est en euros. Le coût moyen de la dette est de 3,8% (Voir également la Note 35.1 aux comptes consolidés, risques de marché et gestion des risques de marché page 83).

La structure de la dette est la suivante :

- ◆ OCÉANE et emprunts obligataires et emprunts à durée indéterminée : 3,07 milliards d'euros ;

- ◆ emprunts de location financement : 4,06 milliards d'euros ;
- ◆ autres emprunts dont emprunts bancaires : 3,14 milliards d'euros.

■ Profil de remboursement

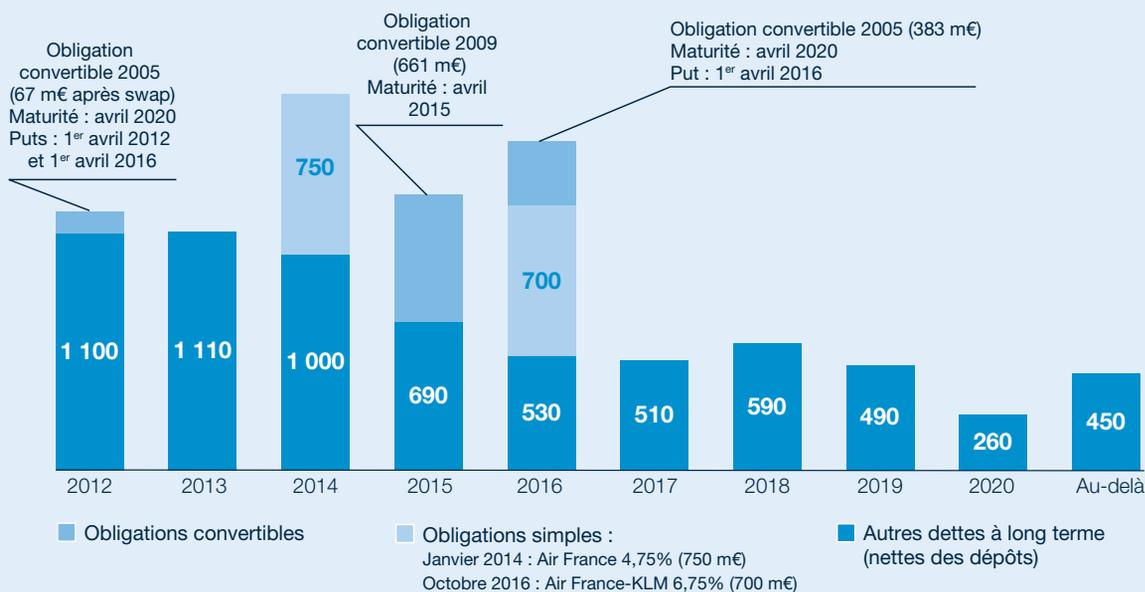
Le remboursement de ces dettes se fait de façon progressive dans le temps ; par ailleurs, le marché du financement d'actifs, en dépit d'une contraction du bilan des banques, reste ouvert pour les montants envisagés sur la période. Cependant, le groupe est attentif à ces évolutions et poursuit sa diversification auprès de banques non européennes et en refinançant d'autres actifs que les avions.

Le profil de remboursement de dette du groupe n'a pas évolué de façon significative d'une année sur l'autre, à l'exception du report d'une partie de la dette Océane Air France 2005-2020 au travers d'un contrat de *swap* conclu avec Natixis en décembre 2011. Dans le cadre

de sa couverture, la banque a acquis près de 18,7 millions d'OCÉANE, permettant ainsi à Air France de reporter d'avril 2012 à avril 2016 au plus tôt le remboursement de 383 millions d'euros. La banque bénéficie de sûretés décrites en Note 31.2. des comptes consolidés.

■ Profil de remboursement de la dette au 1^{er} janvier 2012

En millions d'euros, net des dépôts sur locations financières et hors dettes perpétuelles de KLM (625 m€).



5.1.4 Plan d'investissement à trois ans et opération post-clôture

■ Plan d'investissement à trois ans

En matière d'investissements, les montants estimés (investissements corporels et incorporels nets des cessions) pour les trois prochains exercices sont de 1,6 milliard d'euros en 2012, de 1,7 milliard d'euros en 2013 et de 1,5 milliard d'euros en 2014 et se répartissent de la façon suivante :

Investissements (En millions d'euros)	2012	2013	2014
Investissements dans la flotte	700	600	300
Investissements dans le produit	100	200	300
Investissements au sol	200	300	300
Maintenance (capitalisation des frais) et pièces détachées	500	600	600
Investissements après cessions	1 600	1 700	1 500
Opérations de cessions-bails	(600)	(100)	-
Investissements nets	1 000	1 600	1 500

Le groupe ne prévoit pas d'opérations de cessions-bails en 2014.

■ Opérations post-clôture

Le 29 février 2012, Air France a cédé, dans le cadre d'un placement privé, un bloc de 33,6 millions d'actions d'Amadeus IT Holding représentant 7,5% du capital de la société. Le produit net de la cession

s'est élevé à 467 millions d'euros. À l'issue de l'opération, Air France conserve 7,72% du capital de la société.

Au 1^{er} avril 2012, 1,5 million d'obligations convertibles qui n'avaient pas été cédées à la banque ont été remboursées par Air France pour un montant total de 31,6 millions d'euros.

5.2 Propriétés immobilières et équipements

5.2.1 Immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM

Valeurs nettes (En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 mars 2011 publié
Immobilisations aéronautiques	10 689	11 040
Autres immobilisations corporelles		
Terrains et constructions	1 251	1 314
Matériels et installations	454	467
Actifs en cours de construction	100	67
Autres	250	263
Total autres immobilisations corporelles	2 055	2 111

Les immobilisations aéronautiques sont décrites dans la section Activité-Flotte de ce document. Les commandes de matériels aéronautiques font l'objet de la Note 35 aux comptes consolidés. Les terrains et constructions constituent, après la flotte, le deuxième poste d'immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM et feront seuls l'objet d'une description.

5.2.2 Terrains et constructions du groupe Air France-KLM

■ Répartition des surfaces par grand métier

Surface approximative en m ²	Groupe Air France		Groupe KLM		Groupe Air France-KLM	
	31 décembre 2011	31 mars 2011	31 décembre 2011	31 mars 2011	31 décembre 2011	31 mars 2011
Passage	442 278	435 295	133 747	118 930	576 025	554 225
Cargo	319 670	315 606	97 779	97 755	417 449	413 361
Maintenance	651 175	633 130	297 911	255 232	949 086	888 362
Support	394 954	393 889	110 134	109 321	505 088	503 210
Total	1 808 077	1 777 920	639 571	581 238	2 447 648	2 359 158

□ Groupe Air France

Les constructions de la compagnie Air France représentent 83% des immobilisations du groupe Air France et sont situées pour 87% en France métropolitaine.

Le groupe n'a pas enregistré de changement significatif au cours de 2011. La variation est due à la comptabilisation omise au 31 mars 2011 de la surface de 21 437 m² d'Aeromaintenance Group, filiale de maintenance située aux États-Unis.

□ Groupe KLM

Les principaux changements chez KLM viennent de la prise en compte des surfaces de Martinair (33 201 m²) et de Transavia (23 239 m²).

■ Financement des surfaces

	Groupe Air France	Groupe KLM	Total
Propriété	32%	86%	49%
Crédit-bail	17%	-	11%
Loyers opérationnels	51%	14%	40%
Total	100%	100%	100%

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles concernant les constructions s'élèvent à 1,76 milliard d'euros au 31 décembre 2011 (Voir également la Note 34.2 aux comptes consolidés).

La majorité des installations du groupe Air France sont implantées sur des zones aéroportuaires où la mise à disposition des terrains se fait à travers des conventions d'occupation ou des baux de longue durée. Seulement 9% des surfaces en pleine propriété et en crédit-bail sont implantées sur du foncier contrôlé par Air France.

□ Répartition géographique des principaux sites

Sites	Surface approximative en m ²	Nature des financements
Groupe Air France		
Aéroports Roissy-CDG	678 000	Propriété, crédit-bail, locations
Aéroport d'Orly	375 000	Propriété, crédit-bail, locations
Toulouse	78 000	Propriété, crédit-bail, locations
Le Bourget	37 000	Locations
Montreuil	23 000	Locations
Valbonne	17 000	Propriété
Groupe KLM		
Schiphol Airport	40 648	Locations opérationnelles
Schiphol Centrum	136 692	Propriété
Schiphol Oost	378 773	Propriété, locations opérationnelles
Schiphol Rijk	22 872	Propriété, locations opérationnelles
Schiphol Noord	22 050	Propriété
Amstelveen	29 569	Propriété
Autres	8 967	Locations opérationnelles

■ Principaux contrats de location

Sites	Surface approximative en m ²	Nature des financements
Groupe Air France		
Siège commercial Montreuil	23 000	Bail commercial
Hangar H1 à CDG	43 000	Convention
Groupe KLM		
Schiphol	40 648	Bail commercial

5.2.3 Immobilisation en cours

Les principaux investissements immobiliers en cours pour le groupe Air France sont un bâtiment pour le nouveau banc d'essai réacteurs pour les très gros moteurs comme le GE90 à Roissy-CDG de 5 000 m² pour 23 millions d'euros et l'aménagement des locaux Air France au sein du nouveau satellite S4 sur l'aéroport de Roissy-CDG (13 000 m²) 21 millions d'euros.

Le groupe KLM n'a pas de construction en cours pour des montants importants.

5.3 Commentaires sur les comptes

5.3.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2011

Aucune variation significative du périmètre de consolidation n'est intervenue au 31 décembre 2011.

Le groupe a changé de date de clôture pour passer à une clôture au 31 décembre (antérieurement la date de clôture était fixée au 31 mars). Ce changement de date d'arrêt des comptes prend effet à compter du présent exercice qui a une durée de 9 mois au 31 décembre 2011. Des comptes pro forma sur 12 mois ont été également établis.

Le périmètre comprend 164 sociétés consolidées et 33 sociétés mises en équivalence. Air France et KLM, les deux principales filiales, représentent 87% du chiffre d'affaires et 72% du bilan. Les autres filiales exercent principalement des activités de transport aérien (Brit Air, Régional, CityJet, VLM, KLM Cityhopper, Martinair), de maintenance, de *catering* (groupe Servair et KLM Catering Services) ou de financement d'avions. Compte tenu de la perte de l'exercice, les capitaux propres d'Air France sont inférieurs à 50% de son capital au 31 décembre 2011. Le groupe Air France-KLM se conformera aux exigences légales de reconstitution des capitaux propres par réduction / augmentation du capital d'Air France. Cette opération n'aura pas d'incidence significative sur la situation financière du groupe.

(En millions d'euros)	31 décembre (12 mois pro forma)			31 décembre (9 mois)		
	2011	2010	Variation %	2011	2010	Variation %
Chiffre d'affaires	24 363	23 310	4,5	19 037	18 289	4,1
EBITDA*	1 344	1 695	(20,7)	1 346	1 800	(25,2)
EBITDAR**	2 192	2 501	(12,4)	1 987	2 424	(18,0)
Résultat d'exploitation courant	(353)	28	n/a	50	525	(90,5)
Résultat des activités opérationnelles	(480)	634	n/a	26	1 392	(98,1)
Résultat net des activités poursuivies	(805)	286	n/a	(438)	979	n/a
Résultat net – part du groupe	(809)	289	n/a	(442)	980	n/a
Résultat net par action de base (En €)	(2,73)	0,98	n/a	(1,50)	3,32	n/a

n/a : non applicable.

* Résultat d'exploitation avant amortissements, dépréciations et provisions.

** Résultat d'exploitation avant amortissements, dépréciations et provisions et loyers opérationnels.

■ Chiffre d'affaires

Sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011 (12 mois), le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 24,36 milliards d'euros, en augmentation de 4,5% par rapport à l'exercice précédent. Les différentes crises politiques en Afrique et au Moyen-Orient ainsi que le tremblement de terre et le tsunami au Japon ont eu un impact négatif sur le trafic de et vers ces régions. De plus, la faiblesse de la croissance mondiale et la crise de l'euro ont pesé sur le niveau des recettes unitaires. Mesurée à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert), elle est en baisse de 0,5% et est stable hors change (+0,1%). Le chiffre d'affaires de l'activité passage a progressé de 5,2% et celui de l'activité cargo de 2,6%. Le chiffre d'affaires de la maintenance est en légère croissance de 1,1% et celui des autres activités a augmenté de 3,0%.

Sur la période du 1^{er} avril au 31 décembre 2011 (9 mois), le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 19,04 milliards d'euros, en augmentation de 4,1% par rapport à la période précédente. L'impact des différentes crises s'est également fait sentir sur cette période. Mesurée à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert), la recette unitaire est en baisse de 1,6% et de 0,2% hors change. Le chiffre d'affaires de l'activité passage a progressé de 5,2%. Le chiffre d'affaires de l'activité cargo a légèrement diminué de 0,7%. Le chiffre d'affaires de la maintenance est en légère croissance de 1,4% et celui des autres activités a augmenté de 2,1%.

Charges d'exploitation

Sur 12 mois, les charges d'exploitation augmentent de 6,2% à 24,72 milliards d'euros. Hors carburant, l'augmentation est limitée à 3% grâce au plan Challenge 12 qui a permis de générer 546 millions d'euros d'économies. Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en hausse de 1,2% mais en baisse de 2,2% à change et prix du carburant constants pour une production mesurée en ESKO en hausse de 5,1%.

Sur 9 mois, les charges d'exploitation augmentent de 6,9% à 18,99 milliards d'euros. Hors carburant, l'augmentation est limitée à

3,75%. Le plan d'économies s'est élevé à 387 millions d'euros sur la période. Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en faible hausse 1,4% et en baisse de 2,1% à change et prix du carburant constants pour une production mesurée en ESKO en hausse de 5,7%.

Sur 12 mois, les charges externes augmentent de 8,5% à 15,52 milliards d'euros contre 14,31 milliards d'euros sur les 12 mois précédents. Hors carburant, cette hausse est ramenée à 3,5%.

Sur 9 mois, les charges externes augmentent de 8,8% à 11,95 milliards d'euros contre 10,99 milliards d'euros sur la période précédente. Hors carburant, cette hausse est ramenée à 3,6%.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(En millions d'euros)	31 décembre (12 mois pro forma)			31 décembre (9 mois)		
	2011	2010	Variation %	2011	2010	Variation %
Carburant avions	6 438	5 534	16,3	5 012	4 294	16,7
Affrètements aéronautiques	571	499	14,4	441	383	15,1
Loyers opérationnels	848	806	5,2	641	624	2,7
Redevances aéronautiques	1 818	1 722	5,6	1 399	1 328	5,3
Catering	577	550	4,9	446	423	5,4
Achats d'assistance en escale	1 342	1 300	3,2	1 028	989	3,9
Achats et consommation d'entretien aéronautique	1 172	1 155	1,5	907	874	3,8
Frais commerciaux et de distribution	847	922	(8,1)	670	719	(6,8)
Autres charges	1 904	1 818	4,7	1 407	1 355	3,8
Total	15 517	14 306	8,5	11 951	10 989	8,8

Les principales variations sur 12 mois sont les suivantes :

- ♦ **carburant avions** : la charge de l'année enregistre une hausse de 904 millions d'euros en raison de l'augmentation du prix du pétrole. Cette hausse se décompose en un effet volume limité à 4%, un effet de change défavorable de 4% et une augmentation du prix du pétrole de 17% après couvertures ;
- ♦ **affrètements aéronautiques** : le coût des affrètements aéronautiques représente la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes. Il a progressé de 72 millions d'euros compte tenu d'un recours aux affrètements lors de la grève de la maintenance en ligne à l'été 2011 et à celle des navigants commerciaux en novembre 2011 ;
- ♦ **loyers opérationnels** : les loyers opérationnels augmentent de 42 millions d'euros sous l'influence de la baisse de l'euro et la prise en location de 13 avions long- et moyen-courriers tandis que neuf avions régionaux en location opérationnelle ont été rendus ;
- ♦ **redevances aéronautiques** : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de

l'utilisation des aéroports. La variation de 5,6% est en ligne avec celle de l'activité ;

- ♦ **catering** : les dépenses de catering correspondant aux prestations fournies à bord des avions sont en hausse de 4,9%. Ces dépenses comprennent les dépenses engagées par le groupe Air France-KLM pour sa propre activité ainsi que les dépenses engagées par sa filiale de catering pour ses clients tiers ;
- ♦ **achats d'assistance en escale** : les achats d'assistance en escale correspondent principalement aux frais d'assistance des avions au sol et à la prise en charge des passagers pour le groupe et pour une faible part, pour le compte de clients tiers. Ils augmentent en ligne avec l'activité ;
- ♦ **achats d'entretien** : ils comprennent les frais de maintenance des avions du groupe et les achats de l'activité tiers. Ils n'ont progressé que de 1,5% sur la période ;
- ♦ **frais commerciaux et de distribution** : les frais commerciaux et de distribution sont en baisse de 75 millions d'euros sous l'effet, notamment, de la baisse des commissions « interlines » versées entre les partenaires de l'alliance SkyTeam ;

♦ **autres charges** : les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires. Elles sont en augmentation de 86 millions d'euros.

Sur 12 mois, les **frais de personnel** ressortent à 7,46 milliards d'euros contre 7,39 milliards au 31 décembre 2010, soit une hausse de 1%. Les effectifs moyens sont en légère diminution (-0,2%) et ressortent à 102 012 salariés. Cette baisse s'explique notamment par la mise en œuvre du plan de départs volontaires chez Air France en 2010.

Sur 9 mois, les **frais de personnel** ressortent à 5,66 milliards d'euros contre 5,53 milliards au 31 décembre 2010, soit une hausse de 2,3%. Les effectifs moyens restent stables avec une légère augmentation de 0,3% et ressortent à 102 277 salariés. À périmètre constant, les effectifs diminuent de 0,7% à 101 198 salariés.

Sur 12 mois, les **impôts et taxes** s'élèvent à 191 millions d'euros contre 175 millions d'euros au 31 décembre 2010, en augmentation de 9,1%. Sur 9 mois, ils s'élèvent à 149 millions d'euros contre 137 millions d'euros sur la période précédente.

Sur 12 mois, les **dotations aux amortissements et provisions** ressortent à 1,70 milliard d'euros contre 1,67 milliard d'euros au 31 décembre 2010. Sur 9 mois, elles s'élèvent à 1,30 milliard d'euros contre 1,28 milliard d'euros sur la période précédente.

■ Résultat d'exploitation

Sur 12 mois, le **résultat d'exploitation courant** est négatif de 353 millions d'euros (+28 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Sur 9 mois, le **résultat d'exploitation courant** est positif de 50 millions d'euros (+525 millions d'euros pour la même période 2010).

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

(En millions d'euros)	31 décembre 2011 (12 mois pro forma)		31 décembre 2010 (12 mois pro forma)	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Passage	18 834	(375)	17 910	(58)
Fret	3 143	(60)	3 064	15
Maintenance	1 040	110	1 029	118
Autres	1 346	(28)	1 307	(47)
Total	24 363	(353)	23 310	28

(En millions d'euros)	31 décembre 2011 (9 mois)		31 décembre 2010 (9 mois)	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Passage	14 762	(8)	14 031	323
Fret	2 374	(51)	2 390	78
Maintenance	807	84	796	117
Autres	1 094	25	1 072	7
Total	19 037	50	18 289	525

■ Résultat des activités opérationnelles

Sur 12 mois, le résultat des activités opérationnelles est une perte de 480 millions d'euros contre un profit de 634 millions d'euros au 31 décembre 2010. Lors de l'exercice précédent, il incluait notamment

un profit de 1,03 milliard d'euros dégagé par le groupe lors de la cession d'un tiers de sa participation dans Amadeus introduite en bourse à Madrid en avril 2010 et un profit de revalorisation au cours d'introduction de sa participation restante de 15,2%. Il comprenait également un complément de 127 millions d'euros de la provision

relative aux amendes imposées par la Commission européenne aux sociétés Air France, KLM et Martinair pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur du fret aérien.

Sur 9 mois, le résultat des activités opérationnelles ressort à l'équilibre (26 millions d'euros) contre un profit de 1,39 milliard d'euros lors de la période précédente qui enregistrait l'opération Amadeus et le complément de provision pour l'amende cargo.

■ Coût de l'endettement financier net

Sur 12 mois, le coût de l'endettement financier net est resté stable à 371 millions d'euros. Le ratio EBITDAR sur frais financiers ajusté de la part (34%) des loyers opérationnels considérés comme les frais financiers est de 3,3 au 31 décembre 2011 (3,9 au 31 décembre 2010).

Sur 9 mois, le coût de l'endettement financier net est resté également stable à 280 millions d'euros.

■ Autres produits et charges financiers

Sur 12 mois, les autres charges financières nettes ressortent, au 31 décembre 2011, à 180 millions d'euros contre des charges nettes de 239 millions d'euros au 31 décembre 2010. Elles s'analysent comme suit :

- ♦ perte de change de 116 millions d'euros (-191 millions au 31 décembre 2010) ;
- ♦ variation négative de la juste valeur des actifs et passifs financiers est de 66 millions d'euros (53 millions au 31 décembre 2010). Elle correspond principalement à l'impact du *swap* sur l'OCÉANE 2020 pour 51 millions d'euros ;
- ♦ reprises de provisions de 2 millions contre une dotation nette de 5 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Sur 9 mois, les autres charges financières nettes ressortent à 247 millions d'euros contre 145 millions d'euros au 31 décembre 2010 (9 mois). Elles s'analysent comme suit :

- ♦ perte de change de 186 millions d'euros (-103 millions au 31 décembre 2010) ;
- ♦ variation négative de la juste valeur des actifs et passifs financiers 64 millions d'euros (46 millions au 31 décembre 2010). Ces pertes sont principalement dues à l'impact du *swap* sur l'OCÉANE 2020 pour 51 millions d'euros ;
- ♦ reprises de provisions de 3 millions contre une dotation nette de 4 millions d'euros au 31 décembre 2010.

■ Résultat net – part du groupe

Sur 12 mois, le produit d'impôt s'élève à 245 millions d'euros contre 275 millions d'euros au 31 décembre 2010.

En France, les déficits sont indéfiniment reportables. Toutefois, la loi de finance rectificative 2011 a introduit une modification dans la limite du montant de récupération des déficits fiscaux imputables chaque année (limite à 60% du montant du bénéfice de la période au-delà du premier million d'euros). Cette mesure a pour effet le rallongement de la période de récupération. Compte tenu de ces éléments et des projections de résultats retenues, la recouvrabilité des impôts différés au titre des déficits reportables ressort à une durée proche de 10 ans. En conséquence et par mesure de prudence, le groupe a décidé de limiter la reconnaissance des actifs d'impôt différé au titre des déficits reportables à compter du 3^{ème} trimestre de l'exercice clos le 31 décembre 2011. Le taux d'impôt effectif ressort donc à 24%.

Le taux d'impôt effectif pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010 n'est pas significatif étant donné que le résultat avant impôt tout comme l'impôt étaient positifs. Cela s'explique notamment par la quasi-exonération fiscale de la plus-value relative à l'opération Amadeus.

Sur 9 mois, le produit d'impôt s'élève à 75 millions d'euros contre 26 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Sur 12 mois, la **part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est négative de 19 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre une contribution également négative de 13 millions d'euros l'exercice précédent. Elle comprend pour l'essentiel la contribution négative du groupe Alitalia pour un montant de 30 millions d'euros (21 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Sur 9 mois, la **part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est négative de 12 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre une contribution également négative de 14 millions d'euros l'exercice précédent.

Sur 12 mois, le **résultat net consolidé – part du groupe** ressort en perte à 809 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre un profit de 289 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Sur 9 mois, le **résultat net consolidé – part du groupe** ressort en perte à 442 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre un profit de 980 millions d'euros au 31 décembre 2010.

La contribution au résultat net par trimestre est respectivement de -367 millions d'euros au 31 mars 2011, de -197 millions d'euros au 30 juin 2011, de 14 millions d'euros au 30 septembre 2011 et de -270 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Sur 12 mois, par action, le résultat net de base s'élève à -2,73 euros au 31 décembre 2011 contre un profit de 0,98 euro au 31 décembre 2010. Sur 9 mois, par action, le résultat net de base s'élève à -1,50 euro au 31 décembre 2011 contre un profit de 3,32 euros au 31 décembre 2010.

5.3.2 Investissements et financements du groupe

Sur 12 mois, les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 2,43 milliards d'euros (2,04 milliards d'euros au 31 décembre 2010) dont 1,35 milliard d'euros d'investissement dans la flotte, 556 millions d'euros dans la maintenance, 118 millions d'euros de pièces détachées et 408 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de crédit-bail se sont élevées à 1,17 milliard contre 1,05 milliard d'euros au 31 décembre 2010.

Sur 9 mois, les investissements corporels et incorporels s'élèvent à 1,87 milliard d'euros (1,56 milliard d'euros au 31 décembre 2010). Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de crédit-bail se sont élevées à 862 millions contre 671 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Sur 12 mois, le cash flow opérationnel est positif de 934 millions d'euros millions (1,04 milliard au 31 décembre 2010) compte tenu d'une variation positive du besoin en fonds de roulement de 581 millions d'euros. Cette variation est principalement imputable à l'augmentation des comptes fournisseurs de 690 millions d'euros due pour partie à un effet calendaire et pour partie aux actions menées pour améliorer le besoin en fonds de roulement.

Au 31 décembre 2011, le groupe dispose de 2,89 milliards d'euros de liquidités nettes dont 2,28 milliards de trésorerie et équivalents. De plus, le groupe dispose de lignes de crédit non utilisées d'un montant cumulé de 1,85 milliard d'euros.

L'endettement financier net ressort au 31 décembre 2011 à 6,52 milliards d'euros (6,07 milliards d'euros au 31 décembre 2010). Les fonds propres de l'ensemble ressortent à 6,09 milliards d'euros contre 7,03 milliards d'euros au 31 décembre 2010. La variation est imputable essentiellement à la perte nette de 809 millions d'euros.

Le ratio d'endettement du groupe s'établit à 1,07 contre 0,85 au 31 mars 2011. Hors effet des dérivés (55 millions d'euros), le ratio d'endettement ressort à 1,08 contre 0,90 au 31 mars 2011.

Sur 12 mois, la dette nette ajustée de la capitalisation des loyers opérationnels (7 fois la charge annuelle), représente 5,7 fois l'EBITDAR au 31 décembre 2011 (4,7 fois au 31 décembre 2010).

5.3.3 Résultats sociaux de la société Air France-KLM

Les comptes sociaux de la société Air France-KLM ont été arrêtés au 31 décembre 2011 sur un exercice de 9 mois.

En qualité de société holding, la société Air France-KLM n'a pas d'activité opérationnelle. Ses produits proviennent des redevances perçues au titre de l'utilisation du logo Air France-KLM par les deux sociétés opérationnelles et ses charges comprennent essentiellement les frais de communication financière, les honoraires des Commissaires aux comptes, les rémunérations des mandataires sociaux. Au 31 décembre 2011, le résultat d'exploitation ressort positif à 1,6 million d'euros.

Le résultat net ressort négatif à 112 millions d'euros, essentiellement composé des frais financiers sur emprunts obligataires contractés sur l'exercice 2009-10 et de provisions sur les titres. Aucun dividende n'a été versé au titre de 2010-11.

Conformément aux dispositions des articles 39-5 et 223 quinquièmes du Code général des impôts relatif aux dépenses du relevé des frais généraux exclues des charges non déductibles fiscalement, il est précisé qu'aucun montant n'a été engagé au cours de l'exercice.

Conformément aux dispositions de l'article 39-4 et 223 quater du Code général des impôts, aucun amortissement excédentaire n'a été constaté.

■ Information sur les délais de paiement fournisseurs de la société Air France-KLM

Au 31 décembre 2011, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 1 million d'euros dont 0,5 million d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 mars 2011, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 0,6 million d'euros dont 0,3 million d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

5.4 Indicateurs financiers

■ Résultat net retraité

Le groupe présente un résultat net retraité lorsque :

- ◆ les opérations non récurrentes sont significatives par rapport au résultat net ;
- ◆ la volatilité du prix du pétrole a une incidence sur la valeur du portefeuille des couvertures pétrole, en particulier sur la part non monétaire de la valeur des instruments de couverture.

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Résultat net – part du groupe	(809)	289	613
Impôts	(245)	(275)	(196)
Résultat net – part du groupe avant impôts	(1 054)	14	417
Éléments non récurrents*	127	(606)	(764)
Part non monétaire de la valeur des instruments de couverture**	(8)	(24)	(25)
Résultat net – part du groupe retraité avant impôts	(935)	(616)	(372)
Impôts	226	211	138
Résultat net – part du groupe retraité	(709)	(405)	(234)

* *Éléments non récurrents : charges et produits comptabilisés entre le résultat d'exploitation courant et le résultat des activités opérationnelles (Voir également la Note 11 aux comptes consolidés).*

** *Voir tableau des flux de trésorerie.*

■ Marge d'exploitation ajustée

Dans le cadre de pratiques communément admises en matière d'analyse financière du secteur du transport aérien, les loyers opérationnels sont capitalisés 7 fois pour le calcul des capitaux employés et du ratio d'endettement complet. En conséquence, le résultat d'exploitation courant est ajusté de la partie des loyers

opérationnels assimilés à des charges financières, soit 34% de ces loyers, pourcentage résultant du taux de capitalisation des loyers opérationnels. Il en résulte une marge d'exploitation ajustée qui, en permettant d'éliminer les impacts comptables des différents modes de financement des avions, favorise une meilleure comparabilité de la rentabilité des différentes compagnies aériennes.

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Résultat d'exploitation courant	(353)	28	122
Part des loyers opérationnels correspondant à des frais financiers	288	274	283
Résultat d'exploitation ajusté	(65)	302	405
Chiffre d'affaires	24 363	23 310	23 615
Marge d'exploitation ajustée	(0,3)%	1,3%	1,7%

Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres. La dette nette est le solde entre les dettes financières à long et court terme et les liquidités (trésorerie et équivalent, valeurs mobilières de placement moins le concours courant bancaire).

La trésorerie nantie dans le cadre du contrat de *swap* conclu avec Natixis pour une période de quatre ans relatif aux OCÉANE 2,75% 2020 est portée en moins de la dette correspondante. Dans le cadre du recours formé contre le montant de l'amende cargo devant le Tribunal de l'Union européenne, le groupe a choisi de constituer des garanties bancaires jusqu'au prononcé d'une décision définitive. Ces garanties sont portées en trésorerie nantie mobilisable, le groupe ayant la possibilité de substituer rapidement d'autres actifs (voir également la Note 23 aux comptes consolidés).

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Dettes financières courantes et non courantes	10 402	10 647	10 788
Intérêts courus non échus	(122)	(146)	(119)
Dépôts sur avions en crédit-bail	(491)	(492)	(455)
Actifs financiers nantis dans le cadre du <i>swap</i> avec Natixis (OCÉANE)	(393)	-	-
Couvertures de change sur dettes	4	38	36
Dettes financières	9 400	10 047	10 250
Trésorerie et équivalent trésorerie	2 283	3 496	3 717
Valeurs mobilières de placement à +3 mois	359	424	271
Trésorerie nantie mobilisable	235	-	303
Dépôts (obligations)	165	207	197
Concours bancaires courant	(157)	(145)	(129)
Liquidités nettes	2 885	3 982	4 359
Dette nette	6 515	6 065	5 891
Capitaux propres consolidés	6 094	7 032	6 906
Endettement net/capitaux propres consolidés	1,07	0,86	0,85
Endettement net/capitaux propres consolidés hors dérivés	1,08	0,86	0,90

Ratio financier

Le groupe s'est donné comme objectif, dans le cadre du plan Transform 2015, de réduire son endettement en ramenant la dette nette à 4,5 milliards d'euros et le ratio dette/EBITDA en dessous de 2 à fin 2014.

Ce ratio est calculé à partir des éléments suivants issus des comptes consolidés :

- ◆ Dette nette : voir tableau ci-dessus
- ◆ EBITDA : résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations et provisions.

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Dette nette	6 515	6 065	5 891
EBITDA	1 344	1 695	1 798
Dette nette/EBITDA	4,8	3,6	3,3

■ Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés est le rapport entre le résultat d'exploitation ajusté (après application d'un taux d'impôt normatif de 31%) et les capitaux employés.

Il est calculé à partir des agrégats suivants issus des comptes consolidés :

♦ les capitaux employés : capitaux propres consolidés nets des dérivés (-56 millions d'euros au 31 décembre 2011 et +25 millions

au 31 décembre 2010) et diminués de la part de l'écart d'acquisition négatif lié au surplus des fonds de pensions de KLM (928 millions d'euros) constaté lors du passage aux IFRS. À ce montant sont ajoutés les dettes nettes et le montant annuel des loyers opérationnels capitalisé 7 fois en application de la règle utilisée par les analystes suivant le secteur du transport aérien et les agences de notation ;

♦ le résultat d'exploitation ajusté après impôts.

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Capitaux propres hors surplus des fonds de pension et dérivés	5 110	6 129	5 604
Dettes nettes	6 515	6 065	5 891
Locations opérationnelles x 7	5 936	5 642	5 817
Capitaux employés	17 561	17 836	17 312
Résultat d'exploitation ajusté après impôts	(45)	208	279
ROCE	(0,3)%	1,2%	1,6%

■ Coût du capital

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2011 pro forma	31 décembre 2010 pro forma	31 mars 2011 publié
Coût des fonds propres	13,3%	13%	13%
Coût marginal de la dette après impôts	4,5%	3,7%	3,7%
Pondération, fonds propres / dette cible			
♦ Fonds propres	33%	35%	35%
♦ Dette	67%	65%	65%
Coût moyen pondéré du capital	7,4%	7%	7%



Cette page est laissée en blanc volontairement

Sommaire

5.5	États financiers consolidés			148	
5.5.1	Compte de résultat consolidé	148	5.5.4	Variation des capitaux propres consolidés	152
5.5.2	État du résultat global consolidé	149	5.5.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé	154
5.5.3	Bilan consolidé	150			
5.6	Notes aux états financiers consolidés			156	
Note 1	Description de l'activité	156	Note 22	Actifs de pension	194
Note 2	Changement de date de clôture	156	Note 23	Autres actifs financiers	194
Note 3	Événements significatifs	157	Note 24	Stocks et encours	195
Note 4	Règles et méthodes comptables	157	Note 25	Créances clients	196
Note 5	Évolution du périmètre de consolidation	165	Note 26	Autres débiteurs	196
Note 6	Informations sectorielles	166	Note 27	Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	197
Note 7	Charges externes	176	Note 28	Capitaux propres	197
Note 8	Frais de personnel et effectifs	176	Note 29	Paiements fondés sur des actions	199
Note 9	Amortissements, dépréciations et provisions	177	Note 30	Provisions et avantages du personnel	203
Note 10	Autres produits et charges	178	Note 31	Dettes financières	212
Note 11	Produits et charges non courants	178	Note 32	Autres créditeurs	217
Note 12	Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers	180	Note 33	Instruments financiers	218
Note 13	Impôts	181	Note 34	Engagements de locations	231
Note 14	Actifs détenus en vue de la vente et passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	184	Note 35	Commandes de matériels aéronautiques	232
Note 15	Résultat par action	185	Note 36	Autres engagements	234
Note 16	Goodwill	186	Note 37	Parties liées	234
Note 17	Immobilisations incorporelles	187	Note 38	Tableau des flux de trésorerie consolidé	236
Note 18	Test de valeur d'actif	188	Note 39	Honoraires de Commissaires aux comptes	237
Note 19	Immobilisations corporelles	189	Note 40	Périmètre de consolidation au 31 décembre 2011	238
Note 20	Investissements corporels et incorporels	191			
Note 21	Titres mis en équivalence	192			

5.5 États financiers consolidés

Exercice de neuf mois clos le 31 décembre 2011

5.5.1 Compte de résultat consolidé

(En millions d'euros)	Notes	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois) *	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Chiffre d'affaires	6	19 037	18 289	23 615	24 363	23 310
Autres produits de l'activité		38	6	7	39	7
Produits des activités ordinaires		19 075	18 295	23 622	24 402	23 317
Charges externes	7	(11 951)	(10 989)	(14 555)	(15 517)	(14 306)
Frais de personnel	8	(5 658)	(5 531)	(7 333)	(7 460)	(7 385)
Impôts et taxes		(149)	(137)	(179)	(191)	(175)
Amortissements	9	(1 233)	(1 215)	(1 624)	(1 642)	(1 614)
Dépréciations et provisions	9	(63)	(60)	(52)	(55)	(53)
Autres produits et charges	10	29	162	243	110	244
Résultat d'exploitation courant		50	525	122	(353)	28
Cessions de matériels aéronautiques	11	19	11	8	16	(10)
Autres produits et charges non courants	11	(43)	856	756	(143)	616
Résultat des activités opérationnelles		26	1 392	886	(480)	634
Coût de l'endettement financier brut		(351)	(343)	(455)	(463)	(455)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		71	63	84	92	84
Coût de l'endettement financier net	12	(280)	(280)	(371)	(371)	(371)
Autres produits et charges financiers	12	(247)	(145)	(78)	(180)	(239)
Résultat avant impôts des entreprises intégrées		(501)	967	437	(1 031)	24
Impôts	13	75	26	196	245	275
Résultat net des entreprises intégrées		(426)	993	633	(786)	299
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	21	(12)	(14)	(21)	(19)	(13)
Résultat net des activités poursuivies		(438)	979	612	(805)	286
Résultat net		(438)	979	612	(805)	286
♦ Propriétaires de la société mère		(442)	980	613	(809)	289
♦ Participations ne donnant pas le contrôle		4	(1)	(1)	4	(3)
Résultat net – Propriétaires de la société mère par action (en euros)	15.1					
♦ de base		(1,50)	3,32	2,08	(2,73)	0,98
♦ dilué		(1,50)	2,71	1,76	(2,73)	0,89

* Les montants indiqués dans cette colonne correspondent aux informations publiées lors de l'arrêté du 31 décembre 2010 sur une période de 9 mois.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

5.5.2 État du résultat global consolidé

<i>(En millions d'euros)</i>	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois) *	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Résultat net	(438)	979	612	(805)	286
Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente					
Variation de la juste valeur portée en capitaux propres	(74)	323	165	(232)	326
Variation de la juste valeur transférée en résultat	-	-	4	4	-
Couverture des flux de trésorerie					
Partie efficace de la variation de juste valeur des couvertures portée en capitaux propres	(104)	325	952	523	357
Variation de la juste valeur transférée en résultat	(363)	134	68	(429)	275
Éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	(1)	(13)	(7)	5	(3)
Variation de la réserve de conversion	11	(12)	(25)	(2)	(6)
Impôt sur les autres éléments du résultat global					
Impôts relatifs aux éléments du résultat global	146	(150)	(316)	(20)	(204)
Total des autres éléments du résultat global	(385)	607	841	(151)	745
Résultat global	(823)	1 586	1 453	(956)	1 031
♦ Propriétaires de la société mère	(825)	1 586	1 452	(959)	1 033
♦ Participations ne donnant pas le contrôle	2	-	1	3	(2)

* Les montants indiqués dans cette colonne correspondent aux informations publiées lors de l'arrêté du 31 décembre 2010 sur une période de 9 mois.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

5.5.3 Bilan consolidé

Actif (En millions d'euros)	Notes	31 décembre 2011	31 mars 2011	31 décembre 2010 *
Goodwill	16	426	422	401
Immobilisations incorporelles	17	774	695	662
Immobilisations aéronautiques	19	10 689	11 040	11 163
Autres immobilisations corporelles	19	2 055	2 111	2 131
Titres mis en équivalence	21	422	422	431
Actifs de pension	22	3 217	2 995	2 944
Autres actifs financiers **	23	2 015	1 654	1 836
Impôts différés	13.5	1 143	933	886
Autres débiteurs	26	168	156	127
Actif non courant		20 909	20 428	20 581
Actifs détenus en vue de la vente	14	10	21	2
Autres actifs financiers **	23	751	751	628
Stocks et encours	24	585	558	579
Créances clients	25	1 774	1 938	1 779
Créances d'impôt société		10	6	1
Autres débiteurs	26	995	1 550	1 113
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	2 283	3 717	3 496
Actif courant		6 408	8 541	7 598
Total actif		27 317	28 969	28 179

* Les montants indiqués dans cette colonne correspondent aux informations publiées lors de l'arrêté du 31 décembre 2010 sur une période de 9 mois.

** Dont :

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 mars 2011	31 décembre 2010 *
Dépôts liés aux dettes financières	656	652	699
Valeurs mobilières de placements	987	574	424

* Les montants indiqués dans cette colonne correspondent aux informations publiées lors de l'arrêté du 31 décembre 2010 sur une période de 9 mois.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

Passif et capitaux propres <i>(En millions d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2011	31 mars 2011	31 décembre 2010 *
Capital	28.1	300	300	300
Primes d'émission et de fusion	28.2	2 971	2 971	2 971
Actions d'autocontrôle	28.3	(89)	(94)	(93)
Réserves et résultat	28.4	2 858	3 675	3 802
Capitaux propres (Propriétaires de la société mère)		6 040	6 852	6 980
Participations ne donnant pas le contrôle		54	54	52
Capitaux propres		6 094	6 906	7 032
Provisions et avantages du personnel	30	2 061	1 930	1 566
Dettes financières	31	9 228	8 980	8 836
Impôts différés	13.5	466	511	468
Autres créiteurs	32	321	272	430
Passif non courant		12 076	11 693	11 300
Provisions	30	156	287	679
Dettes financières	31	1 174	1 808	1 811
Dettes fournisseurs		2 599	2 211	1 928
Titres de transport émis et non utilisés		1 885	2 440	1 857
Programme de fidélisation		784	806	820
Dettes d'impôt société		6	3	12
Autres créiteurs	32	2 386	2 686	2 595
Concours bancaires	27	157	129	145
Passif courant		9 147	10 370	9 847
Total passif		21 223	22 063	21 147
Total passif et capitaux propres		27 317	28 969	28 179

* Les montants indiqués dans cette colonne correspondent aux informations publiées lors de l'arrêté du 31 décembre 2010 sur une période de 9 mois.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

5.5.4 Variation des capitaux propres consolidés

(En millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission et de fusion	Actions d'auto-contrôle	Réserves et résultats	Capitaux propres - Propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 31 mars 2010	300 219 278	2 552	719	(106)	2 198	5 363	55	5 418
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	166	166	-	166
Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	697	697	3	700
Variation des réserves de conversion	-	-	-	-	(24)	(24)	(1)	(25)
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	613	613	(1)	612
Résultat global	-	-	-	-	1 452	1 452	1	1 453
Échange salaire actions (ESA) et stock-options	-	-	-	-	25	25	-	25
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)
Réduction de capital	-	(2 252)	2 252	-	-	-	-	-
Titres d'autocontrôle	-	-	-	12	-	12	-	12
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	1	1
Au 31 mars 2011	300 219 278	300	2 971	(94)	3 675	6 852	54	6 906
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	(87)	(87)	-	(87)
Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	(307)	(307)	(2)	(309)
Variation des réserves de conversion	-	-	-	-	11	11	-	11
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	(442)	(442)	4	(438)
Résultat global	-	-	-	-	(825)	(825)	2	(823)
Échange salaire actions (ESA) et stock-options	-	-	-	-	5	5	-	5
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)
OCÉANE	-	-	-	-	6	6	-	6
Titres d'autocontrôle	-	-	-	5	-	5	-	5
Variations de périmètre	-	-	-	-	(3)	(3)	1	(2)
Au 31 décembre 2011	300 219 278	300	2 971	(89)	2 858	6 040	54	6 094

<i>(En millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission et de fusion	Actions d'auto- contrôle	Réserves et résultats	Capitaux propres - Proprié- taires de la société mère	Participa- tions ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 31 mars 2010	300 219 278	2 552	719	(106)	2 198	5 363	55	5 418
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	318	318	-	318
Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	300	300	1	301
Variation des réserves de conversion	-	-	-	-	(12)	(12)	-	(12)
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	980	980	(1)	979
Résultat global	-	-	-	-	1 586	1 586	-	1 586
Échange salaire actions (ESA) et stock-options	-	-	-	-	18	18	-	18
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)
Réduction de capital	-	(2 252)	2 252	-	-	-	-	-
Titres d'autocontrôle	-	-	-	13	-	13	-	13
Au 31 décembre 2010	300 219 278	300	2 971	(93)	3 802	6 980	52	7 032

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

5.5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé

<i>(En millions d'euros)</i>	Notes	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois) *	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Résultat net – Propriétaires de la société mère		(442)	980	613	(809)	289
Participations ne donnant pas le contrôle		4	(1)	(1)	4	(3)
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	9	1 296	1 275	1 676	1 697	1 667
Dotations nettes aux provisions financières	12	(3)	(4)	(3)	(2)	(5)
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels		(7)	(12)	(11)	(6)	46
Résultat sur cessions de filiales et participations		-	(11)	(13)	(2)	(10)
Gain sur opération Amadeus	11	-	(1 030)	(1 030)	-	(1 030)
Résultats non monétaires sur instruments financiers	12	12	(5)	(25)	(8)	(24)
Écart de change non réalisé		169	107	33	95	159
Résultats des sociétés mises en équivalence	21	12	14	21	19	13
Impôts différés	13	(100)	(49)	(215)	(266)	(305)
Autres éléments non monétaires	38.1	(296)	(136)	(209)	(369)	46
Sous-total		645	1 128	836	353	843
(Augmentation)/diminution des stocks		(13)	(38)	(10)	15	25
(Augmentation)/diminution des créances clients		142	362	171	(49)	121
Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs		343	(102)	245	690	(41)
Variation des autres débiteurs et créditeurs		(559)	(376)	108	(75)	95
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation		558	974	1 350	934	1 043
Prise de contrôle de filiales et participations	38.2	(7)	(10)	(33)	(30)	(10)
Investissements corporels et incorporels	20	(1 872)	(1 561)	(2 122)	(2 433)	(2 037)
Trésorerie nette reçue sur opération Amadeus	11	-	193	193	-	193
Perte de contrôle de filiales et participations	38.3	-	-	-	-	-
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		862	671	977	1 168	1 054
Dividendes reçus		28	8	8	28	8
Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an		(412)	(79)	(229)	(562)	(44)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements		(1 401)	(778)	(1 206)	(1 829)	(836)

<i>(En millions d'euros)</i>	Notes	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois) *	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Augmentation de capital		-	-	6	6	-
Achat de participations minoritaires, de parts dans les sociétés non contrôlées	38.2	(6)	(3)	(13)	(21)	(4)
Cession de participations sans perte de contrôle, de parts dans les sociétés non contrôlées	38.3	2	19	14	2	20
Émission de nouveaux emprunts		868	354	900	1 414	532
Remboursement d'emprunts		(874)	(530)	(646)	(990)	(640)
Remboursements de dettes résultant de contrats de location-financement		(689)	(401)	(550)	(838)	(618)
Nouveaux prêts		(102)	(67)	(110)	(145)	(78)
Remboursement des prêts		185	151	231	265	224
Dividendes distribués		(3)	(2)	(3)	(4)	(3)
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement		(619)	(479)	(171)	(311)	(567)
Effet des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants		-	(1)	(20)	(19)	5
Variation de la trésorerie nette		(1 462)	(284)	(47)	(1 225)	(355)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	27	3 588	3 635	3 635	3 351	3 706
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	27	2 126	3 351	3 588	2 126	3 351
Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursés (flux provenant de l'exploitation)		(27)	(22)	(32)	(37)	(30)
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)		(335)	(302)	(435)	(468)	(427)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)		49	34	49	64	48

* Les montants indiqués dans cette colonne correspondent aux informations publiées lors de l'arrêté du 31 décembre 2010 sur une période de 9 mois.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

5.6 Notes aux états financiers consolidés

Note 1 Description de l'activité

Le terme « Air France-KLM » utilisé ci-après fait référence à la société holding régie par le droit français. Le terme « groupe » concerne l'ensemble économique composé d'Air France-KLM et de ses filiales. Le groupe dont le siège social est situé en France, constitue un des plus grands groupes aériens mondiaux.

L'activité principale est le transport aérien de passagers. Les activités du groupe incluent également le transport aérien de fret, la maintenance aéronautique et toute autre activité en relation avec le transport aérien notamment l'avitaillement et le transport aérien à la demande.

La société anonyme Air France-KLM, domiciliée au 2 rue Robert Esnault-Pelterie 75007 Paris – France, est l'entité consolidante du groupe Air France-KLM. Air France-KLM est coté à Paris (Euronext) et Amsterdam (Euronext).

La monnaie de présentation, qui est également la monnaie fonctionnelle du groupe, est l'euro.

Note 2 Changement de date de clôture

L'Assemblée générale extraordinaire du 7 juillet 2011 a approuvé le changement de date d'arrêté des comptes d'Air France-KLM S.A., du 31 mars au 31 décembre, proposé par le Conseil d'administration du 18 mai 2011. Cette décision a été motivée afin de faciliter les analyses et comparaisons avec la plupart des compagnies aériennes qui clôturent au 31 décembre. Les filiales du groupe ont également modifié leurs dates de clôture afin de s'aligner sur la nouvelle date de clôture de la société mère.

Ce changement de date d'arrêté des comptes prend effet à compter du présent exercice se traduisant par la clôture d'un exercice de 9 mois pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Du fait de ce changement, les comptes au 31 décembre 2011, d'une durée de 9 mois, ne sont pas comparables aux derniers comptes publiés du groupe, clos au 31 mars 2011.

Afin de faciliter la comparabilité, des informations financières pro forma sont présentées en complément des informations historiques relatives aux exercices clos les 31 décembre 2011 (9 mois) et 31 mars 2011 (12 mois).

Ces informations financières pro forma ont été établies à partir des informations financières publiées par le groupe trimestriellement. À ce titre, certaines hypothèses et options ont été retenues notamment :

- ♦ l'ajout du premier trimestre de l'année civile pour les comptes clos au 31 décembre 2011 et 2010 ;
- ♦ la charge de retraite correspond aux publications antérieures. Elle n'a pas fait l'objet d'un recalcul sur la base de l'année civile ;

- ♦ les impôts courants et différés constatés en résultat pro forma n'ont pas fait l'objet d'un recalcul sur la base de l'année civile mais correspondent (i) pour ce qui concerne le premier trimestre des exercices pro forma 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010 aux impôts tels que calculés au titre du dernier trimestre des exercices clos les 31 mars 2011 et 31 mars 2010 et (ii) pour ce qui concerne les neufs derniers mois des exercices pro forma, aux impôts calculés pour la période correspondante au titre des exercices clos au 31 décembre 2011 et 31 mars 2011.

Le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie intègrent les informations financières comparatives suivantes :

- ♦ des informations financières sur 9 mois au 31 décembre 2010 (1^{er} avril au 31 décembre 2010) correspondant à celles publiées au titre du 3^e trimestre de l'exercice clos le 31 mars 2011 ;
- ♦ des informations financières pro forma sur 12 mois au 31 décembre 2011 (1^{er} janvier au 31 décembre 2011), établies sur la base des informations financières publiées du 4^e trimestre de l'exercice clos le 31 mars 2011 et de l'exercice 2011 de 9 mois clos le 31 décembre 2011 ;
- ♦ des informations financières pro forma sur 12 mois au 31 décembre 2010 (1^{er} janvier au 31 décembre 2010) établies sur la base des informations financières publiées du 4^e trimestre de l'exercice clos le 31 mars 2010 et des informations financières publiées au titre des trois premiers trimestres de l'exercice clos le 31 mars 2011.

Le bilan intègre des informations financières au 31 décembre 2010. Ces informations correspondent au bilan publié au 3^e trimestre au titre de l'exercice clos le 31 mars 2011.

Des informations financières pro forma sont également présentées pour certaines notes aux états financiers consolidés.

Note 3 Événements significatifs

3.1 Intervenues au cours de l'exercice

Afin d'optimiser l'échéancier de remboursement de sa dette, le groupe Air France-KLM a conclu le 6 décembre 2011 un contrat de *swap* avec Natixis. Cette opération, ayant pour effet de reporter au 1^{er} avril 2016 la probabilité d'exercice de l'option de remboursement initialement prévue au 1^{er} avril 2012, est décrite de façon détaillée en Note 31.2.1.

Le Conseil d'administration du groupe Air France-KLM a autorisé une importante commande d'avions en date du 15 septembre 2011. Un contrat d'achat portant sur 25 commandes fermes et 25 options d'achat de Boeing 787 a été signé. Les discussions sont en cours avec Airbus et Rolls Royce pour finaliser une commande d'A350.

Les engagements relatifs à cette commande sont présentés en Note 35.

3.2 Postérieurs à la clôture

Le 1^{er} mars 2012, Air France, filiale d'Air France-KLM, a effectué un placement privé de 33,6 millions d'actions d'Amadeus IT Holding S.A., représentant 7,5% du capital de la société.

À l'issue de cette opération, le pourcentage de participation est passé de 15,2% à 7,7%.

Le produit net de la cession s'élève à 467 millions d'euros qui génère en résultat une plus-value de 98 millions d'euros.

Air France ainsi qu'Iberia et Lufthansa, qui détiennent respectivement 7,5% et 7,6% du capital d'Amadeus IT Holding S.A., se sont chacun engagés à conserver le solde de leur participation pour une durée minimum de 90 jours.

Note 4 Règles et méthodes comptables

4.1 Principes comptables

4.1.1 Principes de préparation des états financiers consolidés et référentiel comptable

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés au 31 décembre 2011 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne et applicable à la date de clôture de ces états financiers consolidés.

Les IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne diffèrent sur certains aspects des IFRS publiées par l'IASB. Néanmoins, le groupe s'est assuré que les informations financières pour les périodes présentées n'auraient pas été substantiellement différentes s'il avait appliqué les IFRS telles que publiées par l'IASB.

Les états financiers consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 7 mars 2012.

4.1.2 Évolution du référentiel comptable

Normes IFRS, amendements et interprétations de l'IFRIC applicables de façon obligatoire pour les états financiers annuels 2011

Les principaux textes dont l'application est devenue obligatoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 sont les suivants :

- ♦ la révision de la norme IAS 24 « Information relative aux parties liées », applicable à compter des exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2011 ;
- ♦ l'interprétation IFRIC 19 « Dettes financières réglées par des instruments de capitaux propres », applicable par anticipation pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2010 ;

- ♦ l'amendement à l'interprétation d'IFRIC 14 « Paiements d'avance d'exigences de financement minimal », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011 ;
- ♦ les améliorations annuelles des IFRS publiées en mai 2010, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011 (sauf pour les amendements à IFRS 3 et IAS 27, applicables pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2010).

Ces normes et amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du groupe au 31 décembre 2011.

Les autres textes dont l'application est devenue obligatoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 n'ont pas d'incidence sur les comptes consolidés du groupe.

Normes IFRS et interprétations de l'IFRIC non applicables de façon obligatoire pour les états financiers annuels 2011

L'amendement à IFRS 7 « Informations à fournir en matière de transferts d'actifs financiers » (applicable de manière obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2011).

Les autres textes potentiellement applicables au groupe, publiés par l'IASB, mais non encore adoptés par l'Union européenne sont décrits ci-dessous. Ils seront applicables de manière obligatoire, sous réserve de leur approbation par l'Union européenne, aux périodes comptables ouvertes à compter :

- ♦ du 1^{er} juillet 2012 :
 - ♦ l'amendement à IAS 1 relatif à la présentation des autres éléments du résultat global ;
- ♦ du 1^{er} janvier 2013 :
 - ♦ la norme IFRS 10 « États financiers consolidés » qui remplacera la norme IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » pour la partie relative aux états financiers consolidés ainsi que l'interprétation SIC 12 « Consolidation – Entités ad hoc »,

- ◆ la norme IFRS 11 « Partenariats » qui remplacera la norme IAS 31 « Participations dans les co-entreprises » ainsi que l'interprétation SIC 13 « Entités contrôlées en commun – apports non monétaires par les co-entrepreneurs »,
- ◆ la norme IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités »,
- ◆ la révision des normes IAS 27 renommée « États financiers individuels » et IAS 28 « Participation dans des entreprises associées et coentreprises »,
- ◆ la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur »,
- ◆ la révision de la norme IAS 19 « Avantages du personnel » ;
- ◆ du 1^{er} janvier 2015 :
 - ◆ la norme IFRS 9 « Instruments financiers – Classification et évaluation des actifs et passifs financiers ».

La norme IAS 19 révisée a pour principale conséquence la suppression de l'option qui permettait, dès lors que l'on sortait du corridor de 10%, l'amortissement des écarts actuariels. Ces derniers devront dorénavant être comptabilisés directement en capitaux propres. Conformément à la norme, l'application au 1^{er} janvier 2013 se traduira par l'ajustement négatif des capitaux propres d'ouverture du premier exercice comparatif publié soit au 1^{er} janvier 2012, d'un montant de l'ordre de 1,5 milliard d'euros brut diminués de l'effet d'impôt soit 1,3 milliard d'euros nets d'impôts.

Les autres normes, interprétations et amendements à des normes existantes ne sont pas applicables pour le groupe.

4.2 Utilisation d'estimations

L'établissement des états financiers consolidés, en conformité avec les IFRS, conduit la Direction du groupe à faire des estimations et formuler des hypothèses ayant une incidence sur les montants reconnus au bilan, sur les notes aux états financiers consolidés concernant les actifs et passifs à la date d'arrêt des comptes consolidés ainsi que sur le montant des produits et des charges. Les principales estimations retenues par le groupe sont décrites dans les notes suivantes :

- ◆ Note 4.6 – la reconnaissance du chiffre d'affaires lié aux titres de transport émis et non utilisés ;
- ◆ Notes 4.13 et 4.12 – les immobilisations corporelles et incorporelles ;
- ◆ Note 4.10 – les instruments financiers ;
- ◆ Note 4.21 – les impôts différés actifs ;
- ◆ Note 4.7 – le programme de fidélisation *Flying Blue* ;
- ◆ Notes 4.17, 4.18 et 4.19 – les provisions.

La Direction du groupe procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations.

Ainsi, les comptes consolidés de l'exercice ont été établis en tenant compte du contexte de crise économique et financière qui s'est développée depuis 2008 et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. Les effets immédiats de la crise ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des actifs courants et des passifs. En ce qui concerne les actifs à plus long terme, *i.e.* les actifs non courants, il a été pris pour hypothèse que la crise serait limitée dans le temps.

Les montants qui figureront dans ses futurs états financiers consolidés sont susceptibles de différer de ces estimations en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

4.3 Méthodes de consolidation

4.3.1 Filiales

Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce un contrôle sont consolidées par intégration globale. Le contrôle s'entend comme le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entité afin d'obtenir les avantages de ses activités. Les états financiers des sociétés contrôlées sont consolidés dès que le contrôle devient effectif et jusqu'à ce que ce contrôle cesse.

La quote-part de résultat net et des capitaux propres revenant aux tiers est présentée sur la ligne « Participations ne donnant pas le contrôle ».

L'impact du rachat d'intérêts non contrôlant dans une filiale déjà contrôlée et l'impact de la cession d'un pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle sont comptabilisés en capitaux propres.

Lors d'une cession partielle avec perte de contrôle, la participation conservée est réévaluée à la juste valeur à la date de la perte de contrôle. Le résultat de cession comprend l'impact de cette réévaluation et le résultat de cession sur les titres cédés, y compris les éléments comptabilisés en capitaux propres devant être recyclés en résultat.

4.3.2 Participations dans les entreprises associées et co-entreprises

Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière sont mises en équivalence ; l'influence notable étant présumée lorsque plus de 20% des droits de vote sont détenus.

Sont également mises en équivalence les sociétés pour lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel.

Les états financiers consolidés incluent la quote-part revenant au groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par les entreprises associées et les co-entreprises à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle elle prend fin, ajustée des éventuelles pertes de valeurs de la participation nette. Des changements de valeurs comptables peuvent être comptabilisés dans la situation nette de la société mise en équivalence sans néanmoins affecter son compte de résultat. La quote-part de ces changements est reconnue directement dans les capitaux propres du groupe.

Les pertes d'une entité mise en équivalence qui excèdent la valeur de la participation du groupe et de l'investissement net (créance long terme) dans cette entité ne sont pas comptabilisées, sauf si :

- ◆ le groupe a une obligation contractuelle de couvrir ces pertes ; ou
- ◆ le groupe a effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise associée à la date d'acquisition, est comptabilisé en tant

que goodwill et inclus dans la valeur comptable de la participation mise en équivalence.

Les participations dans des entités dans lesquelles le groupe a cessé d'exercer une influence notable, ou un contrôle conjoint, ne sont plus consolidées à partir de cette date et sont évaluées à leur juste valeur à la date de sortie du périmètre.

4.3.3 Opérations intra-groupe

Toutes les transactions, ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les sociétés consolidées par intégration globale sont éliminés. Il en est de même pour les résultats internes au groupe (dividendes, plus-values...).

Les résultats des cessions internes réalisées avec les sociétés mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage d'intérêt du groupe dans ces sociétés, seulement dans la mesure où ils ne sont pas représentatifs d'une perte de valeur.

4.3.4 Date de clôture

À l'exception de quelques filiales et participations non significatives qui clôturent au 30 septembre ou au 31 octobre, toutes les sociétés du groupe, intégrées globalement, sont consolidées à partir des comptes annuels établis au 31 décembre.

4.4 Conversion des états financiers et des opérations en monnaies étrangères

4.4.1 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les comptes des filiales étrangères sont convertis en euros comme suit :

- ♦ à l'exception des capitaux propres pour lesquels les cours historiques sont appliqués, les comptes de bilan sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la date de clôture ;
- ♦ les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux moyens de change de la période ;
- ♦ l'écart de conversion en résultant est porté au poste « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres.

Les goodwill sont exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis en euros au taux de clôture.

4.4.2 Conversion des opérations en devises

Les transactions en monnaies étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs libellés en devises étrangères sont évalués au cours en vigueur à la date de clôture ou au cours de la couverture qui leur est affectée le cas échéant.

Les différences de change correspondantes sont enregistrées au compte de résultat, les variations de juste valeur des instruments de couverture sont enregistrées conformément au traitement décrit au paragraphe 4.10. « Instruments financiers, évaluation des actifs et passifs financiers ».

4.5 Regroupements d'entreprises

4.5.1 Regroupements d'entreprises réalisés après le 1^{er} avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées à compter du 1^{er} avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises ». En application de cette norme, dans le cas de la première consolidation d'une entité, le groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à leur juste valeur (à l'exception des actifs non courants classés comme actifs détenus en vue de la vente qui sont comptabilisés à la juste valeur moins les coûts de sortie).

Les goodwill résultant de la différence entre le coût d'acquisition (qui inclut les éventuels instruments de capitaux propres émis par le groupe en échange du contrôle de l'entité acquise et les autres coûts éventuellement attribuables au regroupement d'entreprises) et la quote-part des capitaux propres du groupe après évaluation à la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis, font l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs.

Les frais de transactions, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, sont comptabilisés immédiatement en charges lorsqu'ils sont encourus.

Le groupe peut opter, acquisition par acquisition, pour la comptabilisation d'un goodwill dit « complet », c'est-à-dire que ce dernier est calculé en prenant en compte la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle en date de l'acquisition, et non pas uniquement leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise.

Si la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est négative, celle-ci est immédiatement comptabilisée en résultat.

Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont comptabilisés en capitaux propres lorsque le paiement prévoit la livraison d'un nombre fixe d'actions de l'acquéreur. Dans les autres cas, ils sont comptabilisés en passifs liés à des regroupements d'entreprises. Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont estimés à leur juste valeur en date d'acquisition. Cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du goodwill qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où l'évaluation était encore présentée comme provisoire (délai d'affectation limité à 12 mois). Tout ajustement ultérieur ne répondant pas à ces critères est comptabilisé en dette ou en créance en contrepartie du résultat du groupe.

Lors d'une acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle, et l'écart avec la valeur nette comptable est comptabilisé en résultat, de même que les éléments recyclables des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres relatifs à la participation antérieure.

4.5.2 Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1^{er} avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées avant le 1^{er} avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». En application de cette norme, dans le cas d'une première consolidation d'une entité, le groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à leur juste valeur.

Les actifs répondant aux dispositions de IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », tels que décrits dans la Note 4.22., sont comptabilisés et évalués au montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts nécessaires à la vente.

Les goodwill résultant de la différence entre le coût d'acquisition, qui inclut les éventuels instruments de capitaux propres émis par le groupe en échange du contrôle de l'entité acquise et les autres coûts éventuellement attribuables au regroupement d'entreprises, et la quote-part des capitaux propres du groupe après évaluation à la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis fait l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs.

Si la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est négative, celle-ci est immédiatement comptabilisée en résultat.

4.6 Chiffre d'affaires

Pour les opérations aériennes, le chiffre d'affaires est comptabilisé lors de la réalisation du transport, net des éventuelles remises accordées. Le transport est également le fait générateur de la comptabilisation en charges externes des commissions versées aux intermédiaires.

En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport tant sur le passage que sur le fret sont comptabilisés en « Titres de transport émis et non utilisés ».

Toutefois, la recette relative aux titres de transport émis qui se révéleront non utilisés, est comptabilisée en chiffre d'affaires dès l'émission du billet, par application d'un taux statistique régulièrement mis à jour.

Le chiffre d'affaires des contrats de maintenance tiers est évalué selon la méthode de l'avancement.

4.7 Programme de fidélisation

Les sous-groupes Air France et KLM opèrent un programme commun de fidélisation client *Flying Blue* permettant aux adhérents d'acquérir des « miles » lors de leurs voyages réalisés auprès des partenaires aériens ou lors de leur achat de prestations auprès des partenaires non aériens (sociétés de carte de crédit, chaînes hôtelières et loueurs

de voitures). Ces « miles » peuvent être échangés par les adhérents contre des voyages gratuits auprès des partenaires aériens ou d'autres services gratuits auprès des partenaires non aériens.

Conformément à l'interprétation IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle », ces « miles » sont considérés comme un élément distinct d'une vente à éléments multiples et une partie du prix de la vente initiale du billet d'avion est allouée à ces « miles » et différée jusqu'à ce que l'obligation du groupe relative à ces « miles » soit remplie.

Le montant différé en dette au fur et à mesure de l'acquisition des miles par les adhérents, est estimé :

- ♦ en fonction de la juste valeur des « miles », défini comme le montant auquel les avantages pourraient être vendus séparément ;
- ♦ après prise en compte d'un taux de rédemption, correspondant à la probabilité d'utilisation des miles par les adhérents déterminée suivant une méthode statistique.

Dans le cadre des refacturations de « miles » entre les partenaires du programme, la marge réalisée sur les ventes de « miles » des sous-groupes Air France et KLM aux autres partenaires du programme est rapportée immédiatement au résultat.

4.8 Distinction entre résultat d'exploitation courant et résultat des activités opérationnelles

Le groupe considère qu'il est pertinent, pour la compréhension de sa performance financière, de présenter dans son compte de résultat un solde intermédiaire au sein du « résultat des activités opérationnelles ». Ce solde, appelé « résultat d'exploitation courant », exclut les éléments inhabituels définis par la recommandation n° 2009-r.03 du CNC comme des produits ou des charges non récurrents par leur fréquence, leur nature et/ou leur montant.

Ces éléments peuvent être divisés en trois catégories :

- ♦ des éléments qui sont à la fois très peu fréquents et significatifs, comme la reconnaissance au compte de résultat d'un écart d'acquisition négatif ;
- ♦ des éléments qui affectent la compréhension de la performance financière du groupe et ne contribuent pas à faire des projections futures fiables, comme les ventes de matériel aéronautique et les cessions d'autres actifs ;
- ♦ des éléments qui sont par nature imprévisibles et non récurrents comme par exemple, les coûts de restructuration ou des résultats de transactions spécifiques lorsque ceux-ci sont significatifs. Le groupe considère que la matérialité doit être mesurée non seulement en comparant le montant concerné avec le résultat des activités opérationnelles de la période, mais également en terme de variation de l'élément d'une période par rapport à une autre.

4.9 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net revenant aux propriétaires de la société mère par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le nombre moyen d'actions en circulation est calculé hors actions d'auto détention.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net revenant aux propriétaires de la société mère ajusté des effets des instruments dilutifs par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice ajusté de toutes actions ordinaires potentiellement dilutives.

4.10 Instruments financiers, évaluation des actifs et passifs financiers

4.10.1 Évaluation des créances clients et actifs financiers non courants

Les créances clients, prêts et autres actifs financiers non courants sont considérés comme des actifs émis par l'entreprise et sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti. Ils peuvent, par ailleurs, faire l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction.

4.10.2 Titres de participation des sociétés non consolidées et autres titres immobilisés

Les titres de participation des sociétés non consolidées et les autres titres immobilisés sont qualifiés d'actifs disponibles à la vente et figurent au bilan pour leur juste valeur. Pour les titres cotés, la juste valeur correspond au cours de bourse. Pour les autres titres, si la juste valeur n'est pas estimable de façon fiable, elle correspond au coût d'acquisition net des pertes de valeur éventuelles.

Les pertes et gains latents, à l'exception des pertes de valeur, sont enregistrés dans une composante séparée des capitaux propres intitulée « Réserves sur instruments dérivés et sur actifs financiers disponibles à la vente ». En cas d'indication d'une perte de valeur de l'actif financier, le montant de la perte est comptabilisé en résultat de la période.

4.10.3 Instruments dérivés

Le groupe utilise divers instruments dérivés dans le but de couvrir ses expositions aux risques de change, de taux d'intérêt ou de variation des prix d'achat de carburant.

Des contrats de change à terme et des options sont utilisés pour couvrir l'exposition au risque de change. Pour les engagements fermes, les gains et les pertes latents sur ces instruments financiers sont inclus dans la valeur nette comptable de l'actif ou du passif couvert.

Le groupe utilise également des *swaps* de taux pour gérer son exposition au risque de taux. La majorité des *swaps* négociés permet de convertir des dettes à taux variable à taux fixe.

L'exposition au risque carburant, enfin, est couverte par des *swaps* ou des options sur jet fuel, gasoil ou brent.

La majeure partie de ces instruments dérivés est qualifiée comptablement d'instruments de couverture si le dérivé est éligible en tant qu'instrument de couverture et si les relations de couverture sont documentées conformément aux principes de la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Ces instruments dérivés sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. Le mode de comptabilisation des variations de juste valeur dépend de la classification des instruments dérivés. Trois classifications différentes existent :

- ♦ *couverture de juste valeur* : les variations de juste valeur du dérivé sont constatées en résultat et viennent compenser, à hauteur de la part efficace, les variations de la juste valeur du sous-jacent (actif, passif ou engagement ferme), également comptabilisées en résultat ;
- ♦ *couverture de flux futurs* : les variations de juste valeur sont constatées en capitaux propres pour la partie efficace et sont reclassées en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier. La partie inefficace est enregistrée directement en résultat financier ;
- ♦ *dérivés de transaction* : les variations de juste valeur du dérivé sont comptabilisées en résultat financier.

4.10.4 Emprunts obligataires convertibles

Les emprunts obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres. La composante obligataire est égale à la valeur actualisée de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible. La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal de l'emprunt obligataire à l'émission. La différence entre les frais financiers comptabilisés et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette de sorte qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non-conversion corresponde au prix de remboursement.

4.10.5 Actifs financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie

Actifs de transaction (à la juste valeur par compte de résultat)

Les actifs de transaction comprennent les actifs détenus à des fins de transaction (SICAV, FCP, certificat de dépôt, etc.), que la société a l'intention de revendre dans un terme proche afin de réaliser une plus-value, ou qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Ils sont classés au bilan en actifs financiers à court terme. Par ailleurs, le groupe n'a pas désigné d'actifs à la juste valeur sur option.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Il s'agit de placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

4.10.6 Dettes financières

Les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Ils sont ensuite comptabilisés selon la méthode du coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif. En application de ce principe, les primes de remboursement ou d'émissions éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties en résultat financier sur la durée de vie des emprunts.

Par ailleurs, les passifs financiers documentés dans le cadre de relations de couverture de juste valeur sont réévalués à la juste valeur au titre du risque couvert, c'est-à-dire le risque lié à la fluctuation des taux d'intérêt. Ces variations de juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultat de la période symétriquement aux variations de juste valeur des *swaps* de couverture.

4.10.7 Hiérarchie des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur

Le tableau présentant les actifs et passifs financiers par catégorie de valorisation (cf. Note 33.4) répond aux exigences d'IFRS 7 amendée « Instruments financiers : informations à fournir ». Les justes valeurs à fournir sont classées selon une hiérarchie reflétant la nature des données de marché utilisées pour réaliser les évaluations.

Cette hiérarchie prévoit trois niveaux de juste valeur :

Niveau 1 : juste valeur calculée à partir de cours/prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;

Niveau 2 : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables telles que des prix d'actifs ou de passifs similaires ou des paramètres cotés sur un marché actif ;

Niveau 3 : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation reposant pour tout ou partie sur des données non observables telles que des prix sur un marché inactif ou la valorisation sur la base de multiples pour les titres non cotés.

4.11 Goodwill

Le goodwill représente l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise.

Pour les acquisitions ayant eu lieu avant le 1^{er} avril 2004, le goodwill est maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon les principes comptables français. Le classement et le traitement comptable des regroupements d'entreprises qui ont eu lieu avant le 1^{er} avril 2004 n'ont pas été modifiés à l'occasion de l'adoption des normes internationales au 1^{er} avril 2004, conformément à la norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS ».

Le goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Il est comptabilisé à l'actif du bilan.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur annuel ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause celle-ci. Les pertes de valeur enregistrées, comme décrit dans la Note 4.14, ne peuvent pas faire l'objet d'une reprise ultérieure.

Lorsque la quote-part de la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquise excède le coût d'acquisition, un écart d'acquisition négatif est dégagé et immédiatement comptabilisé en résultat.

Lors de la cession d'une filiale, d'une société mise en équivalence ou d'une entité contrôlée conjointement, le montant du goodwill attribuable à la société cédée est inclus dans le calcul du résultat de cession.

4.12 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au coût d'acquisition initial diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les frais de développement informatiques sont immobilisés et amortis selon un plan reflétant la durée d'utilisation propre à chaque développement. Le groupe dispose d'outils permettant un suivi par projet de toutes les étapes du développement, et notamment, la mesure des dépenses internes et externes directement attribuables à chaque projet au cours de son développement.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est définie sont amorties en fonction de leur propre durée d'utilité dès leur mise en service.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet, tous les ans, de tests de perte de valeur ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée au bilan. Le cas échéant, une perte de valeur est enregistrée, comme décrit dans la Note 4.14.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties selon le mode linéaire, sur les périodes suivantes :

- ◆ logiciels 1 à 5 ans ;
- ◆ fichiers clients 5 à 12 ans.

4.13 Immobilisations corporelles

4.13.1 Principes applicables

Les immobilisations corporelles sont inscrites au coût d'acquisition ou de fabrication, diminué des amortissements cumulés et le cas échéant des pertes de valeur.

Les intérêts financiers des emprunts contractés pour financer les investissements, pendant la période précédant leur mise en exploitation, sont partie intégrante du coût. Dans la mesure où les acomptes sur investissements ne sont pas financés par des emprunts spécifiques, le groupe retient le taux moyen d'intérêts des emprunts non affectés en cours à la clôture de l'exercice considéré.

Les coûts d'entretien sont comptabilisés en charges de la période à l'exception de ceux qui prolongent la durée d'utilisation ou augmentent la valeur du bien concerné qui sont alors immobilisés (grand entretien sur les cellules et moteurs hors pièces à durée de vie limitée).

4.13.2 Immobilisations aéronautiques

Le prix d'acquisition des immobilisations aéronautiques est libellé en devises étrangères. Il est converti au cours de règlement ou, le cas échéant, au cours de couverture qui lui est affecté. Les remises constructeurs éventuelles sont portées en diminution de la valeur immobilisée.

Les avions sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée moyenne d'utilisation estimée. Cette durée est fixée à 20 ans sans valeur résiduelle.

Durant le cycle d'exploitation et dans le cadre de l'élaboration des plans de renouvellement de flotte, le groupe examine si la base amortissable ou la durée d'utilité doivent être adaptées et le cas échéant, détermine si une valeur résiduelle doit être prise en compte et la durée d'utilité adaptée.

Les potentiels cellules et moteurs (hors pièces à durée de vie limitée) sont isolés du coût d'acquisition des appareils. Ils constituent des composants distincts et sont amortis sur la durée courant jusqu'à l'événement suivant de grand entretien prévu.

Les pièces de rechanges permettant d'assurer l'utilisation de la flotte sont classées en immobilisations aéronautiques et font l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée de vie restante estimée du type avion/moteur sur le marché mondial. La durée de vie est plafonnée à un maximum de 30 ans.

4.13.3 Autres immobilisations corporelles

Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilisation suivantes :

- ◆ constructions 20 à 50 ans ;
- ◆ agencements et installations 8 à 15 ans ;
- ◆ simulateurs de vol 10 à 20 ans ;
- ◆ matériels et outillages 5 à 15 ans.

4.13.4 Contrats de location

Conformément à la norme IAS 17 « Contrats de location », les contrats de location sont classés en contrats de location financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur.

Les autres contrats de location sont classés en location simple.

Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location financement sont comptabilisés en tant qu'actifs au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur, déterminée au commencement du contrat de location. Le passif correspondant dû au bailleur est enregistré au bilan en tant qu'obligation issue du contrat de location financement, en passifs financiers.

Ces immobilisations sont amorties sur la durée la plus courte entre la durée d'utilité des actifs et la durée du contrat de location financement lorsqu'il existe une assurance raisonnable qu'il n'y aura pas de transfert de propriété au terme du contrat.

Dans le cadre d'opérations de cession-bail suivies d'une location opérationnelle, les plus ou moins values dégagées font l'objet des traitements suivants :

- ◆ elles sont reconnues immédiatement lorsqu'il est clairement établi que la transaction a été réalisée à la juste valeur ;

- ◆ si le prix de vente est inférieur à la juste valeur, les plus ou moins values sont reconnues immédiatement exception faite du cas suivant : si la perte est compensée par des loyers futurs inférieurs au prix de marché, elle est différée et amortie proportionnellement aux paiements de loyers sur la période d'utilisation attendue de l'actif ;
- ◆ si le prix de vente est supérieur à la juste valeur, l'écart est différé et amorti sur la période d'utilisation attendue de l'actif.

Dans le cadre d'opérations de cession-bail suivies d'une location financement, les résultats de cession sont étalés, en produits financiers, sur la durée du contrat. Des moins-values sont reconnues si un indicateur de perte de valeur apparaît sur le bien.

4.14 Test de valeur d'actif

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et les goodwill font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an au 30 septembre pour les goodwill et les actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Pour ce test, le groupe détermine la valeur recouvrable de l'actif correspondant à la valeur la plus élevée entre sa valeur de marché diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. Cette dernière est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés, estimée à partir d'hypothèses budgétaires validées par la Direction, d'un taux d'actualisation correspondant au coût moyen pondéré du capital du groupe et d'un taux de croissance reflétant les hypothèses de marché propre à l'activité.

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf pour les actifs auxquels il n'est pas possible de rattacher directement des flux de trésorerie indépendants. Dans ce cas, ces actifs sont regroupés au sein de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils appartiennent et c'est cette dernière qui est testée. Les UGT correspondent aux secteurs d'activité du groupe : passage, fret, maintenance, loisirs et autres.

Lorsque la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée. La perte de valeur constatée sur une UGT est imputée en premier lieu sur le goodwill, le reliquat étant affecté aux autres actifs qui composent l'UGT au prorata de leur valeur nette comptable.

4.15 Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation.

Le coût des stocks comprend tous les coûts d'acquisition, de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks dans l'état et à l'endroit où ils se trouvent. Ces coûts comprennent, sur la base d'un niveau normal d'activité, les charges directes et indirectes de production.

Le coût des stocks est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité diminué des coûts estimés

pour achever les produits et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

4.16 Actions propres

Les titres représentatifs du capital de la société mère détenus par le groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les cessions ultérieures sont imputées directement en capitaux propres et ne donnent lieu à l'enregistrement d'aucun résultat.

4.17 Avantages du personnel

Les engagements du groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de cessation de service sont déterminés, conformément à la norme IAS 19 « Avantages du personnel », sur la base de la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des conditions économiques propres à chaque pays. Les engagements sont couverts, soit par des fonds de pension ou d'assurance, soit par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

Les gains et pertes actuariels ne sont reconnus que lorsqu'ils excèdent 10% de la valeur la plus haute de l'engagement ou de la valeur du fonds. La fraction excédant 10% est alors étalée sur la durée de vie active moyenne résiduelle des salariés.

Particularités concernant les surplus des fonds de pension

Les plans de retraite néerlandais doivent généralement faire l'objet d'une couverture de financement minimale (*Minimum Funding Requirements* « MFR ») pouvant générer des surplus de fonds de pension.

Ces surplus de fonds de pension constitués par le sous-groupe KLM sont reconnus au bilan conformément à l'interprétation IFRIC 14 (IAS 19 « Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement et leur interaction »).

4.18 Provisions pour restitution d'avions en location opérationnelle

Dans certains contrats de location opérationnelle, le groupe s'est engagé à restituer l'avion avec un niveau de potentiels contractuellement défini.

Les coûts de restitution des cellules et des moteurs relatifs aux contrats de location opérationnelle sont provisionnés.

Lorsque le potentiel de l'avion est supérieur aux conditions contractuelles de restitution, l'excédent est inscrit à l'actif du bilan dans le poste « immobilisations aéronautiques » et amorti linéairement sur la période durant laquelle ce potentiel est supérieur aux conditions contractuelles de restitution. Dans le cas où, à la date de restitution de l'appareil, son potentiel est supérieur aux conditions contractuelles de restitution, cet excédent est remboursable par le bailleur.

4.19 Autres provisions

Le groupe comptabilise une provision dès lors qu'il existe une obligation légale ou implicite envers un tiers résultant d'événements passés qui se traduira par une sortie de ressources et pouvant être estimée de façon fiable. Les montants comptabilisés en provisions tiennent compte d'un échéancier de décaissements et sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Ce dernier est comptabilisé en résultat financier.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées dès lors que le groupe a établi un plan formalisé et détaillé dont l'annonce a été faite aux parties concernées.

4.20 Frais d'émission d'emprunts et frais d'augmentation de capital

Les frais d'émission d'emprunts sont étalés en résultat financier sur la durée de vie des emprunts selon une méthode actuarielle.

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur les primes d'émission.

4.21 Impôts différés

Le groupe comptabilise les impôts différés selon la méthode du report variable pour l'ensemble des différences temporelles existantes entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et des passifs du bilan, sauf exceptions prévues par IAS 12 « Impôts sur le résultat ».

Les taux d'impôt retenus sont ceux votés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice.

Les soldes nets d'impôts différés sont déterminés sur la base de chaque entité fiscale.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux différences temporelles et aux reports déficitaires ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable qu'un profit taxable futur déterminé avec suffisamment de précision sera dégagé au niveau de l'entité fiscale.

Les impôts différés liés aux déficits fiscaux sont activés au regard des perspectives de recouvrabilité découlant des budgets et plans à moyen terme élaborés par le groupe. Les hypothèses utilisées sont identiques à celles retenues pour les tests de valeur des actifs (cf. Note 4.14).

Un passif d'impôt différé est également comptabilisé sur les réserves non distribuées des entités mises en équivalence.

Les impôts exigibles et/ou différés sont comptabilisés au compte de résultat de la période sauf s'ils sont générés par une transaction ou un événement comptabilisé directement en capitaux propres. Dans ce dernier cas, ils sont comptabilisés directement en capitaux propres.

Comptabilisation de la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises

La loi de finance pour 2010 votée le 30 décembre 2009 a supprimé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle à compter du 1^{er} janvier 2010 et l'a remplacée par la CET (contribution économique territoriale) qui est composée de deux cotisations : la CFE (cotisation foncière des entreprises) et la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises). Cette dernière se détermine par application d'un taux sur la valeur ajoutée produite par l'entreprise au cours de l'année. Dans la mesure où le montant de la valeur ajoutée est un montant net de produits et de charges, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2. En conséquence, le montant de la charge relative à la CVAE est présenté sur la ligne « impôts ».

4.22 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente satisfont aux critères d'une telle classification si leur valeur comptable sera principalement recouvrée par une vente plutôt que par leur utilisation continue. Cette condition est considérée comme remplie lorsque la vente est hautement probable et que l'actif (ou le groupe d'actifs détenus en vue de la vente) est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel. La Direction doit s'être engagée sur un plan de vente, dont on s'attend à ce qu'il soit réalisé dans un délai de douze mois à compter de la date où l'actif ou groupe d'actifs a été qualifié d'actif détenu en vue de la vente.

Le groupe évalue à chaque date d'arrêt s'il est engagé dans un processus de sortie d'actif ou d'activité, et le cas échéant, présente ces derniers en « actifs détenus en vue de la vente ».

Les éventuelles dettes liées à ces actifs sont également présentées sur une ligne distincte au passif du bilan.

Les actifs non courants ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente sont évalués au plus faible de leur valeur comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de sortie. À compter de la date d'une telle classification, l'actif cesse d'être amorti.

Les résultats des activités abandonnées sont présentés, au compte de résultat, distinctement du résultat des activités poursuivies.

4.23 Paiement fondé sur des actions

Conformément aux dispositions transitoires prévues par la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions », seuls les plans accordés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis au 1^{er} avril 2004 ont été évalués et comptabilisés en charge de personnel.

Les plans d'options de souscription ou d'achats d'actions sont évalués à la juste valeur à la date d'attribution des plans.

La juste valeur des plans de stock-options est déterminée selon le modèle d'évaluation Black-Scholes. Cette méthode permet de tenir compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice) et des données de marché lors de l'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité et dividendes attendus).

Cette juste valeur correspond à la juste valeur des services rendus par les employés en contrepartie des options reçues. Elle est comptabilisée en charge de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres répartie sur la période d'acquisition des droits. Cette charge de personnel est le cas échéant ajustée afin de tenir compte du nombre d'options réellement acquis.

Note 5 Évolution du périmètre de consolidation

5.1 Acquisitions

Aucune acquisition significative n'a eu lieu sur les exercices présentés.

5.2 Cessions

Exercice clos au 31 décembre 2011 (9 mois et 12 mois pro forma)

Aucune cession significative n'a eu lieu sur l'exercice clos au 31 décembre 2011 (9 mois et 12 mois pro forma).

Périodes précédentes

Le 29 avril 2010, la société Amadeus a été introduite en bourse en Espagne. Cette opération est détaillée dans la Note 11 et a eu un impact sur les périodes suivantes :

- ♦ exercice clos au 31 décembre 2010 (9 mois) ;
- ♦ exercice clos au 31 décembre 2010 (12 mois pro forma) ;
- ♦ exercice clos au 31 mars 2011 (12 mois).

Note 6 Informations sectorielles

Information par secteur d'activité

L'information sectorielle est établie sur la base des données de gestion interne communiquées au Comité exécutif, principal décideur opérationnel du groupe.

Le groupe est organisé autour des secteurs suivants :

Passage : Les revenus du secteur passage proviennent essentiellement des services de transport de passagers sur vols réguliers ayant un code des compagnies aériennes du groupe, ce qui inclut les vols opérés par d'autres compagnies aériennes dans le cadre de contrats de partage de codes. Ils incluent également les commissions versées par les partenaires de l'alliance SkyTeam, les revenus des partages de codes, les recettes d'excédent de bagages, les revenus de l'assistance aéroportuaire fournie par le groupe aux compagnies aériennes tierces et des services liés aux systèmes d'information.

Fret : Les revenus du secteur fret proviennent des opérations de transport de marchandises réalisées sous code des compagnies aériennes du groupe, incluant le transport effectué par des partenaires dans le cadre de contrat de partage de codes. Les autres recettes du secteur fret correspondent essentiellement à la vente de capacité à d'autres transporteurs.

Maintenance : Les revenus externes proviennent des services de maintenance fournis à d'autres compagnies aériennes et clients dans le monde.

Autres : Les revenus de ce secteur proviennent essentiellement des prestations de commissariat fournies par le groupe aux compagnies aériennes tierces et au transport aérien à la demande réalisé essentiellement par Transavia.

Les résultats, actifs et passifs alloués aux secteurs d'activité correspondent à ceux qui sont affectables de façon directe et indirecte. Les montants répartis dans les secteurs d'activité correspondent, pour le compte de résultat, au résultat d'exploitation courant et pour le bilan, aux goodwill, aux immobilisations incorporelles, aéronautiques, aux autres immobilisations corporelles, aux titres mis en équivalence, à certains comptes clients, aux titres de transport émis et non utilisés et une partie des provisions et avantages du personnel. Les autres éléments du compte de résultat et du bilan sont regroupés dans la colonne non répartis.

Les transactions intersecteurs sont effectuées et valorisées à des conditions normales de marché.

Information par secteur géographique

Les activités du groupe sont ventilées en six zones géographiques :

- ◆ France métropolitaine ;
- ◆ Europe hors France et Afrique du Nord ;
- ◆ Antilles, Caraïbes, Guyane et Océan Indien ;
- ◆ Afrique, Moyen-Orient ;
- ◆ Amériques et Polynésie ;
- ◆ Asie et Nouvelle-Calédonie.

Seul le chiffre d'affaires par secteur d'activité est affecté par zone géographique de ventes.

La valeur nette comptable des actifs sectoriels par implantation géographique et les investissements liés à l'acquisition d'actifs sectoriels ne sont pas renseignés dans la mesure où l'essentiel des actifs du groupe (actifs aéronautiques) ne peuvent être rattachés à une zone géographique.

6.1 Informations par secteur d'activité

► Exercice clos au 31 décembre 2011 (9 mois)

(En millions d'euros)	Passage	Fret	Maintenance	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	15 611	2 391	2 360	1 561	-	21 923
Chiffre d'affaires intersecteurs	(849)	(17)	(1 553)	(467)	-	(2 886)
Chiffre d'affaires externe	14 762	2 374	807	1 094	-	19 037
Résultat d'exploitation courant	(8)	(51)	84	25	-	50
Résultat des activités opérationnelles	(8)	(51)	84	25	(24)	26
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	(12)	(12)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(527)	(527)
Impôts	-	-	-	-	75	75
Résultat net des activités poursuivies	(8)	(51)	84	25	(488)	(438)
Amortissements de l'exercice	(826)	(68)	(222)	(117)	-	(1 233)
Autres éléments non monétaires	(102)	(12)	(1)	(190)	(443)	(748)
Total actifs	12 440	1 278	2 555	4 996	6 048	27 317
Passifs sectoriels	5 788	294	664	596	3 322	10 664
Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	16 653	16 653
Total passifs	5 788	294	664	596	19 975	27 317
Investissements corporels et incorporels	1 387	113	230	142	-	1 872

Le résultat des activités opérationnelles non réparti correspond essentiellement aux produits et charges non courants détaillés en Note 11.

Les actifs non répartis d'un montant de 6 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le groupe. Ils comprennent notamment les immobilisations financières pour 1,8 milliard d'euros, les valeurs mobilières de placement pour 1,9 milliard d'euros, les impôts différés pour 1,2 milliard d'euros, les disponibilités pour 0,4 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,7 milliard d'euros.

Les passifs non répartis, d'un montant de 3,3 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel une partie des provisions et avantages au personnel pour 1,1 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,5 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,3 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,4 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

► Au 31 décembre 2010 (9 mois)

(En millions d'euros)	Passage	Fret	Maintenance	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	14 820	2 402	2 331	1 529	-	21 082
Chiffre d'affaires intersecteurs	(789)	(12)	(1 535)	(457)	-	(2 793)
Chiffre d'affaires externe	14 031	2 390	796	1 072	-	18 289
Résultat d'exploitation courant	323	78	117	7	-	525
Résultat des activités opérationnelles	323	78	117	7	867	1 392
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	(14)	(14)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(425)	(425)
Impôts	-	-	-	-	26	26
Résultat net des activités poursuivies	323	78	117	7	454	979
Amortissements de l'exercice	(795)	(77)	(224)	(119)	-	(1 215)
Autres éléments non monétaires	(111)	(3)	(14)	(122)	397	147
Total actifs	12 725	1 402	2 634	4 820	6 598	28 179
Passifs sectoriels	4 643	166	558	1 166	3 822	10 355
Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	17 824	17 824
Total passifs	4 643	166	558	1 166	21 646	28 179
Investissements corporels et incorporels	1 150	102	193	116	-	1 561

Le résultat des activités opérationnelles non réparti correspond essentiellement aux produits et charges non courants détaillés en Note 11.

Les actifs non répartis d'un montant de 6,6 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le groupe. Ils comprennent notamment les immobilisations financières pour 1,4 milliard d'euros, les valeurs mobilières de placement pour 3 milliards d'euros, les impôts différés pour 0,9 milliard d'euros, les disponibilités pour 0,5 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,6 milliard d'euros.

Les passifs non répartis, d'un montant de 4 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel une partie des provisions et avantages au personnel pour 1,2 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,5 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,3 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,8 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

► Exercice clos au 31 mars 2011 (12 mois)

(En millions d'euros)	Passage	Fret	Maintenance	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	19 154	3 176	3 083	1 928	-	27 341
Chiffre d'affaires intersecteurs	(1 051)	(17)	(2 054)	(604)	-	(3 726)
Chiffre d'affaires externe	18 103	3 159	1 029	1 324	-	23 615
Résultat d'exploitation courant	(44)	69	143	(46)	-	122
Résultat des activités opérationnelles	(44)	69	143	(46)	764	886
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	(21)	(21)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(449)	(449)
Impôts	-	-	-	-	196	196
Résultat net des activités poursuivies	(44)	69	143	(46)	490	612
Amortissements de l'exercice	(1 057)	(103)	(304)	(160)	-	(1 624)
Autres éléments non monétaires	(71)	(4)	7	(64)	273	141
Total actifs	12 888	1 386	2 577	4 831	7 287	28 969
Passifs sectoriels	6 153	239	577	633	3 544	11 146
Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	17 823	17 823
Total passifs	6 153	239	577	633	21 367	28 969
Investissements corporels et incorporels	1 552	139	269	162	-	2 122

Le résultat des activités opérationnelles non réparti correspond essentiellement aux produits et charges non courants détaillés en Note 11.

Les actifs non répartis d'un montant de 7,3 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le groupe. Ils comprennent notamment les immobilisations financières pour 1,5 milliard d'euros, les valeurs mobilières de placement pour 3,3 milliards d'euros, les impôts différés pour 0,9 milliard d'euros, les disponibilités pour 0,4 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,9 milliard d'euros.

Les passifs non répartis, d'un montant de 3,5 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel une partie des provisions et avantages au personnel pour 1,1 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,5 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,3 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,6 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

► Au 31 décembre 2011 (12 mois pro forma)

(En millions d'euros)	Passage	Fret	Maintenance	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	19 945	3 165	3 112	1 960	-	28 182
Chiffre d'affaires intersecteurs	(1 111)	(22)	(2 072)	(614)	-	(3 819)
Chiffre d'affaires externe	18 834	3 143	1 040	1 346	-	24 363
Résultat d'exploitation courant	(375)	(60)	110	(28)	-	(353)
Résultat des activités opérationnelles	(375)	(60)	110	(28)	(127)	(480)
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	(19)	(19)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(551)	(551)
Impôts	-	-	-	-	245	245
Résultat net des activités poursuivies	(375)	(60)	110	(28)	(452)	(805)
Amortissements de l'exercice	(1 088)	(94)	(302)	(158)	-	(1 642)
Autres éléments non monétaires	(62)	(13)	20	(132)	(567)	(754)
Total actifs	12 440	1 278	2 555	4 996	6 048	27 317
Passifs sectoriels	5 788	294	664	596	3 322	10 664
Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	16 653	16 653
Total passifs	5 788	294	664	596	19 975	27 317
Investissements corporels et incorporels	1 789	150	306	188	-	2 433

Le résultat des activités opérationnelles non réparti correspond essentiellement aux produits et charges non courants détaillés en Note 11.

Les actifs et passifs non répartis sont détaillés dans les commentaires de l'exercice clos au 31 décembre 2011 (9 mois).

► Au 31 décembre 2010 (12 mois pro forma)

<i>(En millions d'euros)</i>	Passage	Fret	Maintenance	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	18 928	3 080	3 076	1 907	-	26 991
Chiffre d'affaires intersecteurs	(1 018)	(16)	(2 047)	(600)	-	(3 681)
Chiffre d'affaires externe	17 910	3 064	1 029	1 307	-	23 310
Résultat d'exploitation courant	(58)	15	118	(47)	-	28
Résultat des activités opérationnelles	(58)	15	118	(47)	606	634
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	(13)	(13)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(610)	(610)
Impôts	-	-	-	-	275	275
Résultat net des activités poursuivies	(58)	15	118	(47)	258	286
Amortissements de l'exercice	(1 049)	(104)	(300)	(161)	-	(1 614)
Autres éléments non monétaires	(106)	1	(2)	(199)	(4)	(310)
Total actifs	12 725	1 402	2 634	4 820	6 598	28 179
Passifs sectoriels	4 643	166	558	1 166	3 822	10 355
Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	17 824	17 824
Total passifs	4 643	166	558	1 166	21 646	28 179
Investissements corporels et incorporels	1 525	109	261	142	-	2 037

Le résultat des activités opérationnelles non réparti correspond essentiellement aux produits et charges non courants détaillés en Note 11.

Les actifs et passifs non répartis sont détaillés dans les commentaires de l'exercice clos au 31 décembre 2010 (9 mois).

6.2 Informations par secteur géographique

Chiffre d'affaires externe par origine des ventes

► Exercice clos au 31 décembre 2011 (9 mois)

(En millions d'euros)	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle-Calédonie	Total
Passage régulier	4 451	4 579	284	921	2 444	1 423	14 102
Autres recettes passage	270	214	9	43	42	82	660
Total passage	4 721	4 793	293	964	2 486	1 505	14 762
Transport de fret	278	883	23	153	391	518	2 246
Autres recettes fret	38	27	3	8	30	22	128
Total fret	316	910	26	161	421	540	2 374
Maintenance	462	308	-	-	37	-	807
Autres	333	702	12	47	-	-	1 094
Total	5 832	6 713	331	1 172	2 944	2 045	19 037

► Au 31 décembre 2010 (9 mois)

(En millions d'euros)	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle-Calédonie	Total
Passage régulier	4 173	4 342	273	940	2 375	1 291	13 394
Autres recettes passage	254	216	8	47	49	63	637
Total passage	4 427	4 558	281	987	2 424	1 354	14 031
Transport de fret	247	769	23	186	388	652	2 265
Autres recettes fret	38	24	3	7	28	25	125
Total fret	285	793	26	193	416	677	2 390
Maintenance	461	304	-	-	31	-	796
Autres	299	740	15	18	-	-	1 072
Total	5 472	6 395	322	1 198	2 871	2 031	18 289

► Exercice clos au 31 mars 2011 (12 mois)

<i>(En millions d'euros)</i>	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	5 492	5 720	337	1 163	2 941	1 637	17 290
Autres recettes passage	333	272	10	58	54	86	813
Total passage	5 825	5 992	347	1 221	2 995	1 723	18 103
Transport de fret	338	1 048	34	236	516	824	2 996
Autres recettes fret	49	27	4	12	38	33	163
Total fret	387	1 075	38	248	554	857	3 159
Maintenance	610	381	-	-	38	-	1 029
Autres	374	891	19	40	-	-	1 324
Total	7 196	8 339	404	1 509	3 587	2 580	23 615

► Au 31 décembre 2011 (12 mois pro forma)

<i>(En millions d'euros)</i>	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	5 770	5 957	348	1 144	3 010	1 769	17 998
Autres recettes passage	349	270	11	54	47	105	836
Total passage	6 119	6 227	359	1 198	3 057	1 874	18 834
Transport de fret	369	1 162	34	203	519	690	2 977
Autres recettes fret	49	30	4	13	40	30	166
Total fret	418	1 192	38	216	559	720	3 143
Maintenance	611	385	-	-	44	-	1 040
Autres	408	853	16	69	-	-	1 346
Total	7 556	8 657	413	1 483	3 660	2 594	24 363

► Au 31 décembre 2010 (12 mois pro forma)

(En millions d'euros)	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	5 473	5 655	337	1 160	2 891	1 574	17 090
Autres recettes passage	343	271	11	56	61	78	820
Total passage	5 816	5 926	348	1 216	2 952	1 652	17 910
Transport de fret	382	925	29	244	502	822	2 904
Autres recettes fret	47	30	5	10	37	31	160
Total fret	429	955	34	254	539	853	3 064
Maintenance	584	405	-	-	40	-	1 029
Autres	369	892	22	24	-	-	1 307
Total	7 198	8 178	404	1 494	3 531	2 505	23 310

Chiffre d'affaires externe du transport aérien par destination

► Exercice clos au 31 décembre 2011 (9 mois)

(En millions d'euros)	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	1 536	3 486	978	1 860	3 781	2 461	14 102
Transport de fret	4	39	120	457	889	737	2 246
Total	1 540	3 525	1 098	2 317	4 670	3 198	16 348

► Au 31 décembre 2010 (9 mois)

(En millions d'euros)	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	1 430	3 243	888	1 978	3 484	2 371	13 394
Transport de fret	5	36	126	454	831	813	2 265
Total	1 435	3 279	1 014	2 432	4 315	3 184	15 659

► Exercice clos au 31 mars 2011 (12 mois)

<i>(En millions d'euros)</i>	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	1 885	4 160	1 234	2 541	4 400	3 070	17 290
Transport de fret	6	48	158	600	1 133	1 051	2 996
Total	1 891	4 208	1 392	3 141	5 533	4 121	20 286

► Au 31 décembre 2011 (12 mois pro forma)

<i>(En millions d'euros)</i>	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	1 991	4 403	1 324	2 423	4 697	3 160	17 998
Transport de fret	5	51	152	603	1 191	975	2 977
Total	1 996	4 454	1 476	3 026	5 888	4 135	20 975

► Au 31 décembre 2010 (12 mois pro forma)

<i>(En millions d'euros)</i>	France métropolitaine	Europe hors France Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	1 956	4 067	1 211	2 548	4 334	2 974	17 090
Transport de fret	5	49	171	588	1 055	1 036	2 904
Total	1 961	4 116	1 382	3 136	5 389	4 010	19 994

Note 7 Charges externes

<i>(En millions d'euros)</i>	01/04/11 31/12/11 <i>(9 mois)</i>	01/04/10 31/12/10 <i>(9 mois)</i>	01/04/10 31/03/11 <i>(12 mois)</i>	01/01/11 31/12/11 <i>(12 mois)</i> <i>Pro forma</i>	01/01/10 31/12/10 <i>(12 mois)</i> <i>Pro forma</i>
Carburant avions	5 012	4 294	5 720	6 438	5 534
Affrètements aéronautiques	441	383	513	571	499
Locations opérationnelles	641	624	831	848	806
Redevances aéronautiques	1 399	1 328	1 747	1 818	1 722
Commissariat	446	423	554	577	550
Achats d'assistance en escale	1 028	989	1 303	1 342	1 300
Achats d'entretien	907	874	1 139	1 172	1 155
Frais commerciaux et de distribution	670	719	896	847	922
Autres frais	1 407	1 355	1 852	1 904	1 818
Total	11 951	10 989	14 555	15 517	14 306
<i>Hors carburant avions</i>	<i>6 939</i>	<i>6 695</i>	<i>8 835</i>	<i>9 079</i>	<i>8 772</i>

Note 8 Frais de personnel et effectifs

Frais de personnel

<i>(En millions d'euros)</i>	01/04/11 31/12/11 <i>(9 mois)</i>	01/04/10 31/12/10 <i>(9 mois)</i>	01/04/10 31/03/11 <i>(12 mois)</i>	01/01/11 31/12/11 <i>(12 mois)</i> <i>Pro forma</i>	01/01/10 31/12/10 <i>(12 mois)</i> <i>Pro forma</i>
Salaires et traitements	4 160	4 069	5 430	5 521	5 414
Charges sociales	1 381	1 336	1 761	1 806	1 780
Charges de retraite	170	149	185	206	217
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions	4	19	26	11	25
Autres	(57)	(42)	(69)	(84)	(51)
Total	5 658	5 531	7 333	7 460	7 385

Le groupe verse des cotisations pour un régime de retraite multi-employeurs en France, la CRPN (Caisse de Retraite du Personnel Navigant). Ce plan multi-employeur étant assimilé à un plan d'État, il est comptabilisé en tant que régime à cotisations définies en « charges sociales ».

Le poste « autres » comprend notamment la capitalisation des frais de personnel sur les travaux d'entretien des avions et des moteurs.

Effectifs moyens de la période

	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Personnel navigant technique	8 550	8 687	8 662	8 560	8 706
Personnel navigant commercial	22 869	22 534	22 498	22 749	22 454
Personnel au sol	70 858	70 725	70 852	70 703	71 022
Total	102 277	101 946	102 012	102 012	102 182

Le groupe a intégré dans ses comptes à compter du 31 mars 2011 rétroactivement au 1^{er} octobre 2010, une société de *catering* située au Kenya, NAS Airport Services Limited. De ce fait, les effectifs du

groupe comprennent les effectifs de NAS Airport de 1 078 ETP au 31 décembre 2011 (9 mois), 1 055 ETP au 31 décembre 2011 (12 mois) et 495 ETP au 31 mars 2011 (12 mois).

Note 9 Amortissements, dépréciations et provisions

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Immobilisations incorporelles	52	42	58	68	56
Immobilisations aéronautiques	971	961	1 281	1 291	1 273
Autres immobilisations corporelles	210	212	285	283	285
Amortissements	1 233	1 215	1 624	1 642	1 614
Stocks	(3)	15	14	(4)	16
Créances	8	2	(2)	4	2
Provisions	58	43	40	55	35
Dépréciations et provisions	63	60	52	55	53
Total	1 296	1 275	1 676	1 697	1 667

Les variations d'amortissements des immobilisations sont présentées dans les Notes 17 et 19.

Les variations des dépréciations relatives aux stocks et aux créances sont présentées dans les Notes 24, 25 et 26.

Les mouvements au bilan du poste « provisions » sont détaillés dans la Note 30.

Note 10 Autres produits et charges

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Exploitation conjointe de lignes et fret	28	(6)	15	49	28
Couverture sur flux d'exploitation (change)	5	149	175	31	180
Autres	(4)	19	53	30	36
Total	29	162	243	110	244

Note 11 Produits et charges non courants

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Cessions de matériel aéronautique	19	11	8	16	(10)
Opération Amadeus	-	1 030	1 030	-	1 030
Cessions de filiales et participations	-	12	13	1	12
Charges de restructuration	3	(15)	(18)	-	(167)
Perte sur matériel aéronautique détenu en vue de la vente	-	-	(6)	-	(48)
Autres	(46)	(171)	(263)	(144)	(211)
Total	(43)	856	756	(143)	616

Opération Amadeus

Le 29 avril 2010, la société Amadeus a été introduite en bourse en Espagne.

Cette opération s'est déroulée en deux étapes :

1. une augmentation de capital réservée au marché à laquelle le groupe n'a pas souscrit ; et
2. la vente concomitante d'une fraction de la participation du groupe.

À l'issue de l'opération le pourcentage de participation est passé de 22% à 15%. Parallèlement, la gouvernance d'Amadeus a été modifiée. Ces deux éléments ont entraîné pour le groupe la perte d'influence notable ainsi qu'un changement de méthode de valorisation de la participation restante.

En conséquence, conformément aux normes IFRS, à compter du 29 avril 2010, date de l'introduction en bourse, les titres détenus par le groupe sont évalués à leur valeur de marché (cours de bourse).

La plus-value globale comptabilisée en résultat à la date de l'opération, d'un montant de 1 030 millions d'euros, se décompose de la façon suivante :

- ♦ plus value comptable sur cession des titres : 280 millions d'euros, dont 193 millions d'euros de trésorerie encaissée ;
- ♦ valorisation au cours de bourse de la participation conservée : 750 millions d'euros.

À l'issue de cette opération, les titres d'Amadeus détenus par le groupe ont été reclassés en « actifs disponibles à la vente » (dans les « autres actifs financiers non courants »). La valeur des titres est réévaluée lors de chaque clôture en fonction du cours de bourse. La contrepartie de cette réévaluation est enregistrée dans les autres éléments du résultat global.

Cessions de filiales et participations

Aucune autre cession de filiales et participations significative n'a eu lieu au cours des périodes présentées.

Charges de restructuration

Le groupe a constitué une provision au titre d'un plan de départs volontaires portant sur environ 1 800 postes pour sa filiale Air France. Les départs ont principalement eu lieu sur l'année 2010. Les impacts de ce plan sur les différentes périodes présentées sont détaillés ci-dessous :

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Plan de départ volontaire	9	(12)	(12)	9	(160)

Perte sur matériel aéronautique détenu en vue de la vente

Au 31 décembre 2010 (12 mois pro forma)

Ce poste comprenait principalement une provision de 35 millions d'euros correspondant aux indemnités à payer sur deux avions cargo ayant fait l'objet d'un arrêt d'exploitation.

Autres

En Europe, par décision en date du 9 novembre 2010, la Commission européenne a imposé des amendes à 14 opérateurs de fret aérien

dont Air France, KLM et Martinair, principalement pour des pratiques d'entente concernant la surcharge fuel. À ce titre, des amendes pour un montant total de 340 millions ont été imposées aux sociétés du groupe.

Au 31 décembre 2010 et 31 mars 2011, le montant des amendes excédait de 127 millions d'euros le montant des provisions déjà constituées. En conséquence, une charge complémentaire a été comptabilisée en « autres charges non courantes ».

Au cours de l'exercice clos au 31 mars 2011 (12 mois), un plan de retraite a été fermé aux États-Unis. L'impact de cette fermeture s'élevait à (26) millions d'euros.

Ces impacts sur les différentes périodes présentées sont détaillés ci-dessous :

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Amende Cargo Europe	(1)	(127)	(127)	-	(127)
Plan de retraite	-	-	(26)	(26)	-

Note 12 Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Produits des valeurs mobilières de placement	25	16	23	32	21
Autres produits financiers	46	47	61	60	63
Produits financiers	71	63	84	92	84
Intérêts sur emprunts	(223)	(220)	(291)	(294)	(293)
Intérêts sur contrat de location-financement	(73)	(72)	(95)	(96)	(101)
Intérêts intercalaires capitalisés	19	21	27	25	26
Autres charges financières	(74)	(72)	(96)	(98)	(87)
Coût de l'endettement financier brut	(351)	(343)	(455)	(463)	(455)
Coût de l'endettement financier net	(280)	(280)	(371)	(371)	(371)
Résultat de change	(186)	(103)	(33)	(116)	(191)
Variation de juste valeur des actifs et passifs financiers	(64)	(46)	(48)	(66)	(53)
Dotations nettes aux provisions	3	4	3	2	5
Autres	-	-	-	-	-
Autres produits et charges financiers	(247)	(145)	(78)	(180)	(239)
Total	(527)	(425)	(449)	(551)	(610)

Le taux retenu pour la détermination des intérêts intercalaires ressort à 4,33% pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 (9 mois), contre 3,73% au 31 décembre 2010 (9 mois) et 3,75% pour l'exercice clos le 31 mars 2011 (12 mois).

Les produits financiers sont principalement constitués des produits d'intérêts et des plus-values de cession des actifs financiers classés à la juste valeur par compte de résultat.

Au 31 décembre 2011 (9 mois et 12 mois pro forma), le groupe a enregistré une charge financière, en variation de juste valeur des actifs et passifs financiers, liée au *swap* sur l'OCÉANE 2005 (voir la Note 31.2.1) d'un montant de 51 millions d'euros.

Au 31 décembre 2011 (9 mois), la variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers est également due à la variation de la part inefficace des dérivés carburant et change à hauteur de (21) millions d'euros, ainsi qu'à la variation de valeur des instruments dérivés non qualifiés comptablement de couverture, à hauteur de 15 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010 (9 mois), la variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers est principalement due à la variation de la part inefficace des dérivés carburant et change à hauteur de (33) millions d'euros.

Au 31 mars 2011 (12 mois), la variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers est principalement due à la variation de la part inefficace des dérivés carburant et change à hauteur de (34) millions d'euros, ainsi qu'à la variation de valeur des instruments dérivés non qualifiés comptablement de couverture, à hauteur de (11) millions d'euros.

Au 31 décembre 2011 (12 mois pro forma), la variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers est également due à la variation de la part inefficace des dérivés carburant et change à hauteur de (12) millions d'euros.

Au 31 décembre 2010 (12 mois pro forma), la variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers est principalement due à la variation des dérivés carburant et change à hauteur de (48) millions d'euros.

Note 13 Impôts

13.1 Charge d'impôt

La charge d'impôt courant et le produit d'impôt différé se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
(Charge)/produit d'impôt courant	(25)	(23)	(19)	(21)	(30)
(Charge)/produit de l'exercice	(25)	(23)	(19)	(21)	(30)
(Charge)/produit d'impôt différé des activités poursuivies	100	49	215	266	305
Variation des différences temporaires	(163)	(151)	(176)	(188)	(133)
Variation des taux d'imposition	-	8	8	-	8
Impact de la CVAE	3	3	4	4	(28)
(Utilisation)/activation de déficits fiscaux	260	189	379	450	458
Total	75	26	196	245	275

La charge d'impôt courant correspond aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2011 (9 mois) et le 31 mars 2011 (12 mois), le groupe a reconnu un produit d'impôt différé actif au titre des déficits reportables de 260 millions d'euros (218 millions d'euros au titre du périmètre d'intégration fiscal français et 40 millions d'euros au titre du périmètre d'intégration fiscal néerlandais) et 379 millions d'euros (307 millions d'euros au titre du périmètre d'intégration fiscal français et 64 millions d'euros au titre du périmètre d'intégration fiscal néerlandais) compte tenu des profits réalisés antérieurement et des perspectives de récupération de ces déficits sur les bénéfices futurs.

En France, les déficits sont indéfiniment reportables. Toutefois, la loi de finance rectificative 2011 a introduit une limitation dans le montant des déficits fiscaux imputables chaque année (montant limité à 60% du montant du bénéfice de la période au-delà du premier million d'euros). Cette mesure a pour effet le rallongement de la période de récupération.

Ces nouvelles dispositions ont conduit le groupe à limiter la reconnaissance des actifs d'impôt différé au titre des déficits reportables à compter du troisième trimestre de l'exercice clos au 31 décembre 2011.

Aux Pays-Bas, les déficits fiscaux sont reportables sur une durée de 9 ans, sans limitation dans le montant de récupération imputable chaque année.

13.2 Impôts différés directement comptabilisés dans les capitaux propres – part du groupe

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Autocontrôle	7	(4)	-	11	(4)
Couverture de flux de trésorerie et actifs financiers disponibles à la vente	146	(150)	(316)	(20)	(204)
Total	153	(154)	(316)	(9)	(208)

13.3 Taux effectif d'impôt

L'écart entre le taux d'imposition en France et le taux effectif d'impôt s'explique comme suit :

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Résultat avant impôt	(501)	967	437	(1 031)	24
Taux d'impôt applicable en France	34,43%	34,43%	34,43%	34,43%	34,43%
Impôt théorique selon le taux d'imposition en vigueur en France	172	(333)	(151)	354	(8)
Différence de taux d'imposition en France/étranger	(3)	10	(5)	(18)	(22)
Éléments non déductibles ou non imposables	3	321	316	(2)	317
Variation des actifs d'impôts différés non reconnus	(92)	26	27	(91)	26
Impact de la CVAE	(13)	(11)	(15)	(17)	(48)
Autres	8	13	24	19	10
Impôt	75	26	196	245	275
Taux d'impôt réel	15%	(3)%	(45)%	24%	Non significatif

Les taux d'impôt en vigueur en France et aux Pays-Bas sont respectivement de 34,43% et de 25%. Le taux d'impôt en vigueur aux Pays-Bas a diminué de 0,5 point au 1^{er} janvier 2011.

13.4 Variations des impôts différés au cours de la période

(En millions d'euros)	1 ^{er} avril 2011	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en capitaux propres	Variation de la conversion	Reclassement et autres	31 décembre 2011
Immobilisations aéronautiques	(1 091)	(28)	-	-	(28)	(1 147)
Actifs de retraite	(732)	(54)	-	-	-	(786)
Dettes financières	486	128	-	-	-	614
Autres créditeurs	11	(20)	92	-	1	84
Titres de transport émis non utilisés	205	(35)	-	-	-	170
Autres	(283)	(146)	56	-	30	(343)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	1 826	255	5	-	(1)	2 085
Impôts différés actif/(passif) nets	422	100	153	-	2	677

(En millions d'euros)	1 ^{er} avril 2010	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en capitaux propres	Variation de la conversion	Reclassement et autres	31 mars 2011
Immobilisations aéronautiques	(1 039)	(78)	-	-	26	(1 091)
Actifs de retraite	(683)	(50)	-	-	1	(732)
Dettes financières	453	36	-	-	(3)	486
Autres créiteurs	387	(31)	(236)	-	(109)	11
Titres de transport émis non utilisés	206	-	-	-	(1)	205
Autres	(252)	(41)	(80)	-	90	(283)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	1 452	379	-	-	(5)	1 826
Impôts différés actif/(passif) nets	524	215	(316)	-	(1)	422

(En millions d'euros)	1 ^{er} avril 2010	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en capitaux propres	Variation de la conversion	Reclassement et autres	31 décembre 2010
Immobilisations aéronautiques	(1 039)	(45)	-	-	-	(1 084)
Actifs de retraite	(683)	(38)	-	-	1	(720)
Dettes financières	453	8	-	-	9	470
Autres créiteurs	387	(28)	(118)	-	(107)	134
Titres de transport émis non utilisés	206	(4)	-	-	-	202
Autres	(252)	(37)	(33)	-	98	(224)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	1 452	193	(4)	-	(1)	1 640
Impôts différés actif/(passif) nets	524	49	(155)	-	-	418

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables des périmètres d'intégration fiscale française et néerlandaise s'établissent à 2 019 millions d'euros au 31 décembre 2011 (1 645 millions d'euros au titre du périmètre d'intégration fiscale français et 374 millions d'euros au titre du périmètre d'intégration fiscale néerlandais).

La reconnaissance de cet actif pour chacun des deux périmètres est basée sur les perspectives de bénéfices imposables établies à partir du plan cible à trois ans du groupe et des mêmes hypothèses que celles décrites dans la Note 18 « Test de valeur d'actif » de ces états financiers consolidés.

Sur la base de ces perspectives de bénéfices imposables, l'horizon de recouvrabilité ressort à 10 années pour le périmètre français et 7 années pour le périmètre néerlandais. La non-réalisation des hypothèses retenues pourrait avoir un impact significatif sur l'horizon de recouvrabilité de ces actifs d'impôt différés.

13.5 Actifs d'impôt différé non reconnus

<i>(En millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2011		Au 31 mars 2011	
	Base	Impôt	Base	Impôt
Différences temporelles déductibles	32	8	31	8
Pertes fiscales	410	107	196	38
Total	442	115	227	46

Au 31 décembre 2011, l'effet de la limitation des impôts différés du groupe fiscal français sur le troisième trimestre s'est traduit par la non-reconnaissance d'un actif d'impôt de 68 millions d'euros, soit une base de 198 millions d'euros.

Les autres actifs d'impôt non reconnus correspondent pour l'essentiel à une partie des déficits fiscaux de filiales du groupe Air France ainsi qu'aux déficits reportables de certaines filiales anglaises du groupe.

Note 14 Actifs détenus en vue de la vente et passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente

Exercice clos au 31 décembre 2011

Au 31 décembre 2011, le poste « actifs détenus en vue de la vente » est constitué de la juste valeur de 3 appareils destinés à être cédés, pour un montant de 10 millions d'euros.

Exercice clos au 31 mars 2011

Au 31 mars 2011, le poste « actifs détenus en vue de la vente » était constitué de la juste valeur de 5 appareils destinés à être cédés, pour un montant de 21 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010

Au 31 décembre 2010, le poste « actifs détenus en vue de la vente » était constitué de la juste valeur d'un appareil destiné à être cédé, pour un montant de 2 millions d'euros.

Note 15 Résultat par action

15.1 Résultat net – propriétaires de la société mère par action

Rapprochement des résultats utilisés pour le calcul des résultats par action

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Résultat net – propriétaires de la société mère	(442)	980	613	(809)	289
Dividendes à verser aux actionnaires prioritaires	-	-	-	-	-
Résultat net – propriétaires de la société mère (retenu pour le calcul du résultat de base par action)	(442)	980	613	(809)	289
Effet des actions ordinaires potentielles sur le résultat :					
♦ intérêts versés sur les obligations convertibles (net d'impôt)	-	33	44	-	44
Résultat net – propriétaires de la société mère (retenu pour le calcul du résultat dilué par action)	(442)	1 013	657	(809)	333

Rapprochement du nombre d'actions utilisé pour le calcul des résultats par action

	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Nombre moyen pondéré :					
♦ d'actions ordinaires émises	300 219 278	300 219 278	300 219 278	300 219 278	300 219 278
♦ d'actions propres achetées dans le cadre des plans d'options	(1 229 714)	(1 368 543)	(1 334 312)	(1 229 714)	(1 403 025)
♦ d'actions propres achetées dans le cadre de plan de rachat d'actions	(537 424)	(820 560)	(661 716)	(133 675)	(924 181)
♦ d'autres actions propres achetées	(2 959 877)	(2 961 484)	(2 961 300)	(2 960 869)	(2 961 656)
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action	295 492 263	295 068 691	295 261 950	295 895 020	294 930 416
Conversion des OCÉANE	-	78 618 524	78 617 611	-	78 618 524
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat dilué par action	295 492 263	373 687 215	373 879 561	295 895 020	373 548 940

15.2 Instruments non dilutifs

Compte tenu de l'évolution du cours moyen de l'action Air France-KLM sur l'ensemble des périodes présentées, les instruments non dilutifs correspondent à l'ensemble des plans d'options de souscription d'actions décrits en Note 29.

15.3 Instruments émis postérieurement à la clôture

Aucun instrument n'a été émis postérieurement à la clôture.

Note 16 Goodwill

Détail des goodwill

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011			Au 31 mars 2011			Au 31 décembre 2010		
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette
VLM	168	-	168	168	-	168	168	-	168
UTA	112	-	112	112	-	112	112	-	112
Régional	60	-	60	60	-	60	60	-	60
Aeromaintenance Group	21	-	21	20	-	20	21	-	21
Brit Air	20	-	20	20	-	20	20	-	20
CityJet	11	-	11	11	-	11	11	-	11
SIA Kenya	24	-	24	22	-	22	-	-	-
Autres	10	-	10	9	-	9	9	-	9
Total	426	-	426	422	-	422	401	-	401

L'ensemble des goodwill concerne principalement l'activité « passage ».

Variation de la valeur nette des goodwill

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011	Au 31 décembre 2010 (9 mois)
Solde en début de période	422	401	401
Acquisition	-	22	-
Variation de la conversion	4	(1)	-
Solde en fin de période	426	422	401

Lors de l'exercice clos le 31 mars 2011, un goodwill a été enregistré sur l'acquisition de 60% des parts de SIA Kenya, filiale du groupe Servair.

Note 17 Immobilisations incorporelles

<i>(En millions d'euros)</i>	Marques et slots	Fichiers clients	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute				
Montant au 31 mars 2010	315	107	574	996
Acquisitions	-	-	98	98
Variation de périmètre	-	-	-	-
Cessions	-	-	(18)	(18)
Transfert	-	-	(1)	(1)
Montant au 31 décembre 2010	315	107	653	1 075
Montant au 31 mars 2010	315	107	574	996
Acquisitions	-	-	153	153
Variation de périmètre	-	-	-	-
Cessions	-	-	(20)	(20)
Transfert	-	-	(6)	(6)
Montant au 31 mars 2011	315	107	701	1 123
Acquisitions	-	-	124	124
Variation de périmètre	-	-	-	-
Cessions	-	-	(30)	(30)
Transfert	-	-	12	12
Montant au 31 décembre 2011	315	107	807	1 229
Amortissement				
Montant au 31 mars 2010	-	(93)	(291)	(384)
Amortissements de la période	-	(6)	(38)	(44)
Reprises sur cessions	-	-	13	13
Transfert	-	-	2	2
Montant au 31 décembre 2010	-	(99)	(314)	(413)
Montant au 31 mars 2010	-	(93)	(291)	(384)
Amortissements de la période	-	(7)	(53)	(60)
Reprises sur cessions	-	-	13	13
Transfert	-	-	3	3
Montant au 31 mars 2011	-	(100)	(328)	(428)
Amortissements de la période	-	(2)	(50)	(52)
Reprises sur cessions	-	-	25	25
Transfert	-	-	-	-
Montant au 31 décembre 2011	-	(102)	(353)	(455)

Immobilisations incorporelles (suite)

(En millions d'euros)	Marques et slots	Fichiers clients	Autres immobilisations incorporelles	Total
Montant au 31 décembre 2011	-	(102)	(353)	(455)
Valeur nette				
au 31 décembre 2010	315	8	339	662
au 31 mars 2011	315	7	373	695
au 31 décembre 2011	315	5	454	774

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées :

- ♦ des marques KLM et Transavia ainsi que des slots (créneaux de décollage/atterrissage) acquis par le groupe dans le cadre de l'acquisition de KLM. Ces immobilisations ont des durées d'utilité

indéfinies, l'utilisation escomptée par le groupe étant, du fait de la nature propre de ces actifs, non bornée dans le temps ;

- ♦ de logiciels et capitalisation de développement informatiques.

Note 18 Test de valeur d'actif

Concernant la méthodologie suivie pour le test de valeur d'actif, le groupe a alloué chacun des goodwill et des immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est indéfinie aux unités génératrices de trésorerie (UGT), lesquelles correspondent aux secteurs d'activité du groupe (cf. « règles et méthodes comptables »).

Au 31 décembre 2011, les goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée sont principalement rattachés à l'UGT « Passage » pour respectivement 369 millions d'euros et 699 millions d'euros.

La valeur recouvrable des actifs des UGT a été déterminée par référence à la valeur d'utilité au 30 septembre 2011 (sans changement par rapport au 31 décembre 2010). Les tests ont été réalisés pour l'ensemble des UGT sur la base d'un plan cible à trois ans du groupe, validé par la Direction, et qui intègre une hypothèse de reprise, après

le ralentissement économique, permettant d'atteindre les prévisions à moyen terme réalisées par le groupe avant la survenance de la crise.

Un taux de croissance annuel de 3,5% a été appliqué de la 4^e à la 10^e année du test puis un taux de 1,5% a été appliqué à compter de la 11^e année (taux retenu pour la détermination de la valeur terminale).

Le taux d'actualisation de 7,4% au 31 décembre 2011 et de 7% au 31 mars 2011 correspond au coût moyen pondéré du capital du groupe.

Un taux d'actualisation supérieur à 13% conduirait le groupe à constater une perte de valeur.

Si le taux de croissance appliqué à compter de la 11^e année passait de 1,5% à 1%, aucune perte de valeur ne serait à constater.

Note 19 Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Immobilisations aéronautiques					Autres immobilisations corporelles					Total
	Avions en pleine propriété	Avions en location financement	Actifs en cours de construction	Autres	Total	Terrains et constructions	Matériels et installations	Actifs en cours de construction	Autres	Total	
Valeur brute											
Au 31 mars 2010	10 348	4 653	913	1 936	17 850	2 576	1 206	122	915	4 819	22 669
Acquisitions	343	4	895	119	1 361	25	28	46	20	119	1 480
Cessions	(741)	(7)	-	(112)	(860)	(4)	(6)	(1)	(32)	(43)	(903)
Variation de périmètre	(2)	-	-	-	(2)	-	-	-	-	-	(2)
Couverture de change	-	-	(10)	-	(10)	-	-	-	-	-	(10)
Transfert	657	103	(824)	112	48	25	48	(112)	14	(25)	23
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1
Au 31 décembre 2010	10 605	4 753	974	2 055	18 387	2 622	1 276	55	918	4 871	23 258
Au 31 mars 2010	10 348	4 653	913	1 936	17 850	2 576	1 206	122	915	4 819	22 669
Acquisitions	493	7	1 172	142	1 814	34	52	78	34	198	2 012
Cessions	(1 127)	(7)	-	(144)	(1 278)	(10)	(47)	-	(66)	(123)	(1 401)
Variation de périmètre	(2)	-	-	-	(2)	2	5	-	5	12	10
Couverture de change	-	-	59	-	59	-	-	-	-	-	59
Transfert	910	135	(1 175)	173	43	40	56	(133)	13	(24)	19
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	(2)	-	-	(2)	(2)
Au 31 mars 2011	10 622	4 788	969	2 107	18 486	2 642	1 270	67	901	4 880	23 366
Acquisitions	495	113	912	80	1 600	20	35	77	29	161	1 761
Cessions	(824)	(14)	(113)	(113)	(1 064)	(8)	(15)	(2)	(29)	(54)	(1 118)
Couverture de change	-	-	(107)	-	(107)	-	-	-	-	-	(107)
Transfert	579	329	(933)	69	44	19	(5)	(42)	6	(22)	22
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	3	-	1	4	4
Au 31 décembre 2011	10 872	5 216	728	2 143	18 959	2 673	1 288	100	908	4 969	23 928
Amortissements											
Au 31 mars 2010	(4 510)	(1 176)	-	(815)	(6 501)	(1 201)	(730)	-	(636)	(2 567)	(9 068)
Amortissements de la période	(641)	(224)	-	(105)	(970)	(100)	(64)	-	(48)	(212)	(1 182)
Reprises sur cessions	213	7	-	94	314	3	6	-	31	40	354
Transfert	(51)	41	-	(57)	(67)	-	-	-	(1)	(1)	(68)
Au 31 décembre 2010	(4 989)	(1 352)	-	(883)	(7 224)	(1 298)	(788)	-	(654)	(2 740)	(9 964)

Immobilisations corporelles (suite)

(En millions d'euros)	Immobilisations aéronautiques					Autres immobilisations corporelles					Total
	Avions en pleine propriété	Avions en location financement	Actifs en cours de construction	Autres	Total	Terrains et constructions	Matériels et installations	Actifs en cours de construction	Autres	Total	
Au 31 mars 2010	(4 510)	(1 176)	-	(815)	(6 501)	(1 201)	(730)	-	(636)	(2 567)	(9 068)
Amortissements de la période	(851)	(299)	-	(142)	(1 292)	(133)	(87)	-	(65)	(285)	(1 577)
Reprises sur cessions	307	7	-	126	440	7	17	-	65	89	529
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	(1)	(4)	-	(4)	(9)	(9)
Transfert	(149)	127	-	(71)	(93)	-	-	-	2	2	(91)
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1
Au 31 mars 2011	(5 203)	(1 341)	-	(902)	(7 446)	(1 328)	(803)	-	(638)	(2 769)	(10 215)
Amortissements de la période	(606)	(258)	-	(110)	(974)	(100)	(62)	-	(48)	(210)	(1 184)
Reprises sur cessions	123	14	-	109	246	6	13	-	29	48	294
Transfert	(9)	(60)	-	(27)	(96)	-	19	-	-	19	(77)
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)	(2)	(2)
Au 31 décembre 2011	(5 695)	(1 645)	-	(930)	(8 270)	(1 422)	(834)	-	(658)	(2 914)	(11 184)
Valeur nette											
Au 31 décembre 2010	5 616	3 401	974	1 172	11 163	1 324	488	55	264	2 131	13 294
Au 31 mars 2011	5 419	3 447	969	1 205	11 040	1 314	467	67	263	2 111	13 151
Au 31 décembre 2011	5 177	3 571	728	1 213	10 689	1 251	454	100	250	2 055	12 744

Les actifs aéronautiques en cours de construction comprennent principalement les avances et acomptes, les travaux de maintenance sur moteurs et les modifications avions.

Un détail des immobilisations données en garantie est communiqué dans la Note 36 de ces états financiers.

Les engagements d'achats d'immobilisations sont donnés dans les Notes 35 et 36 de ces états financiers.

La valeur nette des immobilisations corporelles financées par location financement est de 3 765 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 3 826 millions d'euros au 31 mars 2011 et 4 025 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Note 20 Investissements corporels et incorporels

Les investissements corporels et incorporels figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé se ventilent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Acquisition d'immobilisations corporelles	1 761	1 485	2 012	2 288	1 921
Acquisition d'immobilisations incorporelles	124	98	153	179	135
Part des acquisitions non encore payée et intérêts intercalaires	(13)	(22)	(43)	(34)	(19)
Total	1 872	1 561	2 122	2 433	2 037

Note 21 Titres mis en équivalence

Variations de la période

Le tableau ci-dessous présente la variation des titres de participation dans les entreprises associées :

(En millions d'euros)	WAM Acquisition (Amadeus GTD)	Alitalia	Kenya Airways	Autres	Total
Valeur des titres au 31 mars 2010	-	338	47	61	446
Part du groupe dans les résultats de l'exercice		(23)	6	3	(14)
Distribution de dividendes		-	(1)	(1)	(2)
Variation de périmètre		-	-	12	12
Variation de juste valeur		(15)	2	-	(13)
Autres variations		-	-	2	2
Écart de conversion		-	-	-	-
Valeur des titres au 31 décembre 2010	N/A	300	54	77	431
Valeur des titres au 31 mars 2010	N/A	338	47	61	446
Part du groupe dans les résultats de l'exercice		(31)	7	3	(21)
Distribution de dividendes		-	(1)	(2)	(3)
Variation de périmètre		-	-	12	12
Variation de juste valeur		(9)	3	-	(6)
Autres variations		-	-	2	2
Écart de conversion		-	(8)	-	(8)
Valeur des titres au 31 mars 2011	N/A	298	48	76	422
Part du groupe dans les résultats de l'exercice		(22)	5	5	(12)
Distribution de dividendes		-	(1)	(1)	(2)
Variation de périmètre		-	-	6	6
Variation de juste valeur		(2)	-	-	(2)
Autres variations		-	-	2	2
Écart de conversion		-	5	3	8
Valeur des titres au 31 décembre 2011	N/A	274	57	91	422
Valeur de marché des titres cotés			23		

Au 31 décembre 2010

Alitalia est détenue à 25% par Air France-KLM.

Kenya Airways est détenue par KLM à hauteur de 26%.

Le 29 avril 2010, la société Amadeus a été introduite en bourse en Espagne. Cette opération est détaillée dans la Note 11.

La part dans le résultat des sociétés mises en équivalence comprend notamment la contribution négative d'Alitalia pour un montant de

(23) millions d'euros. Cette dernière reflète l'activité du 1^{er} janvier au 30 septembre 2010 compte tenu d'une clôture annuelle au 31 décembre.

Au 31 mars 2011

Alitalia est détenue à 25% par Air France-KLM.

Kenya Airways est détenue par KLM à hauteur de 26%.

Le 29 avril 2010, la société Amadeus a été introduite en bourse en Espagne. Cette opération est détaillée dans la Note 11.

La part dans le résultat des sociétés mises en équivalence comprend notamment la contribution négative d'Alitalia pour un montant de (31) millions d'euros. Cette dernière reflète l'activité du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010 compte tenu d'une clôture annuelle au 31 décembre.

Au 31 décembre 2011

Kenya Airways est détenue par KLM à hauteur de 26%.

Alitalia est détenue à 25% par Air France-KLM.

La part dans le résultat des sociétés mises en équivalence comprend notamment la contribution négative d'Alitalia pour un montant de (22) millions d'euros. Cette dernière reflète l'activité du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011.

Comptes simplifiés des principales sociétés mises en équivalence

Les titres mis en équivalence au 31 décembre 2011 concernent principalement les sociétés suivantes sur lesquelles le groupe exerce une influence notable :

♦ Alitalia

La société Alitalia Compagnia Aero Italiana Spa est issue de l'apport de l'activité passage de l'ancienne société Alitalia et du rachat de la compagnie Air One. Cette société a démarré son activité le 12 janvier 2009. Elle dessert 92 destinations en Italie et dans le monde avec plus de 2 200 vols par semaine.

♦ Kenya Airways

Kenya Airways est la compagnie aérienne kenyane basée à Nairobi.

Les comptes des principales sociétés dont les titres sont mis en équivalence sont les données financières des exercices 2011 et 2010 non retraités des ajustements de consolidation.

(En millions d'euros)	Alitalia	Kenya Airways
	31/12/10	31/03/10
% détention au 31 mars 2011	25%	26%
Chiffre d'affaires	3 225	653
Résultat d'exploitation	(107)	17
Résultat net	(168)	19
Capitaux propres	548	192
Total Actif	2 856	706
Total Passif	2 856	706
	31/12/11	31/03/11
% détention au 31 décembre 2011	25%	26%
Chiffre d'affaires	3 478	785
Résultat d'exploitation	(6)	53
Résultat net	(69)	32
Capitaux propres	479	212
Total Actif	2 798	721
Total Passif	2 798	721

Note 22 Actifs de pension

<i>(En millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011	Au 31 décembre 2010 <i>(9 mois)</i>
Solde en début de période	2 995	2 733	2 733
(Charge)/produit de la période	(36)	(71)	(38)
Paiement des cotisations au fonds	258	331	249
Reclassement	-	2	-
Écart de conversion	-	-	-
Solde en fin de période	3 217	2 995	2 944

L'analyse de ces actifs de pensions est présentée en Note 30.1.

Note 23 Autres actifs financiers

<i>(En millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2011		Au 31 mars 2011		Au 31 décembre 2010	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Actifs disponibles à la vente						
Titres de participation	-	901	-	977	-	1 130
Actifs de transaction						
Valeurs mobilières de placement	149	210	271	-	424	-
Comptes de trésorerie nantis	533	95	303	-	-	-
Prêts et créances						
Dépôts liés aux locations financières (obligations)	40	125	103	94	95	112
Autres dépôts liés aux locations financières	4	487	46	409	77	415
Autres prêts et créances	15	256	15	235	17	237
Immobilisations financières diverses	10	-	13	-	15	-
Valeur brute	751	2 074	751	1 715	628	1 894
Dépréciation en début d'exercice	-	(61)	-	(56)	-	(56)
Dotation de l'exercice	-	-	-	(5)	-	(2)
Utilisation	-	2	-	-	-	-
Dépréciation en fin d'exercice	-	(59)	-	(61)	-	(58)
Total	751	2 015	751	1 654	628	1 836

Les actifs disponibles à la vente se présentent comme suit :

(En millions d'euros)	Juste valeur	% intérêt	Capitaux propres	Résultat	Cours de bourse (en euros)	Date de clôture
Au 31 décembre 2011						
Amadeus *	854	15,23%	ND	ND	12,54	Décembre 2011
Club Med *	8	2,00%	ND	ND	15,20	Octobre 2011
Voyages Fram	9	8,71%	ND	ND	NA	Décembre 2011
Autres	30	-	-	-	-	-
Total	901					
Au 31 mars 2011						
Amadeus *	920	15,23%	767	384	13,50	Décembre 2010
Club Med *	10	2,00%	516	(14)	15,20	Octobre 2010
Voyages Fram	9	8,71%	108	(6)	NA	Décembre 2010
Autres	38	-	-	-	-	-
Total	977					

* Sociétés cotées.

Les actifs de transaction correspondent principalement à des parts dans des fonds communs de placement n'entrant pas dans la catégorie « équivalents de trésorerie » ainsi qu'à des comptes de trésorerie nantis, principalement dans le cadre du contrat de *swap* conclu avec Natixis sur l'OCÉANE 2005 (voir Note 31) et dans celui

de la garantie donnée à l'Union européenne sur le litige *anti-trust* (voir Notes 30.2).

Le poste « prêts et créances » comprend principalement les dépôts versés dans le cadre des locations opérationnelles et financières.

Note 24 Stocks et encours

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011	Au 31 décembre 2010 (9 mois)
Pièces de rechanges aéronautiques	559	582	588
Autres approvisionnements	191	144	158
Encours de production	8	6	8
Valeur brute	758	732	754
Dépréciation en début d'exercice	(174)	(163)	(163)
Dotations de l'exercice	(15)	(21)	(19)
Reprise de dépréciation suite à des sorties et des cessions	14	7	5
Reprise de dépréciation devenue sans objet	-	-	-
Reclassement	2	3	2
Dépréciation en fin d'exercice	(173)	(174)	(175)
Valeur nette	585	558	579

Note 25 Créances clients

<i>(En millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011	Au 31 décembre 2010 <i>(9 mois)</i>
Compagnies aériennes	525	459	369
Autres clients :			
♦ Passage	604	873	712
♦ Fret	400	409	401
♦ Maintenance	249	186	266
♦ Autres	84	94	122
Valeur brute	1 862	2 021	1 870
Dépréciation en début d'exercice	(83)	(89)	(89)
Dotation de l'exercice	(16)	(14)	(7)
Utilisation	8	15	4
Variation de la conversion	-	1	1
Reclassement	3	4	-
Dépréciation en fin d'exercice	(88)	(83)	(91)
Valeur nette	1 774	1 938	1 779

Note 26 Autres débiteurs

<i>(En millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2011		Au 31 mars 2011		Au 31 décembre 2010 <i>(9 mois)</i>	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Fournisseurs débiteurs	118	-	119	-	115	-
État	74	-	86	-	80	-
Instruments dérivés	315	149	808	138	473	113
Charges constatées d'avance	209	19	259	18	209	14
Débiteurs divers	281	-	280	-	240	-
Valeur brute	997	168	1 552	156	1 117	127
Dépréciation en début d'exercice	(2)	-	(4)	-	(4)	-
Dotation de l'exercice	-	-	-	-	-	-
Utilisation	-	-	1	-	-	-
Reclassement	-	-	1	-	-	-
Dépréciation en fin d'exercice	(2)	-	(2)	-	(4)	-
Valeur nette	995	168	1 550	156	1 113	127

Les instruments dérivés ne comprennent pas de couvertures de la dette en devises au 31 décembre 2011 et au 31 mars 2011.

Note 27 Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011	Au 31 décembre 2010
SICAV (actifs de transaction)	1 552	3 219	2 835
Dépôts (actifs de transaction) et comptes à termes	293	124	185
Caisses et banques	438	374	476
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 283	3 717	3 496
Concours bancaires	(157)	(129)	(145)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	2 126	3 588	3 351

Note 28 Capitaux propres

28.1 Capital

Au 31 décembre 2011, le capital social d'Air France-KLM, entièrement libéré, est divisé en 300 219 278 actions. Chaque action confère un droit de vote à son détenteur.

Le 5 août 2010, une opération de réduction de capital d'un montant de 2 252 millions d'euros a eu lieu, ramenant la valeur nominale des actions à 1 euro contre 8,5 euros antérieurement à cette date.

L'évolution du nombre d'actions en circulation est la suivante :

En nombre de titres	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011	Au 31 décembre 2010 (9 mois)
En début de période	300 219 278	300 219 278	300 219 278
Émission d'actions dans le cadre de la conversion des OCÉANE	-	-	-
En fin de période	300 219 278	300 219 278	300 219 278
Dont :			
♦ nombre de titres émis et payés	300 219 278	300 219 278	300 219 278
♦ nombre de titres émis et non payés	-	-	-

Les actions composant le capital social d'Air France-KLM ne sont soumises ni à restriction ni à préférence concernant la distribution de dividendes et le remboursement du capital.

Nombre d'actions autorisées

L'Assemblée générale extraordinaire en date du 7 juillet 2011 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM dans la limite d'un montant total de 120 millions d'euros en nominal.

Répartition du capital et des droits de vote

Le capital et les droits de vote se répartissent de la façon suivante :

	En % du capital		En % des droits de vote	
	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
État français	16%	16%	16%	16%
Salariés et anciens salariés	10%	10%	10%	10%
Actions détenues par le groupe	2%	2%	-	-
Public	72%	72%	74%	74%
Total	100%	100%	100%	100%

La ligne « Salariés et anciens salariés » regroupe les titres détenus par le personnel et les anciens salariés identifiés dans des fonds ou par un Code Sicovam.

Autres titres donnant accès au capital**OCÉANE**

Voir Note 31.2.

28.2 Primes d'émission et de fusion

Les primes d'émission et de fusion représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant des apports reçus en numéraire ou en nature par Air France-KLM.

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011	Au 31 décembre 2010
Autres primes d'émission et de fusion	2 971	2 971	2 971
Total	2 971	2 971	2 971

28.3 Actions d'autocontrôle

	Actions d'autocontrôle	
	(En nombre)	(En millions d'euros)
Au 31 mars 2010	5 730 474	(106)
Variation de la période	(1 539 649)	13
Au 31 décembre 2010	4 190 825	(93)
Au 31 mars 2010	5 730 474	(106)
Variation de la période	(1 180 562)	12
Au 31 mars 2011	4 549 912	(94)
Variation de la période	1 089 565	5
Au 31 décembre 2011	5 639 477	(89)

Au 31 décembre 2011, Air France-KLM détient 4 523 057 de ses propres actions (dont 1 450 000 dans le cadre du contrat de liquidité), acquises en vertu des autorisations annuelles consenties par l'Assemblée générale des actionnaires. Au 31 décembre 2011, le

groupe détient également 1 116 420 de ses propres actions au titre des plans de stock-options émis par KLM. L'ensemble de ces titres est classé en réduction des capitaux propres.

28.4 Réserves et résultat

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011	Au 31 décembre 2010 (9 mois)
Réserve légale	70	70	70
Réserves distribuables	962	1 032	1 032
Réserves sur instruments dérivés	55	363	(25)
Réserves sur actifs financiers disponibles à la vente	86	173	325
Autres réserves	2 127	1 424	1 420
Résultat net – propriétaires de la société mère	(442)	613	980
Total	2 858	3 675	3 802

Au 31 décembre 2011, la réserve légale de 70 millions d'euros, représente 23% du capital social d'Air France-KLM. La réglementation française exige qu'une société anonyme affecte chaque année 5% de son résultat net statutaire à cette réserve légale jusqu'à ce qu'elle atteigne 10% du capital social de la société. Ce montant affecté à la réserve légale est déduit du résultat distribuable pour l'année en cours.

La réserve légale de toute société soumise à cette réglementation ne peut faire l'objet d'une distribution aux actionnaires qu'en cas de liquidation.

Note 29 Paiements fondés sur des actions

29.1 Plans de paiement fondés sur des actions et autres plans en vigueur au 31 décembre 2011

Plans	Date d'attribution	Nombre d'actions/d'options attribuées	Date de départ d'exercice des options	Date d'expiration/de clôture	Prix de souscription (en euros)	Nombre d'options exercées au 31/12/11
Plans d'options de souscription d'actions						
KLM	26/07/06	411 105	31/07/06	26/07/11	17,83	-
KLM	27/07/07	428 850	31/07/07	25/07/12	34,21	-

Autres plans

Plans	Date d'attribution/de lancement	Nombre d'actions attribuées	Date d'expiration/de clôture	Prix de souscription (en euros)	Nombre d'actions souscrites au 31/12/11
Air France-KLM – ESA* 2005	01/02/05	12 612 671	21/02/05	14,00	12 612 671

* Échange Salaire-Action

29.2 Mouvements des options

	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options
Options en circulation au 31 mars 2010	22,00	1 143 182
<i>Dont options exerçables au 31 mars 2010</i>	22,00	1 143 182
Options auxquelles il est renoncé au cours de la période	13,42	(372 966)
Options exercées au cours de la période	-	-
Options attribuées au cours de la période	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2010	26,16	770 216
<i>Dont options exerçables au 31 décembre 2010</i>	26,16	770 216
Options en circulation au 31 mars 2010	22,00	1 143 182
<i>Dont options exerçables au 31 mars 2010</i>	22,00	1 143 182
Options auxquelles il est renoncé au cours de la période	13,49	(374 966)
Options exercées au cours de la période	-	-
Options attribuées au cours de la période	-	-
Options en circulation au 31 mars 2011	26,16	768 216
<i>Dont options exerçables au 31 mars 2011</i>	26,16	768 216
Options auxquelles il est renoncé au cours de la période	17,83	(377 699)
Options exercées au cours de la période	-	-
Options attribuées au cours de la période	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2011	34,21	390 517
<i>Dont options exerçables au 31 décembre 2011</i>	34,21	390 517

29.3 Options en circulation par fourchette de prix de souscription au 31 décembre 2011

Fourchette des prix d'exercice par action	Nombre d'options	Durée de vie moyenne résiduelle (en années)	Prix moyen d'exercice par action (en euros)
De 20 à 35 euros par action	390 517	0,58	34,21
Total	390 517	0,58	34,21

29.4 Descriptif des plans

Plans d'options de souscription d'actions KLM

Avant le rapprochement avec Air France, les membres du Directoire et les principaux cadres de KLM disposaient d'options d'achat d'actions de KLM. Dans le cadre du contrat de regroupement entre KLM et Air France, les options d'achats d'actions et SAR (Share Appreciation Rights) non exercées lors du rapprochement ont été modifiées, le 4 mai 2004, de sorte que leur détenteur puisse acheter des actions Air France-KLM et des SAR attachées aux actions Air France-KLM.

Les actions détenues par KLM dans le cadre de ce plan ont été converties en action Air France-KLM et transférées à une fondation dont l'unique objet est de détenir ces actions.

Les conditions d'acquisition des plans de stock-options octroyés par KLM en juillet 2007 et 2006 prévoyaient l'acquisition d'un tiers des stock-options à la date d'attribution, d'un second tiers à la fin de la première année et du dernier tiers à la fin de la seconde année. L'acquisition des stock-options est conditionnelle à l'atteinte de critères de performance prédéterminés ne dépendant pas du marché.

Plan échange salaire-actions 2005 Air France-KLM

Le 1^{er} février 2005, le groupe a lancé un plan d'échange salaire contre actions au terme duquel les employés d'Air France résidant en France se sont vus proposer d'acquérir des actions Air France-KLM au prix de 14 euros par action en échange d'une réduction de leur salaire sur une période de 6 ans. L'offre était limitée à un maximum de 13 186 853 actions ordinaires.

À la date de clôture de l'offre, soit le 21 février 2005, les employés d'Air France avaient ainsi acquis 12 612 671 actions Air France-KLM.

Ces actions ont été attribuées par l'État français, actionnaire d'Air France-KLM, sous condition de versement d'une soule d'un montant de 110 millions d'euros réglée par le groupe en avril 2007.

Les réductions de salaire se sont étalées sur la période allant de mai 2005 à mai 2011.

Dans le cas où un salarié ayant participé à l'ESA quitte le groupe avant la fin de la période de 6 ans, les actions non acquises et non

rachetées sont restituées à Air France qui, à son tour, les restitue à l'État français. La juste valeur des services rendus dans le cadre de ce plan d'achat d'actions a été déterminée sur la base de la valeur de marché de l'action Air France-KLM à la date de clôture de l'offre soit un cours de 14,30 euros, et ressort à 180 millions d'euros. La charge de salaire correspondante est reconnue sur la période d'acquisition des droits de mai 2005 à mai 2011. Chaque versement, correspondant à la réduction de salaire sur une base annuelle, est considéré comme une acquisition indépendante. Le plan ESA 2005 est donc reconnu sur une base linéaire sur la période de service requise pour chaque part acquise séparément.

Plan SARs KLM

KLM a mis en place au cours des exercices clos au 31 décembre 2011, 31 mars 2011, au 31 mars 2010 et 31 mars 2009 des Shares Appreciation Rights (SARs ou droits à appréciation d'actions) qui constituent des plans fondés sur des actions et réglés en trésorerie.

Plans	Date d'attribution	Nombre de SARs attribués	Date de départ d'exercice des SARs	Date d'expiration/ de clôture	Nombre de SARs exercés au 31/12/11
KLM	01/07/08	153 080	01/07/08	01/07/13	11 088
KLM	01/07/09	136 569	01/07/09	01/07/14	-
KLM	01/07/10	145 450	01/07/10	01/07/15	-
KLM	01/07/11	144 235	01/07/11	01/07/16	-

La variation des SARs est la suivante :

	Nombre de SARs
SARs en circulation au 31 mars 2010	243 060
<i>Dont SARs exerçables au 31 mars 2010</i>	<i>104 638</i>
SARs auxquels il est renoncé au cours de la période	(54 333)
SARs exercés au cours de la période	-
SARs attribués au cours de la période	145 450
SARs en circulation au 31 décembre 2010	334 177
<i>Dont SARs exerçables au 31 décembre 2010</i>	<i>193 688</i>
SARs en circulation au 31 mars 2010	243 060
<i>Dont SARs exerçables au 31 mars 2010</i>	<i>104 638</i>
SARs auxquels il est renoncé au cours de la période	(54 745)
SARs exercés au cours de la période	-
SARs attribués au cours de la période	145 450
SARs en circulation au 31 mars 2011	333 765
<i>Dont SARs exerçables au 31 mars 2011</i>	<i>193 276</i>
SARs auxquels il est renoncé au cours de la période	(1 415)
SARs exercés au cours de la période	(11 088)
SARs attribués au cours de la période	144 235
SARs en circulation au 31 décembre 2011	465 497
<i>Dont SARs exerçables au 31 décembre 2011</i>	<i>270 908</i>

Les SARs octroyés par KLM le 1^{er} juillet 2011, 2010, 2009 et 2008 prévoient l'acquisition d'un tiers des droits à la date d'attribution, d'un second tiers à la fin de la première année et du dernier tiers à la fin de la seconde année. L'acquisition des droits est conditionnelle à l'atteinte de critères de performance prédéterminés ne dépendant pas du marché.

La juste valeur des services rendus dans le cadre des plans d'octroi de SARs a été déterminée sur la base de la valeur de marché de l'action Air France-KLM à la date de clôture :

- ♦ pour le plan de juillet 2008 : un cours de 3,97 euros, et une juste valeur de 0,4 million d'euros ;
- ♦ pour le plan de juillet 2009 : un cours de 3,97 euros, et une juste valeur de 0,4 million d'euros ;
- ♦ pour le plan de juillet 2010 : un cours de 3,97 euros, et une juste valeur de 0,5 million d'euros ;
- ♦ pour le plan de juillet 2011 : un cours de 3,97 euros, et une juste valeur de 0,6 million d'euros.

29.5 Charges de personnel liées aux paiements fondés sur des actions

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
ESA 2005	5	18	25	11	24
Plan de stock-options	(1)	1	1	-	1
Charges de personnel (Note 8)	4	19	26	11	25

Note 30 Provisions et avantages du personnel

(En millions d'euros)	Avantages du personnel Note 30.1	Restitution d'avions	Restructu- ration	Litiges	Autres	Total
Montant au 31 mars 2010	919	516	195	359	139	2 128
<i>Dont</i>						
♦ non courant	919	345	1	38	129	1 432
♦ courant	-	171	194	321	10	696
Dotations de l'exercice	114	163	12	135	35	459
Reprises pour utilisation	(59)	(117)	(43)	(81)	(28)	(328)
Reprises de provisions devenues sans objet	-	(4)	-	-	-	(4)
Écart de conversion	4	-	-	-	-	4
Désactualisation	-	(6)	-	-	-	(6)
Reclassement	(1)	(7)	-	(1)	1	(8)
Montant au 31 décembre 2010	977	545	164	412	147	2 245
<i>Dont :</i>						
♦ non courant	977	408	-	39	142	1 566
♦ courant	-	137	164	373	5	679
Montant au 31 mars 2010	919	516	195	359	139	2 128
<i>Dont :</i>						
♦ non courant	919	345	1	38	129	1 432
♦ courant	-	171	194	321	10	696
Dotations de l'exercice	148	250	15	147	44	604
Reprises pour utilisation	(86)	(166)	(86)	(103)	(38)	(479)
Reprises de provisions devenues sans objet	-	(15)	(2)	(2)	-	(19)
Écart de conversion	-	(3)	-	-	-	(3)
Variation de périmètre	3	-	-	-	-	3
Désactualisation	-	(9)	-	-	-	(9)
Reclassement	2	(17)	-	-	7	(8)
Montant au 31 mars 2011	986	556	122	401	152	2 217

Provisions et avantages du personnel (suite)

(En millions d'euros)	Avantages du personnel Note 30.1	Restitution d'avions	Restructu- ration	Litiges	Autres	Total
Montant au 31 mars 2011	986	556	122	401	152	2 217
<i>Dont :</i>						
♦ non courant	986	414	-	382	148	1 930
♦ courant	-	142	122	19	4	287
Dotations de l'exercice	136	173	4	26	45	384
Reprises pour utilisation	(72)	(115)	(114)	(23)	(30)	(354)
Reprises de provisions devenues sans objet	-	(3)	-	-	-	(3)
Écart de conversion	6	3	-	-	3	12
Désactualisation	-	(10)	-	-	-	(10)
Reclassement	-	(29)	-	-	-	(29)
Montant au 31 décembre 2011	1 056	575	12	404	170	2 217
<i>Dont :</i>						
♦ non courant	1 056	459	-	390	156	2 061
♦ courant	-	116	12	14	14	156

Les mouvements de provision pour avantages du personnel impactant le compte de résultat sont enregistrés en « frais de personnel ».

Au 31 mars 2011, l'impact lié à la fermeture d'un plan de retraite aux États-Unis a été enregistré en « autres produits et charges non courants » (cf. Note 11).

Les mouvements de provision pour restructuration impactant le compte de résultat sont enregistrés en « autres produits et charges non courants » lorsque les effets sont significatifs.

Les mouvements de provision pour restitution impactant le compte de résultat sont enregistrés en « dépréciations et provisions » à l'exception des effets d'actualisation et de désactualisation qui sont comptabilisés en « autres produits et charges financiers ».

Les mouvements de provision pour litiges ainsi que des autres provisions pour risques et charges impactant le compte de résultat sont enregistrés, selon leur nature, dans les différentes rubriques correspondantes du compte de résultat.

30.1 Avantages du personnel

Le groupe compte un nombre important de plans de retraite et autres avantages à long terme au bénéfice de ses salariés. Les caractéristiques spécifiques de ces plans (formules de prestations, politique d'investissement dans les fonds et actifs détenus) varient en

fonction des lois, des réglementations et des conventions applicables dans chaque pays où travaillent les salariés. Plusieurs de ces plans sont à prestations définies.

Surplus des fonds de retraite

Le groupe constitue pour un certain nombre d'engagements de retraite des fonds de couverture.

Les engagements du groupe KLM sont pour l'essentiel couverts par des fonds constitués conformément à la réglementation néerlandaise et à la convention collective de la société. Concernant le niveau de couverture des engagements, et particulièrement pour le programme relatif aux personnels navigants et personnel au sol, de fortes contraintes de « sécurité » obligent la société à toujours être en position de « sur couverture ».

Description des hypothèses actuarielles utilisées

Une évaluation actuarielle des engagements a été effectuée pour les clôtures au 31 décembre 2011 et au 31 mars 2011. Ces calculs intègrent :

- ♦ des probabilités de maintien dans le groupe pour le personnel actif, des probabilités de mortalité et des estimations d'évolution des salaires ;
- ♦ des hypothèses de départ à la retraite variant entre 55 et 67 ans selon les localisations et législations applicables ;

♦ des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements. Les taux d'actualisation des différentes zones géographiques sont déterminés en fonction de la durée de chacun des plans concernés, en tenant compte de l'évolution moyenne des taux d'intérêt des obligations notées AA du marché,

observée sur les principaux indices disponibles. Dans certains pays où le marché relatif à ce type d'obligations n'est pas suffisamment important, le taux d'actualisation est déterminé en référence aux obligations d'état. La majeure partie des engagements du groupe se situe dans la zone euro.

	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Zone euro – Durée 4 à 5 ans	4,25%	4,25%
Zone euro – Durée 10 à 15 ans	4,75%	4,75%
Zone euro – Durée 15 ans et plus	5,00%	5,20%

La sensibilité à l'évolution du taux d'actualisation sur la charge annuelle et l'engagement est la suivante :

(En millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2011 (9 mois)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 mars 2011 (12 mois)
Hausse de 0,25% du taux d'actualisation		
♦ Impact sur la charge	(22)	(18)
♦ Impact sur l'engagement	(533)	(481)
Diminution de 0,25% du taux d'actualisation		
♦ Impact sur la charge	47	19
♦ Impact sur l'engagement	697	481

♦ Une hypothèse de taux de rentabilité à long terme pour les fonds investis en couverture des plans de retraite et qui sont les suivants :

	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Zone euro	Entre 3,0% et 6,8%	Entre 3,0% et 6,8%

Les taux de rendement moyens attendus à long terme des actifs des régimes du groupe ont été déterminés sur la base des rendements à long terme moyens attendus des différentes catégories d'actifs :

actions, obligations, immobilier ou autres, pondérés par leur poids respectif dans la politique d'allocation des actifs de ces régimes.

La sensibilité au changement du taux de rendement sur la charge annuelle est la suivante :

(En millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2011 (9 mois)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 mars 2011 (12 mois)
Hausse de 0,25% du taux de rendement		
♦ Impact sur la charge	36	35
Diminution de 0,25% du taux de rendement		
♦ Impact sur la charge	(36)	(35)

- ♦ Une hypothèse de taux d'augmentation des dépenses de santé :

	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
USA-Canada	Entre 9,5% et 10,0%	Entre 9,5% et 10,0%

La sensibilité à l'évolution des coûts médicaux des régimes santé accordés postérieurement à l'emploi sur la charge annuelle et l'engagement est la suivante :

(En millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2011 (9 mois)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 mars 2011 (12 mois)
Hausse de 1% des coûts médicaux		
♦ Impact sur la charge	-	-
♦ Impact sur l'engagement	7	5
Diminution de 1% des coûts médicaux		
♦ Impact sur la charge	-	-
♦ Impact sur l'engagement	(5)	(5)

- ♦ En moyenne, les principales hypothèses utilisées pour la valorisation des engagements sont résumées ci-dessous :

	Retraites et indemnités assimilées		Avantages sociaux accordés postérieurement à l'emploi autres que les retraites	
	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Taux d'actualisation	4,94%	5,14%	4,48%	5,42%
Taux d'augmentation des salaires	2,45%	2,53%	-	-
Rendement à long terme attendu des actifs	5,64%	6,09%	-	-

Évolution des engagements

Le tableau suivant présente le rapprochement entre l'engagement net des fonds de couverture concernant les plans de retraite et autres avantages à long terme du groupe avec les montants reconnus dans les états financiers du groupe, au 31 décembre 2011 et au 31 mars 2011.

<i>(En millions d'euros)</i>	Retraites et indemnités assimilées		Avantages sociaux accordés postérieurement à l'emploi autres que les retraites	
	Au 31 décembre 2011 <i>(9 mois)</i>	Au 31 mars 2011 <i>(12 mois)</i>	Au 31 décembre 2011 <i>(9 mois)</i>	Au 31 mars 2011 <i>(12 mois)</i>
Montant des engagements à l'ouverture de l'exercice	13 270	13 082	40	40
Coût des services	285	367	-	-
Charge d'intérêt	504	634	2	2
Cotisations des participants	39	52	-	-
Modifications des plans	4	-	-	-
Variation de périmètre	-	3	-	-
Réduction/liquidation de régimes	-	(124)	-	-
Prestations payées	(385)	(503)	(2)	(2)
Transfert de plans	2	(3)	-	-
Pertes (Gains) actuariels	333	(245)	4	2
Écarts de conversion	33	7	4	(2)
Montant des engagements à la clôture de l'exercice	14 085	13 270	48	40
<i>Dont engagement résultant de régimes intégralement ou partiellement financés</i>	<i>13 879</i>	<i>13 077</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Dont engagement résultant de régimes non financés</i>	<i>206</i>	<i>193</i>	<i>48</i>	<i>40</i>
Valeur de marché des actifs affectés aux plans à l'ouverture de l'exercice	14 174	13 487	-	-
Rendement réel des actifs	602	832	-	-
Cotisations de l'employeur	309	394	-	-
Cotisations des participants	39	52	-	-
Variation de périmètre	-	-	-	-
Réduction/liquidation de régimes	-	(111)	-	-
Transfert de plans	2	(3)	-	-
Prestations payées par les actifs	(367)	(482)	-	-
Écarts de conversion	22	5	-	-
Valeur de marché des actifs affectés aux plans, à la clôture de l'exercice	14 781	14 174	-	-

(En millions d'euros)	Retraites et indemnités assimilées		Avantages sociaux accordés postérieurement à l'emploi autres que les retraites	
	Au 31 décembre 2011 (9 mois)	Au 31 mars 2011 (12 mois)	Au 31 décembre 2011 (9 mois)	Au 31 mars 2011 (12 mois)
Montant net figurant au bilan :				
Engagement net	696	904	(48)	(40)
Coûts des services passés non reconnus	151	164	-	-
Pertes/(Gains) actuariels non reconnus	1 353	977	9	4
Actif (Provision) net figurant au bilan	2 200	2 045	(39)	(36)
Montants reconnus au bilan * :				
Engagements financés d'avance (Note 22)	3 217	2 995	-	-
Engagements provisionnés	(1 017)	(950)	(39)	(36)
Montant net reconnu	2 200	2 045	(39)	(36)
Charge de la période :				
Coût des services	286	367	-	-
Charge d'intérêt	505	634	1	2
Rendement attendu des actifs	(647)	(836)	-	-
Réduction/Liquidation de régimes	-	21	-	-
Amortissement du coût des services passés	17	18	-	-
Amortissement des pertes (gains) actuariels	10	13	-	-
Autres	-	-	-	-
Charge de la période	171	217	1	2

* À l'exception des plans de retraite dont la position est un actif net inscrit en totalité en actif non courant, l'ensemble des engagements est provisionné dans les passifs non courants.

Les engagements, la valeur de marché des actifs affectés aux plans et les ajustements liés à l'expérience sont les suivants :

(En millions d'euros)	Engagements	Valeur de marché des actifs affectés aux plans	Engagement net	Ajustements liés à l'expérience sur	
				les engagements	les actifs affectés aux plans
Au 31 mars 2008	10 909	13 176	2 267	(95)	(989)
Au 31 mars 2009	11 095	11 031	(64)	(133)	(2 788)
Au 31 mars 2010	13 122	13 487	365	95	1 854
Au 31 mars 2011	13 310	14 174	864	47	(4)
Au 31 décembre 2011	14 133	14 781	648	73	(44)

Composition des actifs affectés aux plans

La composition moyenne pondérée des fonds investis dans les plans de retraite et autres avantages à long terme du groupe est la suivante :

	Fonds investis	
	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Actions	36%	40%
Obligations	52%	50%
Immobilier	12%	10%
Total	100%	100%

Sorties de trésorerie attendues

Le tableau ci-dessous présente les sorties de trésorerie attendues, concernant les retraites et autres avantages à long terme, au 31 décembre 2011, sur les dix prochaines années :

(En millions d'euros)	Retraites
Estimation des cotisations à payer pour l'exercice clos le 31 décembre 2012	415
Estimation des prestations payées sur les exercices clos au 31 décembre :	
2012	496
2013	496
2014	523
2015	553
2016	580
2017-21	3 327

Risques liés aux engagements de retraite

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

30.2 Autres provisions

Provision pour litiges avec les tiers

Une évaluation des risques de litiges avec les tiers a été effectuée avec le concours des avocats du groupe et des provisions ont été enregistrées lorsque les circonstances les rendaient nécessaires.

Les provisions pour litiges comprennent également des provisions pour risques fiscaux. De telles provisions sont constituées lorsque le groupe estime que l'administration fiscale pourrait être amenée à remettre en cause une position fiscale prise par le groupe ou l'une de ses filiales.

Dans le cours normal de ses activités, le groupe Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM (et leurs filiales) sont impliqués dans divers litiges dont certains peuvent avoir un caractère significatif.

Provision pour restructuration

Au 31 mars 2011, la provision pour restructuration intégrait principalement la provision pour le plan de départs volontaires d'Air France (cf. Note 11).

Litiges en matière de législation anti-trust

Dans le secteur du fret aérien

a) Enquête des autorités de la concurrence

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1^{er} janvier 2009, sont impliquées depuis février 2006 avec vingt-cinq autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentes par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Les procédures ouvertes aux États-Unis, en Australie et au Canada ont donné lieu, au cours de l'exercice 2008-09, à des accords transactionnels (Plea Agreements) conclus entre les trois sociétés du groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui ont mis fin à ces procédures. Au 31 décembre 2011, des discussions étaient en cours avec les autorités de la concurrence de l'Afrique du Sud pour conclure un accord de même nature pour un montant de 1,8 million d'euros.

En Europe, par décision en date du 9 novembre 2010, la Commission européenne a imposé des amendes à 14 opérateurs de fret aérien dont Air France, KLM et Martinair, principalement pour des pratiques d'entente concernant la surcharge fuel.

À ce titre, des amendes pour un montant total de 340 millions ont été imposées aux sociétés du groupe.

En sa qualité de société mère du groupe, la société Air France-KLM a été déclarée conjointement et solidairement responsable des pratiques anticoncurrentielles commises par Air France et KLM.

L'ensemble des sociétés du groupe a formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union européenne les 24 et 25 janvier 2011.

Les recours n'étant pas suspensifs, les sociétés du groupe ont choisi, comme elles en avaient la possibilité, de ne pas effectuer immédiatement le paiement des amendes, mais de constituer des garanties bancaires jusqu'au prononcé d'une décision définitive par les juridictions communautaires.

En Corée du Sud, le 29 novembre 2010 Air France-KLM (pour des pratiques anticoncurrentielles antérieures à septembre 2004) Air France (pour les mêmes pratiques postérieures à cette date) et KLM, ont été sanctionnées d'une amende dont le montant total a été ramené à 8,8 millions d'euros. Cette amende n'aura pas d'impact sur les comptes, compte tenu des provisions déjà constituées.

Les trois sociétés ont formé un recours devant la juridiction compétente en Corée du Sud.

b) Actions civiles

Au Canada, les sociétés du groupe ont mis fin aux actions collectives en concluant le 19 septembre 2011 un accord transactionnel par le versement d'une somme de CAD 6,5 millions (4,6 millions d'euros).

L'accord transactionnel devra être homologué par le Tribunal de Commerce de l'Ontario.

Le montant total des provisions constituées au 31 décembre 2011 s'élève à 351 millions d'euros pour l'ensemble des procédures en cours.

Autres provisions

Les autres provisions comprennent principalement des provisions pour contrat à l'heure de vol dans le cadre de l'activité maintenance du groupe et des provisions pour démantèlement de bâtiments.

30.3 Passifs éventuels

Le groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées dans ses états financiers.

Litiges en matière de législation anti-trust

Ces litiges n'ont pas donné lieu à la constitution de provision, le groupe n'étant pas en mesure, à ce stade, d'en apprécier le risque financier.

a) Dans le secteur du fret aérien

a.1) Enquête des autorités de la concurrence

Les procédures en Suisse et au Brésil sont toujours en cours à la date du 31 décembre 2011.

Au regard des chiffres d'affaires concernés dans ces deux états, les risques ne sont pas significatifs pris individuellement.

a.2) Actions civiles

À la suite de l'ouverture en février 2006 de l'enquête des autorités de la concurrence européenne, des actions collectives (*class actions*) ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien aux États-Unis et au Canada à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret.

En outre, des actions civiles ont été introduites en Europe par des expéditeurs de fret à la suite de la décision de la Commission européenne du 9 novembre 2010.

États-Unis

Aux États-Unis, le groupe a conclu au mois de juillet 2010, une transaction (*Settlement Agreement*) avec les représentants de l'action collective. Aux termes de cette transaction et moyennant le paiement par le groupe d'une somme de 87 millions de dollars, il a été mis fin à toute demande, action et procédure passée, actuelle et future de la part des plaignants tendant à l'obtention de réparations financières à raison des pratiques illicites qui étaient alléguées dans le transport de fret aérien *to, from and within the USA*.

Cette transaction a été définitivement approuvée par le Tribunal le 14 mars 2011.

Auparavant, 36 entités dont 4 seulement étaient clientes du groupe ont demandé leur exclusion de l'action collective (*opt-out*) ce qui les autorise à engager individuellement une action civile.

En ce qui concerne les entités qui ont fait le choix de l'exclusion de l'action collective, une quote-part des fonds versés par le groupe correspondant à la proportion du chiffre d'affaires réalisé sur la période considérée avec ces entités, comparée au chiffre d'affaires total d'Air France-KLM sur cette même période, a été transférée sur un compte séquestre particulier.

En cas de réclamation par lesdites entités, la quote-part des fonds qui leur était destinée, devait être reversée au groupe. Des réclamations ayant été notifiées par deux de ces entités au cours de l'année 2011, cette quote-part a été reversée au groupe.

Pays-Bas

Au Pays-Bas, une instance civile a été engagée le 30 septembre 2010 devant le tribunal d'Amsterdam contre KLM, Martinair et Air France par une société dénommée Equilib qui déclare avoir acquis auprès de 145 expéditeurs de fret aérien leurs droits d'agir en justice pour obtenir réparation des préjudices prétendument subis du fait des pratiques anticoncurrentielles sur le marché européen pendant la période 2000 à 2006.

L'action introduite par Equilib tend à obtenir un jugement déclaratoire de responsabilité à l'encontre des sociétés du groupe et dans un second temps leur condamnation conjointe et solidaire au paiement de dommages et intérêts évalués à ce stade et sans aucune justification à 400 millions d'euros.

Dans le cadre de cette action, les sociétés du groupe ont appelé en garantie dans cette procédure l'ensemble des compagnies aériennes auxquelles la Commission européenne a infligé une sanction pécuniaire dans sa décision du 9 novembre 2010.

En complément, le groupe a demandé au Tribunal d'Amsterdam de suspendre la procédure jusqu'à ce qu'une décision définitive soit rendue par les juridictions de l'Union européenne sur le recours en nullité introduit contre la décision de sanction de la Commission européenne.

Par ailleurs, les sociétés du groupe ont engagé au mois d'avril 2011 une action civile contre Equilib devant le Tribunal de Commerce de Paris aux fins de faire déclarer la fictivité et la nullité de cette société.

Cette action a été jugée irrecevable par le Tribunal de Commerce par jugement en date du 31 janvier 2012. La décision du Tribunal est susceptible de faire l'objet d'un appel.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, une procédure civile a été introduite contre British Airways par deux importateurs de fleurs.

British Airways a appelé en garantie l'ensemble des autres compagnies aériennes sanctionnées par la Commission européenne dont les sociétés du groupe.

Australie

Dans le contexte d'une procédure de *class action* initiée en 2007 contre sept compagnies aériennes (hors groupe Air France-KLM) devant la Federal Court en Australie, Air France, KLM et Martinair ont fait l'objet d'appel en garantie de la part de Singapore Airlines (15 août 2011), Cathay Pacific (15 août 2011), Lufthansa (4 novembre 2011), Air New Zealand (5 décembre 2011) et British Airways (19 décembre 2011). Les demandes de ces compagnies aériennes visent à obtenir une contribution d'Air France, KLM et Martinair au paiement d'éventuels dommages et intérêts auxquels elles pourraient être condamnées dans la procédure au principal, bien qu'elles nient avoir commis les faits qui leur sont reprochés. Air France a déposé un mémoire en défense contre ces demandes, dans lequel elle rejette toute responsabilité de sa part, notamment car elle n'effectuait aucun vol direct en provenance ou à destination de l'Australie durant la période concernée. Il est peu probable qu'un jugement intervienne dans la procédure de *class action* en 2012.

Les sociétés du groupe entendent s'opposer vigoureusement à l'ensemble de ces actions civiles.

b) Dans le secteur du Passage

b.1) Enquête de la Commission européenne dans le secteur du transport aérien (passage) entre l'Europe et le Japon

Air France et KLM, comme d'autres transporteurs aériens, ont fait l'objet, le 11 mars 2008, d'opérations de visite et de saisie dans le cadre

d'une enquête de la Commission européenne concernant d'éventuels accords ou pratiques concertées dans le secteur des services de transport aérien (passage) entre les États parties à l'accord sur l'espace économique européen et le Japon.

Le 10 novembre 2011, la Commission européenne a informé les sociétés du groupe que cette enquête faisait l'objet d'une décision de classement.

b.2) Actions civiles

Courant 2009, les sociétés Air France et KLM ont été citées à comparaître dans une action collective (*class action*) mettant en cause l'ensemble des compagnies aériennes assurant des liaisons transpacifiques entre les États-Unis d'une part et l'Asie/Océanie d'autre part, pour des allégations d'entente tarifaire sur ces liaisons.

Air France qui n'exploite qu'une seule liaison transpacifique entre les USA et Tahiti et KLM qui n'est pas présente sur ces liaisons, contestent fermement les allégations des demandeurs.

Autres litiges

a) Pretory

La société Air France, en tant que personne morale, a été mise en examen le 20 juillet 2006 des chefs de travail dissimulé et de complicité d'abus de biens sociaux dans le cadre d'une information judiciaire ouverte contre les dirigeants de Pretory, société avec laquelle Air France avait conclu, à la suite des attentats du 11 septembre 2001, un contrat pour la mise à disposition d'agents de sécurité à bord de certains vols.

La société Air France conteste sa mise en cause dans cette affaire.

Les risques financiers associés à cette procédure n'ont pas un caractère significatif.

b) Actionnaires minoritaires de KLM

En janvier 2008, l'association néerlandaise Vereniging van Effectenbezitters (VEB) avait assigné Air France-KLM et KLM devant le Tribunal d'Amsterdam aux fins d'obtenir en faveur des actionnaires minoritaires de KLM condamnation de ces sociétés au paiement d'un dividende supérieur au dividende de 0,58 euro par action qui avait été versé à ces actionnaires au cours de l'exercice 2007-2008.

Par décision en date du 1^{er} septembre 2010, le tribunal a débouté l'association en considérant que la résolution d'assemblée relative au montant du dividende satisfaisait au test de *reasonableness and fairness*.

VEB a fait appel de cette décision.

Cette décision a été confirmée par la Cour d'Appel d'Amsterdam le 15 novembre 2011.

Les plaignants ont fait un pourvoi en cassation auprès de la Cour Suprême néerlandaise le 15 février 2012.

c) Vol AF447 Rio-Paris

À la suite de l'accident du vol AF447 Rio-Paris, disparu dans l'Atlantique sud, diverses instances judiciaires ont été engagées aux États-Unis et au Brésil et plus récemment en France par les ayants droit des victimes.

L'ensemble de ces procédures tend à obtenir le versement de dommages et intérêts en réparation des préjudices subis par les ayants droit des passagers décédés dans l'accident.

Aux États-Unis, l'ensemble des procédures engagées tant contre Air France que contre le constructeur de l'avion et les équipementiers, ont été consolidées devant la District Court for the Northern District of California.

Ce Tribunal, par jugement en date du 4 octobre 2010 a débouté les ayants droit des victimes de leurs demandes sur le fondement du « forum non conveniens » et les a renvoyés à mieux se pourvoir en France.

Au plan pénal, Air France et Airbus personnes morales ont été mises en examen pour homicides involontaires les 17 et 18 mars 2011 par les juges d'instruction en charge de l'information judiciaire et encourrent

des peines d'amendes prévues par la loi. Le risque financier lié à ces amendes n'est pas significatif.

Air France conteste sa mise en cause dans cette affaire.

Au plan civil, les dommages et intérêts versés aux ayants droit des passagers décédés dans l'accident sont couverts par la police d'assurance responsabilité civile d'Air France.

Hormis les points indiqués aux paragraphes 30.2 et 30.3, le groupe n'a pas connaissance de litige, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité du groupe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

Note 31 Dettes financières

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011	Au 31 décembre 2010
Dettes financières non courantes			
Emprunt subordonné à durée indéterminée en yens	270	241	260
Emprunt subordonné à durée indéterminée en francs suisses	355	325	335
OCÉANE	929	984	979
Emprunts obligataires	1 450	1 450	1 450
Emprunts location financement	3 618	3 059	3 029
Autres emprunts	2 606	2 921	2 783
Total	9 228	8 980	8 836
Dettes financières courantes			
OCÉANE	67	-	-
Emprunts location financement	446	695	805
Autres emprunts	539	994	860
Intérêts courus non échus	122	119	146
Total	1 174	1 808	1 811

31.1 Emprunts subordonnés à durée indéterminée

31.1.1 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en yens

L'emprunt subordonné à durée indéterminée en yen a été émis par KLM en 1999 pour un montant total de 30 milliards de yens, soit 270 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Cet emprunt est jusqu'en 2019 soumis au versement d'un coupon de 5,28% sur un notionnel de 248 millions de dollars.

L'emprunt est à durée indéterminée. Le groupe peut néanmoins, à sa main, le rembourser pour sa valeur nominale à partir du 28 août 2019. Ce remboursement de l'emprunt n'entraîne pas de paiement d'une indemnité. Cependant, une indemnité sera due si l'emprunt est remboursé dans une devise autre que le yen.

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

31.1.2 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en francs suisses

L'emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en franc suisse a été émis par KLM en deux tranches en 1985 et 1986 pour un montant total, à l'origine de 500 millions de francs suisses. Après les remboursements effectués par KLM, le montant de l'emprunt subordonné s'élève à 419 millions de francs suisses, soit 355 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Cet emprunt est remboursable à certaines dates, à la main du groupe, pour un prix situé entre sa valeur nominale et 101,25% (en fonction de l'obligation et de la date de remboursement anticipé).

Cet emprunt est soumis au versement d'un coupon considéré à taux fixe (5¾% sur 270 millions de francs suisses et 2^{1/8}% sur 149 millions de francs suisses) pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et au 31 mars 2011.

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

31.2 OCÉANE

31.2.1 OCÉANE émise en 2005

En avril 2005, la société Air France, filiale du groupe Air France-KLM, a émis 21 951 219 obligations convertibles et/ou échangeables à tout moment en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) à échéance 15 ans pour un montant total de 450 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 20,50 euros. Au 31 décembre 2011, le ratio de conversion est égal à 1,03 action Air France-KLM pour une obligation.

La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1^{er} avril 2020. Les porteurs d'obligations peuvent demander le remboursement de leurs titres le 1^{er} avril 2012 et le 1^{er} avril 2016. Air France peut imposer le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* à partir du 1^{er} avril 2010 et dans certaines conditions incitant les porteurs d'OCÉANE à leur conversion en actions Air France-KLM. Le coupon annuel est de 2,75% payable à terme échu le 1^{er} avril de chaque année.

La période de conversion de ces obligations s'étend du 1^{er} juin 2005 au 23 mars 2020, sauf remboursement anticipé.

Dans le but d'optimiser l'échéancier de sa dette en neutralisant l'exercice du *put* au 1^{er} avril 2012, Air France a conclu le 6 décembre 2011 avec Natixis un contrat de *swap* (*total return swap*) qui expirera au plus tard le 1^{er} avril 2016 portant sur ces OCÉANE.

Afin de constituer la couverture de ce contrat, Natixis a lancé une procédure contractuelle d'acquisition des dites OCÉANE.

Ce contrat s'est ainsi traduit par les opérations suivantes :

L'acquisition par Natixis à un prix fixe de 21 euros de 18 692 474 OCÉANE (soit 85,16% du montant initialement émis) à la suite d'une procédure contractuelle d'acquisition ouverte du 7 au 13 décembre 2011. Natixis est propriétaire des OCÉANE acquises et bénéficie de l'ensemble des droits attachés à celles-ci. Natixis n'exercera pas son option de remboursement anticipé au 1^{er} avril 2012.

L'entrée en vigueur en date du 14 décembre d'un contrat de *swap* à échéance 1^{er} avril 2016 dont le notionnel s'élève à 392,5 millions d'euros (nombre de titres rachetés par Natixis multiplié par le prix d'achat de 21 euros). Dans le cadre de ce *swap*, Air France reçoit le coupon de l'OCÉANE soit 2,75% et paie des intérêts variables indexés sur l'Euribor 6 mois. À l'échéance du *swap*, Air France et Natixis s'échangeront par ailleurs la différence entre le prix de l'OCÉANE à cette date et le prix de rachat initial soit 21 euros.

Air France dispose d'une option de résiliation du *swap* à compter du 19 décembre 2012 et qui prend fin le 1^{er} février 2016.

Le contrat fait l'objet d'un nantissement en numéraire rémunéré, pour 100% du montant notionnel du *swap* (Note 23). À compter du 1^{er} avril 2012, le nantissement pourra être composé pour partie de titres sans toutefois que cette partie n'excède 50% du montant notionnel du *swap*.

Modalités de comptabilisation :

L'opération s'analyse en substance comme le remplacement d'une partie des OCÉANE avec un « *put* investisseur au 1^{er} avril 2012 » contre des OCÉANE sans « *put* investisseur au 1^{er} avril 2012 ».

Conformément à la norme IAS 39, la dette de 345 millions d'euros figurant au passif au 14 décembre 2011 et qui correspond aux 18 692 474 OCÉANE rachetées par Natixis a été décomptabilisée.

En contrepartie, Air France a comptabilisé une dette de 333 millions d'euros et a reconnu la valeur de l'option attachée en capitaux propres pour un montant de 6 millions d'euros. La somme de 339 millions d'euros correspond à la juste valeur au 14 décembre 2011 des OCÉANE sans « *put* investisseur au 1^{er} avril 2012 ».

La juste valeur sans *put* a été déterminée à partir d'un modèle utilisant des données de marché observables (cours et volatilité de l'action Air France-KLM, dividende prévisionnel, taux d'intérêt, *spread* de crédit d'Air France).

L'effet sur le résultat s'est traduit par un profit net des coûts relatifs à cette opération de 3 millions d'euros.

Le contrat de *swap* a été comptabilisé en tant qu'instrument dérivé en « autres créditeurs » pour sa juste valeur au 14 décembre 2011, soit 53 millions d'euros. Dans la mesure où ce *swap* ne peut être documenté dans le cadre d'une relation de couverture, les variations ultérieures de juste valeur sont enregistrées en résultat financier, dans la rubrique « autres produits et charges financiers ».

Ainsi la variation de la juste valeur représente un produit financier de 2 millions d'euros, elle ressort à 51 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Le nantissement est comptabilisé en « Autres actifs financiers », les produits d'intérêt associés sont enregistrés en « coût de l'endettement financier net ».

Concernant les 3 258 150 OCÉANE non apportées à Natixis dans le cadre de la procédure contractuelle d'acquisition, elles demeurent soumises à l'option de remboursement au gré des porteurs le 1^{er} avril 2012. Le taux d'intérêt effectif de la dette associée a été réévalué afin de prendre en compte l'exercice hautement probable du *put* au

1^{er} avril 2012, ce qui s'est traduit par la comptabilisation d'une charge financière de 7 millions d'euros.

31.2.2 OCÉANE émise en 2009

Le 26 juin 2009, Air France-KLM a émis 56 016 949 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) à échéance au 1^{er} avril 2015 pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 11,80 euros. Le coupon annuel s'élève à 4,97%.

La période de conversion s'étend du 6 août 2009 au 7^e jour ouvré précédant la date de remboursement normale ou anticipée.

Air France-KLM peut imposer le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* à partir du 1^{er} avril 2013 et dans certaines conditions incitant les porteurs d'OCÉANE à leur conversion en actions Air France-KLM.

À la date d'émission de cet emprunt obligataire, Air France-KLM a inscrit en dette un montant de 556 millions d'euros correspondant à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de nominal

au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Au 31 décembre 2011, le montant inscrit en dette s'élève à 596 millions d'euros.

La valeur de l'option, valorisée par déduction entre la valeur totale de l'émission (i.e. 661 millions d'euros) et la valeur inscrite en dette, a quant à elle été comptabilisée en capitaux propres.

31.3 Emprunts obligataires

31.3.1 Obligations émises en 2006 et 2007

En septembre 2006 et avril 2007, la société Air France, filiale du groupe Air France-KLM, a émis des obligations en euros pour un montant total de 750 millions, de maturité 22 janvier 2014 et portant intérêt à 4,75%.

31.3.2 Obligations émises en 2009

Le 27 octobre 2009, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 700 millions, de maturité 27 octobre 2016 et portant intérêt à 6,75%.

31.4 Emprunts location financement

Le total des paiements minimaux futurs au titre des locations financement se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Avions		
Paiements minimaux futurs – Échéance en		
N+1	529	786
N+2	549	443
N+3	511	506
N+4	504	480
N+5	407	374
Au-delà de 5 ans	1 634	1 337
Total	4 134	3 926
Dont :		
♦ Principal	3 596	3 427
♦ Intérêts	538	499

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Constructions		
Paiements minimaux futurs – Échéance en		
N+1	57	41
N+2	56	39
N+3	55	37
N+4	55	37
N+5	39	37
Au-delà de 5 ans	223	109
Total	485	300
Dont :		
♦ Principal	389	246
♦ Intérêts	96	54
Autres matériels		
Paiements minimaux futurs – Échéance en		
N+1	9	9
N+2	9	9
N+3	9	9
N+4	9	9
N+5	8	8
Au-delà de 5 ans	90	96
Total	134	140
Dont :		
♦ Principal	79	81
♦ Intérêts	55	59

Les charges de loyers de l'exercice n'incluent pas de loyers conditionnels. Les dépôts affectés au paiement de l'option d'achat sont présentés en Note 23.

31.5 Autres emprunts

Les autres emprunts sont constitués des éléments suivants :

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
VCRP et emprunts hypothécaires	2 191	2 449
Autres emprunts	954	1 466
Total	3 145	3 915

Les autres emprunts sont principalement constitués par des emprunts auprès des établissements de crédit.

Les ventes avec clause de réserve de propriété (VCRP) et emprunts hypothécaires sont des dettes sécurisées par des avions. L'hypothèque est enregistrée auprès de la Direction générale de l'aviation civile

(DGAC) afin de permettre aux tiers d'en avoir connaissance. L'hypothèque confère à son bénéficiaire une garantie lui permettant de faire saisir et vendre aux enchères l'actif hypothéqué et d'en percevoir le produit à due concurrence de sa créance, le solde revenant aux autres créanciers.

31.6 Analyse par échéance

Les échéances des dettes financières se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Échéances en		
N+1	1 568	2 165
N+2	1 463	1 669
N+3	2 122	2 069
N+4	1 621	1 264
N+5	1 887	1 383
Au-delà de 5 ans	3 524	3 904
Total	12 185	12 454
Dont :		
♦ Principal	10 402	10 788
♦ Intérêts	1 783	1 666

Au 31 décembre 2011, les flux d'intérêts financiers attendus s'élèvent à 394 millions d'euros pour l'exercice 2012, 989 millions d'euros pour les exercices 2013 à 2016, et 400 millions d'euros au-delà.

Au 31 décembre 2011, il a été considéré que les emprunts subordonnés à durée déterminée, les OCÉANE et les emprunts obligataires seraient remboursés selon leur échéance la plus probable :

♦ date d'exercice probable du *call* émetteur pour les emprunts subordonnés à durée indéterminée ;

♦ deuxième date d'exercice du *put* investisseur, soit le 1^{er} avril 2016, pour la majeure partie de l'OCÉANE émise en 2005 (cf. Note 31.2.1) ;
♦ date de maturité contractuelle pour l'OCÉANE émise en 2009 et les emprunts obligataires remboursables émis en 2006, 2007 et 2009.

31.7 Analyse par devise

La répartition des dettes financières par devise après prise en compte des instruments financiers dérivés, s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Euro	8 802	9 285
Dollar US	610	745
Franc Suisse	355	325
Yen	626	422
Shilling Kenyan	9	11
Total	10 402	10 788

31.8 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2011, le groupe dispose de lignes de crédit pour un montant total de 1 859 millions d'euros, dont 7 millions d'euros seulement sont tirés. Les trois principales lignes s'élèvent respectivement à 1 060 millions d'euros pour Air France, 540 millions d'euros pour KLM et 250 millions d'euros pour la holding Air France-KLM.

Le 4 avril 2011, Air France a renouvelé sa ligne de crédit à échéance au 7 avril 2012 par une facilité de 1 060 millions d'euros qui expirera le 4 avril 2016 et comporte les obligations suivantes calculées sur les comptes consolidés du groupe Air France :

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

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

La ligne de crédit de KLM, d'un montant de 540 millions d'euros venant à échéance en 2016, est subordonnée au respect des obligations suivantes :

- ♦ l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle ne doit pas être inférieur à deux fois et demie les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- ♦ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux à une fois les dettes non garanties.

Ces ratios, calculés semestriellement sur la base des comptes consolidés du groupe KLM, sont respectés au 31 décembre 2011.

La ligne de crédit d'Air France-KLM, d'un montant de 250 millions d'euros, à échéance 4 octobre 2017 et réduite de 50 millions d'euros par an à partir de 2013, est subordonnée au respect des obligations suivantes calculées sur les comptes consolidés du groupe Air France-KLM :

- ♦ l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle doit être au moins égal à une fois et demie les charges d'intérêts nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- ♦ les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

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

Note 32 Autres créditeurs

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011		Au 31 mars 2011		Au 31 décembre 2010	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Dettes fiscales	504	-	463	-	410	-
Dettes sociales	821	-	867	-	848	-
Dettes sur immobilisations	42	-	43	-	27	-
Instruments dérivés	178	231	396	194	412	346
Produits constatés d'avance	80	19	120	1	106	1
Dettes diverses	761	71	797	77	792	83
Total	2 386	321	2 686	272	2 595	430

Les instruments dérivés comprennent des couvertures de la dette en devises pour un montant de 4 millions d'euros au 31 décembre 2011, entièrement en non courant, contre 36 millions d'euros au 31 mars 2011, entièrement en non courant.

Note 33 Instruments financiers

33.1 Gestion des risques

Gestion des risques de marché

Le pilotage et la coordination de la gestion des risques de marché d'Air France-KLM sont assurés par le Risk Management Committee (RMC). Ce dernier est composé du Directeur général et du Directeur général délégué aux Affaires économiques et financières d'Air France, et du Directeur général exécutif et du Directeur général délégué Finance de KLM. Le RMC se réunit chaque trimestre pour passer en revue le *reporting* groupe sur les risques relatifs au prix du carburant, aux cours de change des principales devises, aux taux d'intérêt et décider des couvertures à mettre en place : ratios de couverture à atteindre, délais de mise en œuvre et éventuellement types d'instrument de couverture à privilégier. L'objectif poursuivi est de réduire l'exposition d'Air France-KLM aux fluctuations des marchés. Le RMC définit également la politique de risque de contrepartie.

Les décisions prises par le RMC sont mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services de trésorerie et carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs. Les procédures internes de gestion des risques prévoient l'interdiction de spéculer.

Les instruments utilisés sont des *swaps*, des contrats à termes et des options.

Des réunions régulières sont organisées entre les services carburant des deux compagnies ainsi qu'entre les services trésorerie afin d'échanger, entre autres, sur les instruments de couvertures, les stratégies envisagées et les contreparties.

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

La mise en œuvre de la politique de couverture de carburant est menée par les services carburant qui sont également en charge de l'achat du produit physique. Un *reporting* hebdomadaire permettant d'évaluer la dépense carburant nette de couverture de l'exercice en cours et des deux suivants est transmis à la Direction générale. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des positions, les pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couvertures et les prix nets résultant, des *stress scenarii*, ainsi qu'un commentaire de marché. Par ailleurs, le service carburant produit un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (dit *reporting* GEC), qui consolide les chiffres des deux compagnies en matière de *hedging* carburant et de dépense physique.

Risque de change

Le groupe réalise la plus grande partie de son chiffre d'affaires en euros. Cependant, le groupe a une activité internationale qui l'expose naturellement au risque de change. L'exposition principale porte sur le dollar américain. Le groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses telles que le carburant, les loyers opérationnels ou les pièces détachées excédant le montant des recettes. En conséquence toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du groupe et ses résultats financiers. En revanche, le groupe est vendeur des autres devises, le montant des recettes étant supérieur au montant des dépenses. Les expositions les plus importantes portent sur le yen et la livre sterling. Ainsi une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du groupe.

Afin de réduire son exposition aux variations de change, le groupe a mis en place une politique de couverture. Les deux compagnies couvrent progressivement leur exposition sur 24 mois glissants.

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

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2011, 85% de la dette brute du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est émise ou convertie en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen, le dollar et le franc suisse.

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

Risque de taux d'intérêt

La dette financière est principalement contractée, tant par Air France que par KLM, à taux variable, conformément aux pratiques de marché. Compte tenu du niveau historiquement bas des taux d'intérêt, Air France et KLM ont couvert une part importante de leurs dettes au moyen de *swaps* et d'options. Après couverture, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 73% du total des dettes financières. Compte tenu de cette politique, le groupe affiche un montant de dette à taux variable proche du montant de sa trésorerie placée à taux variable. Une remontée des taux aura donc un effet neutre sur les résultats financiers du groupe.

Risques relatifs au prix du carburant

Les risques liés au prix du carburant avion sont gérés dans le cadre d'une stratégie de couverture définie pour l'ensemble du groupe Air France-KLM et validée par la Direction générale du groupe. Cette stratégie a fait l'objet d'une refonte en septembre 2009 et a été présentée au Comité d'audit et au Conseil d'administration du groupe Air France-KLM, lesquels l'ont adoptée. Les principales évolutions ont été de réduire l'horizon (2 ans au lieu de 4) et de ramener les volumes globalement protégés à moins d'une année de consommation (au lieu de 2 précédemment).

Principales caractéristiques de la stratégie de couverture

- ◆ *Horizon de couverture* : 2 ans.
- ◆ *Pourcentages à atteindre à la fin du trimestre courant* :
 - ◆ trimestre en cours : 60% des volumes consommés ;
 - ◆ trimestre 1 à trimestre 3 : 60% des volumes consommés ;
 - ◆ trimestre 4 : 50% des volumes consommés ;
 - ◆ trimestre 5 : 40% des volumes consommés ;
 - ◆ trimestre 6 : 30% des volumes consommés ;
 - ◆ trimestre 7 : 20% des volumes consommés ;
 - ◆ trimestre 8 : 10% des volumes consommés.
- ◆ *Incrément des ratios de couverture* : 10% par trimestre.
- ◆ *Sous-jacents* : Brent, Gasoil et Jet CIF.
Au moins 30% des volumes consommés sur les deux premiers trimestres du programme (hors trimestre en cours) doivent être couverts en distillats moyens (Jet Fuel et Gasoil).
- ◆ *Instruments* :
Swap, call, call spread, three ways, four ways et collar.
- ◆ *Norme IAS 39* :
Les instruments à utiliser dans le cadre de la stratégie devront être compatibles IAS 39.
- ◆ *Mise en place d'indicateurs de suivi des positions* :
Afin d'assurer un suivi plus fin du *marked-to-market* des positions et de dynamiser la gestion de son exposition, le groupe Air France-KLM utilise la VAR (*value at risk*) qui contribue à mesurer le risque encouru par son portefeuille. Ce suivi est par ailleurs renforcé par la prise en compte du *maximum loss* et du *maximum gain* qui permettent de borner les amplitudes de variation de ce même portefeuille et de réagir en conséquence.

Risques de placement

Les trésoreries d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM sont actuellement investies sur un horizon de placement court, essentiellement en OPCVM monétaires et titres de créances court terme, notés en très grande majorité A1/P1, les autres lignes étant notées A2/P2. Une petite partie des excédents a cependant été placée en titres de créances pour une durée allant jusqu'à trois ans, sur des émetteurs de premier plan, de façon à accroître le rendement global de la trésorerie.

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

Gestion du risque de contrepartie

Les transactions qui génèrent potentiellement pour le groupe un risque de contrepartie sont essentiellement :

- ◆ les placements financiers ;
- ◆ les instruments dérivés ;
- ◆ les comptes clients.
 - ◆ Le risque de contrepartie lié aux placements financiers et aux instruments dérivés est suivi par le Risk Management Committee qui établit des limites par contrepartie, tout instrument confondu (à l'exception des placements dans les OPCVM monétaires pour lesquels le risque de contrepartie est jugé non significatif). Le *reporting* groupe relatif au risque de contrepartie est diffusé tous les mois aux Directions générales, le risque étant mesuré à la valeur de marché des différents instruments. Le dépassement éventuel d'une limite fait immédiatement l'objet d'une mesure de correction.
 - ◆ Le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur dispersion géographique.

Le groupe a identifié les expositions suivantes au risque de contrepartie :

Rating LT (Standards & Poors)	Total de l'exposition (en millions d'euros)	
	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
AAA	117	449
AA+	48	54
AA	257	84
AA-	46	243
A+	1 366	1 052
A	309	354
A-	14	-
NR	15	-
Total	2 172	2 236

33.2 Instruments dérivés

► Au 31 décembre 2011

Valeur au Bilan (En millions d'euros)	Actif		Passif	
	Non courant	Courant	Non courant	Courant
Risque de change (opérations financières et d'exploitation)				
Couverture de juste valeur	57	47	1	17
Couverture de flux futurs	47	122	16	35
Dérivés de transaction	1	8	1	3
Risque de taux (opérations financières)				
Couverture de flux futurs	-	2	104	1
Couverture de juste valeur	20	1	12	-
Dérivés de transaction	2	-	17	-
Risque matière première (opérations financières et d'exploitation)				
Couverture de flux futurs	22	135	29	122
OCÉANE - Total Return Swap (voir Note 31.2.1)				
Dérivés de transaction	-	-	51	-
Total	149	315	231	178

L'échéance attendue de la valeur de marché des instruments dérivés est la suivante :

<i>(En millions d'euros)</i>		Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	> N+5
Instruments dérivés matière première	Actif	157	135	22	-	-	-	-
	Passif	(151)	(122)	(29)	-	-	-	-
Instruments dérivés taux	Actif	25	3	-	1	-	2	19
	Passif	(134)	-	(7)	(20)	(14)	(17)	(76)
Instruments dérivés change	Actif	282	177	72	12	5	6	10
	Passif	(73)	(56)	(17)	-	-	-	-
Instruments dérivés <i>swap</i> Océane	Actif	-	-	-	-	-	-	-
	Passif	(51)	-	-	-	-	(51)	-
Total	Actif	464	315	94	13	5	8	29
	Passif	(409)	(178)	(53)	(20)	(14)	(68)	(76)

► Au 31 mars 2011

Valeur au Bilan <i>(En millions d'euros)</i>	Actif		Passif	
	Non courant	Courant	Non courant	Courant
Risque de change (opérations financières et d'exploitation)				
Couverture de juste valeur	23	12	37	28
Couverture de flux futurs	(5)	7	25	67
Dérivés de transaction	4	1	2	4
Risque de taux (opérations financières)				
Couverture de flux futurs	7	2	38	1
Couverture de juste valeur	4	2	24	-
Dérivés de transaction	-	-	13	-
Risque matière première (opérations financières et d'exploitation)				
Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Couverture de flux futurs	105	784	55	296
Dérivés de transaction	-	-	-	-
Total	138	808	194	396

Exposition au risque de taux d'intérêt

Le groupe utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses dettes financières à court et à long terme des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

► Au 31 décembre 2011

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm *
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie								
Swap de taux	2 254	380	344	381	291	247	611	(98)
Autres	507	-	88	66	104	150	99	(5)
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur								
Swap de taux	347	87	46	49	27	21	117	9
Opérations qualifiées de transactions								
	195	6	-	-	-	89	100	(15)
Total	3 303	473	478	496	422	507	927	(109)

* Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

► Au 31 mars 2011

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm *
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie								
Swap de taux	2 392	360	355	335	384	264	694	(32)
Autres	389	75	-	96	115	103	-	2
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur								
Swap de taux	395	132	67	41	42	15	98	(18)
Opérations qualifiées de transactions								
	120	-	14	-	-	1	105	(13)
Total	3 296	567	436	472	541	383	897	(61)

* Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Ces instruments ont différents objets :

♦ couverture d'un risque de prix lié aux dettes financières à taux fixe :
En contractant une dette à taux fixe, l'entreprise est exposée à un risque d'opportunité en cas de baisse des taux. Compte tenu du niveau des taux sur le marché par rapport aux taux d'intérêts fixes contractés sur certaines dettes, le groupe a conclu des *swaps* de taux prêteur du taux fixe, documentés comptablement dans le cadre de couvertures de juste valeur ;

♦ couverture d'un risque de cash flow lié aux dettes financières à taux variable :

Le groupe a souhaité fixer ou plafonner le taux de certaines dettes à taux variables et a conclu des *swaps* de taux emprunteur du taux fixe ou des options, documentés comptablement dans le cadre de couvertures de flux de trésorerie.

Dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie, les variations de juste valeur des dérivés sont enregistrées en capitaux propres à hauteur de la part efficace. Ces montants sont recyclés en compte de résultat symétriquement au paiement des intérêts sur la dette couverte.

Compte tenu des opérations de couvertures, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du groupe peut être présentée comme suit :

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011				Au 31 mars 2011			
	Avant couverture		Après couverture		Avant couverture		Après couverture	
	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen
Actifs et passifs financiers à taux fixe								
Actifs à taux fixe	2 249	2,4%	2 249	2,4%	1 879	1,8%	1 879	1,8%
Emprunts subordonnés à durée indéterminée	625	4,0%	733	4,2%	566	4,2%	594	4,3%
Emprunts obligataires (OCÉANE)	996	4,2%	613	2,6%	984	4,1%	984	4,7%
Emprunts obligataires	1 450	5,8%	1 450	5,8%	1 450	5,7%	1 450	5,7%
Autres dettes financières	1 878	4,1%	3 982	3,6%	2 164	5,2%	4 488	4,3%
Passifs à taux fixe	4 949	4,6%	6 778	4,0%	5 164	5,0%	7 516	4,7%
Actifs et passifs financiers à taux variable								
Actifs à taux variable	1 899	1,5%	1 899	1,5%	3 266	2,6%	3 266	2,6%
Emprunts obligataires (OCÉANE)	-	-	383	1,8%	-	-	-	-
Autres dettes financières	5 453	2,4%	3 241	3,0%	5 624	2,1%	3 272	2,4%
Concours bancaires courants	157	0,6%	157	0,6%	129	0,3%	129	0,4%
Passifs à taux variable	5 610	2,4%	3 781	2,8%	5 753	2,0%	3 401	2,3%
Actifs financiers sans taux	901	-	901	-	977	-	977	-

Au 31 décembre 2011 ainsi qu'au 31 mars 2011, les actifs financiers sans taux sont essentiellement constitués de la réévaluation des titres Amadeus à leur juste valeur.

Exposition au risque de change**Opérations courantes**

Bien que la monnaie de comptabilisation du groupe soit l'euro, l'activité commerciale génère des revenus et des coûts libellés dans d'autres devises telles que le dollar US, le yen ou la livre sterling.

Le groupe a pour politique de réduire le risque de change au moyen de couvertures. Les couvertures se font par le biais de ventes à terme, d'achats à terme ou de stratégies d'options.

Investissements aéronautiques

Les investissements aéronautiques sont libellés en dollar US. Le groupe couvre ce risque de change par le biais d'achats à terme ou de stratégies d'options.

Dettes à long terme

Une faible partie des emprunts est libellée en devises afin de diversifier les sources de financement et de tenir compte des excédents de trésorerie générés dans certaines devises. Pour se prémunir contre les variations de cours de change sur certains de ces emprunts, des *swaps* de devises ont été conclus. Ces couvertures sont spécifiquement adossées aux emprunts correspondants.

Les montants nominaux des contrats à terme de devises et des *swaps* sont détaillés ci-dessous en fonction de la nature des opérations de couverture.

► Au 31 décembre 2011

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm *
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Risque de change (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)	4 783	3 542	1 217	18	6	-	-	118
Options de change								
Dollar US	2 193	1 654	539	-	-	-	-	84
Yen	296	157	139	-	-	-	-	(19)
Autres devises	143	108	35	-	-	-	-	(3)
Achat à terme								
Dollar US	1 469	1 065	380	18	6	-	-	81
Ventes à terme								
Yen	260	173	87	-	-	-	-	(16)
Livre sterling	187	150	37	-	-	-	-	(2)
Couronne norvégienne	116	116	-	-	-	-	-	(1)
Franc suisse	35	35	-	-	-	-	-	-
Autres devises	67	67	-	-	-	-	-	(6)
Autres								
Dollar US	17	17	-	-	-	-	-	-
Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur)	1 404	597	322	176	68	2	239	86
Achat à terme Dollar US	1 404	597	322	176	68	2	239	86
Risque de change (opérations de transaction)	217	146	23	-	-	48	-	5
Achat à terme Dollar US	169	146	23	-	-	-	-	5
Autres Dollar US	48	-	-	-	-	48	-	-
Total	6 404	4 285	1 562	194	74	50	239	209

* Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

► Au 31 mars 2011

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm *
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Risque de change (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)	4 114	2 880	1 184	32	15	3	-	(90)
Options de change								
Dollar US	1 992	1 408	584	-	-	-	-	(65)
Yen	213	125	88	-	-	-	-	5
Autres devises	139	107	32	-	-	-	-	2
Achat à terme								
Dollar US	1 045	664	336	27	15	3	-	(33)
Ventes à terme								
Yen	203	132	71	-	-	-	-	2
Livre sterling	205	144	61	-	-	-	-	4
Couronne norvégienne	121	121	-	-	-	-	-	(1)
Franc suisse	38	38	-	-	-	-	-	(1)
Autres devises	110	110	-	-	-	-	-	(2)
Autres								
Dollar US	48	31	12	5	-	-	-	(1)
Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur)	1 596	757	446	108	59	14	212	(30)
Achat à terme Dollar US	1 571	732	446	108	59	14	212	(30)
Options de change Dollar US	25	25	-	-	-	-	-	-
Risque de change (opérations de transaction)	326	204	71	-	-	-	51	(1)
Achat à terme Dollar US	98	27	71	-	-	-	-	5
Options de change Dollar US	177	177	-	-	-	-	-	(4)
Autres Dollar US	51	-	-	-	-	-	51	(2)
Total	6 036	3 841	1 701	140	74	17	263	(121)

* Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie, les variations de juste valeur efficaces des dérivés sont recyclées des capitaux propres vers le résultat à l'échéance des opérations de couverture qui correspond à la date de réalisation des flux futurs couverts.

Risque lié au prix du carburant

Dans le cadre de ses activités courantes, le groupe est amené à intervenir sur les marchés pétroliers afin d'optimiser son coût moyen d'approvisionnement en carburant.

Les engagements du groupe sur le pétrole brut et les produits raffinés sont présentés ci-dessous, pour la valeur de l'engagement notionnel :

► Au 31 décembre 2011

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm *
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Risque de matière première (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)								
Swap	122	122	-	-	-	-	-	(3)
Options	5 976	4 120	1 856	-	-	-	-	9
Total	6 098	4 242	1 856	-	-	-	-	6

* Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

► Au 31 mars 2011

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm *
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Risque de matière première (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)								
Swap	124	124	-	-	-	-	-	29
Options	5 671	3 832	1 839	-	-	-	-	509
Total	5 795	3 956	1 839	-	-	-	-	538

* Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie, les variations de juste valeur efficaces des dérivés sont recyclées des capitaux propres vers le résultat à l'échéance des opérations de couverture qui correspond à la date de réalisation des flux futurs couverts.

33.3 Valeurs de marché des instruments financiers

Les valeurs de marché ont été estimées, pour la majorité des instruments financiers du groupe, à l'aide de différentes méthodes d'évaluation, telles que l'actualisation des flux de trésorerie. Toutefois, les méthodes et hypothèses retenues pour fournir les informations ci-après sont par nature théoriques. Elles comprennent les limites suivantes :

- ◆ les valeurs de marchés estimées ne prennent pas en considération l'effet des variations ultérieures de taux d'intérêt et de cours de change ;

- ◆ les montants estimés aux 31 décembre 2011 et 31 mars 2011 ne sont pas représentatifs des gains ou pertes qui seraient enregistrés à l'échéance ou en cas de résiliation de l'instrument financier.

L'application de méthodes et hypothèses différentes pourrait avoir, en conséquence, un effet significatif sur les valeurs de marchés estimées.

Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- ◆ *disponibilités, créances clients, autres débiteurs, concours bancaires court terme et assimilés, dettes fournisseurs et autres créditeurs* : Le groupe estime qu'en raison de leur caractère court terme, la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché ;
- ◆ *valeurs mobilières de placement, titres de participation et autres titres* : Les valeurs de marché des titres sont déterminées principalement par référence au prix du marché ou par référence au marché de titres similaires.

En l'absence de marché, les titres sont retenus pour leur valeur comptable, considérée comme une approximation raisonnable de leur valeur de marché ;

♦ *emprunts, autres dettes financières et prêts :*

La valeur de marché des emprunts, autres dettes financières et prêts à taux fixes et variables a été déterminée par actualisation des flux futurs aux taux d'intérêts du marché pour des instruments de caractéristiques similaires ;

♦ *instruments financiers dérivés :*

La valeur de marché des instruments financiers dérivés correspond aux montants qui seraient payés ou reçus pour résilier ces engagements aux 31 décembre 2011 et 31 mars 2011, évalués sur la base des données de marché à la date de clôture.

Les valeurs de marché ainsi déterminées sont présentées dans le tableau ci-après :

(En millions d'euros)	31 décembre 2011		31 mars 2011	
	Valeur comptable	Valeur de marché estimée	Valeur comptable	Valeur de marché estimée
Actifs financiers				
Actifs financiers disponibles à la vente				
Titres de participation	901	901	977	977
Actifs de transaction				
Valeurs mobilières de placement et comptes de trésorerie nantis	987	987	574	574
Prêts et créances				
Prêts				
Taux fixe	168	150	216	229
Taux variable	136	136	117	117
Créances clients	1 774	1 774	1 938	1 938
Autres débiteurs (hors instruments dérivés)	699	699	760	760
Instruments dérivés				
Instruments dérivés de taux				
Swap de taux	25	25	15	15
Instruments dérivés de change				
Options de change	86	86	(16)	(16)
Contrats à terme de devises	196	196	58	58
Swap de change	-	-	-	-
Instruments dérivés sur matières premières				
Swap et options sur produits pétroliers	157	157	889	889
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Équivalents de trésorerie	1 845	1 845	3 343	3 343
Caisses et banques	438	438	374	374

(En millions d'euros)	31 décembre 2011		31 mars 2011	
	Valeur comptable	Valeur de marché estimée	Valeur comptable	Valeur de marché estimée
Passifs financiers				
Dettes au coût amorti				
Emprunts obligataires *				
Taux fixe	2 446	2 490	2 434	2 822
Titres à durée indéterminée	625	733	566	594
Autres emprunts et dettes financières				
Taux fixe	1 878	2 000	2 164	2 176
Taux variable	5 453	5 320	5 624	5 531
Instruments dérivés				
Instruments dérivés de taux				
Swap de taux	134	134	76	76
Instruments dérivés de change				
Options de change	24	24	46	46
Contrats à terme de devises	49	49	114	114
Swap de change	-	-	3	3
Instruments dérivés sur matières premières				
Swap et options sur produits pétroliers	151	151	351	351
Instruments dérivés de transaction				
Total return swap sur OCÉANE (voir Note 31.2.1)	51	51	-	-
Autres dettes				
Dettes fournisseurs	2 599	2 599	2 211	2 211
Titres de transport émis et non utilisés	1 885	1 885	2 440	2 440
Programme de fidélisation	784	784	806	806
Autres créditeurs (hors instruments dérivés)	2 298	2 298	2 368	2 368

* Les emprunts obligataires à taux fixe sont constitués des OCÉANE émises en avril 2005 et en juin 2009, ainsi que des emprunts obligataires de 750 millions d'euros émis respectivement en septembre 2006 et avril 2007 par la société Air France et de 700 millions d'euros émis en octobre 2009 par la société Air France-KLM.

Emprunt OCÉANE d'avril 2005 : la valeur de marché de 460 millions d'euros a été calculée sur la base du cours de l'obligation au 31 décembre 2011. Cette valeur de marché intègre la juste valeur de la composante dette (montant au bilan de 400 millions d'euros au 31 décembre 2011) ainsi que la juste valeur de l'option de conversion inscrite en capitaux propres pour un montant de 50 millions d'euros.

Emprunt OCÉANE de juin 2009 : la valeur de marché de 602 millions d'euros a été calculée sur la base du cours de l'obligation au 31 décembre 2011. Cette valeur de marché intègre la juste valeur de la composante dette (montant au bilan de 596 millions d'euros au

31 décembre 2011) ainsi que la juste valeur de l'option de conversion inscrite en capitaux propres pour un montant de 65 millions d'euros.

Emprunt obligataire émis en septembre 2006 et avril 2007 : les caractéristiques de cet emprunt sont décrites en Note 31.3. La valeur de marché de la dette est de 726 millions d'euros.

Emprunt obligataire émis en octobre 2009 : les caractéristiques de cet emprunt sont décrites en Note 31.3. La valeur de marché de la dette est de 702 millions d'euros.

33.4 Méthodes de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur

Les actifs et passifs financiers du groupe se répartissent comme suit sur les trois niveaux de classification (cf. Note 4.10.7) :

(En millions d'euros)	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011						
Actifs financiers disponibles à la vente								
Titres de participation	890	941	11	36	-	-	901	977
Actifs de transaction								
Valeurs mobilières de placement et comptes de trésorerie nantis	33	7	954	567	-	-	987	574
Équivalents de trésorerie	1 525	3 343	320	-	-	-	1 845	3 343
Instruments dérivés actifs								
Instruments dérivés de taux	-	-	25	15	-	-	25	15
Instruments dérivés de change	-	-	282	43	-	-	282	43
Instruments dérivés sur matières premières	-	-	157	888	-	-	157	888

Les passifs financiers à la juste valeur sont constitués des moins-value latentes sur instruments dérivés de taux, de change et sur matières premières ainsi que des dettes réévaluées dans le cadre de couvertures de juste valeur, valorisations classées en niveau 2.

33.5 Sensibilité

La sensibilité est calculée uniquement sur la valorisation des instruments dérivés à la clôture de chaque exercice présenté. L'amplitude des chocs considérés a été jugée raisonnable et réaliste par le management du groupe. Les hypothèses de chocs retenues sont cohérentes avec celles appliquées lors de l'exercice précédent.

Les impacts en capitaux propres correspondent à la sensibilité des variations de juste valeur efficace des instruments documentés en couverture de flux de trésorerie (valeur intrinsèque des options, juste valeur des instruments fermes). Les impacts en résultat correspondent à la sensibilité des variations de juste valeur inefficaces des instruments de couverture (valeur temps des options principalement) et des variations de juste valeur des instruments de transaction.

Sur le carburant et le change, les sensibilités à la baisse et à la hausse ne sont pas symétriques compte tenu de l'utilisation, dans le cadre des politiques de couvertures d'instruments optionnels dont le profil de risques n'est pas linéaire.

Sensibilité des couvertures carburant

L'impact d'une variation de la juste valeur des dérivés carburant suite à une hausse ou baisse des cours du Brent de 10 USD par baril sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » est présenté ci-dessous :

(En millions d'euros)	31 décembre 2011		31 mars 2011	
	Augmentation de 10 USD par baril de Brent	Diminution de 10 USD par baril de Brent	Augmentation de 10 USD par baril de Brent	Diminution de 10 USD par baril de Brent
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	234	(195)	50	(78)
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	134	(190)	321	(309)

Sensibilité des couvertures de change

La contre-valeur en euros des actifs et passifs monétaires est présentée ci-dessous :

(En millions d'euros)	Actifs monétaires		Passifs monétaires	
	31 décembre 2011	31 mars 2011	31 décembre 2011	31 mars 2011
Dollar US	609	348	878	1 204
Livre sterling	-	33	20	-
Yen	352	8	344	453
Franc suisse	-	6	351	322
Dollar canadien	3	4	3	3

Le montant des actifs et passifs monétaires présentés dans le tableau ci-dessus ne tient pas compte de la réévaluation des actifs et passifs documentés dans le cadre de relations de couvertures de juste valeur.

L'impact sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'appréciation des devises de 10% par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

(En millions d'euros)	Dollar US		Livre sterling		Yen	
	31 décembre 2011	31 mars 2011	31 décembre 2011	31 mars 2011	31 décembre 2011	31 mars 2011
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	(44)	47	(2)	(5)	(81)	(55)
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	457	289	(23)	(15)	(51)	(34)

L'impact sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'affaiblissement des devises de 10% par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

(En millions d'euros)	Dollar US		Livre sterling		Yen	
	31 décembre 2011	31 mars 2011	31 décembre 2011	31 mars 2011	31 décembre 2011	31 mars 2011
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	(44)	(40)	2	(3)	76	42
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	(276)	(250)	14	25	24	27

Sensibilité aux taux d'intérêt

Le groupe est exposé au risque de variation des taux d'intérêt. La variation de 100 points de base des taux d'intérêt aurait un impact de 21 millions d'euros sur les charges financières pour l'exercice clos au 31 décembre 2011, contre 4 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 mars 2011.

Note 34 Engagements de locations

34.1 Locations financement

Le détail des emprunts relatifs aux locations financement est donné en Note 31.

34.2 Locations opérationnelles

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles se décomposent de la façon suivante :

(En millions d'euros)	Paiements minimaux futurs	
	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Avions		
Échéances en		
N+1	961	821
N+2	854	801
N+3	663	670
N+4	549	528
N+5	496	449
Au-delà de 5 ans	1 747	1 381
Total	5 270	4 650
Constructions		
Échéances en		
N+1	221	223
N+2	165	184
N+3	149	160
N+4	129	149
N+5	117	125
Au-delà de 5 ans	979	983
Total	1 760	1 824

Les loyers relatifs aux locations opérationnelles « avions » se sont élevés à 848 millions d'euros au 31 décembre 2011 (12 mois pro forma), contre 806 millions d'euros au 31 décembre 2010 (12 mois pro forma), 831 millions d'euros au 31 mars 2011 (12 mois), 641 millions d'euros au 31 décembre 2011 (9 mois) et 624 millions d'euros au 31 décembre 2010 (9 mois).

Le groupe peut être amené à sous louer du matériel aéronautique ou des constructions. Les produits générés par cette activité sont non significatifs pour le groupe.

Note 35 Commandes de matériels aéronautiques

Les échéances des engagements de commandes fermes de matériels aéronautiques se ventilent comme suit :

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
N+1	867	1 050
N+2	566	742
N+3	495	334
N+4	224	328
N+5	324	90
> N+5	2 508	-
Total	4 984	2 544

Les engagements portent sur des montants en dollar US, convertis au cours de clôture de chaque exercice considéré. Ces montants font par ailleurs l'objet de couvertures.

Le nombre d'appareils en commande ferme au 31 décembre 2011 augmente de 5 unités par rapport au 31 mars 2011 et s'élève à 61 appareils.

Cette évolution s'explique par :

- ◆ la livraison de 25 appareils au cours de l'exercice ;
- ◆ 26 nouvelles commandes fermes ;
- ◆ la conversion de 4 options en commandes fermes.

Les discussions sont en cours avec Airbus et Rolls-Royce pour finaliser une commande d'A350.

■ Flotte long-courrier

□ Passage

Le groupe a réceptionné deux Airbus A380 et trois Boeing B777. Le groupe a passé une nouvelle commande pour un Boeing B777 ainsi que 25 Boeing B787.

□ Fret

Le groupe a reçu un Boeing B777F. Cet appareil a été revendu dès sa livraison.

■ Flotte moyen-courrier

Le groupe a réceptionné 7 Boeing B737 et a converti 4 options sur ce même type d'appareil en commandes fermes.

Il a également réceptionné 6 Airbus A320 et un Airbus A321.

Flotte régionale

Le groupe a reçu 5 CRJ1000.

Ces engagements portent sur les types d'appareils suivants :

Type avion	Année de livraison *	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà de N+5	Total
Flotte long-courrier – passage								
A380	au 31 décembre 2011	2	2	2	-	-	-	6
	au 31 mars 2011	2	2	2	2	-	-	8
A330	au 31 décembre 2011	-	1	-	-	-	-	1
	au 31 mars 2011	-	1	-	-	-	-	1
B787	au 31 décembre 2011	-	-	-	-	3	22	25
	au 31 mars 2011	-	-	-	-	-	-	-
B777	au 31 décembre 2011	5	1	1	3	-	-	10
	au 31 mars 2011	3	5	-	1	3	-	12
Flotte long-courrier – fret								
B777F	au 31 décembre 2011	-	-	-	-	-	-	-
	au 31 mars 2011	1	-	-	-	-	-	1
Flotte moyen-courrier								
A320	au 31 décembre 2011	5	-	-	-	-	-	5
	au 31 mars 2011	6	5	-	-	-	-	11
A321	au 31 décembre 2011	-	-	-	-	-	-	-
	au 31 mars 2011	1	-	-	-	-	-	1
B737	au 31 décembre 2011	2	4	-	-	-	-	6
	au 31 mars 2011	7	2	-	-	-	-	9
Flotte régionale								
Emb190	au 31 décembre 2011	5	-	-	-	-	-	5
	Au 31 mars 2011	2	3	-	-	-	-	5
CRJ 1000	au 31 décembre 2011	2	1	-	-	-	-	3
	au 31 mars 2011	7	1	-	-	-	-	8

* L'échéancier des livraisons correspond à l'année civile à compter de décembre 2011. Le comparatif reste basé sur une clôture IATA au 31 mars 2011.

Note 36 Autres engagements

36.1 Engagements donnés

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Engagements d'achats, de souscription de titres	4	9
Engagements de cessions de titres	-	-
Avals, cautions et garanties donnés	277	80
Dettes garanties par des actifs nantis ou hypothéqués	6 255	6 203
Commandes de biens au sol	87	132

Le détail des nantissements et sûretés réelles du groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2011 :

(En millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant de l'actif nanti	Total du poste de bilan VNC	% correspondant
Immobilisations incorporelles	-	-	-	774	-
Immobilisations corporelles	Mai 1995	Juin 2026	7 626	12 744	59,8%
Autres actifs financiers	Octobre 1998	Juin 2026	1 119	2 766	40,5%
Total			8 745	16 284	

36.2 Engagements reçus

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Avals, cautions et garanties reçus	224	278

Les avals, cautions et garanties reçus correspondent principalement à des lettres de crédit données par des institutions financières.

Note 37 Parties liées

37.1 Transactions avec les principaux dirigeants

Les administrateurs détiennent moins de 0,05% des droits de vote.

Les avantages accordés aux deux principaux dirigeants et comptabilisés en charges se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Avantages à court terme	2,9	0,8
Avantages postérieurs à l'emploi (amortissement des écarts actuariels)	(0,7)	0,3
Total	2,2	1,1

Le montant des jetons de présence, se rapportant à l'exercice clos le 31 mars 2011, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 aux membres du Conseil d'administration s'est élevé à 0,6 million d'euros.

37.2 Transactions avec les autres parties liées

Les montants cumulés des transactions réalisées avec les autres parties liées pour les exercices clos les 31 décembre 2011 (9 mois) et 31 mars 2011 (12 mois) se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011	Au 31 mars 2011
Actif		
Créances client (net)	126	98
Autres débiteurs courants	8	3
Autres actifs non courants	23	23
Total	157	124
Passif		
Dettes fournisseurs	207	142
Autres dettes courantes	67	52
Autres dettes à long terme	38	41
Total	312	235

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2011 (9 mois)	Au 31 mars 2011 (12 mois)
Chiffre d'affaires	157	214
Redevances aéronautiques et autres loyers	(374)	(452)
Autres charges externes	(117)	(138)
Services aux passagers	(35)	(64)
Autres	(32)	(56)
Total	(401)	(496)

Dans le cadre de son activité, le groupe réalise des transactions avec des organismes gouvernementaux et des entreprises publiques dont notamment le Ministère de la Défense, Aéroports de Paris (ADP) et la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). Air France-KLM considère que les transactions effectuées avec ces tiers ont été conclues à des conditions normales et courantes. Les principales transactions concernent :

▣ Aéroports de Paris (ADP)

- ◆ Des loyers payés au titre de contrats de location de terrains et de bâtiments.
- ◆ Des redevances correspondant à la gestion par ADP des flux aéroportuaires et passagers.

De plus, ADP collecte les taxes d'aéroport pour le compte de l'État.

Pour les exercices clos le 31 décembre 2011 (9 mois) et le 31 mars 2011 (12 mois), les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élevaient respectivement à 348 millions d'euros et 454 millions d'euros.

▣ Ministère de la Défense

Air France-KLM a conclu des contrats avec le Ministère de la Défense français concernant la maintenance d'avions de l'armée française. Le chiffre d'affaires relatif à cette activité représente 43 millions d'euros au 31 décembre 2011 (9 mois) contre 54 millions d'euros au 31 mars 2011 (12 mois).

▣ Direction générale de l'aviation civile (DGAC)

Cette autorité réglementaire placée sous l'autorité du Ministère des transports est garante de la sécurité et de la sûreté du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aéroports français. À ce titre, la DGAC facture à Air France-KLM des prestations de service correspondant à l'utilisation des installations pour un montant de 86 millions d'euros au 31 décembre 2011 (9 mois) contre 108 millions d'euros au 31 mars 2011 (12 mois).

Amadeus

La société Amadeus était mise en équivalence dans les comptes du groupe jusqu'au 31 mars 2010. Suite à son introduction en bourse en avril 2010 (voir Note 11), les titres d'Amadeus ont été reclassés en « actifs disponibles à la vente ».

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011 (9 mois), le montant des transactions avec Amadeus représente pour le groupe une charge de 97 millions d'euros contre 102 millions au titre de l'exercice clos le 31 mars 2011 (12 mois).

Transactions avec les entreprises mises en équivalence

Le groupe a réalisé au cours de l'exercice, des opérations, avec des entreprises associées mises en équivalence. Il s'agit notamment d'Alitalia.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011 (9 mois), le montant des transactions réalisé avec la société Alitalia représente pour le groupe un produit de 41 millions d'euros (contre 64 millions d'euros au 31 mars 2011 (12 mois)) et une charge de 10 millions d'euros (contre 13 millions d'euros au 31 mars 2011 (12 mois)).

Note 38 Tableau des flux de trésorerie consolidé**38.1 Autres éléments non monétaires**

Au 31 décembre 2011 (9 mois et 12 mois pro forma) et 31 décembre 2010 (12 mois pro forma), les autres éléments non monétaires sont essentiellement constitués des variations de provisions sur plan de départ volontaire Air France et sur les provisions et actifs de retraite.

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2010 (9 mois) et le 31 mars 2011 (12 mois), les autres éléments non monétaires étaient essentiellement constitués des variations de provisions et actifs de retraite.

38.2 Prise de contrôle de filiales et participations, achat de participations minoritaires et de parts dans les sociétés non contrôlées

Les sorties nettes de trésorerie relatives à l'acquisition de filiales et participations s'analysent comme suit :

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Trésorerie décaissée pour les acquisitions	(13)	(13)	(47)	(52)	(14)
Trésorerie des entités acquises	-	-	1	1	-
Sortie nette de trésorerie	(13)	(13)	(46)	(51)	(14)

Aucune acquisition significative n'a eu lieu sur les périodes présentées.

38.3 Perte de contrôle de filiales et participations, cession de participations sans perte de contrôle et de parts dans les sociétés non contrôlées

Les entrées nettes de trésorerie relatives aux cessions de filiales et participations s'analysent comme suit :

(En millions d'euros)	01/04/11 31/12/11 (9 mois)	01/04/10 31/12/10 (9 mois)	01/04/10 31/03/11 (12 mois)	01/01/11 31/12/11 (12 mois) Pro forma	01/01/10 31/12/10 (12 mois) Pro forma
Produit de cession d'actions propres	-	19	14	-	20
Trésorerie encaissée lors des cessions	2	-	-	2	-
Trésorerie des entités cédées	-	-	-	-	-
Entrée nette de trésorerie	2	19	14	2	20

38.4 Transactions non monétaires

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2011 (9 mois), le 31 décembre 2010 (9 mois), le 31 mars 2011 (12 mois), le 31 décembre 2011 (12 mois pro forma) et le 31 décembre 2010 (12 mois pro forma), il n'y a eu aucune transaction non monétaire significative.

Note 39 Honoraires de Commissaires aux comptes

(En millions d'euros)	Réseau KPMG			
	Au 31 décembre 2011 (9 mois)		Au 31 mars 2011 (12 mois)	
	Montant	%	Montant	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	4,3	98%	3,8	97%
♦ Air France-KLM S.A.	0,8		0,7	
♦ Filiales intégrées globalement	3,5		3,1	
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	0,1	2%	-	-
♦ Air France-KLM S.A.	0,1	-	-	-
♦ Filiales intégrées globalement	-	-	-	-
Sous-total	4,4	100%	3,8	97%
Autres prestations				
Juridique, fiscal, social	-	-	0,1	3%
Technologies de l'information	-	-	-	-
Audit interne	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Total Air France-KLM	4,4	100%	3,9	100%

<i>(En millions d'euros)</i>	Deloitte et Associés			
	Au 31 décembre 2011 <i>(9 mois)</i>		Au 31 mars 2011 <i>(12 mois)</i>	
	Montant	%	Montant	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	4,5	98%	3,6	97%
♦ Air France-KLM S.A.	0,9		0,7	
♦ Filiales intégrées globalement	3,6		2,9	
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	-	-	-	-
♦ Air France-KLM S.A.	-	-	-	-
♦ Filiales intégrées globalement	-	-	-	-
Sous-total	4,5	98%	3,6	97%
Autres prestations				
Juridique, fiscal, social	0,1	2%	0,1	3%
Technologies de l'information	-	-	-	-
Audit interne	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Total Air France-KLM	4,6	100%	3,7	100%

Note 40 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2011

Le périmètre comprend 164 sociétés consolidées et 33 sociétés mises en équivalence.

Compte tenu de la participation d'Air France-KLM tant en droits de vote qu'en capital et du mode de fonctionnement du Comité exécutif du groupe, Air France-KLM a le pouvoir de décider des axes financiers et opérationnels de KLM et contrôle la société. Cette dernière est consolidée, en conséquence, par intégration globale.

40.1 Sociétés consolidées

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIR FRANCE S.A.	France	Multi-activités	100	100
KLM N.V.	Pays-Bas	Multi-activités	99	49
MARTINAIR HOLLAND N.V.	Pays-Bas	Multi-activités	99	49
AIR FRANCE GROUND HANDLING INDIA PVT LTD	Inde	Passage	51	51
BLUE LINK	France	Passage	100	100
BLUE LINK INTERNATIONAL	France	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL AUSTRALIA	Australie	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL CZ	Rép. Tchèque	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL MAURITIUS	Île Maurice	Passage	100	100
BLUE CONNECT	Île Maurice	Passage	70	70
BRIT AIR	France	Passage	100	100
CITYJET	Irlande	Passage	100	100
COBALT GROUND SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
CONSTELLATION FINANCE LIMITED	Irlande	Passage	100	100
CYGNIFIC B.V.	Pays-Bas	Passage	99	49
HEATHROW AIRPORT HANDLING LTD	Royaume-Uni	Passage	99	49
IAS ASIA INCORPORATED	Philippines	Passage	99	49
IASA INCORPORATED	Philippines	Passage	99	49
ICARE	France	Passage	100	100
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES EUROPE LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
INTERNATIONAL MARINE AIRLINE SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES AMERICAS L.P.	États-Unis	Passage	99	49
KLM CITYHOPPER B.V.	Pays-Bas	Passage	99	49
KLM CITYHOPPER UK LTD	Royaume-Uni	Passage	99	49
KLM EQUIPMENT SERVICES B.V.	Pays-Bas	Passage	99	49
KLM LUCHTVAARTSCHOOL B.V.	Pays-Bas	Passage	99	49
LYON MAINTENANCE	France	Passage	100	100
RÉGIONAL COMPAGNIE AÉRIENNE EUROPÉENNE	France	Passage	100	100
STICHTING STUDENTENHUISVESTING VliegVeld EELDE	Pays-Bas	Passage	99	49
VLM AIRLINES NV	Belgique	Passage	100	100
BLUE CROWN B.V.	Pays-Bas	Fret	99	49
MEXICO CARGO HANDLING	Mexique	Fret	100	100
SODEXI	France	Fret	75	75
AEROMAINTENANCE GROUP	États-Unis	Maintenance	100	100

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIR FRANCE INDUSTRIE US	États-Unis	Maintenance	100	100
CRMA	France	Maintenance	100	100
EUROPEAN PNEUMATIC COMPONENT OVERHAUL AND REPAIR (EPCOR) B.V.	Pays-Bas	Maintenance	99	49
KLM E&M MALAYSIA SDN BHD	Malaisie	Maintenance	99	49
KLM UK ENGINEERING LIMITED	Royaume-Uni	Maintenance	99	49
TURBINE SUPPORT INTERNATIONAL LLC	États-Unis	Maintenance	100	100
ACNA	France	Autres	98	100
ACSAIR	France	Autres	50	51
SERVAIR FORMATION	France	Autres	98	100
AFRIQUE CATERING	France	Autres	50	51
AIDA	Île Maurice	Autres	77	77
AIR BLEU SERVICES	France	Autres	100	100
SERVAIR AIR CHEF	Italie	Autres	49	50
AIR FRANCE FINANCE	France	Autres	100	100
AIR FRANCE FINANCE IRELAND	Irlande	Autres	100	100
AIR FRANCE KLM FINANCE	France	Autres	100	100
AIRPORT MEDICAL SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	79	39
AIRPORT MEDICAL SERVICES C.V.	Pays-Bas	Autres	79	39
ALL AFRICA AIRWAYS	Île Maurice	Autres	80	80
AMSTERDAM SCHIPHOL PIJPLEIDING BEHEER B.V.	Pays-Bas	Autres	59	49
AMSTERDAM SCHIPHOL PIJPLEIDING C.V.	Pays-Bas	Autres	72	49
BASE HANDLING	France	Autres	98	100
BLUE YONDER IX B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER X B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER XII B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER XIII B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER XIV B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER XV B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BRUNEAU PEGORIER	France	Autres	98	100
B.V. KANTOORGEBOUW MARTINAIR	Pays-Bas	Autres	99	49
CARI	France	Autres	98	100
CATERING FDF	France	Autres	98	100
CATERING PTP	France	Autres	98	100
CELL K16 INSURANCE COMPANY	Royaume-Uni	Autres	99	0
CENTRE DE PRODUCTION ALIMENTAIRE	France	Autres	98	100
CULIN'AIR PARIS	France	Autres	98	100

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
DAKAR CATERING	Sénégal	Autres	64	65
ETS SCHIPHOL B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
EUROPEAN CATERING SERVICES	États-Unis	Autres	98	100
GIE JEAN BART	France	Autres	10	10
GIE SERVCENTER	France	Autres	98	100
GIE SURCOUF	France	Autres	100	100
GUINEENNE DE SERVICES AEROPORTUAIRES S.A.	Guinée	Autres	30	60
HEESWIJK HOLDING B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
INTERNATIONALE FINANCIERING EN MANAGEMENT MAATSCHAPPIJ B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
JET CHEF	France	Autres	98	100
KES AIRPORT EQUIPMENT FUELLING B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KES AIRPORT EQUIPMENT LEASING B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM AIRL CHARTER B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM CATERING SERVICES SCHIPHOL B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM FINANCIAL SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM HEALTH SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM INTERNATIONAL CHARTER B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM INTERNATIONAL FINANCE COMPANY B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM OLIEMAATSCHAPPIJ B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM UNTERSTUTZUNGSKASSEN GMBH	Allemagne	Autres	99	49
KROONDUIF B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
LYON AIR TRAITEUR	France	Autres	98	100
MALI CATERING	Mali	Autres	70	99
MARTINAIR AFRICA LTD.	Kenya	Autres	99	49
MARTINAIR FAR EAST LTD.	Hong Kong	Autres	99	49
MARTINAIR HK LTD.	Hong Kong	Autres	99	49
MARTINAIR VESTIGING VliegVeld Lelystad B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
MARTINIQUE CATERING	France	Autres	91	93
MAURITANIE CATERING	Mauritanie	Autres	25	51
NAS AIRPORT SERVICES LIMITED	Kenya	Autres	58	100
O'FIONNAGAIN HOLDING COMPANY LIMITED	Irlande	Autres	100	100
ORION-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
ORLY AIR TRAITEUR	France	Autres	98	100
SERVAIR BURKINA FASO	Burkina Faso	Autres	84	86
PASSERELLE	France	Autres	98	100
PASSERELLE CDG	France	Autres	64	66

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
PELICAN	Luxembourg	Autres	100	100
PMAIR	France	Autres	50	51
PRESTAIR	France	Autres	98	100
PYRHELIO-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
QUASAR-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
RIGEL-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
SENCA	Sénégal	Autres	32	51
SEREP	Sénégal	Autres	57	59
SERVAIR (Cie d'exploitation des services auxiliaires aériens)	France	Autres	98	98
SERVAIR ABIDJAN	Côte d'Ivoire	Autres	74	76
SERVAIR CONGO	Congo	Autres	50	51
SERVAIR GHANA	Ghana	Autres	56	57
SERVAIR SATS	Singapour	Autres	50	51
SERVAIR SOLUTION ITALIA S.R.L.	Italie	Autres	98	100
SERVANTAGE	France	Autres	98	100
SERVASCO	Macao	Autres	59	60
SERVAIR SOLUTIONS	France	Autres	98	100
SERVAIR GABON	Gabon	Autres	54	55
SERVLOGISTIC	France	Autres	98	100
SIA KENYA HOLDING LIMITED	Kenya	Autres	58	59
SIEGA LOGISTICS (PROPRIETARY) PTY	Afrique du Sud	Autres	99	49
SISALOGISTIC NETHERLANDS B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
SISALOGISTIC U.S. LTD.	États-Unis	Autres	99	49
SKYCHEF	Seychelles	Autres	54	55
SKYLOGISTIC	France	Autres	98	100
SKYLOGISTIQUE AFRIQUE	France	Autres	64	66
SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE AÉROPORTUAIRE	France	Autres	98	100
SOGRI	France	Autres	95	97
SORI	France	Autres	49	50
SPECIAL MEALS CATERING	France	Autres	98	100
SPICA-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
STICHTING GARANTIEFONDS KLM LUCHTVAARTSCHOOL	Pays-Bas	Autres	99	49
TAKEOFF 1 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 2 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 3 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 4 LIMITED	Irlande	Autres	100	100

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
TAKEOFF 5 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 6 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 7 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 8 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 9 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 10 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 11 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 12 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 13 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 14 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 15 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 16 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TRANSAVIA AIRLINES B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
TRANSAVIA AIRLINES C.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
TRANSAVIA AIRLINES L.	Bermudes	Autres	99	49
TRANSAVIA DENMARK APS	Danemark	Autres	99	49
TRANSAVIA FINANCE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
TRANSAVIA FRANCE	France	Autres	100	100
TRAVEL INDUSTRY SYSTEMS B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
UILEAG HOLDING COMPANY LIMITED	Irlande	Autres	100	100
WEBLOK B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49

40.2 Sociétés mises en équivalence

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AEROLIS	France	Passage	50	50
ALITALIA	Italie	Passage	25	25
FINANCIÈRE LMP	France	Passage	40	40
GSC INDIA	Inde	Fret	49	49
HEATHROW CARGO HANDLING	Royaume-Uni	Fret	50	50
SPAIRLINERS	Allemagne	Maintenance	50	50
AAF SPARES	Irlande	Maintenance	50	50
AEROSTRUCTURES MIDDLE EAST SERVICES	Les Émirats Arabes Unis	Maintenance	50	50
AEROTECHNIC INDUSTRIES	Maroc	Maintenance	50	50
MAX MRO SERVICE	Inde	Maintenance	26	26
AIRCRAFT CAPITAL LTD	Royaume-Uni	Autres	40	40
COTONOU CATERING	Bénin	Autres	24	49
DOUAL'AIR	Cameroun	Autres	25	25
FLYING FOOD CATERING	États-Unis	Autres	48	49
FLYING FOOD JFK	États-Unis	Autres	48	49
FLYING FOOD MIAMI	États-Unis	Autres	48	49
FLYING FOOD SAN FRANCISCO	États-Unis	Autres	43	44
FLYING FOOD SERVICES	États-Unis	Autres	48	49
FLYING FOOD SERVICES USA	États-Unis	Autres	49	49
GUANGHOU NANLAND CATERING COMPANY	Chine	Autres	24	25
INTERNATIONAL AEROSPACE MANAGEMENT COMPANY S.C.R.L.	Italie	Autres	20	20
KENYA AIRWAYS LIMITED	Kenya	Autres	26	26
LOGAIR	France	Autres	49	50
LOME CATERING S.A.	Togo	Autres	17	35
MACAU CATERING SERVICES	Macao	Autres	17	34
MAINPORT INNOVATION FUND	Pays-Bas	Autres	25	25
NEWREST SERVAIR UK LTD	Royaume-Uni	Autres	39	40
NOSOPAL	Sénégal	Autres	34	35
PRIORIS	France	Autres	33	34
SCHIPHOL LOGISTICS PARK C.V.	Pays-Bas	Autres	52	49
SERVAIR EUREST	Espagne	Autres	34	35
SKYENERGY B.V.	Pays-Bas	Autres	30	30
TERMINAL ONE GROUP ASSOCIATION	États-Unis	Autres	25	25

5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice de 9 mois clos le 31 décembre 2011

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice de 9 mois clos le 31 décembre 2011 sur :

- ◆ le contrôle des comptes consolidés de la société Air France-KLM S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2 Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un contexte de crise économique et de liquidité, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. Ces conditions sont décrites dans la Note 4.2 aux états financiers consolidés. C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et que nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ◆ la société reconnaît des actifs d'impôts différés à son bilan consolidé sur la base des perspectives de bénéfices imposables futurs déterminées à partir des plans d'affaires à moyen et long terme, tel que décrit dans les Notes 4.2, 4.21 et 13 aux états financiers consolidés. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses retenues par la Direction d'Air France-KLM aux fins de vérifier le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés ;
- ◆ les Notes 4.2, 4.14 et 18 aux états financiers consolidés décrivent respectivement les estimations et hypothèses que la Direction d'Air France-KLM est conduite à faire concernant l'évaluation des immobilisations corporelles et les modalités de mise en œuvre des tests de valeur d'actif. Nous avons examiné les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces tests ainsi que leurs modalités de mise en œuvre, telles que décrites dans ces Notes ;
- ◆ la Direction d'Air France-KLM est amenée à effectuer des estimations et hypothèses relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires liée aux titres de transport émis et non utilisés et au programme de fidélisation, selon les modalités décrites aux Notes 4.2, 4.6 et 4.7 aux états financiers consolidés. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à revoir les calculs effectués ;
- ◆ les Notes 4.17 et 30.1 aux états financiers consolidés précisent les modalités d'évaluation des avantages du personnel. Ces avantages ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la Note 30.1 aux états financiers consolidés fournit une information appropriée. Par ailleurs, nous avons vérifié le caractère approprié de la méthode comptable de reconnaissance du surplus des fonds de pension décrite dans la Note 4.17 aux états financiers consolidés ;
- ◆ les Notes 30.2 et 30.3 aux états financiers consolidés décrivent les litiges en matière de législation *anti-trust* auxquels la société est exposée et mentionnent les provisions constituées à ce titre. Nos travaux ont consisté à analyser les modalités de détermination de ces provisions, à examiner les données utilisées et les hypothèses retenues, sur la base des éléments disponibles à ce jour, et à vérifier que les Notes 30.2 et 30.3 aux états financiers fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson

Associée

Michel Piette

Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt

Associé

5.8 Comptes sociaux

Exercice de neufs mois clos au 31 décembre 2011

5.8.1 Compte de résultat et bilan

Compte de résultat

<i>(En millions d'euros)</i>	Notes	Du 1 ^{er} avril 2011 au 31 décembre 2011 <i>(9 mois)</i>	Du 1 ^{er} avril 2010 au 31 mars 2011 <i>(12 mois)</i>
Autres produits	3	14	17
Total produits d'exploitation		14	17
Consommations de l'exercice en provenance de tiers	4	(10)	(12)
Charges de personnel		(1)	(1)
Autres		(1)	(1)
Total charges d'exploitation		(12)	(14)
Résultat d'exploitation		2	3
Produits financiers		36	34
Charges financières		(153)	(109)
Résultat financier	5	(117)	(75)
Résultat courant avant impôt		(115)	(72)
Produits exceptionnels		-	42
Charges exceptionnelles		(1)	(43)
Résultat exceptionnel	6	(1)	(1)
Impôts sur les bénéfices	7	4	4
Résultat net		(112)	(69)

Bilan

Actif (En millions d'euros)	Notes	31 décembre 2011	31 mars 2011
Immobilisations financières	8	4 165	4 236
Créances rattachées à participation	8-11-12	787	386
Actif immobilisé		4 952	4 622
Créances d'exploitation	12	5	11
Créances diverses	12	8	1
Valeurs mobilières de placement	9	622	1 025
Disponibilités		1	51
Charges constatées d'avance		1	1
Actif circulant		637	1 089
Frais d'émission d'emprunts à étaler		8	9
Primes de remboursement des obligations		3	4
Total		5 600	5 724

Passif (En millions d'euros)	Notes	31 décembre 2011	31 mars 2011
Capital	10.1	300	300
Primes d'émission et de fusion		2 971	2 971
Réserve légale		70	70
Réserves		963	1 032
Résultat de l'exercice		(112)	(69)
Capitaux propres	10.2	4 192	4 304
Dettes financières	11	1 394	1 414
Dettes d'exploitation :		12	3
dont dettes fournisseurs et comptes rattachés		11	2
dont dettes fiscales et sociales		1	1
Dettes diverses		2	3
Dettes	12	1 408	1 420
Total		5 600	5 724

5.8.2 Annexe

Les informations ci-après constituent l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2011. Cette dernière fait partie intégrante des états financiers.

La société anonyme Air France-KLM domiciliée au 2 rue Robert Esnault Pelterie 75007 Paris France, est l'entité consolidante du groupe Air France-KLM. Elle est cotée à Paris (Euronext) et Amsterdam (Euronext).

1. Événement de la période

L'Assemblée générale extraordinaire du 7 juillet 2011 a approuvé le changement de date d'arrêté des comptes d'Air France-KLM du 31 mars au 31 décembre, proposé par le Conseil d'administration du 18 mai 2011. Cette décision a été motivée afin de faciliter les analyses et comparaisons avec la plupart des compagnies aériennes qui clôturent au 31 décembre.

Ce changement de date d'arrêté des comptes prend effet à compter du présent exercice et se traduit par un exercice de 9 mois.

Par conséquent, les comptes au 31 décembre 2011 d'une durée de 9 mois ne sont pas strictement comparables à ceux de l'exercice précédent clos le 31 mars 2011 d'une durée de 12 mois.

2. Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France et aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- ◆ continuité de l'exploitation ;
- ◆ permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- ◆ indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Les principales méthodes comptables retenues sont les suivantes :

■ Immobilisations financières

Les titres de participation des sociétés figurent au bilan pour leur coût d'acquisition net le cas échéant des provisions pour dépréciation. Une provision pour dépréciation est constituée dès lors que la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'inventaire

est déterminée en tenant compte de la quote-part des capitaux propres, des perspectives de rentabilité ou des valeurs boursières pouvant servir de référence.

Les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, relatifs à l'acquisition des titres sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par la réglementation.

Les actions propres détenues non explicitement attribuées aux salariés ou à une réduction de capital sont comptabilisées en immobilisations financières et valorisées au plus bas du prix d'achat ou de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

■ Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une appréciation au cas par cas et sont provisionnées le cas échéant en fonction des risques évalués.

■ Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou leur valeur de marché si celle-ci est inférieure. Dans le cas de titres cotés, cette valeur de marché est déterminée sur la base du cours de bourse à la clôture.

Les actions propres rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont valorisées au plus bas du prix d'achat et de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

Les titres de créances négociables (certificats de dépôts et bons de sociétés financières) sont comptabilisés à leur coût d'acquisition. Les intérêts sont enregistrés en produits financiers, *prorata temporis*.

■ Opérations en devises

Les opérations courantes de charges et de produits en devises sont enregistrées et converties au cours moyen mensuel de la devise du mois de réalisation de la transaction.

Les dettes et créances en monnaies étrangères sont évaluées au cours de change en vigueur au 31 décembre 2011.

Les pertes et gains latents sont comptabilisés à l'actif et au passif du bilan. Les pertes latentes sont provisionnées à l'exception des cas suivants :

- ◆ opérations dont la devise et le terme concourent à une position globale de change positive ;
- ◆ contrat de couverture de change concernant le paiement de livraisons futures d'investissement.

I Dettes

Les dettes sont évaluées pour leur montant nominal.

I Dividendes reçus

Les dividendes sont comptabilisés en résultat dès l'approbation des distributions par les organes compétents des sociétés, à savoir le Conseil d'administration ou l'Assemblée générale en fonction des réglementations locales.

3. Autres produits

Il s'agit principalement des redevances versées par Air France et par KLM pour l'utilisation de la marque « Air France-KLM » à hauteur de 13 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 15 millions d'euros au 31 mars 2011.

4. Consommation de l'exercice en provenance des tiers

<i>(En millions d'euros)</i>	Du 1^{er} avril 2011 au 31 décembre 2011 (9 mois)	Du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011 (12 mois)
Honoraires avocats & conseils	1	-
Honoraires de commissariat aux comptes	1	2
Assurances	1	2
Sous-traitances refacturées par Air France et KLM	3	4
Dépenses de communication financière	3	3
Autres	1	1
Total	10	12

5. Résultat financier

Cette rubrique regroupe notamment les intérêts versés ou perçus, les pertes et gains de change, ainsi que les dotations et reprises de provisions à caractère financier et se ventile selon le tableau ci-dessous.

(En millions d'euros)	Du 1 ^{er} avril 2011 au 31 décembre 2011 (9 mois)	Du 1 ^{er} avril 2010 au 31 mars 2011 (12 mois)
Intérêts sur emprunts & autres charges financières ⁽¹⁾	(79)	(107)
<i>dont entreprises liées</i>	(15)	(21)
Produits financiers des participations	9	-
<i>dont entreprises liées</i>	9	-
Intérêts sur prêts	11	13
<i>dont entreprises liées</i>	11	13
Autres produits financiers ⁽²⁾	16	17
<i>dont entreprises liées</i>	5	6
Dotations aux provisions ⁽³⁾	(74)	-
Reprises de provision sur actions propres	-	4
Moins value sur cession d'actions propres	-	(2)
Total	(117)	(75)

(1) Dont intérêts sur OCÉANE (25) millions au 31 décembre 2011 et (33) millions au 31 mars 2011, sur emprunt obligataire (35) millions au 31 décembre 2011 et (46) millions au 31 mars 2011, commissions sur garantie accordées par Air France et KLM (15) millions au 31 décembre 2011 et (21) millions au 31 mars 2011.

(2) Dont produits au titre des placements en Sicav ou certificats de dépôts 12 millions au 31 décembre 2011 et 10 millions au 31 mars 2011 (voir Note 9).

(3) Dont (48) millions sur titres Compagnia Aerea Italiana SpA et (26) millions sur actions propres.

6. Résultat exceptionnel

31 mars 2011 : sortie des titres de l'ancienne société Alitalia antérieurement dépréciée à 100%.

7. Impôts sur les bénéfices

Air France-KLM bénéficie du régime de l'intégration fiscale depuis le 1^{er} avril 2002. Le périmètre d'intégration fiscale, dont elle est la société mère, comprend principalement Air France-KLM, la société Air France, les compagnies régionales françaises et depuis le 1^{er} janvier 2005, la société Servair et ses filiales.

La convention d'intégration fiscale est basée sur la méthode dite de neutralité et place chaque société membre du groupe fiscal dans la situation qui aurait été la sienne en l'absence d'intégration.

Le groupe d'intégration fiscale dispose de déficits fiscaux indéfiniment reportables.

Les filiales bénéficiaires du périmètre d'intégration fiscale ont versé à Air France-KLM un boni d'intégration fiscale de 4 millions d'euros, pour cet exercice (4 millions sur l'exercice précédent).

8. Immobilisations financières

8.1 Valeur nette comptable

(En millions d'euros)	Début de l'exercice	Acquisitions Augmentation	Variation Provision	Fin de l'exercice
Titres de participations	4 200	-	-	4 200
Créances rattachées à des participations	386	401	-	787
Autres titres immobilisés	75	-	-	75
Total brut	4 661	401	-	5 062
Dépréciation	39	-	71	110
Total net	4 622	401	71	4 952

L'augmentation des créances rattachées à des participations correspond à des prêts à court terme consentis en décembre 2011, à Air France pour 250 millions d'euros et à KLM pour 150 millions d'euros.

8.2 Titres de participation

Sociétés (En millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions	Cession	Valeur brute à la fin de l'exercice
Air France	3 060	-	-	3 060
KLM	817	-	-	817
Compagnia Aerea Italiana SpA	323	-	-	323
Total	4 200	-	-	4 200

Sociétés (En millions d'euros)	Provisions au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Provisions à la fin de l'exercice
Compagnia Aerea Italiana SpA	-	48	-	48
Dépréciation totale	-	48	-	48
Valeur Nette	4 200	-	-	4 152

8.3 Autres titres immobilisés

(En millions d'euros)	Valeur brute au début exercice	Acquisition	Cession	Valeur brute à la fin de l'exercice
Actions propres	75	-	-	75
	Provisions au début de l'exercice	Dotation	Reprise	Provision à la fin de l'exercice
Dépréciation actions propres	39	23	-	62
Valeur nette	36	23	-	13

9. Valeurs mobilières de placement

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 mars 2011
	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidités souscrit auprès d'une banque	6	4
Sicav et Certificats de dépôt	605	1 006
FCP monétaire ⁽¹⁾	11	15
Total	622	1 025

(1) Placement de trésorerie dans le cadre du contrat de liquidités souscrit auprès d'une banque.

La valeur nette comptable des valeurs mobilières de placement correspond à la valeur de marché.

10. Capitaux propres

10.1 Répartition du capital social et des droits de vote

Le capital social est composé de 300 219 278 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1 euro. Chaque action confère un droit de vote.

Il se répartit comme suit :

	En % du capital		En % des droits de vote	
	31 décembre 2011	31 mars 2011	31 décembre 2011	31 mars 2011
État français	16%	16%	16%	16%
Salariés et anciens salariés ⁽¹⁾	10%	10%	10%	10%
Actions détenues par le groupe	2%	2%	-	-
Public	72%	72%	74%	74%
Total	100%	100%	100%	100%

(1) Personnel et anciens salariés identifiés dans des fonds ou par un Code Sicovam.

En avril 2005, Air France a émis une Obligation à option de Conversion et/ou d'Échange en actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCÉANE) à échéance de 15 ans pour un montant de 450 millions d'euros.

Seules 595 OCEANES avaient été converties, dont 510 en 525 actions nouvelles au cours de l'exercice 2007-2008. Au 31 décembre 2011, le ratio de conversion est égal à 1,03 action Air France-KLM pour une obligation.

Par ailleurs la société Air France a conclu le 6 décembre 2011 un contrat de *swap* avec Natixis. Cette opération a pour effet de reporter en avril 2016 la probabilité de l'option de remboursement initialement prévue au 1^{er} avril 2012.

Le 26 juin 2009, Air France KLM a émis 56 016 949 Obligations Convertibles et/ou Échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 661 millions d'euros à échéance au 1^{er} avril 2015 (voir Note 11). Au 31 décembre 2011, 8 916 OCEANE ont été converties en 8 916 actions existantes, dont 435 sur l'exercice 1^{er} avril 2011- 31 décembre 2011. Le ratio de conversion est égal à une action Air France KLM pour une obligation.

10.2 Tableau de variation des capitaux propres

Origine des mouvements (En millions d'euros)	Capital	Primes d'émission	Réserves	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 mars 2010	2 552	719	1 135	(33)	4 373
Réduction du nominal de l'action	(2 252)	2 252	-	-	-
Affectation du résultat précédent	-	-	(33)	33	-
Résultat de la période	-	-	-	(69)	(69)
Au 31 mars 2011	300	2 971	1 102	(69)	4 304
Affectation du résultat précédent	-	-	(69)	69	-
Résultat de la période	-	-	-	(112)	(112)
Au 31 décembre 2011	300	2 971	1 033	(112)	4 192

11. Dettes financières

Au (En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 mars 2011
Dettes financières non courantes		
OCÉANE	661	661
Emprunt obligataire	700	700
Total non courant	1 361	1 361
Dettes financières courantes		
OCÉANE	-	-
Emprunt obligataire	-	-
Intérêts courus non échus	33	53
Total courant	33	53
Total	1 394	1 414

Le 26 juin 2009, Air France-KLM a émis 56 016 949 Obligations Convertibles et/ou Échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 661 millions d'euros, à échéance au 1^{er} avril 2015. Ces obligations ont une valeur unitaire de 11,80 euros. Le coupon annuel s'élève à 4,97%.

Le 27 octobre 2009, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 700 millions d'euros d'une durée de sept ans. Le coupon est de 6,75%.

Une partie des sommes empruntées a été prêtée fin mars 2010 au taux du marché, à KLM pour 386 millions d'euros et en décembre 2011 à Air France pour 250 millions d'euros et à KLM pour 150 millions d'euros.

12. Échéances des créances et des dettes

Au 31 décembre 2011 (En millions d'euros)	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
Créances				
Actif immobilisé				
Créances rattachées à participations	787	401	386	787
Actif circulant				
Créances clients et comptes rattachés	5	5	-	5
Créances diverses (y compris créance sur le Trésor) ⁽¹⁾	8	8	-	7
Total	800	414	386	799

(1) Dont 5 millions d'euros en produit à recevoir avec les entreprises liées.

Au 31 décembre 2011 (En millions d'euros)	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
Dettes				
Dettes financières ⁽¹⁾	1 394	33	1 361	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	11	-	9
Dettes fiscales et sociales	1	1	-	-
Autres dettes diverses	2	2	-	1
Total	1 408	47	1 361	10

(1) Voir Note 11. Ce montant comprend 33 millions d'euros d'intérêts courus non échus (53 millions d'euros au 31 mars 2011).

13. Liste des filiales et participations

Sociétés ou groupes de sociétés (En millions d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que capital après résultat	Quote-Part de capital détenue	Valeur comptable des titres détenus		Prêts & avances consentis et non remboursés	Montant des cautions & avals donnés	Chiffre d'affaires H.T. de l'exercice	Bénéfice net ou perte de l'exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
				Brute	Nette					

Renseignements détaillés sur chaque titre dont la valeur brute excède 15 millions d'euros

1. Filiales (détenues à plus de 50%)

Société Air France (France) ⁽¹⁾	1 901	(1 490)	100%	3 060	3 060	250	18	11 016	(820)	-
KLM (Pays-Bas) ⁽¹⁾	94	2 464	99,1%	817	817	536	-	6 984	47	9

2. Participations (détenues à moins de 50%)

Compagnia Aerea Italiana SpA (Italie) ⁽²⁾	668	(189)	25%	323	275	-	-	3 478	(69)	-
---	-----	-------	-----	-----	-----	---	---	-------	------	---

(1) Comptes sociaux au 31 décembre 2011.

(2) Comptes consolidés en normes italiennes au 31 décembre 2011.

14. Valeur estimative du portefeuille

(En millions d'euros)	Montant à l'ouverture de l'exercice			Montant à la clôture de l'exercice		
	valeur comptable brute	valeur comptable nette	valeur estimative ⁽¹⁾	valeur comptable brute	valeur comptable nette	valeur estimative ⁽²⁾
Fractions du portefeuille évaluées :						
Air France	3 060	3 060	3 460	3 060	3 060	2 827
KLM	817	817	2 657	817	817	2 556
Compagnia Aerea Italiana SpA	323	323	148	323	275	124

(1) Basée pour Air France et pour KLM sur les capitaux propres consolidés en IFRS au 31 mars 2011 et pour Compagnia Aerea Italiana Spa sur les capitaux propres consolidés en IFRS au 31 décembre 2010.

(2) Basée sur les capitaux propres consolidés en IFRS au 31 décembre 2011.

15. Éléments concernant les entreprises liées

(En millions d'euros)	Montant
Créances clients & comptes rattachés	5
<i>dont</i> Air France	4
<i>KLM</i>	1
Créances diverses	7
<i>dont</i> Air France	5
<i>Autres</i>	2
Dettes fournisseurs	9
<i>dont</i> Air France	1
<i>KLM</i>	8
Dettes diverses	1

16. Engagements

■ Titres KLM

Lors du rapprochement des groupes Air France et KLM, l'état néerlandais a convenu de réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, l'État néerlandais cédera ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à une fondation néerlandaise au nom et pour le compte d'Air France-KLM si le transfert a lieu au cours des trois premières années suivant le rapprochement.

Dans ce dernier cas, la fondation émettra au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles

cumulatives A transférées à la fondation. Ces certificats d'actions conféreront à Air France-KLM l'ensemble des droits économiques attachés aux dites actions, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par la fondation jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre les dites actions.

À l'issue de la période initiale de trois ans, Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et SAK II, Air France-KLM n'a pas procédé à un tel échange.

L'État néerlandais bénéficie par ailleurs du droit de céder à Air France-KLM à tout moment, autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

Après une cession à Air France-KLM de 5 103 885 titres en avril 2005, pour 11,6 millions d'euros, le prix d'acquisition des 3 708 615 actions préférentielles cumulatives A encore détenues par l'État néerlandais ressort à 8,4 millions d'euros (soit un prix unitaire de 2,27 euros par action préférentielle cumulative A, qui doit être acquitté pro rata, lors de toute cession ou transfert dans les conditions ci-dessus).

■ Autres

En janvier 2009, Air France KLM s'est portée caution solidaire de la société Air France dans le cadre des engagements souscrits par cette dernière envers Aéroport de Paris au titre de baux civils.

La garantie est expressément limitée à un montant total de 18 millions d'euros.

17. Litiges

■ Litiges en matière de législation *anti-trust*

□ Dans le secteur du fret aérien

a) Enquête des autorités de la concurrence

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1^{er} janvier 2009, sont impliquées depuis février 2006 avec vingt-cinq autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Les procédures ouvertes aux États-Unis, en Australie et au Canada ont donné lieu, au cours de l'exercice 2008-09, à des accords transactionnels (Plea Agreements) conclus entre les trois sociétés du groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui ont mis fin à ces procédures. Au 31 décembre 2011, des discussions étaient en cours avec les autorités de la concurrence de l'Afrique du Sud pour conclure un accord de même nature pour un montant de 1,8 million d'euros.

En Europe, par décision en date du 9 novembre 2010, la Commission européenne a imposé des amendes à 14 opérateurs de fret aérien dont Air France, KLM et Martinair, principalement pour des pratiques d'entente concernant la surcharge fuel.

À ce titre, des amendes pour un montant total de 340 millions ont été imposées aux sociétés du groupe.

En sa qualité de société mère du groupe, la société Air France-KLM a été déclarée conjointement et solidairement responsable des pratiques anticoncurrentielles commises par Air France et KLM.

L'ensemble des sociétés du groupe a formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union européenne les 24 et 25 janvier 2011.

Les recours n'étant pas suspensifs, les sociétés du groupe ont choisi, comme elles en avaient la possibilité, de ne pas effectuer immédiatement le paiement des amendes, mais de constituer des garanties bancaires jusqu'au prononcé d'une décision définitive par les juridictions communautaires.

En Corée du Sud, le 29 novembre 2010 Air France-KLM (pour des pratiques anticoncurrentielles antérieures à septembre 2004) Air France (pour les mêmes pratiques postérieures à cette date) et KLM, ont été sanctionnées d'une amende dont le montant total a été ramené à 8,8 millions d'euros. Cette amende n'aura pas d'impact sur les comptes, compte tenu des provisions déjà constituées.

Les trois sociétés ont formé un recours devant la juridiction compétente en Corée du Sud.

b) Actions civiles

Au Canada, les sociétés du groupe ont mis fin aux actions collectives en concluant le 19 septembre 2011 un accord transactionnel par le versement d'une somme de CAD 6,5 millions (4,6 millions d'euros).

L'accord transactionnel devra être homologué par le Tribunal de Commerce de l'Ontario.

Le montant total des provisions constituées par les filiales de Air France KLM, au 31 décembre 2011, s'élève à 351 millions d'euros pour l'ensemble des procédures en cours.

18. Passifs éventuels

Le groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées dans les états financiers des filiales de Air France KLM.

■ Litiges en matière de législation *anti-trust*

Ces litiges n'ont pas donné lieu à la constitution de provision, le groupe n'étant pas en mesure, à ce stade, d'en apprécier le risque financier.

□ a) Dans le secteur du fret aérien

a.1) Enquête des autorités de la concurrence

Les procédures en Suisse et au Brésil sont toujours en cours à la date du 31 décembre 2011.

Au regard des chiffres d'affaires concernés dans ces deux états, les risques ne sont pas significatifs pris individuellement.

a.2) Actions civiles

À la suite de l'ouverture en février 2006 de l'enquête des autorités de la concurrence européenne, des actions collectives (*class actions*) ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien aux États-Unis et au Canada à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret.

En outre, des actions civiles ont été introduites en Europe par des expéditeurs de fret à la suite de la décision de la Commission européenne du 9 novembre 2010.

États-Unis

Aux États-Unis, le groupe a conclu au mois de juillet 2010, une transaction (*Settlement Agreement*) avec les représentants de l'action collective. Aux termes de cette transaction et moyennant le paiement par le groupe d'une somme de 87 millions de dollars, il a été mis fin à toute demande, action et procédure passée, actuelle et future de la part des plaignants tendant à l'obtention de réparations financières à raison des pratiques illicites qui étaient alléguées dans le transport de fret aérien *to, « from and within the USA »*.

Cette transaction a été définitivement approuvée par le Tribunal le 14 mars 2011.

Auparavant, 36 entités dont 4 seulement étaient clientes du groupe ont demandé leur exclusion de l'action collective (*opt-out*) ce qui les autorise à engager individuellement une action civile.

En ce qui concerne les entités qui ont fait le choix de l'exclusion de l'action collective, une quote-part des fonds versés par le groupe correspondant à la proportion du chiffre d'affaires réalisé sur la période considérée avec ces entités, comparée au chiffre d'affaires total d'Air France-KLM sur cette même période, a été transférée sur un compte séquestre particulier.

En cas de réclamation par lesdites entités, la quote-part des fonds qui leur était destinée, devait être reversée au groupe. Des réclamations ayant été notifiées par deux de ces entités au cours de l'année 2011, cette quote-part a été reversée au groupe.

Pays-Bas

Au Pays-Bas, une instance civile a été engagée le 30 septembre 2010 devant le tribunal d'Amsterdam contre KLM, Martinair et Air France par une société dénommée Equilib qui déclare avoir acquis auprès de 145 expéditeurs de fret aérien leurs droits d'agir en justice pour obtenir réparation des préjudices prétendument subis du fait des pratiques anticoncurrentielles sur le marché européen pendant la période 2000 à 2006.

L'action introduite par Equilib tend à obtenir un jugement déclaratoire de responsabilité à l'encontre des sociétés du groupe et dans un second temps leur condamnation conjointe et solidaire au paiement de dommages et intérêts évalués à ce stade et sans aucune justification à 400 millions d'euros.

Dans le cadre de cette action, les sociétés du groupe ont appelé en garantie dans cette procédure l'ensemble des compagnies aériennes auxquelles la Commission européenne a infligé une sanction pécuniaire dans sa décision du 9 novembre 2010.

En complément, le groupe a demandé au Tribunal d'Amsterdam de suspendre la procédure jusqu'à ce qu'une décision définitive soit rendue par les juridictions de l'Union européenne sur le recours en nullité introduit contre la décision de sanction de la Commission européenne.

Par ailleurs, les sociétés du groupe ont engagé au mois d'avril 2011 une action civile contre Equilib devant le Tribunal de Commerce de Paris aux fins de faire déclarer la fictivité et la nullité de cette société.

Cette action a été jugée irrecevable par le Tribunal de Commerce par jugement en date du 31 janvier 2012. La décision du Tribunal est susceptible de faire l'objet d'un appel.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, une procédure civile a été introduite contre British Airways par deux importateurs de fleurs.

British Airways a appelé en garantie l'ensemble des autres compagnies aériennes sanctionnées par la Commission européenne dont les sociétés du groupe.

Australie

Dans le contexte d'une procédure de *class action* initiée en 2007 contre sept compagnies aériennes (hors groupe Air France-KLM) devant la Federal Court en Australie, Air France, KLM et Martinair ont fait l'objet d'appel en garantie de la part de Singapore Airlines (15 août 2011), Cathay Pacific (15 août 2011), Lufthansa (4 novembre 2011), Air New Zealand (5 décembre 2011) et British Airways (19 décembre 2011). Les demandes de ces compagnies aériennes visent à obtenir une contribution d'Air France, KLM et Martinair au paiement d'éventuels dommages et intérêts auxquels elles pourraient être condamnées dans la procédure au principal, bien qu'elles nient avoir commis les faits qui leur sont reprochés. Air France a déposé un mémoire en défense contre ces demandes, dans lequel elle rejette toute responsabilité de sa part, notamment car elle n'effectuait aucun vol direct en provenance ou à destination de l'Australie durant la période concernée. Il est peu probable qu'un jugement intervienne dans la procédure de *class action* en 2012.

Les sociétés du groupe entendent s'opposer vigoureusement à l'ensemble de ces actions civiles.

□ b) Dans le secteur du Passage

b.1) Enquête de la Commission européenne dans le secteur du transport aérien (passage) entre l'Europe et le Japon

Air France et KLM, comme d'autres transporteurs aériens, ont fait l'objet, le 11 mars 2008, d'opérations de visite et de saisie dans le cadre d'une enquête de la Commission européenne concernant d'éventuels accords ou pratiques concertées dans le secteur des services de transport aérien (passage) entre les États parties à l'accord sur l'espace économique européen et le Japon.

Le 10 novembre 2011, la Commission européenne a informé les sociétés du groupe que cette enquête faisait l'objet d'une décision de classement.

b.2) Actions civiles

Courant 2009, les sociétés Air France et KLM ont été citées à comparaître dans une action collective (*class action*) mettant en cause l'ensemble des compagnies aériennes assurant des liaisons transpacifiques entre les États-Unis d'une part et l'Asie/Océanie d'autre part, pour des allégations d'entente tarifaire sur ces liaisons.

Air France qui n'exploite qu'une seule liaison transpacifique entre les USA et Tahiti et KLM qui n'est pas présente sur ces liaisons, contestent fermement les allégations des demandeurs.

■ Autres litiges

□ a) Actionnaires minoritaires de KLM

En janvier 2008, l'association néerlandaise Vereniging van Effectenbezitters (VEB) avait assigné Air France-KLM et KLM devant le Tribunal d'Amsterdam aux fins d'obtenir en faveur des actionnaires minoritaires de KLM condamnation de ces sociétés au paiement d'un dividende supérieur au dividende de 0,58 euro par action qui avait été versé à ces actionnaires au cours de l'exercice 2007-2008.

Par décision en date du 1^{er} septembre 2010, le tribunal a débouté l'association en considérant que la résolution d'assemblée relative au montant du dividende satisfaisait au test de « *reasonableness and fairness* ».

VEB a fait appel de cette décision.

Cette décision a été confirmée par la Cour d'Appel d'Amsterdam le 15 novembre 2011.

Les plaignants ont fait un pourvoi en cassation auprès de la Cour Suprême néerlandaise le 15 février 2012.

□ b) Vol AF447 Rio-Paris

À la suite de l'accident du vol AF447 Rio-Paris, disparu dans l'Atlantique sud, diverses instances judiciaires ont été engagées aux États-Unis et au Brésil et plus récemment en France par les ayants droit des victimes.

L'ensemble de ces procédures tend à obtenir le versement de dommages et intérêts en réparation des préjudices subis par les ayants droit des passagers décédés dans l'accident.

Aux États-Unis, l'ensemble des procédures engagées tant contre Air France que contre le constructeur de l'avion et les équipementiers, ont été consolidées devant la District Court for the Northern District of California.

Ce Tribunal, par jugement en date du 4 octobre 2010 a débouté les ayants droit des victimes de leurs demandes sur le fondement du « *forum non conveniens* » et les a renvoyés à mieux se pourvoir en France.

Au plan pénal, Air France et Airbus personnes morales ont été mises en examen pour homicides involontaires les 17 et 18 mars 2011 par les juges d'instruction en charge de l'information judiciaire et encourrent des peines d'amendes prévues par la loi. Le risque financier lié à ces amendes n'est pas significatif.

Air France conteste sa mise en cause dans cette affaire.

Au plan civil, les dommages et intérêts versés aux ayants droit des passagers décédés dans l'accident sont couverts par la police d'assurance responsabilité civile d'Air France.

Hormis les points indiqués aux paragraphes ci-dessus, la société n'a pas connaissance de litige, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité du groupe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

19. Événement postérieur à la clôture

Néant

5.9 Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices

Exercices clos le 31	Décembre 2011 (9 mois)	Mars 2011 (12 mois)	Mars 2010 (12 mois)	Mars 2009 (12 mois)	Mars 2008 (12 mois)
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	300 219 278	300 219 278	2 551 863 863	2 551 863 863	2 551 863 863
Nombre d'actions ordinaires existantes	300 219 278	300 219 278	300 219 278	300 219 278	300 219 278
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
♦ Par conversion d'obligations	78 617 176	78 617 611	78 619 501	22 609 143	22 609 143
♦ Par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	-
2. Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(41 836)	(116 649)	(56 167)	105 885	228 076
Impôts sur les bénéfices	(3 938)	(3 712)	(5 601)	(6 767)	(5 496)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(111 893)	(69 343)	(32 671)	62 639	198 183
Résultat distribué	-	-	-	-	171 835
3. Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions	(0,13)	(0,39)	(0,17)	0,37	0,78
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(0,37)	(0,23)	(0,11)	0,21	0,66
Dividende attribué à chaque action	-	-	-	-	0,58
4. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	-	-	-	-	-
Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	-	-	-
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	-	-	-	-	-

5.10 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice de 9 mois clos le 31 décembre 2011

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice de 9 mois clos le 31 décembre 2011, sur :

- ◆ le contrôle des comptes annuels de la société Air France-KLM S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un contexte de crise économique et de liquidité qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code

de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et que nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ◆ la Note 2 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la comptabilisation et à l'évaluation des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies en Notes 8, 13 et 14 de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application ;
- ◆ les Notes 17 et 18 de l'annexe décrivent les litiges en matière de législation *anti-trust* auxquels la société est exposée. Nos travaux ont consisté à vérifier que ces Notes fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt
Associé

5.11 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice de 9 mois clos le 31 décembre 2011

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice de 9 mois écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

■ Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

□ Indemnité de non-concurrence

Personne concernée :

M. Pierre-Henri Gourgeon, mandataire social d'Air France-KLM jusqu'au 17 octobre 2011.

Nature, objet et modalités :

Dans le cadre de la cessation imprévisible et anticipée du mandat social de M. Pierre-Henri Gourgeon, votre Conseil d'administration du 17 octobre 2011, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé d'imposer à ce dernier un engagement de non-concurrence pour une période de trois ans. En contrepartie de cet engagement, votre Conseil d'administration a décidé d'allouer à M. Pierre-Henri Gourgeon une indemnité d'un montant de 400 000 euros, soumise au régime de droit commun des conventions réglementées et qui lui a été versée en octobre 2011.

Une quote-part de cette indemnité a été facturée par Air France-KLM à Société Air France dans le cadre de la convention visée au g. ci-après.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

■ Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

□ a. Conventions conclues dans le cadre de l'émission par Air France-KLM d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes Air France-KLM

En vertu de l'autorisation conférée par votre Conseil d'administration du 17 juin 2009, Air France-KLM a lancé le 18 juin 2009 une émission d'obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) d'un montant nominal total de 661 millions d'euros, à échéance 1^{er} avril 2015.

À cet effet, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion :

- ◆ d'une convention aux termes de laquelle Société Air France et KLM garantissent inconditionnellement et irrévocablement, en tant que cautions solidaires, le paiement de toutes les sommes d'argent dues par Air France-KLM au titre des obligations ;
- ◆ d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de rémunération par Air France-KLM de Société Air France et de KLM en contrepartie de l'octroi de cette garantie ;

- ♦ d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de facilité de crédit accordée par Air France-KLM à société Air France et KLM ;
- ♦ d'un contrat de garantie et de placement de l'émission susvisée entre Air France-KLM, Société Air France, KLM et un syndicat bancaire.

À fin décembre 2011, Société Air France a facturé à votre société 4 745 041 euros au titre de la commission de garantie.

Au titre de la convention accessoire relative à la facilité de crédit, Société Air France a tiré le 6 décembre 2011, 250 millions d'euros. Cette opération a donné lieu à facturation d'intérêts par votre société à Société Air France pour un montant de 578 680,56 euros.

b. Conventions conclues dans le cadre de l'émission par Air France-KLM d'obligations simples

En vertu de l'autorisation conférée par votre Conseil d'administration du 24 septembre 2009, Air France-KLM a lancé le 14 octobre 2009 une émission obligataire d'un montant de 700 millions d'euros à 7 ans.

À cet effet, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion :

- ♦ d'une convention aux termes de laquelle Société Air France et KLM garantissent inconditionnellement et irrévocablement, en tant que cautions non solidaires, le paiement de la moitié de toutes les sommes d'argent dues par Air France-KLM au titre des obligations ;
- ♦ d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de rémunération par Air France-KLM de Société Air France et de KLM en contrepartie de l'octroi de cette garantie ;
- ♦ d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de facilité de crédit accordée par Air France-KLM à Société Air France et KLM ;
- ♦ d'un contrat de garantie et de placement de l'émission susvisée entre Air France-KLM, Société Air France, KLM et un syndicat bancaire.

À fin décembre 2011, Société Air France a facturé à votre société 2 917 715 euros au titre de la commission de garantie.

c. Engagement relatif au régime de retraite du Directeur général d'Air France-KLM

Lors de sa séance du 15 janvier 2004, votre Conseil d'administration a approuvé la mise en place d'un régime collectif de retraite différentielle au profit des cadres dirigeants, dont les mandataires sociaux.

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

Par une décision expresse prise en application de la loi « Breton » du 26 juillet 2005, votre Conseil d'administration du 19 novembre 2008 a confirmé le bénéfice de ce régime de retraite à prestations définies au profit de M. Pierre-Henri Gourgeon, en sa nouvelle qualité de Directeur

général à compter du 1^{er} janvier 2009, dans les mêmes conditions que les autres cadres dirigeants bénéficiaires.

Suite à la cessation de son mandat social, M. Pierre-Henri Gourgeon a décidé de liquider ses droits à la retraite au cours de l'exercice 2011.

d. Convention conclue entre Air France-KLM et Société Air France (Garantie ADP)

Votre Conseil d'administration du 21 novembre 2007 a autorisé une convention aux termes de laquelle, en tant que bénéficiaire d'une garantie de paiement des loyers et charges donnée par Air France-KLM à la société Aéroports de Paris, Société Air France accepte de verser à Air France-KLM une rémunération en contrepartie de ladite garantie.

Votre Conseil d'administration du 19 novembre 2008 a renouvelé l'autorisation de cette convention qui a été conclue le 30 mars 2009.

Au cours de l'exercice 2011, votre société a enregistré, au titre de la poursuite de cette convention durant l'exercice, un produit à recevoir de 51 039 euros envers Société Air France, la facturation devant intervenir en février 2012.

e. Convention conclue entre Air France-KLM et Société Air France relative à l'émission par Société Air France d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes Air France-KLM

Air France-KLM et sa filiale Société Air France ont conclu en 2005 une convention dont l'objet est d'organiser les relations financières et juridiques entre les deux sociétés dans le cadre de l'émission par Société Air France d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes Air France-KLM.

Les termes de ladite convention ont fixé :

- ♦ le montant de la rémunération versée par Société Air France à Air France-KLM en contrepartie de l'option conférée aux porteurs d'obligations de demander la conversion de leurs obligations en actions Air France-KLM ;
- ♦ les conditions selon lesquelles, en cas d'exercice de cette option par un porteur d'obligation, Air France-KLM remet des actions nouvelles ou des actions existantes (ou une combinaison des deux), et livre à l'agent centralisateur le nombre d'actions correspondant ;
- ♦ les modalités de paiement par Société Air France à Air France-KLM du montant correspondant à la valeur des obligations ayant fait l'objet d'une demande de conversion ou d'échange.

Votre Conseil d'administration du 13 avril 2005 a autorisé cette convention.

Au cours de l'exercice 2011, votre société a enregistré, au titre de la poursuite de cette convention durant l'exercice, un produit à recevoir de 4 893 168 euros envers Société Air France, la facturation devant intervenir en mars 2012.

f. Convention de licence de marque conclue entre Air France-KLM et Société Air France

Air France-KLM et sa filiale Société Air France ont conclu une convention de licence portant sur la marque « Air France-KLM ».

Votre Conseil d'administration du 1^{er} septembre 2005 a autorisé cette convention.

Au cours de l'exercice 2011, votre société a facturé Société Air France de 8 438 228 euros au titre de cette convention.

g. Convention relative à la facturation par Air France-KLM à Société Air France d'une part des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux d'Air France-KLM font l'objet d'une facturation à Société Air France à hauteur de la quote-part d'activité qu'ils consacrent à la Société Air France.

Votre Conseil d'administration du 23 novembre 2004 a autorisé cette convention.

Votre Conseil d'administration du 19 novembre 2008 a renouvelé l'autorisation de facturation à Société Air France des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dans la perspective de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général au 1^{er} janvier 2009.

Au cours de l'exercice 2011, votre société a facturé Société Air France de 1 116 947,61 euros au titre de cette convention.

Cette convention, en ce qui concerne les dispositions s'appliquant à M. Jean-Cyril Spinetta et M. Pierre-Henri Gourgeon, est devenue caduque à compter de la fin de leurs mandats sociaux respectifs au sein de Société Air France ⁽¹⁾.

(1) M. Jean-Cyril Spinetta n'est plus mandataire social de Société Air France depuis le 16 novembre 2011 et M. Pierre-Henri Gourgeon n'est plus mandataire social d'Air France-KLM et de Société Air France depuis le 17 octobre 2011.

h. Convention de prestation de services conclue entre Air France-KLM et Société Air France

Air France-KLM et sa filiale Société Air France ont conclu une convention dont l'objet est de définir les conditions selon lesquelles Société Air France effectuera, à la demande d'Air France-KLM, des prestations de support technique et administratif à son profit. Ces prestations, de nature comptable, administrative, juridique et informatique, sont facturées au prix de revient. Elles englobent notamment une part de l'engagement relatif au régime collectif de retraite supplémentaire au

profit du Directeur général à hauteur de la quote-part des activités qu'il consacre à Air France-KLM conformément à la décision de votre Conseil d'administration en date du 19 novembre 2008.

Votre Conseil d'administration du 15 septembre 2004 a autorisé cette convention.

Au cours de l'exercice 2011, votre société a été facturée par Société Air France de 1 704 087 euros au titre de cette convention.

i. Convention de trésorerie conclue entre Air France-KLM et Société Air France

Air France-KLM et sa filiale Société Air France ont conclu une convention de mise à disposition d'Air France-KLM d'une ligne de crédit. Cette convention de trésorerie est rémunérée au taux EONIA +60 points de base.

Votre Conseil d'administration du 15 septembre 2004 a autorisé cette convention.

Au 31 décembre 2011, le montant dû par votre société à Société Air France au titre de cette convention de trésorerie s'élève à zéro euro.

Au cours de l'exercice 2011, votre société n'a enregistré aucune charge d'intérêts au titre de cette convention.

Au cours de l'exercice 2011, dans le cadre des placements de trésorerie, votre société a perçu de Société Air France un produit de 4 183,17 euros au titre de cette convention.

j. Convention de domiciliation conclue entre Air France-KLM et Société Air France

Air France-KLM et sa filiale la Société Air France ont conclu une convention de domiciliation et de mise à disposition de locaux abritant le siège social d'Air France-KLM.

Votre Conseil d'administration du 15 septembre 2004 a autorisé cette convention.

Au cours de l'exercice 2011, votre société a été facturée par Société Air France de 195 550,32 euros au titre de cette convention de mise à disposition.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt
Associé

Autres informations

6

6.1	Historique	266
6.2	Renseignements à caractère général	269
6.3	Renseignements relatifs au capital	270
6.4	Renseignements sur le marché du titre	276
6.5	Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM	279
6.6	Renseignements relatifs aux accords conclus avec Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI)	282
6.7	Environnement législatif et réglementaire du transport aérien	284
6.8	Information et contrôle	288

6.1 Historique

Deux compagnies nées le même jour

■ 7 octobre 1919

Création de KLM, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij, compagnie royale aérienne néerlandaise pour les Pays-Bas et les colonies.

■ 7 octobre 1933

Naissance d'Air France par le regroupement de cinq compagnies aériennes françaises (Air Union, Air Orient, Société Générale de Transport Aérien (SGTA), la CIDNA et l'Aéropostale).

Air France et KLM assurent conjointement la ligne Amsterdam-Rotterdam-Paris dans le cadre d'un accord commercial.

■ 1934

Premier vol transatlantique de KLM reliant Amsterdam à Curaçao en Fokker F XVIII Snip.

Essor du transport aérien et des deux compagnies

■ 1945-46

Nationalisation d'Air France.

Reprise des vols de KLM, interrompus pendant la guerre.

Ouverture des lignes régulières vers New York en DC-4 depuis Paris avec Air France, depuis Amsterdam avec KLM. Le voyage dure alors près de 24 heures.

Air France et KLM s'équipent de Constellation et s'assistent mutuellement.

■ 1958

Air France et KLM inaugurent la route polaire, reliant Paris ou Amsterdam à Tokyo, en passant par le pôle Nord.

■ 1959-1960

L'ère des jets est lancée : Air France met en service les premières Caravelle ainsi que les premiers Boeing 707, permettant de réduire la durée du trajet Paris-New York à 8 heures. KLM exploite ses premiers Douglas DC-8.

■ 1961

Air France installe son exploitation et ses ateliers à Orly Sud.

■ 1967

Premier décollage de KLM depuis le nouvel aéroport de Schiphol.

■ 1970-71

Début de l'exploitation du Boeing B747 sur les lignes long-courriers par Air France en 1970 et KLM en 1971.

■ 1974-1982

Air France s'installe en 1974 dans la nouvelle aérogare de Roissy-Charles de Gaulle 1, puis dans l'aérogare CDG 2 en 1982.

■ 1976

Mise en service du supersonique Concorde, d'abord sur Paris-Rio, Paris-Caracas et Paris-Washington puis, en 1977, sur Paris-New York, reliant les deux villes en 3 heures 45 minutes.

Développement des deux majors

■ 1989

Conclusion d'une alliance, la première de l'histoire du transport aérien, entre KLM et la compagnie américaine Northwest Airlines.

■ 1990

Acquisition par Air France d'UTA (Union des Transports Aériens), créée en 1963.

1991

KLM fonde une compagnie régionale, KLM Cityhopper en fusionnant NLM Cityhopper et Netherlines et renforce sa participation dans Transavia de 40 à 80%.

1992

Fusion d'Air France et d'UTA. En cumulant la participation d'UTA avec la sienne, Air France détient ainsi 72% d'Air Inter.

Mise en place par KLM de la première plate-forme européenne de correspondances entre ses vols moyens et long-courriers à l'aéroport de Schiphol.

Premier accord de « ciel ouvert » entre les Pays-Bas et les États-Unis.

1993

Tous les vols KLM et Northwest Airlines entre l'Europe et les États-Unis sont exploités en *joint-venture*.

1996

Air Inter devient Air France Europe.

Mise en place par Air France de la plate-forme de correspondances entre ses vols moyen-courriers et long-courriers à Roissy-Charles de Gaulle.

1997

Fusion-absorption d'Air France et d'Air France Europe.

1999

Ouverture du capital d'Air France et première cotation du titre sur le Règlement Mensuel de la Bourse de Paris le 22 février 1999.

2000

Air France, Aeromexico, Delta Airlines et Korean Air fondent les alliances SkyTeam et SkyTeam Cargo.

Création du pôle régional d'Air France avec l'acquisition de Régional Airlines, Flandre Air, Proteus, Brit Air et CityJet.

2001

Accord de « ciel ouvert » entre la France et les États-Unis.

Alitalia et CSA Czech Airlines rejoignent SkyTeam.

2002

SkyTeam est la seule alliance au monde à bénéficier de l'*anti-trust immunity* sur ses lignes transatlantiques et transpacifiques.

Création d'Air France-KLM, premier groupe européen de transport aérien

2003

30 septembre : Air France et KLM annoncent leur intention de rapprochement par le biais d'une offre publique d'échange (OPE).

2004

5 avril : Air France lance son offre publique d'échange des titres KLM.

5 mai : cotation des titres Air France-KLM sur les marchés d'Euronext Paris et Amsterdam ainsi que du *New York Stock Exchange*.

6 mai : privatisation d'Air France, du fait du transfert de la majorité de son capital au secteur privé par dilution de la part de l'État.

15 septembre : finalisation de l'organisation du groupe avec la mise en place de la holding Air France-KLM détenant deux filiales aériennes, Air France et KLM.

KLM et ses partenaires américains Northwest Airlines et Continental rejoignent l'alliance SkyTeam.

9 décembre : l'État français ramène sa participation de 44% à 23% du capital par cession de titres sur le marché.

2005-06

L'État français ramène sa participation dans Air France-KLM de 23% à 18,6% par cession de titres dans le cadre de l'ORS réservée aux salariés d'Air France.

Première application des normes IFRS.

Émission, par Air France, de 21 951 219 obligations convertibles à tout moment en actions Air France-KLM (OCÉANE) pour un montant de 450 millions d'euros.

2006-07

Création de la taxe de solidarité au départ des aéroports français.

Tentative d'attaque terroriste à l'aéroport d'Heathrow qui a entraîné la mise en place de nouvelles mesures de sécurité au départ des plates-formes européennes.

Signature de l'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis pour entrée en vigueur en mars 2008.

■ 2007-08

Retrait d'Air France-KLM du *New York Stock Exchange* et transfère du programme d'ADR sur le marché OTCQX.

Entrée d'Air France-KLM au CAC 40.

Lancement réussi de la filiale loisirs Transavia France au départ de Paris Orly.

La crise des subprimes fait son apparition aux États-Unis. En s'amplifiant, elle entraîne une crise de confiance dans le secteur bancaire et crée des turbulences sur les marchés financiers.

Les BSA émis à l'occasion de l'échange des titres KLM arrivant à échéance sont convertis et entraînent la création de 19,6 millions d'actions nouvelles. Au total, 99,3% des BSA ont été convertis pour un montant total de 597 millions d'euros.

Après avoir dévoilé son offre sur Alitalia en décembre 2007, Air France-KLM constate en avril 2008 l'échec des négociations.

■ 2008-09

Attribution par le Département américain des transports de l'immunité *anti-trust* à Air France, KLM, Delta et Northwest accompagnée de l'obligation de mettre en œuvre une joint-venture transatlantique unique entre ces compagnies au plus tard à la fin de l'année 2009.

Dissociation par le Conseil d'administration d'Air France-KLM des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général au 1^{er} janvier 2009.

Plus haut historique du prix du baril de pétrole à 146,08 dollars.

Début de la crise financière en septembre 2008 avec la faillite de la banque américaine Lehman Brothers.

Prise de participation de 25% dans le capital d'Alitalia par Air France-KLM.

■ 2009-10

Le groupe affronte, le 1^{er} juin, la tragédie de la disparition du vol d'Air France AF447 Rio de Janeiro-Paris dans l'Atlantique avec à son bord 216 passagers et 12 membres d'équipage.

En avril, Air France, KLM et Delta donnent le coup d'envoi de la joint-venture sur l'Atlantique nord rejointe par Alitalia en juillet 2010.

Air France-KLM émet 661 millions d'obligations convertibles en actions (OCÉANE) à échéance 1^{er} avril 2015 et 700 millions d'obligations à sept ans.

Air France-KLM est transféré du CAC 40 au CAC Next 20.

Air France inaugure son premier vol sur New York en Airbus A380.

Le groupe prépare la refonte de son produit moyen-courrier et met en œuvre la restructuration de l'activité cargo et un plan de départs volontaires chez Air France.

■ 2010-11

En avril 2010, l'éruption du volcan islandais entraîne la fermeture du ciel européen clouant au sol une grande partie des compagnies aériennes européennes pour une durée moyenne de six jours.

L'alliance SkyTeam se renforce avec l'annonce de l'adhésion de la compagnie taïwanaise China Airlines, de Aerolíneas Argentinas, de Garuda Indonesia, Saoudi Arabia Airlines et Middle-East Airlines.

Les crises politiques au Moyen-Orient et en Afrique ainsi que le tremblement de terre suivi d'un tsunami au Japon ont fortement pesé sur l'activité du groupe de et vers ces régions où il est commercialement fortement implanté.

6.2 Renseignements à caractère général

■ Dénomination sociale

Air France-KLM

■ Siège social

2, rue Robert-Esnault-Pelterie, 75007 Paris

■ Adresse postale

45, rue de Paris, 95747 Roissy-CDG Cedex

Tél. : +33 1 41 56 78 00

■ Forme juridique

Société anonyme à Conseil d'administration.

■ Législation

Législation française.

Air France-KLM est régi par le Code de commerce et par les dispositions du Code de l'aviation civile telles que modifiées par la loi du 9 avril 2003 relative aux entreprises de transport aérien et notamment à Air France. La loi du 9 avril 2003 a introduit dans le Code de l'aviation civile un dispositif de protection de la nationalité des transporteurs aériens dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

■ Constitution et durée

Date de constitution : 23 avril 1947.

Date d'expiration : 3 juillet 2045 sauf dissolution anticipée ou prorogation.

■ Objet social (article 2 des statuts)

Air France-KLM a pour principal objet la prise de participation directe ou indirecte dans le capital d'entreprises de transport aérien et d'une façon générale dans toutes sociétés françaises ou étrangères dont l'objet se rattache à l'activité de transport aérien.

■ Immatriculation

Registre du Commerce et des Sociétés de Paris : 552 043 002

Code APE : 6420Z

■ Consultation des documents juridiques

Les documents juridiques et sociaux relatifs à Air France-KLM peuvent être consultés au principal établissement de la société situé au 45, rue de Paris, 95747 Roissy-CDG Cedex, ou être demandés au +33 1 41 56 88 85.

■ Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

■ Répartition statutaire des bénéfices

Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'Assemblée générale décide soit de la distribution totale ou partielle de ce bénéfice distribuable (le solde étant, dans le cas de bénéfice distribuable partiel, affecté à un ou plusieurs postes de réserves), soit de l'affectation du bénéfice distribuable en totalité à un ou plusieurs postes de réserves.

■ Relations entre Air France-KLM et ses filiales

Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM ont conclu des conventions dont l'objet est de définir les conditions dans lesquelles Air France et KLM effectueront, à la demande d'Air France-KLM, des prestations de support technique et administratif à son profit. Ces prestations, de nature comptable, administrative, juridique et informatique, sont facturées au prix de revient. Ces conventions ont fait l'objet d'une approbation par les Assemblées générales précédentes (*Voir également section 5 – Rapport spécial des Commissaires aux comptes*).

6.3 Renseignements relatifs au capital

6.3.1 Capital social

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

■ Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

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

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

■ Autorisations d'augmentation de capital

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

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

6.3.2 Titres donnant accès au capital

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

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

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

Un total de 595 obligations ont été converties depuis le 1^{er} juin 2005, portant ainsi le nombre d'obligations convertibles restant à 21 950 624 obligations au 31 décembre 2011. Le 6 décembre 2011, Air France a conclu avec Natixis un contrat de swap d'une

durée de quatre ans. Afin de constituer la couverture de ce contrat, Natixis a acquis entre le 7 décembre et le 13 décembre 2011 inclus 18 692 474 OCÉANE, soit environ 85,16% du montant initialement émis. Grâce à cette opération, Air France reporte à avril 2016 au plus tôt le remboursement de 383,2 millions d'euros. À l'issue de cette procédure, 3 258 150 OCÉANE n'ayant pas été apportées à Natixis peuvent faire l'objet d'un remboursement au gré des porteurs le 1^{er} avril 2012. (Voir également section 5 – Investissements et financements, page 132).

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

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

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

L'Assemblée générale mixte du 7 juillet 2011 a autorisé le Conseil d'administration, dans une limite de 5% du capital et pour une durée de 18 mois, à intervenir en bourse sur les actions de la société avec un prix d'achat maximum de 30 euros.

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

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

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

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

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

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

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

6.3.4 Actionnariat

■ Évolution du capital et des droits de vote

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

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

■ Répartition de l'actionnariat

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

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2011 a été effectuée sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 200 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 100 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 96,9% du

capital a été identifié et 118 372 actionnaires ont été recensés dont 102 223 actionnaires individuels. Sur la base du TPI au 31 décembre 2011 retraité conformément à l'article 14 des statuts qui définit la notion de ressortissant français, Air France-KLM est détenu à plus de 50% par des actionnaires français et, en conséquence, les conditions d'exercice des droits de trafic d'Air France sont remplies. Les conditions d'exercice des droits de trafic de KLM sont remplies, la majorité des droits de vote de la compagnie étant détenue par des fondations et des actionnaires de droit néerlandais.

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

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

Aucune déclaration de détention de la part d'un membre ou d'un organe d'administration ou de direction au titre d'une législation nationale applicable à celui-ci n'a été notifiée à la société.

Les membres du Conseil d'administration détiennent moins de 0,5% du capital.

■ Pactes d'actionnaires

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

■ Politique de dividende

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

Exercice	Résultat net par action (En euros)	Dividende versé (En euros)
2008-09	(2,76)	-
2009-10	(5,30)	-
2010-11	2,08	-

L'objectif du groupe est d'avoir une politique de dividende soutenue, fonction de la croissance des résultats hors éléments exceptionnels. La mise en paiement du dividende intervient le 5^e jour de bourse ouvré après l'Assemblée générale qui approuve le dividende.

Compte tenu du contexte économique difficile de ces dernières années, le Conseil d'administration a choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende au titre des trois derniers exercices. Pour l'exercice 2011, le Conseil d'administration a également choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende.

6.3.5 Seuils légaux et statutaires de détention

Conformément à la possibilité prévue par l'article L. 233-7 du Code de commerce, l'article 13 des statuts d'Air France-KLM prévoit que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement 0,5% au moins du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM ou un multiple de ce pourcentage est tenu d'en informer Air France-KLM par lettre recommandée avec avis de réception dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de ce seuil.

Cette déclaration devra être renouvelée chaque fois qu'un seuil de 0,5% du capital et des droits de vote sera franchi à la hausse ou à la baisse et ce, jusqu'à 50%.

En cas de non-respect de ces obligations d'information et à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 0,5% au moins du capital ou des droits de vote, les actions excédant les seuils soumis à déclaration sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation.

Tout actionnaire agissant seul ou de concert venant à détenir plus de 2% du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM est tenu d'inscrire ses titres sous la forme nominative dans un délai statutaire de 15 jours à compter du franchissement de seuil (Assemblée générale extraordinaire du 25 septembre 1998).

Les obligations statutaires ci-dessus ne préjugent pas de l'obligation légale d'informer Air France-KLM, ainsi que l'AMF au plus tard le quatrième jour de négociation suivant le franchissement des seuils légaux, du capital et des droits de vote.

En outre, le dépassement des seuils de 10%, 15%, 20% et 25% du capital et des droits de vote entraîne l'obligation d'informer Air France-KLM et l'AMF, dans un délai de 5 jours de bourse, des objectifs poursuivis pour les 6 mois à venir. Cette information se fait dans les conditions et sous les sanctions prévues par l'article L. 233-14 du Code de commerce.

Sur la base des déclarations les plus récentes, les actionnaires suivants détiennent 0,5% ou plus du capital d'Air France-KLM.

Actionnaires	Date de déclaration	Nombre d'actions	En % du capital	Franchissement à la hausse ou à la baisse
Amundi AM	5 janvier 2012	1 740 484	0,58	H
BNP Paribas Assurances	31 mars 2011	2 276 699	0,76	H
Capital Research & Mgt	27 décembre 2011	8 160 720	2,72	B
Crédit Suisse	8 mars 2012	7 771 575	2,59	H
Dimensional Fund Advisors	3 janvier 2012	1 524 562	0,52	H
DNCA	14 avril 2010	2 664 300	0,89	B
Donald Smith	31 mars 2011	7 350 155	2,45	H
HSBC Holding	1 ^{er} juillet 2011	2 633 420	0,88	H
Natixis Asset Management	29 novembre 2011	2 993 609	1,00	B
Norges Bank Investment Management	5 septembre 2011	3 055 759	1,02	H
Prigest	23 septembre 2011	6 150 000	2,05	H
UBS Londres	24 février 2012	5 572 841	1,86	B

6.3.6 Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionariat

■ Identification des titulaires de titres au porteur

L'Assemblée générale du 25 septembre 1998 a autorisé Air France-KLM à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées générales d'actionnaires. Les articles L. 6411-2 à 5 et L. 6411-8 du Code des transports tels que modifiés par la loi du 9 avril 2003, autorisent les entreprises de transporteurs aériens français cotées en bourse à introduire dans leurs statuts un dispositif leur donnant la possibilité de suivre et de contrôler leur actionariat et également de mettre en demeure certains actionnaires de céder tout ou partie de leurs titres en cas de risque pour leur nationalité. En effet, l'évolution dans le temps de l'actionariat d'une entreprise de transport aérien dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé peut risquer de remettre en cause sa licence d'exploitation de transporteur aérien communautaire, dont le maintien est conditionné par une détention majoritaire du capital et un contrôle effectif par des intérêts communautaires, ou les droits de trafic dont elle bénéficie, en tant que transporteur aérien français, en vertu des accords internationaux bilatéraux conclus par la France avec des États tiers à l'Union européenne.

■ Suivi de l'actionariat

Les articles 9 et suivants des statuts d'Air France-KLM fixent les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration pourra ou devra décider soit d'abaisser le seuil de mise au nominatif obligatoire de 2% (seuil actuel) à 10 000 actions, soit d'imposer la forme exclusivement nominative à l'ensemble des actions d'Air France-KLM. Ainsi, lorsque le seuil de 40% du capital ou des droits de vote a été franchi par des actionnaires autres que des actionnaires français, le Conseil d'administration peut décider d'abaisser ce seuil de 2% à 10 000 actions.

Air France-KLM procède à la publication d'un avis informant les actionnaires et le public que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts détiennent, directement ou indirectement, 45% du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM. S'il apparaît que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts détiennent durablement, directement ou indirectement plus de 45% du capital ou des droits de vote de la société, le Conseil doit décider d'imposer la forme exclusivement nominative aux actions de la société.

L'article 10 des statuts d'Air France-KLM définit les informations qui devront être fournies à Air France-KLM par les actionnaires, personnes physiques ou personnes morales, soumis à l'obligation de mise au nominatif de leurs titres. Parmi ces informations, figure celle relative à la nationalité de l'actionnaire. L'article 11 des statuts d'Air France-KLM précise les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration pourra exercer son droit d'agréer les nouveaux actionnaires.

■ Mise en demeure de céder et cession obligatoire des actions

L'article 15 des statuts d'Air France-KLM précise les informations qu'Air France-KLM devra publier et diffuser pour informer le public du franchissement du seuil de 45% du capital ou des droits de vote par des actionnaires autres que les actionnaires français. C'est en effet à partir de ce seuil qu'Air France-KLM sera en droit de mettre en œuvre la procédure de mise en demeure et de cession forcée des titres afin de protéger sa nationalité. Les articles 15 et 16 des statuts d'Air France-KLM sont relatifs respectivement à la mise en demeure de céder et à la cession des titres en infraction conformément au Code de l'aviation civile. Les modalités de fixation du prix de cession (prix de marché) sont prévues par ce même Code.

6.4 Renseignements sur le marché du titre

L'action Air France-KLM est cotée à la bourse de Paris et d'Amsterdam (Euronext Paris et Amsterdam) sous le code ISIN FR0000031122. Elle figure dans le CAC Next20.

Depuis février 2008, le programme d'ADR (*American Deposit Receipt*) d'Air France-KLM est sur le marché hors cote OTC Market (OTCQX) où il apparaît sous le code AFLY.

Le code Reuters du titre est AIRF.PA ou AIRF.AS et le code Bloomberg est AF PA.

L'OCÉANE 2,75% 2020 est cotée sous le code ISIN FR0010185975 et l'OCÉANE 4,97% 2015 est cotée sous le code ISIN FR0010771766 sur Euronext Paris.

6.4.1 Transactions sur les titres Air France-KLM sur les 18 derniers mois

■ Action Air France-KLM

Euronext Paris Actions	Jours de bourse	Cours moyen (En euros)	Cours extrêmes (En euros)		Volumes	Montant (En millions d'euros)
			Plus haut	Plus bas		
2010						
Septembre	22	11,222	11,830	10,225	32 055 563	360,5
Octobre	21	12,385	13,670	10,880	46 401 993	578,9
Novembre	22	13,540	14,330	12,755	50 643 188	689,4
Décembre	23	13,953	14,600	13,515	41 631 937	583,9
2011						
Janvier	21	14,194	15,300	12,930	55 342 720	780,5
Février	20	12,635	13,890	11,400	84 031 684	1 041,9
Mars	23	11,627	12,190	10,910	78 293 893	908,7
Avril	19	11,566	11,970	11,160	36 951 356	427,4
Mai	22	11,857	12,350	11,265	59 538 124	708,0
Juin	22	10,626	11,700	9,967	58 435 766	619,5
Juillet	21	9,736	10,960	8,390	67 089 718	644,4
Août	23	6,802	8,690	5,926	107 550 060	745,4
Septembre	22	5,878	6,940	5,017	104 092 592	616,8
Octobre	21	5,457	6,098	4,707	96 505 602	523,3
Novembre	22	4,409	5,490	3,414	107 598 289	465,1
Décembre	21	4,077	4,577	3,800	63 767 366	273,8
2012						
Janvier	22	4,466	5,189	3,791	92 703 474	413,9
Février	21	4,801	5,358	4,250	83 030 131	396,7

Source : NYSE Euronext.

■ Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes
(OCÉANE) 2,75% 2020

	Jours de bourse	Cours moyen (En euros)	Cours extrêmes (En euros)		Volumes
			Plus haut	Plus bas	
2010					
Septembre	22	20,667	21,000	20,500	1 837
Octobre	21	21,000	21,000	21,000	5 867
Novembre	22	21,317	21,500	21,200	365
Décembre	23	21,650	21,750	21,500	133
2011					
Janvier	21	-	-	-	-
Février	20	-	-	-	-
Mars	23	21,500	21,500	21,500	300
Avril	19	19,523	20,950	18,810	5 289
Mai	22	-	-	-	-
Juin	22	18,840	19,000	18,820	125
Juillet	21	20,500	20,500	20,500	1 000
Août	23	20,500	20,500	20,500	19 210
Septembre	22	20,500	20,500	20,500	99
Octobre	21	20,500	20,600	20,400	1 080
Novembre	22	20,470	20,470	20,470	50
Décembre	21	20,791	21,000	19,800	460 572
2012					
Janvier	22	19,800	19,800	19,800	820
Février	21	-	-	-	-

Source : Market Map.

■ Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes
(OCÉANE) 4,97% 2015

	Jours de bourse	Cours moyen (En euros)	Cours extrêmes (En euros)		Volumes
			Plus haut	Plus bas	
2010					
Septembre	22	14,857	15,250	14,030	36 725
Octobre	21	15,348	16,500	14,200	23 820
Novembre	22	16,390	16,940	15,640	24 809
Décembre	23	16,250	16,700	15,650	9 501
2011					
Janvier	21	16,995	18,450	16,000	4 144
Février	20	15,641	16,250	14,010	2 355
Mars	23	15,208	15,750	14,800	6 796
Avril	19	14,708	15,100	14,510	1 898
Mai	22	14,431	15,200	14,030	2 821
Juin	22	13,653	14,000	13,250	1 650
Juillet	21	13,535	14,950	13,290	2 475
Août	23	12,169	12,750	11,800	34 054
Septembre	22	11,701	12,400	11,420	38 220
Octobre	21	11,419	11,790	11,000	65 072
Novembre	22	11,098	11,890	10,000	42 261
Décembre	21	10,858	11,490	10,450	69 798
2012					
Janvier	22	10,794	11,290	10,420	170 827
Février	21	11,447	11,900	11,060	128 942

Source : Market Map.

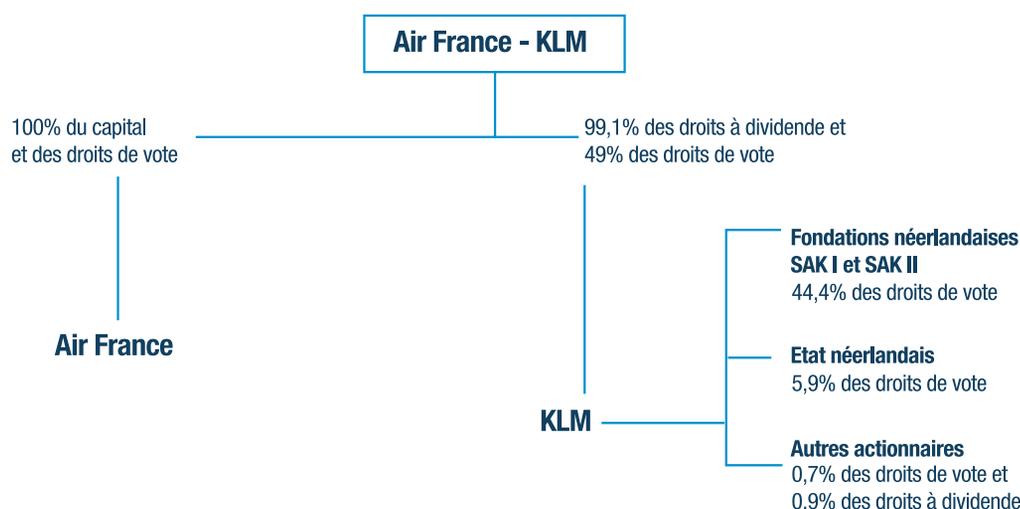
6.5 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM

Dans le cadre des accords entre Air France ⁽¹⁾ et KLM visant à créer le groupe Air France-KLM ⁽¹⁾, divers accords ont été conclus avec les actionnaires de KLM existants à la date de signature de l'accord global entre Air France et KLM.

6.5.1 Accords relatifs à l'organisation de l'actionnariat de KLM

Au 31 décembre 2011, Air France-KLM détient 93,4% des droits économiques et 49% des droits de vote, les fondations néerlandaises 44,4% des droits de vote et les minoritaires 0,7% des droits de vote et

0,9% des droits à dividende de KLM. Air France-KLM a droit à 99,1% de tout dividende payé sur les actions ordinaires de KLM.



KLM a mis en place deux fondations néerlandaises, SAK I et SAK II, qui assurent l'administration des actions KLM transférées dans le cadre des opérations de rapprochement ainsi que les actions KLM acquises par Air France-KLM. SAK I et SAK II sont chacune gérées par des Conseils d'administration composés de trois membres. Un membre est nommé par Air France, un membre est nommé par KLM et le troisième membre, agissant en qualité de Président, est nommé par les deux premiers. La majorité des membres des Conseils d'administration de chacune des fondations, dont le Président, doit être de nationalité néerlandaise et résider aux Pays-Bas. Les décisions au sein du Conseil d'administration sont prises à l'unanimité. En contrepartie des actions transférées dans SAK I et SAK II, Air France-KLM a reçu des certificats d'actions lui permettant de bénéficier de l'intégralité des droits économiques attachés aux actions sous-jacentes. SAK I

et SAK II conservent néanmoins les droits de vote attachés aux dites actions. Les membres du Conseil d'administration de SAK I et SAK II exercent ces droits de vote conformément aux principes de gouvernement d'entreprise mis en place dans le cadre des accords de rapprochement entre KLM et Air France et conformément aux meilleurs intérêts de KLM, d'Air France-KLM et de ses actionnaires.

Mises en place pour une période de trois ans à l'origine, les deux fondations SAK I et SAK II ont été maintenues pour une période indéterminée avec le même objet par un accord en date du 2 avril 2007 entre Air France-KLM et KLM. Toutefois, cet accord stipule qu'Air France-KLM pourra, à tout moment, postérieurement au 6 mai 2007, mettre fin à ce dispositif d'administration des actions KLM par SAK I et SAK II et procéder au remembrement des actions.

(1) Air France-KLM quand il s'agit de la holding et Air France quand il s'agit de la compagnie.

6.5.2 Accords avec l'État néerlandais

Afin de permettre le rapprochement et dans le souci de préserver les droits de trafic de KLM, Air France et KLM ont conclu avec l'État néerlandais les accords décrits ci-après.

■ Contrat d'acquisition relatif aux actions préférentielles cumulatives A détenues par l'État néerlandais

Le 16 octobre 2003, Air France, KLM et l'État néerlandais ont conclu un accord aux termes duquel l'État néerlandais est convenu de réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, l'État néerlandais cède ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à SAK I au nom et pour le compte d'Air France-KLM tant que cette fondation sera maintenue. Dans ce dernier cas, SAK I émettra au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à SAK I. Ces certificats d'actions confèrent à Air France-KLM le seul droit économique attaché aux dites actions, soit un droit à dividende réduit, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par SAK I jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre lesdites actions.

En mars 2005, en application de l'accord, 5 103 885 actions préférentielles cumulatives A ont été cédées par l'État néerlandais à SAK I pour le compte d'Air France-KLM qui a reçu, en contrepartie, des certificats d'actions de SAK I.

À l'issue de la période initiale de trois ans, Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et II, Air France-KLM n'a pas procédé à un tel échange.

L'État néerlandais bénéficie par ailleurs du droit de céder à Air France-KLM à tout moment autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

■ Option de l'État néerlandais de souscrire des actions préférentielles B de KLM et accords afférents

Cette option de l'État néerlandais est devenue caduque en mai 2010.

6.5.3 Assurances données à KLM et à l'État néerlandais

■ Assurances données à l'État néerlandais

Le 16 octobre 2003, Air France et KLM ont donné à l'État néerlandais les assurances suivantes dans le but de préserver la qualité du réseau de KLM à l'aéroport de Schiphol qui, selon l'État néerlandais, est d'intérêt public, tout en prenant en compte les intérêts du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires.

En contrepartie desdites assurances, l'État néerlandais s'est engagé à prendre en compte l'importance des activités de KLM à Schiphol lorsqu'il déterminera sa politique en matière d'aviation civile. En outre, l'État néerlandais a accepté de :

- ♦ maintenir le portefeuille existant de droits de trafic conférés à KLM, autres que ceux qui n'ont pas été utilisés par KLM, sur une période cumulée de douze mois ;
- ♦ continuer d'examiner d'une manière équitable et non discriminatoire toute demande future de KLM pour l'attribution de nouveaux droits de trafic.

Aux termes des assurances données à l'État néerlandais, Air France et KLM demeureront des compagnies aériennes et conserveront leurs activités opérationnelles en France et aux Pays-Bas respectivement. Air France et KLM conserveront leurs certificats de transporteur aérien ainsi que leurs licences d'exploitation et continueront de satisfaire à l'ensemble des conditions nécessaires au maintien desdites licences.

En coopération avec les autorités de l'aviation civile compétentes, Air France et KLM s'engagent à déployer tous leurs efforts pour conserver toutes autorisations et droits respectifs, délivrés par lesdites autorités et nécessaires à l'exploitation des lignes internationales.

À cet effet, si une décision économique d'arrêt d'une desserte était susceptible d'entraîner la perte d'une partie desdites autorisations, toutes les parties concernées feront leurs meilleurs efforts pour protéger les autorisations et droits concernés sans compromettre la décision économique sous-jacente.

Air France et KLM confirment que les trafics de passagers au départ de Roissy-CDG et de Schiphol, ainsi que les perspectives de croissance de ces trafics sont des éléments essentiels au succès du groupe et qu'Air France-KLM opérera un système multi-hubs en Europe autour de ces deux aéroports.

Air France et KLM conviennent que les activités cargo sur les hubs de Roissy-CDG et Schiphol, et les perspectives de croissance de l'activité cargo, sont des éléments essentiels au succès du groupe Air France-KLM. Air France et KLM conviennent que le potentiel de synergies identifié en matière de cargo offrira des opportunités de développement pour le groupe Air France-KLM à Schiphol et à Roissy-CDG.

Par un accord en date du 25 mai 2010, l'État néerlandais, Air France-KLM et KLM sont convenus de proroger les Assurances données à l'État néerlandais au-delà du 5 mai 2012 et pour une durée indéterminée, sous réserve de la faculté donnée à Air France-KLM d'y mettre fin moyennant le respect d'un préavis de neuf mois.

■ Assurances données à KLM

Les assurances consenties à KLM sont devenues caduques depuis le 6 mai 2009.

6.5.4 Mécanisme pour assurer le respect des assurances

Air France et KLM ont créé une fondation néerlandaise, appelée « Fondation des Assurances KLM », afin de faciliter la formation d'avis impératifs (*binding advice*) sur l'interprétation des assurances données à l'État néerlandais et des assurances données à KLM. La Fondation des Assurances KLM comprend deux comités qui rendent des avis impératifs (*binding advice*) dans l'éventualité où une décision prise par le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration de la société Air France, apparaîtrait comme contrevenant aux assurances données à l'État néerlandais ou aux assurances données à KLM. La Fondation des Assurances KLM a été mise en place pour une période de huit ans jusqu'au 6 mai 2012, sous réserve qu'à cette date, un des comités ne soit pas saisi d'une éventuelle contravention aux assurances. Dans ce cas, la Fondation des Assurances KLM ne sera dissoute qu'après avoir émis son avis sur la contravention alléguée.

En rendant ses avis, la Fondation des Assurances KLM devra agir dans les meilleurs intérêts de KLM, de ceux du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires. La Fondation des Assurances KLM est gérée par un Conseil de quatre administrateurs indépendants :

- ◆ un nommé par Air France ;
- ◆ un nommé par KLM ;
- ◆ un nommé par l'État néerlandais ; et
- ◆ un nommé par les trois autres administrateurs.

L'administrateur nommé par Air France a un droit de vote double pour la nomination du quatrième administrateur.

Depuis le 6 mai 2009, date à laquelle il a été mis fin aux Assurances données à KLM, il ne subsiste au sein de la fondation qu'un seul comité en charge du respect des assurances données à l'État néerlandais.

L'avis relatif à une possible contravention aux assurances données à l'État néerlandais sera rendu par un comité composé de l'administrateur nommé par Air France, l'administrateur nommé par l'État néerlandais, et l'administrateur désigné par les autres administrateurs.

La saisine du Comité de la Fondation des Assurances KLM relativement à une décision du Conseil de surveillance de KLM, du Directoire de KLM ou du Conseil d'administration de la société Air France, peut être effectuée par l'État néerlandais relativement aux assurances qui lui ont été données.

Si le Comité de la Fondation des Assurances KLM rend un avis impératif selon lequel la décision qui lui a été soumise contrevient aux assurances, le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration de la société Air France, devra, dès que possible, retirer ou modifier sa décision et annuler les effets de toute action prise en application de ladite décision, et ce conformément à l'avis rendu. Le comité prendra sa décision à la majorité des voix.

Au 31 décembre 2011, le Comité de la Fondation n'a jamais été amené à se réunir.

6.6 Renseignements relatifs aux accords conclus avec Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI)

Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI) est une nouvelle entité juridique de droit italien constituée par une vingtaine d'actionnaires italiens, personnes physiques et morales, en vue de la reprise d'une partie des activités aériennes d'Alitalia Linee Aeree Italiane (Alitalia-LAI), société en liquidation judiciaire depuis le mois de septembre 2008.

Alitalia-CAI a acquis en décembre 2008 auprès du liquidateur une partie des actifs aériens et non aériens d'Alitalia-LAI et embauché une partie des personnels de cette compagnie. Fin décembre 2008, Alitalia-CAI a, en outre, acquis la compagnie aérienne Air One, second opérateur domestique italien.

Aux termes d'une série d'accords conclus le 12 janvier 2009, Air France-KLM a pris, dans le cadre d'une augmentation de capital réservée d'Alitalia-CAI, une participation de 25% dans cette société en contrepartie d'un investissement de 323 millions d'euros dont le montant a été intégralement versé le 25 mars 2009, après levée des conditions suspensives.

Outre l'accord d'investissement, quatre autres accords ont été conclus entre Air France-KLM et Alitalia-CAI :

- ◆ un accord industriel et commercial intitulé « *Partnership Agreement* » ou accord de partenariat ;
- ◆ un accord d'adhésion d'Alitalia-CAI à l'alliance SkyTeam ;
- ◆ un accord portant modification des statuts d'Alitalia-CAI notamment en matière de gouvernance et de droit des actionnaires ;
- ◆ un *call option agreement* complétant les modifications statutaires précitées.

Accord de partenariat

Aux termes de cet accord d'une durée de 8 ans, Air France-KLM et Alitalia-CAI sont convenues de maximiser les synergies qu'elles ont identifiées dans différents domaines, en particulier en matière de coopération sur les liaisons entre la France et l'Italie, d'alimentation de leurs *hubs* respectifs, de liaisons intercontinentales, de programme de fidélité, de ventes et de distribution.

Pour veiller à la pleine efficacité de l'accord, les entreprises ont institué des organes de gouvernance et nommé un *Partnership manager* ou Directeur du Partenariat qui aura pour responsabilité de préparer les plans d'actions annuels ou pluriannuels, d'élaborer les rapports mensuels et plus généralement de veiller à la mise en œuvre des décisions prises par les organes de gouvernance.

Le premier Directeur du Partenariat, qui est un cadre dirigeant d'Air France-KLM, a été nommé en janvier 2009 pour une période de 3 ans, renouvelable une fois. Il est basé en Italie.

Accord portant modification des statuts d'Alitalia-CAI

■ Gouvernance

Depuis le 26 mars 2012, Air France-KLM dispose d'une représentation proportionnelle à sa participation au capital d'Alitalia-CAI avec quatre administrateurs au Conseil d'administration de la société (trois précédemment) sur un total de 19 membres.

De plus, Air France-KLM dispose de 2 sièges sur 9 au Comité exécutif d'Alitalia-CAI, organe auquel le Conseil d'administration a délégué une partie de ses pouvoirs conformément à la loi italienne.

■ Actions ordinaires et actions B

Seule la société Air France-KLM détient des actions B qui portent les mêmes droits économiques et de vote que les actions ordinaires détenues par les actionnaires italiens. Les actions B confèrent en outre à leur titulaire des droits spécifiques, notamment en matière de représentation au Conseil d'administration et de droit de retrait de la société.

■ Droit de préemption

Les statuts prévoient une période d'incessibilité des actions d'une durée de quatre ans. Jusqu'au 12 janvier 2013, les titulaires d'actions ordinaires ne peuvent céder leurs titres à des tiers ni à Air France-KLM.

Entre le 13 janvier 2013 et le 28 octobre 2013, la cession d'actions ordinaires et d'actions B est autorisée entre actionnaires ou à un tiers sous réserve du droit de préemption et, en cas de cession à un tiers, de l'accord préalable du Conseil d'administration. Après le 28 octobre 2013, la cession des actions est libre avec droit de préemption pour tous les actionnaires.

■ Droit de retrait et rachat des actions B

Air France-KLM bénéficie d'un droit de retrait d'Alitalia-CAI en particulier si, de sa propre initiative, Alitalia-CAI met fin à l'accord de partenariat. Symétriquement, Alitalia-CAI a la possibilité d'imposer à Air France-KLM le rachat de ses actions B, notamment dans l'hypothèse où le montant des synergies attendues dans le cadre de l'accord de partenariat n'aurait pas été réalisé au bout de trois ans.

■ Offre privée obligatoire

Lorsqu'un actionnaire vient à détenir plus de 50% du capital d'Alitalia-CAI, les autres actionnaires disposent d'une option de vente à une valeur de marché déterminée par un expert et payable en numéraire.

Cependant l'option de vente n'est pas exerçable dans le cas où un actionnaire, détenant moins de 50% du capital, lancerait une offre de rachat (en titres ou en numéraire) à tous les actionnaires. Dans ce cas, l'offre doit être acceptée par un nombre d'actionnaires d'Alitalia-CAI représentant au moins 51% du nombre total des actionnaires détenant plus de 2 millions d'actions chacun et détenant ensemble au moins 51% des actions de la société, hors initiateur de l'offre.

L'initiateur de l'offre peut renoncer à celle-ci s'il ne réunit pas au moins 67% du nombre total des actions, en tenant compte des actions déjà possédées par lui.

■ Vote en Assemblée

Il est stipulé dans les statuts que, pour l'adoption des résolutions les plus importantes, une majorité de 80% des votes est requise.

6.7 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien

L'aviation commerciale est régie par huit libertés aériennes, des législations nationales et supranationales ainsi que par des conventions internationales que chaque État s'engage à appliquer dans son espace aérien après les avoir ratifiées.

6.7.1 Libertés aériennes

Une compagnie aérienne dispose, par le biais d'un traité bilatéral, de libertés lui permettant d'opérer dans l'espace aérien et sur le territoire d'un État autre que son État d'origine. Ces libertés, au nombre de huit, sont les suivantes :

- ◆ 1^{re} liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de survoler l'espace aérien d'un État étranger ;
- ◆ 2^e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'effectuer une escale technique sans débarquer ou embarquer de passagers dans un État étranger. Cette liberté correspond au « droit de transit » ;
- ◆ 3^e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer dans un État étranger des passagers en provenance de son État d'origine ;
- ◆ 4^e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'embarquer des passagers dans cet État étranger pour les débarquer dans son État d'origine ;
- ◆ 5^e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer et d'embarquer des passagers dans deux États étrangers successifs ;
- ◆ 6^e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans son État d'origine puis dans un autre État étranger ;
- ◆ 7^e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans un autre État étranger, sans passer par son État d'origine ;
- ◆ 8^e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'embarquer des passagers dans un État étranger, pour les débarquer dans une autre ville de ce même État étranger.

6.7.2 Législation européenne

■ Marché unique du transport aérien communautaire

Au sein de l'Union européenne, ces huit libertés aériennes sont complétées depuis le 1^{er} avril 1997 par une législation commune créant une situation réglementaire homogène pour tous les transporteurs européens. Toutes les compagnies aériennes européennes peuvent librement opérer et notamment effectuer du cabotage au sein d'un espace unique européen. Par ailleurs, le capital d'une compagnie aérienne d'un État membre peut être possédé, sans restriction, par tout ressortissant d'un autre État membre dans la mesure où il n'est pas le prête-nom d'une personne d'un État extérieur à l'Union européenne. L'existence de cette législation élimine la nécessité de tout accord bilatéral entre États membres et ne remet en cause ni l'adhésion des États membres à l'OACI, ni le respect des règles de la Convention de Chicago.

■ Accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis

Le Conseil des ministres de l'Union européenne du 22 mars 2007 a approuvé à l'unanimité l'accord aérien intervenu le 2 mars entre les

négoceurs européens et américains. Cet accord, qui libéralise très largement les services aériens entre l'Union européenne et les États-Unis, offrant de nombreuses opportunités commerciales aux transporteurs américains et communautaires, a été signé le 30 avril 2007 lors du sommet entre l'Union européenne et les États-Unis. Il est entré en vigueur le 30 mars 2008. Cet accord se substitue aux accords bilatéraux dits de ciel ouvert, signés par la majorité des États membres de l'Union européenne avec les États-Unis, dont la Cour européenne de justice avait jugé que certaines dispositions étaient contraires au droit communautaire. L'accord approuvé constitue donc la reconnaissance du concept de compagnie aérienne communautaire par le principal partenaire de l'Union européenne.

Une deuxième phase de négociation s'est ouverte en mai 2008 et portait notamment sur une nouvelle libéralisation de l'accès au marché, la définition d'une nouvelle politique en matière de propriété et de contrôle des transporteurs américains (*Ownership & Control*), les questions relatives à l'environnement ainsi que les limitations qui pourraient exister en termes d'accès aux infrastructures aéroportuaires.

Au terme de huit sessions de négociations entre les représentants de la Commission européenne et des États-Unis, un accord dit de « deuxième phase » est intervenu entre les négociateurs européens et américains le 25 mars 2010. Cet accord a été signé le 24 juin 2010 à Luxembourg. Avec ce nouveau texte, les compagnies aériennes de l'Union pourront désormais :

- ◆ effectuer des vols vers les États-Unis depuis n'importe quel aéroport européen, et ce quelle que soit leur nationalité (les États-Unis reconnaissant la nature européenne de celles-ci) ;
- ◆ opérer sans restriction sur le nombre de vols, d'appareils et de routes ;
- ◆ fixer les prix en fonction du marché ;
- ◆ signer des accords de coopération.

Au niveau de l'investissement dans les pays tiers par les Européens, les compagnies de certains pays tiers (les pays européens hors Union européenne, ainsi que 18 pays africains) pourront également être l'objet d'investissements communautaires sans risque pour leurs droits de trafic vers les États-Unis. De la même manière, les États-Unis ne remettront pas en cause les vols de compagnies communautaires si des pays européens hors Union européenne investissent dans leur capital.

L'accord permet en outre de renforcer la coopération entre les deux parties dans le domaine de la sûreté, de la sécurité, de la politique de concurrence, des aides d'État, de la protection des consommateurs et de l'environnement.

Dans le domaine de la propriété des compagnies aériennes, le nouvel accord permet aux Européens de détenir plus de 50% du capital total des compagnies américaines, mais sans en prendre le contrôle : en effet, selon la loi américaine, un étranger ne peut détenir 25% des actions à droit de vote d'une compagnie américaine et ne peut pas la contrôler. Les Européens se sont donc réservé la possibilité de limiter les investissements américains dans les compagnies européennes au même niveau.

■ Droits des passagers

Au sein de l'Union européenne, les droits des passagers en matière de retard, d'annulation de vols et de refus d'embarquement sont définis par le règlement 261/2004 entré en vigueur en 2005. Il s'applique à tous les vols – réguliers ou non – au départ d'un aéroport situé dans un État membre de l'Union européenne et détermine des règles européennes en matière d'indemnisation et d'assistance, en cas de refus d'embarquement, de retard important, d'annulation de vol ou de déclassement.

En matière de surséjour, les transporteurs aériens sont avant tout incités à développer leur politique d'appel au volontariat. Si celle-ci ne permet pas d'éviter les refus d'embarquement, les passagers concernés perçoivent une indemnisation, variant de 250 euros à 600 euros, et calculée en fonction de la zone kilométrique de la destination finale et du retard par rapport à l'heure d'arrivée initiale. Lorsqu'un vol subit un retard d'au moins cinq heures, les passagers

peuvent demander le remboursement de leur billet (y compris pour les parties du voyage déjà effectuées) si aucune solution de remplacement n'est envisageable ou s'ils estiment que leur voyage est devenu inutile. Un arrêt rendu par la Cour Européenne de Justice le 19 novembre 2009 (dit arrêt Sturgeon) prévoit que les passagers de vols retardés peuvent être assimilés aux passagers de vols annulés aux fins de l'application du droit à l'indemnisation et qu'ils peuvent ainsi invoquer le droit à indemnisation prévue à l'article 7 de ce règlement lorsqu'ils atteignent leur destination finale 3 heures ou plus après l'heure d'arrivée initialement prévue.

Cependant, la jurisprudence française est claire en la matière : le règlement 261/2004 ne prévoit aucune indemnisation en cas de retard de vol. Ainsi, seule une refonte législative de l'économie actuelle du règlement serait susceptible d'imposer une telle obligation d'indemnisation en cas de retard.

À la demande d'IATA et de trois compagnies (British Airways, easyJet et TUI) contestant l'application de cet arrêt par les Autorités de l'Aviation Civile en Grande-Bretagne, la Haute Cour britannique a ordonné qu'une série de questions, visant à clarifier l'application de l'indemnisation en cas de retard important, soit soumise à la Cour Européenne de Justice.

En cas d'annulation de vol, les obligations des transporteurs aériens sont fonction de la réactivité du transporteur à informer le passager. Plus le transporteur informe tôt le passager, moins il a de contraintes à respecter. En cas de non-respect de ces obligations (et en l'absence de circonstances extraordinaires), le passager peut prétendre à une indemnité qui varie de 250 euros à 600 euros, en fonction de la zone kilométrique de destination et du délai dans lequel il a été réacheminé.

Le passager placé dans une classe inférieure à celle réservée bénéficie d'un remboursement partiel du parcours concerné à hauteur de 30%, 50% ou 75% en fonction de la zone kilométrique de destination. Il est à noter que les autorités américaines ont adopté un texte renforçant les droits des passagers en la matière. Ce texte est entré en vigueur le 19 mai 2008 et double les compensations qui varient de 400 à 800 dollars.

Aux États-Unis, une nouvelle réglementation visant à améliorer la protection des passagers des compagnies aériennes est entrée en vigueur le 23 août 2011 (le délai de mise en application du texte par les compagnies aériennes a été reporté au 24 janvier 2012). Ce texte prévoit l'indemnisation des passagers involontairement débarqués pour cause de surséjour, proportionnellement au prix du billet et au retard final subi à l'arrivée. Seul le remboursement du billet est évoqué, en cas d'annulation ou de retard important d'un vol. Ce texte renforce également les contraintes pesant sur les transporteurs en matière de communication (notamment concernant la publicité tarifaire ou la politique bagage) et leur interdit d'augmenter le prix du billet après son achat. Il permet par ailleurs aux passagers d'annuler gratuitement une réservation dans les premières 24 heures et oblige les transporteurs à notifier aux passagers le changement de statut d'un vol.

Au sein de l'Union européenne, les droits des passagers à mobilité réduite sont définis par le règlement 1107/2006 « concernant le droit des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles font des voyages aériens », applicable dans son intégralité depuis juillet 2008.

Ce règlement établit des règles destinées à protéger les personnes handicapées et les personnes à mobilité réduite contre la discrimination et à leur assurer une assistance appropriée. Il prévoit que l'entité gestionnaire de l'aéroport est tenue de s'assurer que l'assistance au sol est fournie, soit par elle-même, soit par un tiers prestataire. Au titre

de ce règlement, il incombe également aux transporteurs aériens de fournir une assistance à bord de l'aéronef.

Enfin, les droits des passagers relatifs à l'identité du transporteur effectif sont définis par le règlement 2111/2005 du 14 décembre 2005. Ce texte prévoit l'établissement d'une liste au sein de chaque État membre indiquant l'identité des transporteurs aériens qui sont interdits de vol dans cet État ou dont les droits de trafic sont soumis à restrictions (autrement appelée « liste noire »). Il prévoit également l'obligation pour les transporteurs d'informer les passagers de l'identité du transporteur aérien effectif du vol concerné.

6.7.3 Conventions internationales

Outre les huit libertés aériennes et législations, trois grands textes constituent la base du régime juridique et réglementaire de l'aviation commerciale : la Convention de Montréal, la Convention de Chicago et la Convention de Rome.

■ Convention de Montréal (1999)

La Convention de Montréal de mai 1999 ratifiée à ce jour par 103 États, tend vers une meilleure protection des victimes pour les dommages qu'elles subissent. Cette convention est entrée en vigueur le 28 juin 2004. Elle s'articule autour de plusieurs dispositions fondamentales, en particulier le principe d'une responsabilité civile illimitée du transporteur aérien en cas de dommages corporels. Un système à double niveau a été mis en place :

- ◆ un premier niveau fixe une responsabilité objective du transporteur aérien jusqu'à concurrence d'un montant de 113 000 droits de tirage spéciaux (DTS) ;
- ◆ un second niveau est fondé sur une présomption de faute du transporteur aérien dont ce dernier peut s'exonérer en prouvant que lui ou ses agents ou préposés n'ont commis aucune négligence ou que les dommages résultent exclusivement de l'acte d'un tiers.

S'agissant de l'action en réparation, la règle relative à la compétence territoriale des tribunaux a été élargie.

■ Convention de Chicago (1944)

La convention relative à l'aviation civile internationale, connue sous le nom de Convention de Chicago, pose les bases de fonctionnement juridique, réglementaire et technique de l'aviation commerciale en soumettant les États qui l'ont ratifiée au même régime juridique et en les chargeant d'appliquer ce régime dans leurs espaces aériens respectifs ainsi que dans leurs relations avec leurs partenaires.

Signée en décembre 1944, elle a créé l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) qui agit comme l'instrument de la coopération entre les 191 États contractants dans tous les domaines de l'aviation civile.

■ Convention de Rome (1952)

La Convention de Rome, signée en 1952, porte sur les dommages causés aux tiers à la surface par des aéronefs étrangers. Cette convention n'a pas été ratifiée par la France, les Pays-Bas et les États-Unis. D'importants travaux au sein du Comité juridique de l'OACI sont actuellement en cours pour trouver une nouvelle rédaction qui faciliterait sa ratification en visant à distinguer le risque terroriste du risque courant.

6.7.4 Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France-KLM

■ Affectation des créneaux

L'accès aux principaux aéroports internationaux est soumis à l'attribution de créneaux horaires ou slots. Une réglementation européenne encadre l'accès à la plupart des aéroports européens (Londres, Paris, Francfort, Milan, Madrid, Amsterdam...) dits coordonnés. En Asie, l'attribution des créneaux est généralement effectuée sur la base de recommandations émises par IATA (Bangkok, Tokyo, Hong Kong, Singapour...). Aux États-Unis, à l'exception de New York et O'Hare Airport (Chicago), cette procédure est remplacée par un système fondé sur l'attribution de portes d'embarquement.

Pour les aéroports de l'Union européenne, chaque État membre responsable d'un aéroport coordonné doit désigner un coordonnateur chargé de l'attribution des créneaux et de la surveillance de leur utilisation, après avoir consulté les transporteurs aériens utilisant régulièrement l'aéroport en question, leurs organisations représentatives et les autorités aéroportuaires. Le coordonnateur doit être une personne physique ou morale, possédant une connaissance approfondie de la coordination en matière de planification des mouvements d'appareils des transporteurs aériens.

Les créneaux sont attribués par le coordonnateur de l'aéroport deux fois par an, à l'occasion de la préparation du programme des vols de la saison IATA concernée.

Le processus d'attribution est le suivant :

- ◆ les compagnies soumettent au coordonnateur leurs demandes de créneaux cinq mois avant le début de chaque saison ;
- ◆ le coordonnateur attribue en priorité les créneaux aux demandes qui correspondent à des mouvements historiques (« droit du grand-père ») ;
- ◆ une fois les créneaux attribués, le coordonnateur communique à toute partie intéressée un certain nombre d'informations relatives aux créneaux demandés : historiques et attribués, répartis par compagnie aérienne et classés par ordre chronologique pour tous les transporteurs, ainsi que des informations sur les créneaux en suspens et encore disponibles ;
- ◆ un *pool* est constitué, qui regroupe, pour chaque période de coordination, les créneaux nouvellement créés, inutilisés, abandonnés par un transporteur ou devenus disponibles pour toute autre raison ;
- ◆ le coordonnateur attribue enfin ces créneaux pour moitié aux nouveaux arrivants et pour l'autre moitié aux opérateurs historiques.

Compte tenu de la priorité donnée aux utilisateurs historiques et des plans de croissance de l'ensemble des compagnies, les demandes de créneaux correspondant à de nouveaux créneaux ne sont que rarement satisfaites sur les aéroports saturés.

À l'issue de cette attribution préalable (précoordination), une conférence qui regroupe la quasi-totalité des coordonnateurs et des compagnies est organisée afin que les compagnies puissent notamment :

- ◆ gérer simultanément l'obtention de créneaux sur plusieurs aéroports pour que, quand un vol relie deux aéroports coordonnés, les créneaux obtenus sur chaque plate-forme soient compatibles entre eux ;
- ◆ échanger entre elles des créneaux lorsque les solutions proposées directement par les coordonnateurs ne sont pas satisfaisantes.

6.8 Information et contrôle

6.8.1 Personne responsable du document de référence et du rapport financier annuel

Jean-Cyril Spinetta, Président-directeur général

6.8.2 Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant aux pages 6 à 34, pages 36 à 41, pages 51 à 53, pages 56 à 57, page 62, pages 63 à 64, pages 66 à 72, pages 74 à 94, aux pages 98 à 127, aux pages 138 à 147 et aux pages 270 à 274, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Les comptes consolidés de l'exercice de 9 mois clos le 31 décembre 2011 inclus dans le présent document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 245 et 246.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2011 inclus dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 15 juin 2011 sous le numéro D.11-0579, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 224 à 225 qui contient une observation relative à l'existence de nouvelles normes et interprétations que la société Air France-KLM S.A. a appliquées à compter du 1^{er} avril 2010.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2010 inclus dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 10 juin 2010 sous le numéro D.10-0520, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 217 à 218 qui contient une observation relative à l'existence de nouvelles normes et interprétations que la société Air France-KLM S.A. a appliquées à compter du 1^{er} avril 2009.

Jean-Cyril Spinetta
Président-directeur général

6.8.3 Contrôleurs légaux des comptes

■ Commissaires aux comptes titulaires

□ Deloitte et Associés

185, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine
représenté par Dominique Jumaucourt

Date du premier mandat : 25 septembre 1998

Renouvelé pour six exercices à l'Assemblée générale du 8 juillet 2010

□ KPMG Audit

Département de KPMG S.A.
1, cours Valmy – 92923 Paris-La Défense
représenté par Valérie Besson et Michel Piette

Date du premier mandat : 25 septembre 2002

Renouvelé pour six exercices lors de l'Assemblée générale du 10 juillet 2008

■ Commissaires aux comptes suppléants

□ BEAS

7/9, Villa Houssaye – 92200 Neuilly-sur-Seine
représenté par William Di Cicco

Date du premier mandat : 25 septembre 1998

Renouvelé pour six exercices à l'Assemblée générale du 8 juillet 2010

□ Denis Marangé

1, cours Valmy – 92923 Paris-La Défense

Date du premier mandat : 10 juillet 2008

Nomination pour six exercices lors de l'Assemblée générale
du 10 juillet 2008

6.8.4 Directeur de l'information financière

Dominique Barbarin

Direction de la Communication financière

Tél. : +33 1 41 56 88 60

6.8.5 Documents accessibles au public

Parmi les documents disponibles sur le site internet de la société (www.airfranceklm-finance.com) figurent notamment :

- ◆ les documents de référence 2011, 2010-11, 2009-10, 2008-09, 2007-08 déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers ;
- ◆ les communiqués financiers (trafic, résultats trimestriels, semestriels et annuels) ;
- ◆ les notes d'opération ;
- ◆ les présentations financières ;
- ◆ les statuts de la société.

Glossaires

Glossaire du transport aérien

▣ 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.

▣ Aéroport coordonné

Aéroport pour lequel l'attribution des créneaux horaires est effectuée par un coordinateur selon des règles établies à l'avance. Tous les grands aéroports de l'Union européenne sont coordonnés.

▣ 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.

▣ Capacité

Les capacités sont mesurées en siège-kilomètre offert.

▣ Catering

Activité de restauration aérienne correspondant à l'élaboration, la confection et l'agencement de plateaux-repas destinés à être servis à bord d'un avion.

▣ Combi

Avion dont le pont principal est équipé à la fois pour transporter des passagers et du fret. Le fret est logé à l'arrière de l'appareil et est accessible par une porte cargo spécialement aménagée.

▣ Combinaison tarifaire

Système qui permet, pour les destinations desservies à la fois par Air France et par KLM, de choisir entre un trajet avec correspondance au *hub* de KLM à Schiphol et un trajet avec correspondance au *hub* d'Air France à Roissy-Charles de Gaulle. Les clients bénéficient ainsi de davantage de choix de fréquences, *via* l'un ou l'autre des deux *hubs*, à l'aller comme au retour. La tarification se fait sur la base de deux demi-aller et retour.

▣ Créneau

Un créneau correspond à l'autorisation pour un transporteur d'atterrir ou de décoller sur un aéroport à une heure et à un jour donnés.

▣ DGAC

Direction générale de l'Aviation civile. Placée sous l'autorité du ministre des Transports français, la DGAC est garante de la sûreté et de la sécurité du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aérodromes français.

▣ DGTL

Directoraat-General Transport en Luchtvaart. Direction générale du Transport et de l'aérien.

Placée sous l'autorité du *Minister van Verkeer en Waterstaat*, ministre de la Circulation et des travaux publics aux Pays-Bas, la DGTL est notamment responsable de la sécurité du transport aérien et de l'espace aérien néerlandais.

▣ 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 ou *via* les sites internet des deux compagnies ainsi que l'utilisation du billet électronique.

▣ Exercice IATA

Exercice social débutant le 1^{er} avril et s'achevant le 31 mars de l'année suivante.

▣ EASA

European Aviation Safety Agency ou agence européenne de la sécurité aérienne. L'EASA développe un savoir-faire pour tout ce qui touche à la sécurité de l'aviation civile, en vue d'aider les institutions européennes à élaborer la législation et les mesures d'exécution relatives au contrôle de la sécurité des produits aéronautiques, des organisations et des personnes associées à leur utilisation.

▣ Équivalent siège-kilomètre offert ou ESKO

Mesure globale de la production du groupe Air France-KLM après conversion des tonnes cargo en équivalent siège offert.

▣ Équivalent passager-kilomètre transporté ou EPKT

Mesure globale du trafic du groupe Air France-KLM après conversion des tonnes cargo en équivalent passager transporté.

▣ FAA

Federal Aviation Administration. Cet organisme est responsable de la sécurité de l'aviation civile aux États-Unis.

▣ Handling

Activité correspondant à l'armement de l'avion, c'est-à-dire son chargement et déchargement, ainsi qu'à la logistique l'entourant : gestion et stockage des produits hôteliers, etc.

▣ Haute contribution

Classes tarifaires correspondant aux classes affaires ou première classe.

▣ Hub

Plate-forme de correspondances où les départs et les arrivées sont programmés pour réduire au minimum 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.

▣ Joint-venture

Organisation commune à deux partenaires, souvent répartie à parts égales 50/50. Ce type d'organisation 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.

▣ OACI ou Organisation de l'aviation civile internationale

Institution spécialisée des Nations unies, l'OACI a pour objectif de promouvoir le développement sûr et ordonné de l'aviation civile internationale dans le monde. Elle établit les normes et les règles nécessaires à la sécurité, à la sûreté, à l'efficacité et à la régularité de l'aviation ainsi qu'à la protection de l'environnement.

▣ 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. Le partage de code peut être fait de deux façons. Dans le premier cas, les deux compagnies s'achètent et se vendent des sièges à un prix convenu. La compagnie qui a acheté les sièges les commercialise ensuite sous sa marque et ses tarifs. Dans le deuxième cas, le système appelé *free flow* permet aux deux compagnies de mettre en vente la totalité des sièges des vols concernés. Chaque compagnie conserve le chiffre d'affaires réalisé sur le vol qu'elle opère et rétribue l'autre compagnie à la hauteur du nombre de sièges que celle-ci a vendu sur son avion.

▣ Passager-kilomètre transporté (PKT)

Unité de compte correspondant au nombre total de passagers transportés multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

▣ 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.

▣ Revenue management

Technique d'optimisation de la recette des vols, basée sur la recherche permanente du meilleur équilibre entre le coefficient de remplissage et les tarifs proposés.

▣ Saison été

Période déterminée par IATA. Elle commence le dernier samedi de mars et se termine le dernier samedi d'octobre. À la saison d'été correspond un programme de vols d'été sur sept mois.

▣ Saison hiver

Définie par IATA comme la période allant du premier dimanche qui suit le dernier samedi d'octobre au vendredi précédant le dernier samedi de mars. À la saison d'hiver correspond un programme de vols d'hiver sur cinq mois.

▣ Sécurité et sûreté aériennes

La sécurité aérienne correspond à l'ensemble des mesures mises en œuvre par les professionnels du transport aérien en vue de fiabiliser l'exploitation et l'entretien des appareils.

La sûreté aérienne intègre les mesures mises en œuvre par les professionnels du transport aérien pour prévenir tout acte illicite ou de malveillance. Le transport aérien est en effet particulièrement exposé aux actes de terrorisme du fait de l'impact médiatique considérable offert par ce type d'activité. La sûreté aérienne comprend notamment le contrôle des bagages, le contrôle et le questionnement des passagers.

▣ **Siège-kilomètre offert (SKO)**

Nombre total de sièges disponibles pour le transport de passagers multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

▣ **Surréservation ou *surbooking***

La surréservation consiste à enregistrer un nombre de réservations supérieur aux sièges disponibles. Cette pratique, utilisée par toutes les compagnies aériennes, est légale aux termes de la législation européenne et permet chaque année à un nombre très important de passagers de trouver une place à bord des avions en dégageant des sièges supplémentaires. Elle s'accompagne généralement d'une politique de compensation financière et de dédommagement appliquée par les compagnies aériennes.

▣ **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**

Le taux d'occupation est le rapport entre le trafic mesuré en passagers-kilomètres transportés (PKT) et l'offre mesurée en sièges kilomètres offerts (SKO).

▣ **Taux de remplissage ou Coefficient de remplissage**

Le taux de remplissage est le rapport entre le trafic mesuré en tonnes-kilomètres transportées (TKT) et l'offre mesurée en tonnes-kilomètres offertes (TKO).

▣ **Tonne-kilomètre offerte (TKO)**

Nombre total de tonnes disponibles pour le transport de fret multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

▣ **Tonne-kilomètre transportée (TKT)**

Nombre total de tonnes transportées multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

▣ **Trafic**

Le trafic est mesuré en passager par kilomètre transporté.

▣ **Trafic point à point**

Trafic entre deux aéroports, à l'exclusion des passagers prolongeant leur voyage par une correspondance.

▣ **Trafic de correspondance**

Trafic entre deux destinations non reliées par un vol direct.

▣ **Tronçon**

Section d'un vol entre deux destinations. Le nombre de passagers est calculé par tronçon parcouru.

Glossaire financier

▣ ADR ou *American Depositary Receipt*

Les ADR sont des certificats négociables de dépôt, représentatifs d'une ou plusieurs actions et dont la valeur nominale est libellée en dollars. Le programme d'ADR d'Air France-KLM de niveau 1 est négocié sur le marché libre OTCQX.

▣ Capital social

Le capital social correspond à l'ensemble des apports, en espèces ou en nature, effectués par les actionnaires soit au moment de la création de l'entreprise, soit au cours des augmentations de capital. Il est égal au nombre d'actions multiplié par la valeur nominale de l'action.

▣ Capitalisation boursière

La capitalisation boursière correspond au cours de l'action multiplié par le nombre de titres composant le capital de la société.

▣ Capitaux propres

Les capitaux propres représentent les fonds apportés par les actionnaires à la constitution de la société ou ultérieurement, ou laissés à la disposition de la société en tant que bénéfices non distribués sous forme de dividendes. Ils correspondent à la différence entre la valeur totale des actifs et le total des dettes au bilan.

▣ 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. Le chiffre d'affaires des opérations aériennes est comptabilisé lors de la réalisation du transport, net des éventuelles remises accordées. En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport passage et cargo sont comptabilisés au passif du bilan en Titres de transport émis non utilisés.

▣ Couverture pétrolière

Mécanisme financier visant à protéger Air France-KLM face au risque de hausse du prix du carburant. Il consiste à acheter une certaine quantité de carburant à une certaine date et à un prix fixé à l'avance. Deux types de produits financiers, les options et les *swaps*, sont utilisés dans ce type de mécanisme.

▣ Dette nette ajustée

Les dettes financières ajustées comprennent la dette nette et le montant résultant de la capitalisation des locations opérationnelles (7x la charge annuelle).

▣ EBITDA

L'EBITDA correspond à l'excédent brut d'exploitation.

▣ EBITDAR

L'EBITDAR correspond à l'excédent brut d'exploitation avant loyers opérationnels. L'EBITDAR permet une comparaison entre les groupes qui ont des politiques de financement des avions différentes.

▣ ESKO (recette et coût)

L'ESKO ou équivalent siège kilomètre offert est un indicateur global de l'activité de transport aérien du groupe. Compte tenu du poids de l'activité passage (y compris l'activité loisirs), les paramètres de l'activité cargo (TKO et TKT) sont convertis en SKO et PKT, paramètres de l'activité passage. La recette à l'ESKO correspond au chiffre d'affaires au transport des activités passage et cargo divisé par le nombre d'ESKO. Le coût unitaire à l'ESKO correspond aux coûts nets divisés par le nombre d'ESKO. Les coûts nets correspondent à l'écart entre le chiffre d'affaires au transport et le résultat d'exploitation ajusté.

▣ ESA ou échange salaire-actions

Dans le cadre des cessions de titres Air France-KLM par l'État, il a été proposé aux salariés d'acquérir des actions au prix de l'offre en échange d'une baisse de leurs salaires sur une durée de 6 ans.

▣ Frais financiers nets ajustés

Les frais financiers nets sont ajustés de la part (34%) des locations opérationnelles considérées comme des frais financiers.

▣ IFRS – *International Financial Reporting Standards*

Normes comptables internationales utilisées dans leurs comptes consolidés par les sociétés cotées de l'Union européenne. Adoptées depuis le 1^{er} janvier 2005, elles permettent aux investisseurs de comparer plus facilement les sociétés européennes entre elles.

▣ ISIN – *International Securities Identification Number*

Le code ISIN est le code attribué aux valeurs cotées sur le marché Euronext permettant une recherche facile.

▣ Marge d'exploitation ajustée

La marge d'exploitation ajustée est le rapport entre le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation courant augmenté de la part (34%) des loyers opérationnels considérée comme des charges financières.

▣ OCÉANE

ou Obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes.

▣ OPE ou offre publique d'échange

Une offre publique d'échange propose d'acquérir les titres d'une entreprise cible en échange des titres de la société à l'initiative de l'offre.

□ ORS ou offre réservée aux salariés

Dans le cadre des privatisations, l'État cède une tranche de titres aux salariés de l'entreprise à des conditions préférentielles.

□ Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement correspond au rapport entre l'endettement net du groupe et ses fonds propres à un moment donné. Ce ratio permet de mesurer l'indépendance financière de l'entreprise : plus il est faible, plus la marge de manœuvre de l'entreprise est grande.

□ Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant 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 d'exploitation ajusté

Le résultat d'exploitation ajusté correspond au résultat d'exploitation courant augmenté de la part des loyers opérationnels considérée comme des frais financiers, soit 34% de la charge des loyers opérationnels.

□ Résultat net par action

Le résultat net par action correspond au résultat net, divisé par le nombre d'actions moyen sur la période.

□ Résultat net – part du groupe

Le résultat net – part du groupe correspond au résultat net moins la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

□ Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés mesure la rentabilité des capitaux employés pour assurer la rentabilité du groupe.

□ TPI ou titre au porteur identifiable

Le TPI permet à une entreprise de connaître ses actionnaires au porteur.

Table de concordance du document de référence

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « règlement ») et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Page
1.	Personnes responsables	p. 288
2.	Contrôleurs légaux des comptes	p. 288 et 289
3.	Informations financières sélectionnées	
3.1.	Informations historiques	p. 2 et 3, p. 143 à 145, p. 148 à 155 et p. 298
3.2.	Informations intermédiaires	sans objet
4.	Facteurs de risques	p. 75 à 86
5.	Informations concernant l'émetteur	
5.1.	Histoire et évolution de la société – renseignements à caractère général	p. 266 à 268 et 269
5.2.	Principaux investissements	p. 66 à 72, p. 132 à 134, p. 135 à 137, p. 191 et p. 231 et 233
6.	Aperçu des activités	
6.1.	Principales activités	p. 46 à 64
6.2.	Principaux marchés	p. 51 et 56, p. 58 à 64, p. 166 à 175
6.3.	Événements exceptionnels	p. 36 et p. 156 et 157
6.4.	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	sans objet
6.5.	Position concurrentielle	p. 37 à 41
7.	Organigramme	
7.1.	Description sommaire du groupe	p. 88 à 90, p. 93 et 94 et p. 279
7.2.	Liste des filiales importantes	p. 88 à 90, p. 93 et 94, p. 138, p. 238 à 244 et p. 255
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1.	Immobilisations corporelles importantes	p. 66 à 72, p. 135 à 137, p. 189 et 190, p. 232 et 233
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	p. 77, p. 114 à 120
9.	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1.	Situation financière	p. 132 et 133, p. 138 à 142, p. 143 à 145
9.2.	Résultat d'exploitation	p. 2, p. 140 et 143

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Page
10.	Trésorerie et capitaux	
10.1.	Capitaux de l'émetteur	p. 197 et 198, p. 270 à 275
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie	p. 132 à 134, p. 154 et 155
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	p. 3, p. 85 et 86, p. 133 et 134, p. 141 et 144 et p. 212 à 216
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	p. 144 et 194
10.5.	Sources de financement attendues	p. 65, p. 85 et 86, p. 133
11.	Recherche et développement, brevets et licences	sans objet
12.	Information sur les tendances	p. 37 à 41, p. 65
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	sans objet
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1.	Composition	p. 6 à 30, p. 31
14.2.	Conflits d'intérêts	p. 19
15.	Rémunération et avantages	
15.1.	Rémunérations et avantages en nature	p. 22 à 30, p. 234
15.2.	Retraites et autres avantages	p. 29 et p. 234
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1.	Mandats des membres du Conseil d'administration	p. 7 à 16
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 19
16.3.	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	p. 20 à 22
16.4.	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	p. 6, p. 18 et 19 et p. 87
17.	Salariés	
17.1.	Nombre de salariés	p. 98, p. 110 à 113 et p. 177
17.2.	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	p. 7 à 16, p. 29 et 30, p. 272 et 273
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	sans objet
18.	Principaux actionnaires	
18.1.	Identification des principaux actionnaires	p. 272 et 274
18.2.	Existence de droits de vote différents	p. 270
18.3.	Contrôle de l'émetteur	sans objet
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	p. 273
19.	Opérations avec des apparentés	p. 20, p. 234 et 235, p. 262 à 264

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Page
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1.	Informations financières historiques	p. 2 et 3, p. 148 à 244, p. 298
20.2.	Informations financières pro forma	sans objet
20.3.	États financiers	p. 148 à 244, p. 247 à 259
20.4.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	p. 245 et 246, p. 261
20.5.	Date des dernières informations financières	p. 245 et 246, p. 261
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	sans objet
20.7.	Dividendes	p. 32, p. 273
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 79 et 80, p. 209 à 212
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. 65 et p. 157
21.	Informations complémentaires	
21.1.	Capital social	p. 197 et 198, p. 254, p. 260 et p. 270
21.2.	Acte constitutif et statuts	p. 269, p. 274 et 275
21.2.1	Objet social	p. 269
21.2.2	Dispositions relatives aux mandataires sociaux et à la Direction générale	p. 18 et 19, p. 31
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	p. 19 et p. 270
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	p. 274 et 275
21.2.5	Convocation des Assemblées générales	p. 87
21.2.8	Conditions régissant les modifications de capital	sans objet
22.	Contrats importants	sans objet
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	sans objet
24.	Documents accessibles au public	p. 18, p. 33, p. 269 et p. 289
25.	Informations sur les participations	p. 192 et 193, p. 252, 255 et 256, p. 282 et 283

Informations incluses par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

■ Exercice 2010-11

Le document de référence pour l'exercice 2010-11 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 15 juin 2011 sous le numéro de dépôt D.11-0579. Les comptes consolidés figurent en pages 138 à 223 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 224 et 225. Les comptes sociaux complets figurent en pages 226 à 238 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page 240. Les chiffres clés figurent aux pages 2 et 3 du document de référence. Le rapport de gestion figure aux pages 6 à 29, aux pages 32 à 38, aux pages 44 à 46, aux pages 48 à 50, aux pages 55 à 57, aux pages 59 à 65, aux pages 68 à 79, aux pages 90 à 119, aux pages 129 à 132, aux pages 133 à 135 et aux pages 249 à 253.

■ Exercice 2009-10

Le document de référence pour l'exercice 2009-10 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 10 juin 2010 sous le numéro de dépôt D.10-0520. Les comptes consolidés figurent en pages 130 à 216 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 217 et 218. Les comptes sociaux complets figurent en pages 219 à 230 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page 232. Les chiffres clés figurent aux pages 2 et 3. Le rapport de gestion figure aux pages 6 à 25, 28 à 35, 41 à 43, 45 à 47, 51 à 53, aux pages 54 à 61, 64 à 70, 74 à 83, 88 à 91, aux pages 97 à 106, 118 et 119, 123 à 129 et aux pages 241 à 245.

Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et requis par l'article 222-3 du règlement général de l'AMF. Le tableau ci-après reprend les éléments du rapport financier :

Éléments requis	Pages du document de référence
Comptes annuels de la société	p. 247 à 259
Comptes consolidés du groupe	p. 148 à 244
Rapport de gestion	p. 6 à 34, p. 36 à 41, p. 51 à 53, p. 56 à 57, p. 62, p. 63 à 64, p. 66 à 72, p. 74 à 94, p. 98 à 127, p. 138 à 147, p. 270 à 274
Attestation du responsable du rapport financier annuel	p. 288
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	p. 261
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p. 245 et 246
Honoraires des Commissaires aux comptes	p. 237 et 238
Rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne	p. 87 à 94
Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Air France-KLM	p. 95



Cette page est laissée en blanc volontairement

Document édité par la communication financière d'Air France-KLM - 45, rue de Paris - 95747 Roissy-CDG
www.airfranceklm-finance.com



Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

AIRFRANCE KLM

www.airfranceklm-finance.com