

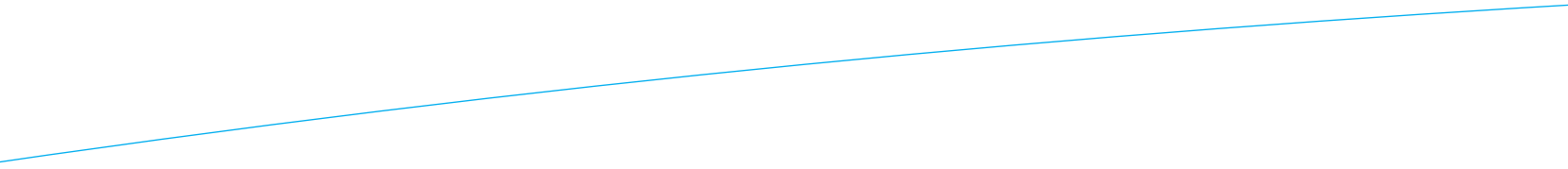
**AIR FRANCE KLM**

Rapport annuel 2007-08



07H00  
NEW YORK

22H00  
SHANGHAI



# Sommaire

- 4** Les faits marquants
- 6** Les chiffres clés
- 8** Entretien avec le Président
- 14** Stratégie
  - 16** Les enjeux
  - 18** Une stratégie de croissance rentable
  - 20** Les *hubs*
  - 24** La flotte
  - 26** L'alliance Skyteam
- 28** Activités
  - 30** Le passage
  - 38** Le cargo
  - 44** La maintenance
- 50** Gouvernance
  - 52** La direction du groupe
  - 54** Le conseil d'administration
  - 60** Le développement durable
- 68** Actionnaires
- 78** Comptes consolidés simplifiés
- 84** Glossaire

Pour obtenir des informations complémentaires sur le groupe Air France-KLM, le document de référence 2007-08 est disponible sur le site [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com) ou sur simple demande.

## L'exercice 2007-08 conforte la position de leader du groupe en Europe

### ① Joint-venture sur l'Atlantique

Suivant l'exemple de KLM et de Northwest, Air France et Delta Air Lines ont annoncé le 17 octobre 2007 la signature d'une joint-venture mise en œuvre dès 2008. Les deux compagnies partagent les revenus et les coûts sur les lignes transatlantiques entre les *hubs* et les vols de correspondance. Prochain objectif : la mise en œuvre d'une joint-venture à quatre, avec KLM et Northwest en 2009.

### ② Air France-KLM fait son entrée au CAC 40

Air France-KLM, premier groupe aérien européen, intègre le lundi 18 juin 2007 le CAC 40, indice phare de la Bourse de Paris. L'entrée dans l'indice des 40 premières capitalisations françaises est la reconnaissance de la réussite du groupe et de l'importance du transport aérien pour l'économie mondiale.

### ③ SkyTeam prend de la hauteur

Une année bien remplie pour l'alliance SkyTeam. Elle accueille d'abord trois nouvelles compagnies associées : Air Europa, Copa Airlines et Kenya Airways. Puis, le 15 novembre, c'est China Southern qui devient le 11<sup>e</sup> adhérent. Enfin, Leo van Wijk prend les rênes de l'alliance, avec la mission d'en améliorer encore le fonctionnement et d'en élargir les bases à de nouveaux entrants.

### ④ Les e-services deviennent majeurs

Air France et KLM tournent la page du billet papier : place à l'e-ticket, plus facile d'emploi et porteur d'une plus grande fluidité pour le voyageur. Bornes libre-service, banques de dépôt bagages, enregistrement sur Internet ou par téléphone mobile : la palette des e-services ne cesse de s'élargir, et la compagnie intègre ces innovations dans une démarche constante de développement de l'excellence au service du client.



#### ⑤ **Le boom du continent indien**

Le groupe entre en force sur les destinations stratégiques du sud de l'Inde, Chennai et Bangalore, et prend sa part d'un marché indien en pleine mutation. La compagnie exploite 24 fréquences en propre sur Delhi et Mumbai, quatre en partage de code avec KLM sur Hyderabad. Pour devenir le leader européen, Air France propose un produit spécifiquement adapté à la clientèle locale. Le programme Phoenix India offre une connaissance culturelle qui permet de mieux comprendre les 150 000 passagers sur toute la chaîne de service, sol et vol.

#### ⑥ **Le satellite S3 de Paris-Charles-de-Gaulle opérationnel**

Inaugurée le 26 juin par le président de la République, cette nouvelle installation renforce le dispositif d'Air France. Une première étape du développement du *hub* du futur est franchie.

#### ⑦ **Une première mondiale pour AFI**

Air France Industries est le premier opérateur d'entretien aéronautique au monde à obtenir le label Certification unique et globale. Un atout commercial exceptionnel que l'entreprise n'a pas manqué de mettre en avant, au côté de KLM Engineering & Maintenance, lors du dernier salon du Bourget. L'occasion de signer plusieurs contrats de support B777, moteurs GE90, ainsi que le renouvellement de 100 % des contrats support Airbus.

#### ⑧ **transavia.com France riposte aux low-costs**

Une nouvelle compagnie apparaît dans le ciel des vacances : transavia.com France. Filiale d'Air France et de

transavia.com Pays-Bas, elle se présente comme « le low-cost qui prend de la hauteur », en insistant sur la qualité de ses services et de ses prestations sur un réseau de destinations loisirs (Afrique du Nord, bassin méditerranéen). Les clients apprécient la qualité de cette offre, supérieure à celle des autres « bas coûts », et de nouvelles lignes ouvrent à l'hiver.

#### ⑨ **Air France remplace ses Boeing 747-400 par des Boeing B777-300ER**

Air France prend la décision de remplacer sa flotte de Boeing 747-400 par des Boeing B777-300ER afin de réduire sa consommation de pétrole et les émissions de CO<sub>2</sub> et de NO<sub>x</sub>.

#### ⑩ **Une joint-venture en Chine**

Air France-KLM et China Southern entament des discussions exclusives en vue de la création d'une joint-venture cargo en Chine. Le 2 juin 2008, une nouvelle étape est franchie avec la conclusion d'un accord-cadre permettant le lancement d'une coentreprise sino-européenne de transport de fret.

#### ⑪ **Mise en place d'un comité exécutif groupe**

L'intégration des deux compagnies se poursuit avec la mise en place d'un comité exécutif groupe composé de onze membres représentant les grandes fonctions du groupe. Il remplace le comité de management stratégique mis en place en mai 2004, année du rapprochement d'Air France et de KLM.



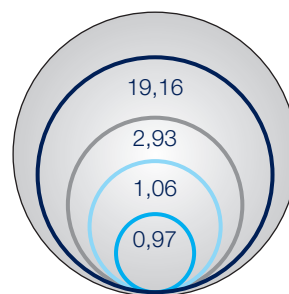
## Conformes aux objectifs, les résultats bénéficient des synergies et de la politique de maîtrise des coûts



### Chiffre d'affaires

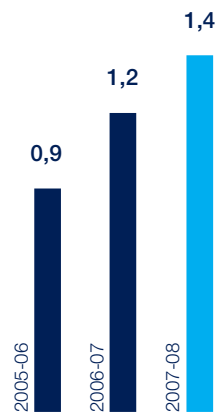
(en Md€)

Le chiffre d'affaires a augmenté de 1,04 milliard d'euros (+4,5 %) et est en croissance dans tous les métiers.



### Répartition du chiffre d'affaires par métier

(en Md€)



### Résultat d'exploitation

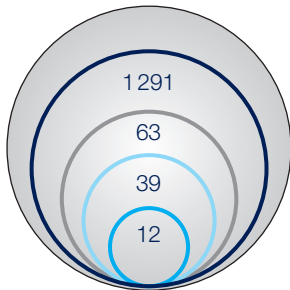
(en Md€)

Le résultat d'exploitation est en hausse de 13,3 %, à 1,41 milliard d'euros, malgré les effets de la crise financière et ceux de la hausse accélérée du prix du pétrole.

## Chiffres consolidés

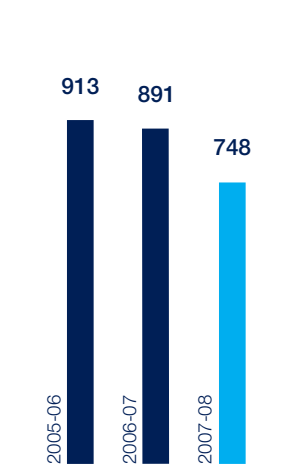
Exercice au 31 mars (en M€)

	2008	2007	2006
Chiffre d'affaires	24 114	23 073	21 448
Résultat d'exploitation	1 405	1 240	936
Résultat avant impôts des sociétés intégrées	1 149	1 118	1 200
Résultat net part du groupe	748	891	913
Résultat net par action (en euros)	2,63	3,35	3,47
Résultat net par action dilué (en euros)	2,47	3,05	3,25



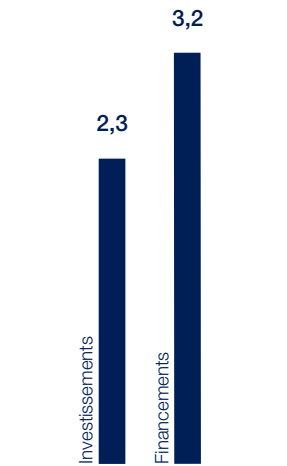
- Passage
- Maintenance
- Cargo
- Autres activités

### Répartition du résultat d'exploitation par métier (en M€)



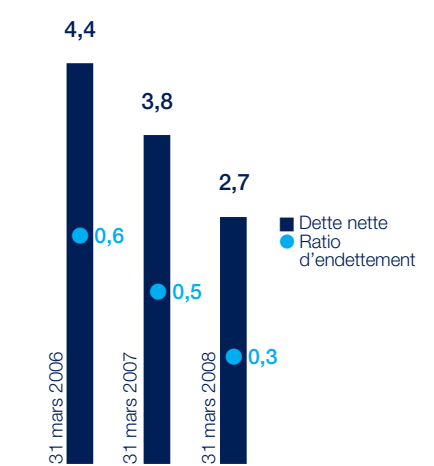
### Résultat net part du groupe (en M€)

Le résultat net par action s'est établi à 2,63 euros au 31 mars 2008. Le dividende est en progression de 21 % à 58 centimes par action.



### Financement des investissements (en Md€)

Les investissements se sont élevés à 2,34 milliards d'euros. Ils ont été financés par un cash-flow opérationnel de 2,59 milliards d'euros. Au 31 mars 2008, le cash-flow libre s'établit à 820 millions d'euros, en amélioration de 188 millions d'euros sur l'année dernière.



### Structure financière (en Md€)

La structure du bilan s'est encore renforcée au cours de l'exercice, avec des dettes nettes en baisse de 1,1 milliard à 2,69 milliards d'euros et des fonds propres de 10,61 milliards d'euros. Le ratio d'endettement du groupe a été divisé par deux en deux ans.



13:00

## PARIS

Grâce à l'ouverture de nouveaux terminaux, Air France-KLM entend faire de Paris-Charles-de-Gaulle le *hub* européen de référence



# Entretien

«En 2007-08 nous avons atteint nos objectifs, malgré la hausse du prix du pétrole et la dégradation économique du début 2008. J'ai confiance dans notre capacité à nous renforcer dans une période qui va s'avérer difficile pour nombre d'entreprises de notre secteur.» Jean-Cyril Spinetta, Président-directeur général

Entretien



# « Nous devons continuer à construire un leader encore plus solide et plus compétitif »

## **Quel regard portez-vous sur l'exercice 2007-08 ?**

Nous avons respecté les objectifs que nous nous étions fixés et nous avons créé de la valeur. C'est donc un excellent exercice avec un résultat d'exploitation record de 1,41 milliard d'euros. L'amélioration de notre rentabilité s'est poursuivie. La marge d'exploitation ajustée sur chiffre d'affaires est en hausse de près d'un point à 6,7 %. Le retour sur capitaux employés s'est établi à 7,1 %, là encore en ligne avec nos objectifs.

Le résultat net de 748 millions d'euros est certes en baisse par rapport à l'année dernière, mais cela est dû à la provision de 530 millions d'euros que nous avons constituée compte tenu de l'état d'avancement des enquêtes des autorités de la concurrence américaines et européennes sur l'industrie du cargo. Ce montant a été partiellement compensé par des gains financiers sur notre participation dans la société WAM. Hors ces éléments exceptionnels, le résultat net aurait progressé de 10,8 %. Cela nous a naturellement amenés à augmenter le dividende par action de 21 % à 58 centimes d'euro. Cette performance est d'autant plus remarquable que le contexte économique a commencé à se détériorer au second semestre avec la crise financière partie des États-Unis et la très forte hausse du prix du pétrole.

## **La croissance mondiale et le prix du pétrole sont autant de facteurs déterminants pour votre secteur. Selon vous, quels vont en être les impacts ?**

Les prévisions de croissance mondiale sont revues à la baisse mais elles restent positives. Elles tablent sur une croissance de l'ordre de 3 % pour les prochaines années grâce au dynamisme des pays émergents. Cela aurait dû générer une augmentation d'environ 6 % de la demande de trafic long-courrier. Malheureusement, la hausse des tarifs nécessaire pour compenser l'augmentation du coût du pétrole va peser temporairement sur cette demande. Tout cela va amener un remodelage du paysage du transport avec un renforcement des acteurs les plus importants, dont Air France-KLM évidemment.

## **Comment voyez-vous le remodelage du paysage du transport aérien ?**

Pour notre industrie aujourd'hui, avec un baril à 135 dollars, la facture pétrolière hors politique de couverture représente 40 % des coûts. Il y a seulement dix ans, c'était 5 %. Une baisse des coûts n'est plus suffisante pour compenser cette hausse brutale. Il faut donc augmenter les tarifs et comme je le disais précédemment, cela va peser sur la demande. Pour les deux prochaines années, je pense que celle-ci devrait être stable ou même légèrement négative. À cela s'ajoute le fait que des compagnies aériennes ont des

flottes anciennes très consommatrices de fuel et n'ont pas de couverture pétrole pour limiter l'impact de cette hausse. Dans ces conditions, la recomposition du transport aérien est inévitable. Cela va passer par une réduction des capacités déjà annoncées par de nombreux opérateurs, par une accélération des regroupements particulièrement aux États-Unis et, malheureusement, par la disparition de nombreux acteurs.

**Dans un tel contexte, vous avez dit que les acteurs majeurs, dont Air France-KLM, vont encore se renforcer. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi Air France-KLM pourrait renforcer son leadership ?**

Air France-KLM a de nombreux avantages structurels. Nous avons le premier réseau entre l'Europe et le reste du monde. Un voyageur trouve chez nous la quasi-totalité des réponses à ses besoins. De plus, nous offrons un grand nombre de destinations long-courriers sur lesquelles nos concurrents européens ne sont pas présents. Enfin, ce réseau est organisé autour de deux *hubs* très puissants et parfaitement coordonnés. Ces *hubs* sont très importants dans un contexte général de réduction de capacités qui se traduit entre autres par des fermetures de lignes directes. Les petites et moyennes compagnies ne peuvent plus maintenir des lignes non rentables. Cela va donc obliger leurs passagers à passer par une plate-forme de correspondances. Et plus votre *hub* est efficace, plus il est attractif pour ces passagers.

Le deuxième avantage compétitif du groupe tient en un mot : équilibre. Équilibre en termes de marchés, de trafic et de clientèle. En termes de marché, car nous ne sommes dépendants d'aucun marché spécifique et cet équilibre représente une couverture naturelle des risques économiques ou géopolitiques. Notre trafic se partage par ailleurs équitablement entre le trafic de point à point et le trafic de correspondance. Enfin, une moitié de nos clients voyagent pour des raisons professionnelles et l'autre moitié pour des raisons personnelles. Dans le contexte

actuel du prix du pétrole, le choix d'avions devient primordial. Grâce aux investissements réalisés depuis dix ans et que nous continuons, nous avons une flotte jeune et moderne, organisée en long-courrier autour des Boeing B777-200 et 300. Juste un chiffre pour expliquer pourquoi ce choix d'avion nous semble judicieux : le Boeing B747-400 consomme 30 % de plus qu'un Boeing B777-300. En 2012, nous n'aurons plus de Boeing B747-400 et l'arrivée de l'Airbus A380 améliorera encore les performances énergétiques de notre flotte. Notre situation financière solide, et là encore c'est un avantage fort, nous permet de financer notre avenir en renouvelant la flotte.

**On connaît l'état des compagnies américaines. Diriez-vous que vos partenariats avec Delta Air Lines et Northwest sont un avantage compétitif ?**

Oui. C'est un avantage majeur car nous allons construire dès 2009 sur l'Atlantique Nord, qui reste le premier marché du transport aérien mondial, une grande compagnie virtuelle grâce à la joint-venture que nous allons mettre en œuvre. Nous pourrions faire à quatre ce qu'Air France et Delta d'un côté et KLM et Northwest de l'autre font déjà, c'est-à-dire partager les revenus et les coûts. Le chiffre d'affaires de cette joint-venture sera de l'ordre 12 milliards de dollars et nous en attendons une amélioration de la rentabilité de ce marché d'environ 3 %. Nous sommes les seuls engagés dans ce type de collaboration avec des compagnies américaines qui vont, en plus, fusionner entre elles. Enfin, avec nos partenaires américains, nous sommes en train de créer une position forte à Londres-Heathrow, premier marché entre les États-Unis et l'Europe.

**En matière de coûts, disposez-vous également d'avantages compétitifs par rapport à vos concurrents ?**

Là encore, la réponse est positive. Nous avons deux avantages par rapport à nos concurrents. L'un est le

potentiel de synergies dû à la fusion entre Air France et KLM. L'autre est notre politique de couverture pétrole. Au 31 mars 2008, les synergies réalisées s'élevaient à 685 millions d'euros. Notre objectif est d'un milliard d'euros en 2011. En octobre dernier, nous avons renforcé l'intégration entre nos deux sociétés avec la mise en place du Comité exécutif groupe dont les onze membres sont, chacun, en charge d'une des fonctions stratégiques essentielles pour le groupe. Ainsi, la prise de décision et sa mise en œuvre sont plus rapides et plus efficaces. Nous en attendons beaucoup et nous sommes en train de travailler pour accélérer la mise en œuvre de synergies complémentaires.

Le groupe dispose aussi de la meilleure couverture pétrole en Europe. Lancée il y a plus de dix ans avec une stratégie de couverture sur quatre ans glissants, elle limite les impacts de la hausse du prix du pétrole. Pour l'exercice 2008-09, nous sommes couverts à 85 % à un prix de 88\* dollars le baril et 61 % pour l'exercice suivant à un prix de 78\* dollars le baril. Mais cette couverture, aussi efficace soit-elle, n'empêche pas l'augmentation de notre facture pétrolière. Par rapport à l'année dernière, celle-ci devrait augmenter de 1,5 milliard d'euros. Les surcharges fuel ne vont absorber qu'une partie de cette augmentation. Aussi, nous avons lancé un plan de 150 millions d'euros d'économies complémentaires qui s'ajoute au plan d'économies «Challenge 10». Sur l'exercice 2008-09, c'est un total de 580 millions d'économies qui sera réalisé.

**Vous avez annoncé un objectif de résultat d'exploitation d'un milliard d'euros pour l'exercice en cours avec un prix du pétrole à 120 dollars. Maintenez-vous cet objectif malgré les dernières augmentations du prix du baril ?**

À ce jour, nous sommes confiants dans l'atteinte de cet objectif. Les réservations pour les trois prochains mois sont bien orientées, particulièrement en classe avant, et la recette unitaire par passager continue de s'améliorer. Les

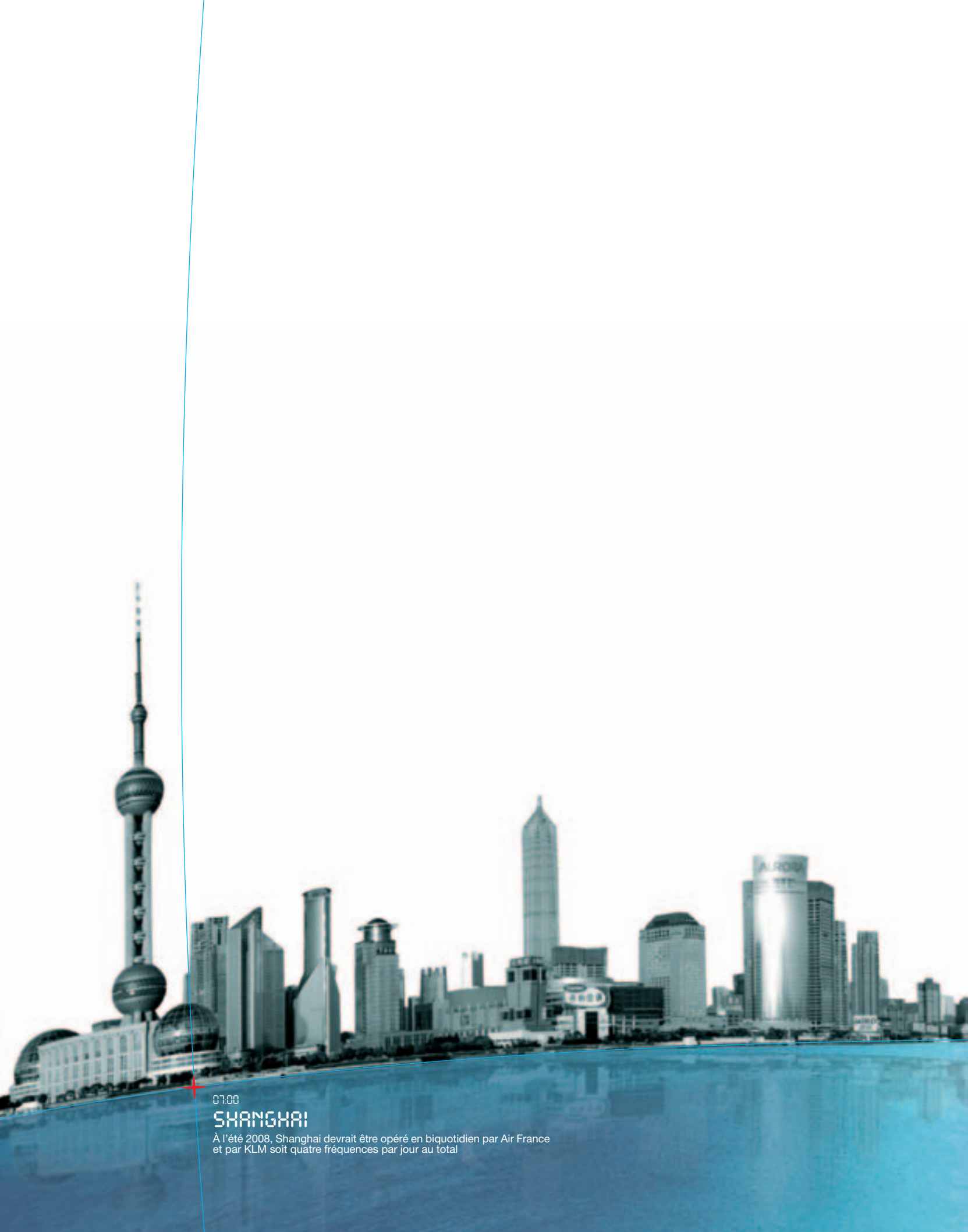


efforts que nous faisons pour diminuer nos coûts sont efficaces. Enfin, notre politique active de couverture limite les impacts des dernières hausses.

**Quels sont vos principaux défis pour l'avenir ?**

Si le carburant devait se stabiliser durablement à un niveau élevé, notre politique de couverture deviendrait à moyen terme, en 2012-13, inefficace. Nous paierions alors le pétrole au prix du marché. Si nous voulons rester rentables, c'est-à-dire dégager un retour sur capitaux employés au moins égal au coût du capital, nous devons intensifier nos efforts de rentabilité en améliorant notre productivité. Un autre défi est l'environnement. Nous souhaitons être exemplaires mais il ne faut pas que notre industrie soit pénalisée par l'instauration de taxes environnementales. D'abord, elles sont peu incitatives au changement de comportement et ensuite elles pourraient être discriminatoires si elles n'étaient pas appliquées dans l'ensemble des pays. Enfin, nous verrons dans une dizaine d'années apparaître de nouveaux concurrents des pays émergents. Notre objectif, au sein du management d'Air France-KLM, est de préparer le groupe à affronter ces défis avec confiance. Nous pouvons compter sur la fidélité de nos clients, de nos salariés et de nos actionnaires. C'est un atout considérable pour affronter avec succès ces nouveaux défis.

*\* sur la base du prix des futurs au 20 juin 2008*



07:00

## SHANGHAI

À l'été 2008, Shanghai devrait être opéré en biquotidien par Air France  
et par KLM soit quatre fréquences par jour au total

# Stratégie

Air France-KLM entend confirmer son leadership européen en s'appuyant sur la puissance de son réseau et de ses alliances, sur une flotte modernisée, des offres attractives et d'importantes réserves de synergies renforcées par un plan d'économies.

## La croissance du transport aérien fait face à trois enjeux majeurs : prix du pétrole, concurrence et environnement

En mutation permanente depuis sa création, le transport aérien va connaître de profondes évolutions dans la décennie à venir. Dans un univers qui se libéralise, seuls quelques grands groupes, bénéficiant d'un réseau solide, de plates-formes de correspondances puissantes et d'une flotte moderne, pourront relever les défis de la concurrence, de la hausse du prix du pétrole et de l'environnement et ainsi rester maîtres de leur stratégie.

### **Concurrence accrue**

En Europe, trois grands groupes se sont détachés ces dernières années : Air France-KLM, Lufthansa et British Airways. Lufthansa affiche des ambitions de croissance sur le long-courrier en s'appuyant sur des partenariats pour attirer le trafic vers ses plates-formes de Francfort et Munich. British Airways en revanche continue son recentrage sur les flux haute contribution à partir de Londres. De plus l'ouverture d'Heathrow à la concurrence sur l'Atlantique Nord met une pression sur son principal marché. Les compagnies américaines privilégient leur développement à l'international, notamment sur l'Atlantique Nord, plus rentable que leur activité domestique. Les compagnies du Golfe deviennent des concurrents sérieux sur les flux où elles disposent d'un positionnement géographique attractif. Demain, pourraient émerger de puissants acteurs chinois et indiens. Sur le moyen-courrier, les low-costs couvrent aujourd'hui près de 40 % de l'offre. Afin d'atteindre leurs objectifs de croissance, elles évoluent vers un modèle hybride, pour capter la clientèle affaires en particulier, intensifiant leur concurrence directe avec les compagnies de réseau. Sur le réseau français, au-delà du développement des low-costs, Air France doit faire face à l'extension du TGV. Dans ce contexte, le groupe anticipe l'ouverture totale des marchés en développant son ancrage européen, en affinant son offre et en maîtrisant ses coûts.



### Prix du pétrole durablement élevé

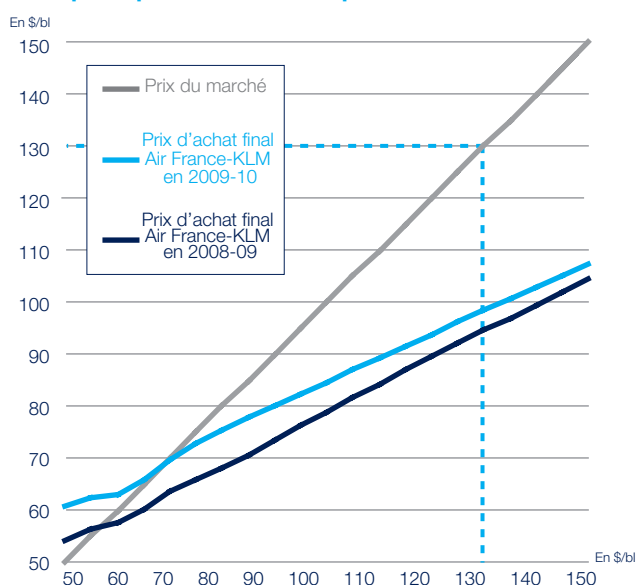
Pour la première fois dans l'histoire du transport aérien, le carburant est devenu le premier poste de coût. De 40 milliards de dollars au début des années 2000, soit environ 10 % des coûts opérationnels, il devrait, selon IATA, atteindre en 2008 plus de 230 milliards de dollars sur la base d'un prix de 130 dollars le baril, et représenter près de 40 % des coûts opérationnels. Le groupe Air France-KLM peut mieux que d'autres limiter les impacts de la hausse du prix du pétrole, grâce à sa politique de couverture et à ses investissements dans des avions plus performants.

### Responsabilité environnementale

Le transport aérien, qui évolue déjà dans un cadre de contraintes notables (sûreté, sécurité réglementaire, infrastructures, fiscalité) doit répondre à une exigence environnementale accrue et participer à la lutte contre le réchauffement climatique. Le groupe Air France-KLM travaille à limiter ses émissions de gaz à effet de serre en mettant en œuvre diverses actions récapitulées dans son Plan Climat. Air France et KLM ont déployé des systèmes environnementaux distincts mais cohérents, basés sur la norme 14001. Ainsi, les deux directions environnement travaillent ensemble sur un grand nombre de sujets et effectuent notamment un *reporting* environnemental commun à travers le rapport développement durable du groupe.

<b>France</b>	Grenelle de l'environnement Lobbying anti-croissance
<b>Europe</b>	ETS: inclusion de l'aérien en 2012 Couvre-feux Éco taxes
<b>International</b>	Protocole de Kyoto Travaux du GIEC Recommandations OACI

### Une politique de couverture pétrole reconnue



Le groupe Air France-KLM bénéficie de la politique de couverture mise en place depuis près de dix ans, qui limite les impacts négatifs des hausses de prix et assure un niveau de coût constant sur l'exercice.

## Le groupe mène une stratégie de croissance rentable en exploitant la complémentarité de ses deux compagnies

Le groupe Air France-KLM exploite la complémentarité des deux compagnies dans leurs trois métiers principaux : passage, fret et maintenance. Il tire le meilleur parti de synergies importantes tant en termes de revenus que de coûts. La stratégie de croissance du groupe s'accompagne d'un contrôle strict des coûts qui se traduit par des plans d'économie triennaux.

### **Un réseau puissant**

Le groupe Air France-KLM dispose du réseau le plus important entre l'Europe et le reste du monde. Sur les 181 destinations long-courriers opérées par les compagnies membres de l'AEA (Association européenne de transport aérien) à l'été 2008, Air France-KLM offre 114 destinations, soit 63 % du total, contre 39 % pour British Airways et 47 % pour Lufthansa et Swiss. Le groupe propose aussi 42 destinations uniques, qui ne sont desservies ni par British Airways ni par Lufthansa.

### **Deux hubs coordonnés sur des aéroports en plein développement**

Le réseau du groupe s'articule autour des deux hubs intercontinentaux de Paris-Charles-de-Gaulle et Amsterdam-Schiphol, qui se classent parmi les quatre plus importants d'Europe.

Ces hubs, qui combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point à point, sont implantés sur des plates-formes aéroportuaires à fort potentiel de développement.

Depuis juin 2007 et jusqu'en 2012, Air France bénéficie de l'ouverture progressive de nouvelles infrastructures aéroportuaires qui vont lui permettre d'accueillir ses passagers dans d'excellentes conditions et de faire de Paris-Charles-de-Gaulle une référence européenne, à l'instar d'Amsterdam-Schiphol.

### **Une base de clientèle équilibrée**

Le groupe Air France-KLM bénéficie d'une clientèle équilibrée, gage de stabilité : 52 % des passagers voyagent pour raisons personnelles et 48 % pour des raisons professionnelles, 56 % sont des passagers en correspondance et 44 % en vols directs. De plus, la moitié du chiffre d'affaires provient de clients réguliers que le groupe s'attache par son programme de fidélisation et par ses contrats avec les entreprises.

### **Une alliance mondiale pour élargir le réseau**

Air France et KLM jouent un rôle moteur dans l'alliance SkyTeam, seconde alliance mondiale en parts de marché. Réunissant onze compagnies européennes, américaines et asiatiques (Aeroflot, Aeromexico, Air France, Alitalia, Continental Airlines, CZA, Delta Air Lines, KLM, Korean Airways, Northwest Airlines, rejointes par China Southern en 2007), SkyTeam donne au groupe les moyens de mieux répondre aux attentes de ses clients et d'élargir son offre dans des conditions compétitives à la fois dans le transport de passagers et dans le transport de fret.

### **Une flotte moderne**

Le groupe investit en permanence dans l'acquisition de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui une des flottes les plus rationalisées et modernes du secteur : il offre ainsi un meilleur confort à ses passagers, réalise de substantielles économies de carburant et respecte ses engagements de développement durable en limitant les nuisances sonores pour les riverains et les émissions de gaz à effet de serre.

### **Une offre produit innovante**

Air France-KLM met le passager au cœur de sa stratégie en lui proposant le plus large choix de destinations et d'horaires et une offre produit innovante, notamment avec la combinaison tarifaire, qui multiplie les possibilités d'acheminement à des tarifs attractifs.

Le programme de fidélisation *Flying Blue*, commun aux deux compagnies, les e-services et l'enrichissement de l'offre cabine sont autant d'autres opportunités offertes aux clients. Ce développement des nouveaux produits et services s'accomplit dans le respect de la politique environnementale du groupe.

### **Des synergies et des plans d'économies**

Complémentaires dans leurs trois métiers principaux, les deux compagnies réalisent des synergies importantes. Estimées à l'origine à 495 millions sur cinq ans, elles ont été révisées régulièrement à la hausse pour atteindre 750 millions (+51,5 %) à la même échéance (2008-09). De plus, de nouvelles synergies, grâce notamment à l'intégration informatique opérationnelle en 2010-11, viendront accroître ces résultats. À cette échéance, les synergies cumulées devraient atteindre un milliard d'euros.

Les deux compagnies ont aussi préparé un plan d'économies commun sur trois ans qui intègre la part des synergies de coûts restant à venir soit 212 millions d'euros. «Challenge 10», mis en œuvre depuis le 1<sup>er</sup> avril 2007, a pour objectif un montant total d'économies de 1,4 milliard d'euros, soit une baisse des coûts unitaires de 3 % hors carburant à l'issue de l'exercice 2009-10. Pour faire face au contexte actuel, le groupe a lancé un plan d'économies complémentaires de 150 millions d'euros pour l'exercice 2008-09.

**685**  
millions d'euros  
de synergie depuis  
le rapprochement  
des deux compagnies  
en 2004

## Puissants et coordonnés, les deux *hubs* du groupe comptent parmi les quatre plus importants d'Europe

Le groupe Air France-KLM est devenu, par son chiffre d'affaires, le premier transporteur aérien mondial grâce notamment à la puissance combinée des réseaux de chaque compagnie, reposant sur les *hubs* d'Air France à Paris-Charles-de-Gaulle et de KLM à Amsterdam-Schiphol. Ceux-ci concentrent des flux de trafic court et moyen-courrier pour les redistribuer ensuite sur des vols long-courriers : 50 % des passagers à Paris-Charles-de-Gaulle et 72 % des passagers à Amsterdam-Schiphol sont en correspondance.

Véritables mécaniques d'horlogerie, les *hubs* d'Air France et de KLM s'organisent autour de six plages de

rendez-vous à Paris-Charles-de-Gaulle et de sept à Amsterdam-Schiphol. Par leur concentration, les vagues d'arrivée et les vagues de départ de vols long-courriers et moyen-courriers offrent un maximum de combinaisons en moins de deux heures. En proposant chaque semaine plus de 30 500 opportunités de correspondances en moins de deux heures (été 2008), Air France-KLM apporte à ses passagers l'offre la plus large d'Europe.

### **Une liaison cadencée entre Paris-Charles-de-Gaulle et Amsterdam-Schiphol**

Un *hubway* de 15 vols quotidiens cadencés relie entre eux les *hubs* Paris-Charles-de-Gaulle et Amsterdam-Schiphol. Le réseau Air France-KLM met ainsi en résonance 258 destinations.

De plus, une expérimentation en cours entre Paris et Amsterdam permet aux passagers qui le souhaitent d'embarquer automatiquement avec une large autonomie sur leurs parcours en aéroport. Grâce à une carte individuelle qui regroupe les technologies récentes de la biométrie (empreinte digitale intégrée), du RFID (dialogue à faible distance par ondes radio) et de la thermo-impulsion (verso de la carte d'embarquement réinscriptible jusqu'à 500 fois), le passager pourra bientôt passer le poste d'inspection-filtrage sans attente et embarquer quand il le souhaite.



### **Un parcours facilité pour les clients en correspondance à Paris-CDG2**

Les clients d'Air France et de KLM en correspondance disposent de bornes libre-service Correspondance à Paris-Charles-de-Gaulle et à Amsterdam-Schiphol pour accéder facilement et rapidement à des informations personnalisées sur la continuation de leur voyage. Disponibles en dix langues, ces informations comprennent en autres, une offre alternative avec émission de la carte d'embarquement en cas de besoin. Air France-KLM est le premier groupe européen à proposer ce service.

### **2007-2012: une nouvelle ère pour le hub d'Air France à Paris-Charles-de-Gaulle**

Paris-Charles-de-Gaulle est le tout premier *hub* européen. Au cœur des nouvelles infrastructures proposées aux passagers d'Air France et de KLM: le satellite S3, la réouverture de la jetée d'embarquement du terminal 2E et, à l'automne 2008, un nouveau terminal réservé aux avions régionaux. Le nouveau satellite S4, dont la mise en service est prévue pour 2012, complétera ce dispositif. Il s'agira d'un satellite d'embarquement long-courrier international équipé de 17 points de stationnement. Il permettra d'accueillir 7,2 millions de passagers par an.

**258**  
destinations depuis les *hubs*  
de Paris-Charles-de-Gaulle  
et Amsterdam-Schiphol



## **Le hub d'Air France au centre des innovations de la compagnie**

Pour répondre aux nouvelles attentes et aux nouveaux comportements des passagers, Air France optimise la combinaison de tous ses moyens humains et technologiques et imagine des services sur mesure. Ainsi, les e-services offrent liberté et gain de temps, pendant que le personnel en aéroport assiste ceux qui en ont besoin, tels que les personnes en situation de handicap ou les enfants voyageant seuls.

## **De nouvelles initiatives pour renforcer l'attractivité de Schiphol**

KLM conforte sa position sur son marché domestique face à la concurrence d'aéroports allemands et belges en développement rapide. La compagnie a adapté ses tarifs et propose des contrats destinés aux professionnels. Elle travaille à faciliter le transport des passagers. Au cours du premier semestre 2008, ceux-ci bénéficieront au départ d'Amsterdam de services additionnels comme les estimateurs de temps de trajet ou les offres de type *park, sleep and fly* associant à un vol le parking et l'hébergement dans un hôtel de l'aéroport. Initiative très prometteuse, un accord avec les chemins de fer néerlandais (NS) permettra d'offrir aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'à la clientèle *corporate* une NS Business Card gratuite et 20 % de réduction sur tous les billets de train. L'ensemble de ces services seront proposés via [www.klm.nl](http://www.klm.nl).



## Quels sont les avantages du hub ?

### Un avantage environnemental

Rassemblant plusieurs faibles flux de trafic moyen-courrier sur un vol long-courrier, le *hub* s'assimile au covoiturage : un passager en provenance de Marseille et un autre venant de Stockholm voyagent ensemble entre Paris et New York. Moins de vols sont nécessaires pour acheminer le même nombre de passagers, ce qui réduit les émissions de CO<sub>2</sub>.

### Un avantage pour les clients

- Le *hub* ouvre les régions au monde, devenu accessible à toutes les provenances.
- Chaque vol regroupe le trafic de correspondances et le trafic de point à point, ce qui accroît le volume de trafic et augmente les fréquences sur une desserte.
- Le *hub* favorise l'ouverture de nouvelles lignes directes long-courriers alimentées en partie par l'addition des faibles flux de trafic. Air France a pu ainsi ouvrir une ligne directe pour Santiago du Chili, alors que la desserte de cette destination passait par une escale à Buenos Aires. Le passager d'Air France-KLM a pu gagner trois heures sur le temps total du trajet.
- Le *hub* multiplie les fréquences et les choix d'horaires.

### Un avantage économique

- La puissance du *double-hub* d'Air France-KLM attire les passagers haute contribution qui cherchent à optimiser leur temps de trajet.
- Les lignes plus fréquentées, alimentées par les vols venant d'escalaes plus petites, peuvent être exploitées avec de plus gros porteurs, plus économiques.

### Air France-KLM, le plus grand nombre d'opportunités de correspondances en Europe

<b>Air France-KLM</b>	<b>30 566</b>
Lufthansa-Swiss	22 664
British Airways	7 156

Nombre d'opportunités de correspondances long-courriers/moyen-courriers en moins de deux heures.  
(Source OAG, été 2008)

## La flotte du groupe, moderne et rationalisée, allie confort et efficacité énergétique

Au 31 mars 2008, la flotte du groupe Air France-KLM se compose de 622 avions, dont 607 en exploitation (591 et 569 au 31 mars 2007). La flotte principale comprend 408 avions dont 159 long-courriers, 16 avions cargo et 233 moyen-courriers y compris 33 avions dans la flotte du groupe transavia.com. La flotte régionale comprend 214 appareils.

### **Une politique de flotte active**

Le groupe Air France-KLM entend répondre aux besoins de ses marchés en respectant une cohérence technologique et en limitant ses impacts sur l'environnement. Sa politique de flotte répond aux besoins de renouvellement et d'extension de son parc d'appareils, tout en restant compatible avec sa capacité financière.

Elle doit également préserver la valeur d'actif de la flotte à moyen et long terme, tout en maintenant un niveau de flexibilité suffisant.

L'analyse des besoins, tant de renouvellement que d'extension, se fonde sur l'évolution de l'âge des avions, la disponibilité d'appareils de remplacement, ainsi que sur les perspectives de développement de chaque marché. Cette gestion active de la flotte, avec en particulier une approche commune de fournisseurs et un transfert d'avions entre les filiales du groupe, a dégagé des

synergies de l'ordre de 2 millions d'euros sur l'exercice, portant le total depuis le rapprochement des deux compagnies à près de 10 millions.

### **La flexibilité comme outil d'optimisation**

Dans un secteur soumis à des variations qui peuvent être brutales et rapides, la flexibilité permet d'adapter la capacité offerte à la demande. Ainsi, un tiers de la flotte est en location opérationnelle, permettant la restitution ou la prolongation d'avion selon les besoins. Dans ses contrats, le groupe intègre aussi des clauses permettant d'ajuster les calendriers de livraison ou des modifications pour un modèle livré au sein d'une famille d'appareils.

### **De nouveaux appareils plus performants et plus respectueux de l'environnement**

Air France et KLM continuent d'investir dans leurs flottes. En mai 2007, Air France a décidé de renouveler ses Boeing B747-400 et une autre partie de sa flotte moyen-courrier. Dix-huit Boeing B747-400, dont treize appareils passagers et cinq avions cargo, seront remplacés par dix-huit avions B777 entre 2007 et 2013. Ces investissements vont renforcer l'efficacité énergétique de la flotte long-courrier dont la consommation par passager aux 100 kilomètres va passer de 3,88 litres actuellement à 3,44 litres en 2012. Le remplacement des B747-400





réduira d'ici 2012 les émissions de CO<sub>2</sub> de cette sous-flotte de 23 à 28 % par rapport aux niveaux de 2006. Dans la flotte moyen-courrier, les 30 Airbus A320 les plus anciens seront remplacés par 30 Airbus A320 et A321 de nouvelle génération, réduisant la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub>. Ce renouvellement partiel permettra d'attendre la génération d'appareils moyen-courriers plus efficaces, prévue à partir de 2015. En 2005-06, KLM a décidé de remplacer ses Boeing B767-300ER par des Airbus A330 et des Boeing B777-200. Ce renouvellement sera achevé à l'été 2009.

**607**  
avions en  
exploitation

#### **Première commande d'avions commune**

Pour sa flotte régionale, le groupe a passé sa première commande commune de 20 jets régionaux Embraer E170 et E190, assortie de 18 options, pour ses filiales Régional et KLM Cityhopper. Il en attend d'importantes synergies sur l'achat des appareils, des moteurs et des pièces détachées ainsi que dans la gestion de la flotte, la maintenance opérationnelle et la formation des équipages.

#### **Air France et KLM exploitent la première flotte mondiale de Boeing B777, un avion adapté à la croissance rentable du groupe**

Le groupe exploite aujourd'hui 77 avions Boeing B777. Le 30 avril 2008, Air France accueillait son 50<sup>e</sup> Boeing B777, un B777-300ER. Cet appareil peut transporter 325 passagers sur les lignes internationales et 472 passagers sur le réseau Caraïbes-océan Indien. Avec 57 tonnes, il dispose d'une capacité d'emport sans équivalent parmi les avions bimoteurs long-courriers.

## SkyTeam la deuxième alliance mondiale avec 19 % de part de marché

### **L'alliance SkyTeam : un réseau de partenaires de qualité dans le monde**

SkyTeam a été créé en 2000 par Aeromexico, Air France, Delta et Korean Air. Autour de ces quatre fondateurs, l'alliance s'est élargie à sept nouveaux membres : Aeroflot, Alitalia, China Southern, Continental Airlines, CSA Czech Airlines, KLM et Northwest Airlines. Elle a accueilli en septembre 2007 trois membres associés, Air Europa, Copa Airlines et Kenya Airways, qui apportent 47 nouvelles destinations et près de 500 vols quotidiens supplémentaires. Des partenariats locaux, avec JAL sur le Japon ou Qantas sur l'Australie par exemple, enrichissent encore l'offre SkyTeam. L'alliance a transporté 428 millions de passagers en 2007.

### **Un élargissement de la gamme d'offres**

Le réseau SkyTeam dessert les marchés les plus dynamiques, où se concentre 80 % du trafic aérien mondial. Les clients de SkyTeam bénéficient de services harmonisés et des *hubs* les plus performants des États-Unis (Atlanta, Detroit), d'Asie (Incheon) et d'Europe (Paris-Charles-de-Gaulle et Amsterdam-Schiphol). SkyTeam leur apporte plus de possibilités de correspondances et de destinations desservies sans escale entre l'Europe et les États-Unis que n'importe quelle autre alliance. Elle les fait aussi bénéficier d'un

grand choix de tarifs exclusifs et des produits adaptés, comme le SkyTeam America Pass, le SkyTeam Asia Pass et le SkyTeam Round the World, proposés pour faciliter le voyage. 400 salons sont accessibles à tous les passagers voyageant en Première Classe, Classe Affaires et aux membres Elite Plus.

### **Des perspectives de développement**

En 2008, SkyTeam compte poursuivre son développement et rechercher de nouveaux partenariats dans les marchés à fort potentiel de développement, tels que le Brésil et l'Inde.

Profitant de l'accord de ciel ouvert entre l'Union européenne et les États-Unis, SkyTeam va progressivement étendre son offre et renforcer sa présence à Londres-Heathrow : depuis le 30 mars 2008, l'alliance propose neuf nouveaux vols quotidiens desservant sept nouvelles routes sans escale entre les États-Unis et la capitale britannique.



SkyTeam a été élue meilleure alliance aérienne pour la deuxième année consécutive en 2007, par les lecteurs du magazine américain *Business Traveler* pour la qualité de ses services et l'étendue de son réseau.

841  
destinations

162  
pays

16 400  
vols quotidiens

#### **China Southern, nouveau membre de SkyTeam**

En novembre 2007, China Southern a été la première compagnie chinoise à rejoindre une alliance mondiale. China Southern, sans compter ses deux filiales, China Northern et Xinjiang Airlines, est la première compagnie chinoise par la flotte (305 avions), le nombre de passagers (50 millions par an), le chiffre d'affaires (5 milliards d'euros annuels) et les destinations desservies, en particulier sur son réseau domestique articulé autour de ses quatre *hubs* : Guangzhou, Beijing, Oroumsi (à l'extrême ouest) et Shenyang (dans le Nord-Est). Ce partenariat apporte aux membres de SkyTeam un potentiel important de correspondances à l'intérieur de la Chine et permet réciproquement à China Southern de se développer à l'international. À terme, la collaboration entre Air France et China Southern pourrait être étendue, au-delà des *hubs* respectifs des deux compagnies, au développement de coopérations dans des domaines connexes, comme le *catering* et la maintenance. De plus les deux compagnies élaborent une joint-venture dans le domaine du cargo.



22:00

## NEW YORK

L'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis permet à Air France et KLM de desservir l'Amérique du Nord au départ d'Heathrow

# Activités

Transport de passagers, fret et maintenance : dans ces trois activités, Air France-KLM fonde son leadership sur la qualité du service client, l'innovation permanente et la complémentarité de ses deux marques.

# Activité passage



# Le groupe conforte sa position de leader sur un marché toujours plus ouvert

L'activité passage est le premier métier du groupe Air France-KLM, leader européen du domaine. Elle représente près de 80 % de son chiffre d'affaires et 92 % de son résultat d'exploitation. Le groupe fonde sa stratégie passage sur une combinaison d'atouts qui lui donne un avantage déterminant sur ses principaux concurrents : la recherche de l'amélioration permanente dans la qualité du service qu'elle offre à ses passagers ainsi qu'une réactivité forte pour saisir les opportunités de son développement.

## **Un réseau organisé autour de cinq pôles**

Doté d'une flotte de 543 avions passage en exploitation, le groupe opère 2 500 vols quotidiens vers 258 destinations dans 105 pays. Ce réseau est organisé autour de cinq pôles. Paris-Charles-de-Gaulle et Amsterdam-Schiphol sont les plates-formes de correspondance, ou *hubs*, à destination de l'international. Pour la France, Paris-Orly assure la couverture du marché domestique et Lyon, *hub* moyen-courrier, est principalement réservé aux liaisons transrégionales européennes. Enfin, en avril 2008, le groupe a créé à Londres deux positions fortes : vers les États-Unis à partir de l'aéroport d'Heathrow, et vers l'Europe à partir de l'aéroport de London City Airport.

## **L'innovation permanente au service du passager**

Afin de stimuler l'innovation, le groupe s'est doté d'outils favorisant l'émergence continue de nouvelles idées.

L'innovation permanente et la relation avec le client sont les deux leviers sur lesquels s'appuie le groupe pour rester leader dans un marché toujours plus ouvert.

Air France-KLM poursuit ainsi le développement des e-services pour faciliter le voyage dès la réservation.

**19,16**  
milliards d'euros  
de chiffre d'affaires

## Le groupe propose à ses passagers une offre étendue et des services innovants

Au cours de l'exercice, 74,8 millions de passagers ont choisi le réseau du groupe, bénéficiant d'un large choix de destinations, de facilités uniques et d'une palette de services reconnus pour leur qualité.

### **L'offre puissante d'un réseau articulé autour de deux grands hubs européens**

Les deux *hubs* puissants et coordonnés de Paris-Charles-de-Gaulle et d'Amsterdam-Schiphol proposent aux clients du groupe un large choix de destinations et d'horaires, ainsi qu'un nombre élevé de fréquences par destination. Un passager peut choisir entre onze vols quotidiens vers New York, cinq pour Tokyo ou encore quatre pour Johannesburg ou Montréal.

Cette organisation sert aussi bien le passager haute contribution effectuant un vol direct que le passager en correspondance à qui est offerte, en plus, la possibilité d'optimiser son voyage en utilisant les deux *hubs*. Cette offre unique a attiré de nouveaux clients qui ont généré 220 millions de chiffre d'affaires complémentaire depuis 2004. L'offre d'Air France-KLM est encore étoffée par SkyTeam et des partenariats locaux.

### **De nouvelles offres long-courriers au départ de l'Europe**

À l'occasion de l'accord de ciel ouvert, le groupe s'est implanté à Heathrow, le plus important marché européen long-courrier vers les États-Unis : les flux de trafic haute contribution entre New York et Londres sont trois fois supérieurs aux flux entre New York et Paris, premier marché de l'Europe continentale. Dès avril 2008, pour construire un réseau significatif à partir d'Heathrow, Air France et KLM ont mis des *slots* à disposition de Delta Air Lines et Northwest, permettant la desserte, avec neuf vols quotidiens en partage de code, de sept villes américaines dont les deux plus importantes, New York et Los Angeles, qui est aujourd'hui desservie directement par Air France, la première compagnie européenne à opérer un vol long-courrier entre deux destinations situées hors de son territoire national.





En octobre 2007, Air France et Delta ont conclu un accord de joint-venture, à l'instar de KLM et de Northwest qui coopèrent ainsi depuis plus de dix ans sur l'Atlantique nord. Avec ce type d'accord, les sociétés partagent recettes et coûts et développent ensemble leur réseau. Le périmètre de la joint-venture entre Air France et Delta comprend les vols reliant les *hubs* des deux compagnies ainsi que les vols de correspondance et les vols au départ de Londres-Heathrow. En 2009, ces deux joint-ventures vont se fondre en une seule. Le périmètre s'élargira à tous les vols transatlantiques entre les États-Unis, le Canada, le Mexique, l'Europe et le bassin méditerranéen, et représentera un chiffre d'affaires d'environ 12 milliards de dollars. En outre, Air France continue son développement à Londres. Il y a un an, CityJet for Air France reliait London City, aéroport situé à proximité des nouveaux quartiers d'affaires de Londres, à dix différentes villes européennes.

75  
millions de  
passagers

124  
destinations  
long-courriers  
dans 69 pays

134  
destinations  
moyen-courriers  
dans 36 pays

## L'aéroport numérique pour un voyage plus facile

Les e-services sont l'ensemble des services automatisés et informatisés qui rendent les différentes étapes du voyage, de la réservation à l'embarquement, plus agréables et plus rapides. Les nouvelles technologies développées sur l'ensemble de la chaîne des e-services permettent aux personnels de se recentrer sur une relation de service réinventée.

### **La simplicité des e-services**

Tous les billets vendus par le groupe sont électroniques. Sur les sites des deux compagnies, les passagers peuvent acheter leur billet, consulter les horaires de tous les vols du groupe et aussi gérer leur réservation avec leur billet électronique. Depuis avril 2006, les clients

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

### **S'enregistrer en moins de 30 secondes**

Près de 550 bornes libre-service (BLS) réparties dans 63 aéroports font gagner un temps précieux lors de l'enregistrement à plus de 20 000 clients du groupe chaque jour. Depuis octobre 2007, à Paris-Charles-de-Gaulle et à Amsterdam-Schiphol, Air France et KLM ont mis à la disposition de leurs clients en correspondance des BLS-Correspondance qui leur permettent, dès leur arrivée, d'accéder facilement et rapidement aux informations sur leur prochain vol. Depuis le premier semestre 2008, les clients peuvent retirer auprès de ces bornes des bons de rafraîchissements et de restauration si les délais de correspondance s'avèrent plus longs que prévu. Les nouvelles technologies permettent non seulement d'offrir des informations personnalisées en temps réel mais également de proposer des solutions alternatives en cas de retard du vol prévu.

**550**  
bornes libre-service  
réparties dans  
63 aéroports dans  
le monde



Afin d'offrir davantage de simplicité et de fluidité à leurs clients, Air France et KLM proposent depuis juin 2007 de s'enregistrer à partir d'un téléphone portable pour les vols Air France et KLM court et moyen-courriers au départ de la quasi-totalité des escales européennes. Pour bénéficier de ce service, le client doit disposer d'un accès Internet sur son téléphone portable et se rendre sur le site <http://mobile.airfrance.com> ou [www.klm.com](http://www.klm.com).

Ce nouvel e-service devrait être étendu sur l'ensemble du réseau et offrir de nouvelles fonctionnalités d'ici la fin de l'année 2008.

#### **Être informé à tout moment, partout dans le monde**

À tout moment, les passagers ont accès aux services d'Air France et de KLM à partir d'un téléphone portable muni d'un accès Internet mobile. Ces services (horaires des vols en cours, programmes des vols d'Air France et de KLM, contacts téléphoniques des deux compagnies et solde de miles *Flying Blue*) peuvent également être téléchargés sur un PDA (assistant personnel).

#### **Chez soi avec le widget « Air France keep in touch »**

Depuis 2008, les visiteurs du site Internet anglais [www.airfrance.co.uk](http://www.airfrance.co.uk) peuvent installer sur leur ordinateur un widget (application) « Air France keep in touch ». Cette application très légère leur permet d'être informés en temps réel des promotions tarifaires au départ de leur région.

#### **Le service clients d'Air France primé**

Air France a remporté cette année le prix du jury pour son service clients accessible 24 heures sur 24, le 36 54, lors de la remise des Trophées du Vocal. Ce trophée a été attribué par un jury indépendant et récompense les services faisant preuve d'efficacité et d'originalité dans leur ergonomie.

#### **La Chine à l'ère des e-services**

Depuis juillet 2007, la Chine est entrée dans l'ère de l'e-ticket grâce à l'accord passé avec Travel Sky. Sur leurs sites Web chinois, Air France et KLM inaugurent le programme *Best Price Guarantee*. Chaque compagnie s'engage à ce que le tarif offert sur son site soit moins cher que celui proposé par tout autre canal de vente.

## Le confort, le service et les distractions font la qualité de vie à bord

Offrir le meilleur confort, proposer les distractions les plus innovantes sont des priorités pour Air France-KLM et des moyens de construire un attachement à la marque.

### **Pour agrémenter le temps du voyage**

Depuis septembre 2007, KLM a augmenté son offre de distraction à bord de ses Boeing B777 et Airbus A330. Tous les passagers bénéficient de nouveaux programmes tels que des cours de langues, des livres audio, un *business program* et une offre musicale élargie, avec son célèbre juke-box.

KLM est par ailleurs la première compagnie aérienne à proposer à ses passagers des informations sur tous les aspects du vol, tels que l'aérodynamisme de l'appareil, les procédures en cours et même les turbulences à venir. Ces nouveaux services sont également disponibles pour les clients de la *World Business Class* en Boeing B747.

Depuis le mois de novembre 2007, le cinéma est particulièrement à l'honneur sur les vols long-courriers d'Air France avec un choix de 85 films en vidéo à la demande, dont dix sont à l'affiche dans les salles de cinéma. Certains de ces films sont traduits en neuf langues (allemand, anglais, chinois, coréen, espagnol, français, italien, portugais, japonais).

Parmi les nouveautés, les clients peuvent découvrir des séries télévisées célèbres, des clips vidéo, un choix de

200 CD pour composer librement leur programme musical, des informations pratiques sur les services d'Air France. Au total, ce sont 400 heures de programmes qui sont proposées. Autre nouveauté, via Geovision, les passagers des vols Air France entre Paris et Singapour, Delhi, Mumbai et Bangalore peuvent découvrir les paysages survolés grâce à des photos satellites sélectionnées par l'Agence spatiale européenne (ESA), partenaire d'Air France.

# 85

films en vidéo à la  
demande : la plus grande  
salle de cinéma



### Une politique commerciale responsable

Toutes les pistes qui peuvent limiter l'impact des activités du groupe sur l'environnement sont suivies de mesures concrètes et rapides : *Flying Blue*, le programme de fidélisation du groupe Air France-KLM remplace progressivement les cartes en plastique par de cartes issues d'amidon naturel de plante. Ses membres sont incités à recevoir par mail leur relevé de compte. 37 % d'entre eux l'ont accepté, permettant ainsi d'économiser plus de 200 tonnes de papier.

Les étiquettes de bagages seront progressivement remplacées par des étiquettes biodégradables, permettant à terme, une économie de dix tonnes de PVC. De plus, Air France-KLM propose à ses clients un programme de compensation des émissions de CO<sub>2</sub> : en partenariat avec WWF pour KLM et avec Goodplanet pour Air France, les contributions volontaires, qui s'ajoutent aux différentes actions du groupe, soutiennent des projets destinés au développement des énergies renouvelables.

### Des outils de fidélisation performants

Lancé en juin 2005, *Flying Blue*, programme unique de fidélisation pour les deux compagnies du groupe, progresse régulièrement, passant de 10 millions d'adhérents en 2005 à 13 millions cette année. Les passagers d'Air France et de KLM peuvent ainsi profiter du réseau combiné du groupe. *Flying Blue* permet aussi d'accumuler des miles utilisables sur les 16 400 vols quotidiens des compagnies membres de l'alliance SkyTeam, ainsi qu'auprès de 130 partenaires aériens ou non aériens.

Les membres de *Flying Blue* bénéficient des facilités offertes par les e-services : ils peuvent consulter leur compte, demander des régularisations ou avoir accès à des offres promotionnelles sur les sites commerciaux des deux compagnies.

**100 000**  
nouveaux adhérents  
chaque mois au programme  
de fidélisation *Flying Blue*

# Activité cargo



# Le groupe renforce sa position de leader européen et mondial du transport aérien de marchandises

Air France-KLM Cargo est le leader européen et mondial du transport de fret aérien (hors intégrateurs) avec une flotte de 13 avions tout cargo en exploitation. Contribuant pour 12 % au chiffre d'affaires total, l'activité cargo est la deuxième activité du groupe.

## **Hausse des coûts et concurrence accrue**

Le ralentissement économique aux États-Unis, l'augmentation du prix du pétrole et la faiblesse du dollar ont pesé sur l'activité cargo, même si le développement du marché chinois a permis de maintenir une demande bien orientée (+4 %).

La concurrence s'est renforcée avec le transport maritime. L'efficacité des navires de gros tonnage renforcée par celle des installations portuaires a permis au fret maritime d'élargir son offre et de baisser les prix. De nouveaux acteurs sont apparus tant en Asie qu'au Moyen-Orient, renforçant encore la compétition.

L'année 2007 a été une année record avec 151 avions cargo commandés, la flotte mondiale d'avions cargo entrant dans un cycle de renouvellement accéléré par la hausse du fuel. Malgré une probable surcapacité, le taux de croissance annuelle du fret aérien devrait approcher 4,8 % jusqu'en 2011.

Dans ce contexte sensible, grâce à son organisation intégrée, à son réseau, à une offre attractive et à des mesures d'adaptation, Air France-KLM Cargo a maintenu sa part de marché mesurée en trafic (29,5 % contre 29,6 % en 2006) tant parmi les compagnies aériennes de l'AEA (*Association of European Airlines*) que dans le monde (7 %, comme en 2006). Au cours de l'exercice, le groupe a transporté plus de 1,5 million de tonnes de fret, dont 50 % dans les soutes des avions passagers et 50 % dans 13 avions tout cargo vers 350 destinations dans 175 pays.

1,5  
million de tonnes  
transportées

## L'organisation intégrée apporte aux clients rapidité de traitement et services ajustés

Pour répondre aux besoins de leurs clients, Air France Cargo et KLM Cargo ont décidé dès octobre 2005 de créer une organisation intégrée, la Joint Cargo Team, qui porte les structures de vente et distribution, le marketing, le réseau, la communication, ainsi que la stratégie et le développement. Les fonctions intégrées rassemblent plus de 2 300 des 5 750 employés travaillant pour l'activité cargo. Grâce à cette organisation les clients du groupe bénéficient d'un contact, d'un contrat et d'un réseau uniques, avec le choix entre deux systèmes opérationnels, via Paris-Charles-de-Gaulle ou via Amsterdam-Schiphol, voire de la combinaison des deux *hubs*. Cette intégration a dégagé des synergies importantes, dont le montant cumulé s'élève à 70 millions d'euros (25 millions pour l'exercice 2007-08).

### **Une offre ajustée au besoin spécifique de chaque client**

Air France-KLM Cargo présente une offre organisée autour de quatre familles de produits pour répondre efficacement et immédiatement aux besoins spécifiques des industriels et des marchés. Cette offre est également proposée par les membres de l'alliance SkyTeam Cargo.

**Équation** est la réponse du groupe pour les envois express ; leur traitement est prioritaire et leur

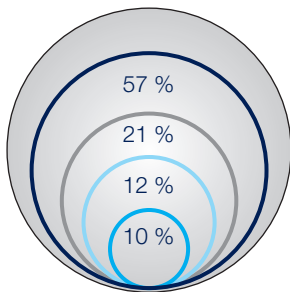
embarquement, sans réservation préalable, est effectué sur le premier vol possible en partance.

**Cohésion** est une offre personnalisée, formalisée par un engagement contractuel tripartite entre l'expéditeur, l'agent de fret et la compagnie aérienne. Grâce à ce produit, les clients disposent d'un lien renforcé avec Air France-KLM Cargo. Cohésion connaît une croissance constante depuis son lancement.

**Variation** traite les besoins de transport spécifiques dont Air France-KLM Cargo est le spécialiste : matières dangereuses, produits à haute valeur ajoutée, animaux vivants, colis hors dimensions et service postal.

**Dimension** réunit toutes les expéditions non incluses dans les autres offres. Elle représente le transport aéroport-aéroport standard pour les expéditions de fret ne nécessitant pas de traitement spécial et concerne principalement les groupages. Sa part dans le chiffre d'affaires diminue progressivement au bénéfice des autres produits de la gamme, à plus forte valeur ajoutée.





- Dimension
- Variation
- Cohésion
- Équation

**Répartition du chiffre d'affaires par produit**

### SkyTeam Cargo

Lancée en septembre 2000, SkyTeam Cargo est la plus importante alliance de transport de fret aérien. Elle regroupe huit compagnies européennes, américaines et asiatiques : Aeromexico Cargo, Air France Cargo, Alitalia Cargo, CSA Cargo, Delta Air Logistics, KLM Cargo, Korean Cargo et Northwest Cargo. L'alliance couvre les principales routes commerciales stratégiques avec 728 destinations. L'alliance privilégie aussi le point de contact unique auquel s'ajoute le concept de « toit unique » : la plupart du fret transitant par les villes desservies par l'alliance est traité dans des entrepôts ou par des sous-traitants communs.

**2,93**  
milliards d'euros  
de chiffre d'affaires

## Face aux évolutions du marché, le groupe adapte son offre et conforte son avance

Constatant l'excès de capacité, la hausse du prix du pétrole et un renforcement de la concurrence des compagnies chinoises sur l'axe Europe-Asie, le groupe s'est rapidement adapté.

### **Un renouvellement accéléré de la flotte**

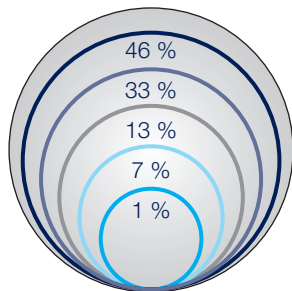
Dès 2006, Air France-KLM Cargo remplaçait les Boeing B747-200 par des Boeing B747 Cargo 400, pour ajuster ses capacités tout en améliorant ses performances énergétiques et environnementales.

En mai 2007, il décidait de même de remplacer les Boeing B747-400 par des Boeing B777-200F pour baisser les coûts unitaires. Anticipant le développement du fret aérien entre l'Asie et l'Europe et en Asie même, Air France-KLM a franchi une étape dans sa coopération avec la compagnie China Southern en signant une lettre d'intention en juillet 2007 pour créer une compagnie cargo commune qui pourrait voir le jour au cours de l'exercice 2008-09.

### **L'environnement: une préoccupation majeure de l'activité cargo**

Air France-KLM Cargo veille à limiter les impacts de son activité sur l'environnement. Le renouvellement de la flotte, effectif en 2012, permet de réduire en continu l'impact environnemental. Le groupe offre également à ses clients la possibilité de compenser les émissions de CO<sub>2</sub> dégagées lors du transport des marchandises. En développant le *e-freight* (fret électronique), Air France-KLM réduit la consommation de papier.

**13**  
avions en  
exploitation: une  
des flottes cargo  
les plus importantes  
du monde



- Europe
- Asie
- Amériques
- Afrique et Moyen-Orient
- Caraïbes et Océan Indien

**Répartition du chiffre d'affaires par zone de vente**



**Avance technologique et environnementale avec le Boeing B777F**

Air France Cargo réceptionnera en octobre 2008 le premier exemplaire d'une commande de cinq Boeing B777F, modèle d'avion dont elle est « compagnie de lancement ». Cet appareil va conférer à la compagnie une avance décisive sur ses concurrents. Avec 104 tonnes de charge offerte, le Boeing B777F a une capacité proche de celle du Boeing B747-400. Il permet également une économie de carburant d'environ 20 % par rapport au Boeing B747-400. En 2013, la flotte cargo d'Air France sera exclusivement constituée de 12 Boeing B777F.

**Air France-KLM Cargo: expéditions de fret par électronique**

Le 5 novembre 2007, Air France-KLM Cargo réalisait les premières expéditions de fret opérées par électronique sur les pays participant au projet pilote : Hong Kong, Singapour, le Canada, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Cette avancée majeure pour le fret aérien améliore le suivi et la cohérence sur l'ensemble de la chaîne logistique.

Après dix mois de préparation impliquant l'Association du transport aérien international (IATA), les douanes, les autorités gouvernementales, des agents d'assistance, des compagnies aériennes ainsi que les transitaires participants aux Pays-Bas (DHL, Schenker, Panalpina et Road Air, filiale du TMI Group), le fret électronique est désormais devenu réalité.

L'objectif général d'Air France-KLM Cargo est de porter la part du fret électronique à 50 % des expéditions sur les voies commerciales majeures dans les cinq prochaines années.

Activité maintenance



# Le groupe développe un modèle opérationnel commun pour un réseau de référence

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM. Son chiffre d'affaires réalisé avec des clients externes contribue pour 4 % à celui du groupe et représente environ un tiers de l'activité maintenance d'Air France-KLM.

**2,9**  
milliards d'euros  
de chiffre d'affaires  
total

**969**  
millions d'euros  
de chiffre d'affaires  
externe

## **Un marché de l'entretien aéronautique toujours en croissance**

Le marché de l'entretien aéronautique, estimé à 45 milliards de dollars en 2007, devrait croître d'environ 3 %\* par an dans la prochaine décennie. Cependant, la croissance devrait être marquée par de fortes disparités régionales. À ce jour, trois zones représentent plus de 80 % du marché (l'Amérique du Nord avec 36 %, l'Europe avec 27 % et l'Asie du Sud-Est avec 18 %), avec un taux de croissance proche de la moyenne du marché. En revanche, le taux de croissance en Chine, en Inde et au Moyen-Orient devrait être significativement supérieur, se situant entre 8 et 15 %.

De plus, la maintenance sous-traitée monte en puissance. Elle devrait passer de 52 % en 2007 à plus de 70 % dans les dix ans. Mais la concurrence s'intensifie. D'abord avec les constructeurs qui proposent à leurs clients des solutions de maintenance intégrées, ensuite avec des acteurs indépendants qui profitent de la consolidation dans ce secteur.

\* Source : Aerostrategy – 2008

# Activité maintenance

## **Un fort effet dollar**

Sur un marché où la concurrence s'intensifie, les activités de maintenance basées en Europe sont impactées par la dépréciation du dollar vis-à-vis de l'euro. En effet, les contrats se négocient majoritairement en dollars, alors que les activités de maintenance européennes supportent une grande partie de leurs coûts en euros.

## **Deux centres spécialisés pour le groupe**

Les activités de MRO (*Maintenance, Repair & Overhaul*) du groupe reposent essentiellement sur deux centres de profit : Air France Industries (AFI) et KLM Engineering & Maintenance (KLM E&M). AFI et KLM E&M entretiennent les flottes de leurs marques respectives ainsi que celles de plus de 150 clients, ce qui représente plus de 900 avions traités. Le chiffre d'affaires total des activités de MRO du groupe s'élève à 2,9 milliards d'euros. Pour entretenir la flotte opérationnelle au plus près, AFI s'est dotée d'une infrastructure sur les pistes appelée « CMH » (centre de maintenance au *hub*) qui intervient rapidement sur l'avion au contact de l'aérogare. Les procédures ont été optimisées pour recevoir les informations avant l'arrivée de l'avion et préparer l'intervention et les matériels nécessaires. La performance d'intervention au pied de l'avion s'en trouve fortement améliorée, contribuant au respect du programme du groupe. La filiale KLM UK

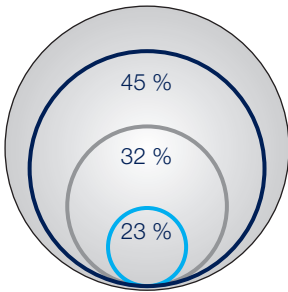
Engineering a agi de même en ouvrant une nouvelle base de maintenance en ligne à l'aéroport London City, où elle procure dès à présent ce service à la flotte de CityJet et à ses nouveaux clients externes.

## **Une activité grand entretien en profonde évolution**

Activité à forte composante de main-d'œuvre, le grand entretien cellule évolue face à la montée des nouvelles technologies, à la plus grande fiabilité des matériels et à la pression des pays à bas coûts. Le groupe adapte son outil industriel. Il s'appuie sur des capacités cellules dans des pays à bas coûts pour proposer un service compétitif sur ce segment, tout en conservant la maîtrise stratégique de son savoir-faire de grand entretien sur les flottes qu'il exploite ainsi que sa capacité de modification cabine proche de l'exploitation.

## **Une offre multiproduits adaptée aux attentes des clients**

L'ingénierie de la flotte du groupe est assurée par AFI et KLM E&M ce qui lui confère une expertise de haut niveau et lui permet d'offrir à ses clients un suivi adapté de leur politique d'entretien. Du support à l'exploitation en ligne au support équipement et à la révision moteurs, en passant par la modification cabine, l'offre multiproduits d'AFI et KLM E&M couvre tous les maillons de la chaîne entretien.



- Entretien des avions
- Révision des équipements
- Révision des moteurs

**Répartition de l'activité maintenance**

**CRMA : 50 ans d'existence**

La filiale CRMA accompagne la progression du produit moteurs en développant des capacités de réparation de pièces GE90 et par sa spécialisation sur les chambres de combustion. Cette entreprise a fêté son cinquantenaire d'activité durant cet exercice.

**155**  
aéroports  
dans le monde  
où l'activité  
maintenance  
du groupe est  
présente

**900**  
avions traités

## **Support équipement: un savoir-faire reconnu**

AFI et KLM E&M développent un savoir-faire reconnu par le marché, et leurs moyens de production bénéficient d'une réputation d'avant-garde. La présence géographique et la proximité avec le client restent des éléments essentiels du produit support équipement. Déployant son réseau logistique, le groupe a ouvert plusieurs centres dans les trois principales régions (l'Asie du Sud-Est, la Chine et l'Amérique) où sa filiale AMG et assure le relais logistique et le développement des capacités locales de réparation d'équipements. Les services intégrés, la disponibilité stratégique des stocks et les effets d'échelle sur les produits phares sont aussi des leviers importants de compétitivité. La confiance et la satisfaction des clients se sont traduites en 2007-08 par le renouvellement de contrats majeurs, comme celui des Airbus A340 et A321 de Royal Jordanian ou celui des Boeing B737 de BRA Transportes. Les partenariats avec certains constructeurs renforcent la position commerciale du groupe tout en apportant des économies d'échelle. Ainsi, le nombre de Boeing B777 traités via le partenariat CSP (*Component Support Program*) entre AFI et Boeing a continué d'augmenter pour atteindre 124 appareils. Un partenariat similaire est développé entre KLM E&M et Boeing sur les B737 de nouvelle génération. La filiale EPCOR, spécialisée dans les révisions de groupes auxiliaires de puissance (APU), a complété l'offre multiproduits pour les avions Boeing B737 NG et B777, et Airbus A330 et A340.

## **Support moteurs: effets d'échelle**

Le développement de l'activité moteurs bénéficie de l'effet d'échelle apporté par la flotte du groupe et par les partenariats stratégiques avec les constructeurs motoristes. AFI développe sa capacité de révision des moteurs GE90 et prépare l'arrivée du GP7000 destiné à l'A380. De son côté, KLM E&M conforte sa position sur la révision des CF6-80 E1 (moteur des A330 du groupe) et continue d'assurer des visites moteurs CFM56-7 de General Electric.

L'activité clients externes continue sa croissance et des clients comme Pegasus Airlines ont choisi AFI et KLM E&M pour entretenir leurs moteurs CFM56-7B.

## **Un important effort d'innovation et de qualité**

AFI et KLM E&M associent innovations technologiques et recherche de productivité. Le procédé de peinture des avions développé par KLM E&M en 2007-08, par exemple, réduit de 15 % la quantité de produit consommé, donc le poids de l'avion, contribuant ainsi à diminuer la consommation de carburant. Dans l'esprit du partage des bonnes pratiques, AFI a adopté le système de nettoyage à l'eau des moteurs au hangar mis au point par KLM E&M et appelé « *WaterWash* ».

Au-delà de la création de nouvelles technologies, l'innovation améliore en continu les moyens et les processus existants. Les deux compagnies soutiennent une dynamique de progrès permanent qui associe motivation interne, satisfaction des clients et performance de l'entreprise. Ainsi, avec son Programme innovation qualité (PIQ), AFI incite ses employés à proposer des idées innovantes appelées « PIQ » et à en suivre la mise en œuvre.

En 2006, sur 5 700 PIQ, 84 ont fait économiser quelque 4 millions d'euros. En 2007-08, plus de 7 100 idées ont été enregistrées.





### Un investissement dans la formation

La croissance des activités repose sur le professionnalisme d'équipes qualifiées au fait des nouvelles technologies. Un programme régulier de formations maintient leur niveau de connaissance et répond aux besoins de certaines spécialités. Il contribue à garantir et à pérenniser une main-d'œuvre de qualité. Un programme d'apprentissage ambitieux, développé depuis dix ans chez AFI, a atteint son niveau le plus haut sur cet exercice en accueillant plus de 400 apprentis.

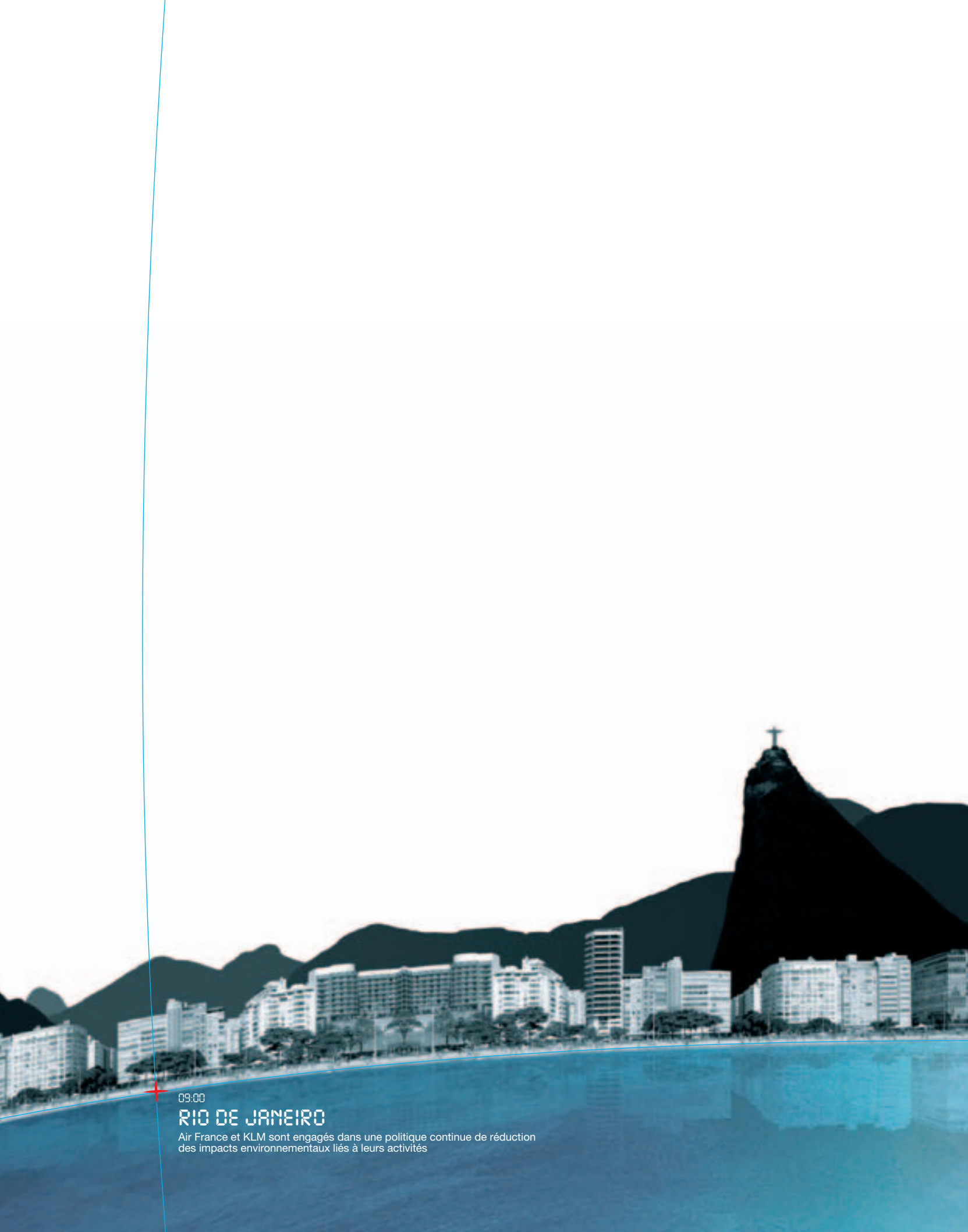
### Vers un modèle opérationnel commun

Les deux compagnies travaillent à installer les bases d'un réseau de maintenance cohérent. La répartition des responsabilités d'ingénierie des avions du groupe, par la mise en place des CEA (*Central Engineering Agency*), s'est achevée en 2007. La répartition des responsabilités technico-économiques de gestion de produits PLA (*Product Leadership Agency*) pour les moteurs et les équipements se poursuit. Après avoir créé des équipes de vente communes, le groupe aligne les processus commerciaux et stratégiques pour aboutir rapidement à une organisation commerciale commune et à la réunion des activités de développement industriel, marketing, communication et ventes, sur la base d'une stratégie commune. Une approche similaire est engagée dans d'autres domaines, comme les achats et la logistique.

### Première mondiale : la Certification qualité unique et globale

En juin 2007, AFI a obtenu la Certification unique et globale, une première mondiale. Cette certification couvre, à elle seule, sept normes standards (séries ISO et EN incluses) de l'aéronautique dans le monde. Le résultat d'un système de management intégré, apportant à l'entreprise des méthodes et des outils au service de l'amélioration continue de ses performances.





09:00

## RIO DE JANEIRO

Air France et KLM sont engagés dans une politique continue de réduction des impacts environnementaux liés à leurs activités

# Gouvernance

Le groupe est mobilisé dans une démarche d'excellence et de responsabilité environnementale et sociale, pour ses actionnaires, ses salariés et ses parties prenantes.

## La direction du groupe

Le groupe Air France KLM a mis en place une gouvernance renforcée et intégrée avec la création du Comité exécutif groupe. Composé de onze membres représentant les fonctions essentielles du groupe, il coordonne les décisions stratégiques communes au cours de réunions bimensuelles à Paris et à Amsterdam.



# Air France-KLM

## Membres

### Jean-Cyril Spinetta ①

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

### Leo van Wijk ②

Vice-Président d'Air France-KLM

### Pierre-Henri Gourgeon ③

Directeur général délégué d'Air France-KLM et d'Air France

### Philippe Calavia ④

Directeur général adjoint économie et finances d'Air France-KLM et d'Air France

### Peter Hartman ⑤

Président du directoire de KLM

### Alain Bassil ⑥

Directeur général adjoint maintenance d'Air France et du groupe Air France-KLM

### Christian Boireau ⑦

Directeur général adjoint commercial France

### Frédéric Gagey ⑧

Directeur général délégué finance KLM et directeur général adjoint flotte et achats du groupe Air France-KLM

### Bruno Matheu ⑨

Directeur général adjoint réseau, revenue management et marketing d'Air France et du groupe Air France-KLM

### Erik Varwijk ⑩

Directeur général adjoint commercial international de KLM et du groupe Air France-KLM

### Michael Wisbrun ⑪

Directeur général d'Air France-KLM Cargo



## Le Conseil d'administration



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

Il nomme le Président-directeur général qui a tous pouvoirs pour assurer la direction de la société dans la limite des dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration.

### Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM peut comprendre 18 membres, dont les mandats ont une durée de six ans. Au 31 mars 2008, le Conseil d'administration d'Air France-KLM était composé de 15 membres dont dix administrateurs nommés par l'Assemblée générale, deux représentants des actionnaires salariés nommés par l'Assemblée générale et trois représentants de l'État français nommés par arrêté. Il comprend quatre comités spécialisés : un comité d'audit, un comité de nomination, un comité de stratégie et un comité de rémunération.

### Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

#### Jean-Cyril Spinetta ①

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

#### Leo van Wijk ②

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

#### Patricia Barbizet ③

Directeur général et administrateur d'Artémis

#### Frits Bolkestein ④

Membre du Conseil de surveillance de Nederlandsche Bank

#### Jean-François Dehecq ⑤

Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis

#### Jean-Marc Espalioux ⑥

Président de Financière Agache Private Equity

#### Pierre-Henri Gourgeon ⑦

Directeur général délégué d'Air France-KLM

Directeur général délégué d'Air France



**Cornelis van Lede** ⑧

Président du Conseil d'administration de l'INSEAD

**Floris Maljers** ⑨

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

**Pierre Richard** ⑩

Président du Conseil d'administration de Dexia

**Administrateurs représentant l'État**

**Bruno Bézard** ⑪

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

**Claude Gressier** ⑫

Président de la section économie et transports du Conseil général des Ponts et Chaussées

**Philippe Josse** ⑬

Directeur du Budget, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

**Administrateurs représentant les actionnaires salariés**

**Didier Le Chaton** ⑭

Commandant de bord

Représentant les personnels navigants techniques

**Christian Magne** ⑮

Cadre financier

Représentant les personnels au sol et navigants commerciaux

## **Fonctionnement du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration se réunit au moins cinq fois 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 lieu à des présentations vidéo ou orales, suivies par des débats. La langue de travail du Conseil est le français ; toutefois, chaque administrateur peut s'exprimer en français ou en anglais avec interprétation simultanée. Le secrétariat du Conseil est assuré par le Directeur juridique.

## **Déontologie et éthique**

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

## **Principes du gouvernement d'entreprise**

Le Conseil d'administration fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise en vigueur en France, à

l'exception de la durée des mandats et de l'indépendance des administrateurs.

Afin de se conformer aux principes de gouvernement d'entreprise et de suivre les conclusions des travaux d'évaluation du Conseil, celui-ci a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à se réunir le 10 juillet 2008 de réduire la durée du mandat des administrateurs actuellement de six ans à quatre ans et de mettre en place un processus d'échelonnement des renouvellements.

## **Les comités du Conseil d'administration**

À l'exception du comité de stratégie, aucun des comités du Conseil ne compte de dirigeants sociaux.

### **Le comité d'audit**

Le comité est composé de six membres : Pierre Richard (président du comité), Jean-François Dehecq, le représentant de l'Agence des participations de l'État, Floris Maljers, Christian Magne et Didier Le Chaton. Les principaux responsables des questions comptables, juridiques, financières, du contrôle et de l'audit internes d'Air France-KLM et des filiales Air France et KLM assistent aux réunions. Les commissaires aux comptes ont été présents à toutes les réunions du comité d'audit tenues au cours de l'exercice. À la demande de son président, ils ont pu s'entretenir avec les membres du comité hors de la présence des responsables du groupe. Le comité veille à l'exhaustivité, la fiabilité et la qualité des informations, y compris prévisionnelles, fournies au Conseil d'administration, aux actionnaires et au marché.



Il examine les comptes consolidés intérimaires et annuels afin d'éclairer le Conseil d'administration sur leur contenu. Il évalue la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne et examine les risques significatifs. Il approuve le montant des honoraires des commissaires aux comptes et donne son approbation préalable à la réalisation de certaines de leurs prestations. Le comité veille aussi à la qualité des procédures permettant le respect des réglementations boursières. Il dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission ; il peut notamment se faire assister de personnes extérieures à la société. Au cours de l'exercice 2007-08, le comité d'audit s'est réuni quatre fois.

#### **Le comité de stratégie**

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

Le comité de stratégie étudie les orientations stratégiques du groupe, les évolutions de son périmètre en matière de flotte ou de filiales, l'acquisition ou la cession d'actifs aériens ou non aériens, les politiques de sous-traitance aérienne et d'alliance.

Il ne s'est pas réuni au cours de l'exercice 2007-08 (une réunion en 2006-07), la stratégie du groupe ayant été présentée directement au sein du Conseil d'administration.

#### **Le comité de rémunération**

Le comité de rémunération compte trois administrateurs : Jean-Marc Espalioux (président du comité), Cornelis van Lede et Pierre Richard. Il 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 la politique menée en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions.

#### **Le comité de nomination**

Il est composé de trois membres : Jean-Marc Espalioux (président du comité), Patricia Barbizet et Jean-François Dehecq. 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. Le comité de nomination ne s'est pas réuni au cours de l'exercice.

## Expérience des membres

Expérience au sein du Conseil d'administration				Expérience professionnelle		
Administrateur	Âge	Date d'entrée au Conseil	Expérience acquise	Secteur	Expérience dans le secteur	Fonction actuelle
<b>Jean-Cyril Spinetta</b>	64 ans	23/09/1997	11 ans	Service public Transport aérien (Air Inter et Air France)	15 ans	Président-directeur général d'Air France-KLM et d'Air France
<b>Leo van Wijk</b>	61 ans	24/06/2004	4 ans	Transport aérien (KLM)	37 ans	Vice-président du Conseil d'administration d'Air France-KLM
<b>Patricia Barbizet</b>	52 ans	3/01/2003	5 ans	Industrie (Renault, groupe Pinault)	31 ans	Directeur général et administrateur d'Artémis
<b>Bruno Bézard</b>	44 ans	14/03/2007	1 an	Service public	20 ans	Directeur général de l'Agence des participations de l'État
<b>Frits Bolkestein</b>	74 ans	22/11/2005	2 ans	Industrie (Shell) Administration (Parlement néerlandais et Commission européenne)	17 ans 27 ans	Membre du Conseil de surveillance de Nederlandsche Bank
<b>Jean-François Dehecq</b>	68 ans	25/01/1995	13 ans	Industrie (SNPA et Sanofi)	43 ans	Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis
<b>Jean-Marc Espalioux</b>	56 ans	14/09/2001	7 ans	Services (CGE, Accor)	21 ans	Président de Financière Agache Private Equity
<b>Pierre-Henri Gourgeon</b>	61 ans	20/01/2005	3 ans	Aéronautique et transport aérien	37 ans	Directeur général délégué d'Air France-KLM et Directeur général délégué d'Air France

## du Conseil d'administration

Expérience au sein du Conseil d'administration				Expérience professionnelle		
Administrateur	Âge	Date d'entrée au Conseil	Expérience acquise	Secteur	Expérience dans le secteur	Fonction actuelle
<b>Claude Gressier</b>	64 ans	24/06/2004	4 ans	Service public	40 ans	Président de la section Économie et Transports du Conseil général des Ponts et Chaussées
<b>Philippe Josse</b>	47 ans	16/05/2006	2 ans	Service public	24 ans	Directeur du Budget, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie
<b>Didier Le Chaton</b>	57 ans	26/01/2006	2 ans	Transport aérien (Air France)	32 ans	Commandant de bord
<b>Cornelis van Lede</b>	65 ans	24/06/2004	4 ans	Industrie (Shell, Akzo, Fédération des industries des Pays-Bas), Conseil (McKinsey & Company)	37 ans	Président du Conseil d'administration de l'INSEAD
<b>Christian Magne</b>	55 ans	14/09/2001	7 ans	Transport aérien (Air France)	34 ans	Cadre financier
<b>Floris Maljers</b>	74 ans	24/06/2004	4 ans	Industrie (Unilever)	36 ans	Président du Conseil d'administration de l'École de management de Rotterdam
<b>Pierre Richard</b>	67 ans	20/10/1997	10 ans	Banque (CDC, Crédit local de France, Dexia)	25 ans	Président du Conseil d'administration de Dexia

## Le groupe développe une démarche environnementale ambitieuse

### **Air France-KLM sélectionné dans l'indice de développement durable DJSI**

Pour la troisième année consécutive, Air France-KLM figure dans les deux indices Dow Jones de développement durable : DJSI World au niveau mondial et DJSI STOXX au niveau européen. Il est le seul groupe de transport aérien à être inclus dans ces deux indices à la fois. Le groupe est également repris dans les indices FTSE4Good et Aspi Eurozone et figure dans le Global 100, classement mondial des 100 entreprises les plus engagées dans le développement durable, ainsi que dans le registre d'investissement Ethibel avec le label Pioneer.

### **Une politique pour relever le défi environnemental**

Le groupe place les enjeux environnementaux au cœur d'une stratégie commune et ambitieuse.

Air France et KLM déploient des systèmes de management environnementaux distincts mais cohérents, basés sur la norme ISO 14001. Un *reporting* environnemental commun est produit à travers le rapport développement durable du groupe.

Même si le transport aérien ne représente que 3 % des émissions mondiales de CO<sub>2</sub>, Air France-KLM considère que le secteur doit travailler à concilier développement économique et respect de l'environnement. Le groupe a défini dans un Plan Climat l'ensemble de ses engagements en faveur de l'environnement. Il réaffirme son soutien au protocole de Kyoto et à l'intégration du transport aérien dans le système européen d'échange de permis d'émission.

### **Les collaborateurs mobilisés**

Pour la réussite de ce Plan Climat, l'ensemble des collaborateurs du groupe sont mobilisés sur des plans environnementaux dans tous les domaines opérationnels. Ainsi, pour limiter son impact sur la qualité de l'air près des aéroports ainsi que dans ses activités au sol, le groupe a rationalisé son réseau, amélioré des procédures opérationnelles de vol en limitant ses émissions à basse



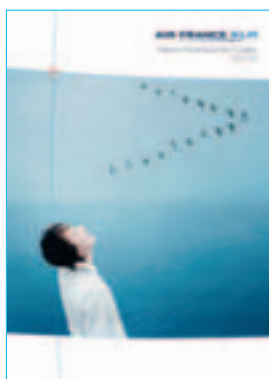
altitude, optimisé sa maintenance, réduit sa consommation d'eau et d'énergie et optimisé la gestion de ses déchets.

### **Un renouvellement de la flotte favorable à l'environnement**

Une meilleure efficacité énergétique et une réduction significative des nuisances sonores et des émissions gazeuses ont été recherchées lors du programme de renouvellement de la flotte.

Le groupe a aussi annoncé qu'il souhaitait pouvoir participer, en liaison avec les autorités et les services de la navigation aérienne en Europe et aux États-Unis, aux évaluations de « trajectoires vertes » entre ses bases principales de Paris-Charles-de-Gaulle et d'Amsterdam-Schiphol et les destinations nord-américaines qu'il dessert. Il s'agirait notamment de garantir des trajectoires de route optimales afin de minimiser, en toute sécurité, les émissions de CO<sub>2</sub> de ses vols transatlantiques.

Le groupe entend aussi promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables comme l'énergie éolienne ou solaire. Enfin, Air France-KLM soutient des ONG conduisant des programmes de protection de l'environnement dans des domaines comme la lutte contre la déforestation.



## Publication du rapport de développement durable

Depuis 2005, Air France-KLM publie chaque année un rapport de développement durable reprenant l'ensemble des activités ainsi que les engagements du groupe dans ce domaine. Il peut être consulté sur le site Internet [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com).

## La mise en ligne d'un calculateur de CO<sub>2</sub> pour un vol « neutre en carbone »

Pour permettre à leurs clients – entreprises ou passagers individuels – qui le souhaitent d'évaluer le montant des émissions de CO<sub>2</sub> générées par leurs déplacements, Air France et KLM ont mis à leur disposition un calculateur de CO<sub>2</sub> sur les sites Internet [www.airfrance.com](http://www.airfrance.com) et [www.klm.com](http://www.klm.com). À partir des données des vols, enregistrées ligne par ligne, il intègre la distance parcourue, le type d'appareil exploité, la consommation réelle de carburant sur le parcours, le nombre de passagers transportés et le poids des bagages et marchandises embarqués. Ce service en ligne permet également, aux passagers qui le souhaitent, de compenser auprès d'une ONG les émissions liées à leurs voyages sur les avions du groupe.

## L'amélioration de l'efficacité énergétique des vols

Outre le renouvellement de la flotte, l'amélioration de l'efficacité énergétique passe par l'optimisation des procédures opérationnelles, comme le roulage à l'arrivée, l'optimisation des routes empruntées, l'ajustement de la quantité de carburant embarqué et enfin la réduction de la masse des avions. Des économies importantes ont été réalisées par les deux compagnies grâce à l'allègement des trolleys ou des gobelets ou en diminuant le papier à bord.



### **L'énergie sonore et la qualité de l'air: des actions spécifiques**

Les investissements dans les avions modernes permettent aussi de réduire l'énergie sonore. Les deux compagnies mettent également en œuvre des procédures opérationnelles moindre bruit aux abords des aéroports, telle que l'approche descente continue. Le groupe met également en place diverses mesures pour limiter son impact sur la qualité de l'air à proximité des aéroports en investissant dans des équipements au sol plus propres et en mettant au point des procédés innovants.

### **Grenelle de l'environnement: les engagements d'Air France**

Le 28 janvier 2008, le Président Jean-Cyril Spinetta et des représentants d'autres acteurs du transport aérien français ont signé la Convention sur les engagements. Par celle-ci, le groupe Air France s'engage à poursuivre la modernisation de sa flotte, premier levier pour réduire les émissions gazeuses et sonores, et à soutenir l'introduction de l'aérien dans un système européen d'échange de permis d'émissions. Air France s'associe aux services de la navigation aérienne ainsi qu'aux aéroports dans une démarche de progrès, poursuit sa démarche de pédagogie et de transparence vis-à-vis de ses clients et propose un système de compensation.

## Le groupe appuie son développement durable sur ses performances sociales

Dans un contexte économique et concurrentiel en constante évolution, la priorité du groupe est de développer la qualification et la mobilité du personnel par une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dans le cadre d'un dialogue social de qualité. Les enjeux liés à la non-discrimination, à la diversité, à l'égalité des chances, à la santé et la sécurité au travail constituent le socle de l'engagement social du groupe. Ce sont sur ces valeurs communes qu'Air France-KLM construit un modèle original, « Un groupe, deux compagnies ».

### **Développer la mobilité et les compétences**

Air France-KLM poursuit sa politique de maintien de l'emploi tant en France et aux Pays-Bas qu'ailleurs dans le monde. Pour atteindre cet objectif et anticiper les évolutions technologiques et organisationnelles, le groupe agit sur l'employabilité et la mobilité de ses salariés. En 2007, en plus de modules dédiés aux managers,

la KLM Academy, centre de formation interne à KLM, a enrichi ses programmes de modules de formation au management, à la conduite de projets et à l'efficacité personnelle. De plus, chez KLM, chaque département offre une gamme de formations variée à l'ensemble des collaborateurs.

Air France a investi environ 270 millions d'euros pour son plan de formation. Ce chiffre représente plus de 10 % de sa masse salariale, un niveau très nettement supérieur aux obligations légales françaises.

### **Promouvoir la diversité au sein de l'entreprise**

Le groupe Air France-KLM s'attache à promouvoir la diversité et à garantir l'égalité des chances pour tous ses employés, un engagement porté par la Charte sociale et éthique. Le deuxième accord Air France sur l'égalité professionnelle pour la période 2006 à 2009 définit des actions assorties d'indicateurs de suivi pour mesurer les progrès réalisés. KLM s'engage pour l'égalité professionnelle dans la promotion à des postes stratégiques. Ainsi, dans le personnel au sol, 21 % des postes de management et 5 % des postes de cadres dirigeants sont occupés par des femmes.

De plus, favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour tous, KLM autorise un aménagement du temps de travail pour les femmes et les hommes qui le souhaitent.





Fin 2007, 60 % des femmes et 14 % des hommes, soit 33 % des employés au total, travaillaient à temps partiel.

#### **Poursuivre le rapprochement responsable**

Depuis le rapprochement, le groupe poursuit son intégration et renforce son efficacité en s'appuyant sur une organisation qui facilite les prises de décisions. Ainsi, partout où cela procure plus de synergies et de valeur ajoutée, les activités sont combinées, notamment dans les domaines commerciaux.

#### **Engager les collaborateurs dans la démarche de développement durable du groupe**

Les deux compagnies conduisent des formations et des actions pour impliquer les collaborateurs dans leur démarche de développement durable. Elles visent à stimuler l'innovation de leurs salariés : les formations dispensées par KLM intègrent une sensibilisation aux enjeux de développement durable (tri des déchets, covoiturage, changement climatique). À Air France, le Programme innovation qualité lancé initialement par Air France Industries est déployé dans toutes les directions pour encourager les salariés à soumettre leurs idées. En 2007, plus de 70 000 suggestions ont été recueillies, dont un nombre croissant liées au développement durable.

#### **KLM gagne le Reputation Award aux Pays-Bas**

KLM a été classé premier par l'étude mesurant l'image des plus grandes entreprises aux Pays-Bas. Le *Reputation Award 2007* lui a été décerné par *The Annual Reputation Institute Study* notamment pour sa vision, son leadership ainsi que pour son action dans le développement durable. KLM apparaît également comme le troisième employeur préféré des étudiants aux Pays-Bas derrière ABN AMRO et Shell, dans une étude réalisée par le magazine *Intermediar*.

#### **Les salariés du groupe Air France-KLM satisfaits**

L'enquête trimestrielle de perception du rapprochement entre les deux entreprises montre que 80 % des salariés sont motivés par celui-ci (1 500 salariés et 600 cadres interrogés sur l'année).

## Un engagement humanitaire fort en faveur de l'enfance et de la jeunesse

Air France, avec sa Fondation, et KLM, avec AirCares, soutiennent de très nombreux projets dans le monde entier, qui contribuent à porter assistance efficacement aux enfants malades et handicapés et aux populations en détresse. Le groupe a fourni 6 millions d'euros de contribution

### **La Fondation Air France**

La Fondation Air France, créée en 1992, travaille en partenariat avec des associations et des ONG œuvrant dans le domaine de l'éducation et de la formation pour l'enfance et la jeunesse, et leur apporte un soutien financier et technique. La Fondation soutient aussi des projets présentés par le personnel d'Air France lorsque ceux-ci sont déjà engagés dans des associations d'aide à l'enfance. En 2007, 71 projets ont été soutenus pour un total de 1,4 million d'euros.

La Fondation Air France a dirigé également ses efforts vers les enfants malades et handicapés. Cette année, le programme a comporté 24 projets leur en faveur, soit 7 projets de plus par rapport au programme de l'année 2006. Pour la période 2007-13, la Fondation s'est engagée sur un programme pluriannuel d'un montant de 8,5 millions d'euros.

### **KLM AirCares**

Chaque année depuis 1999, KLM Aircares sélectionne quatre organisations différentes et organise des activités innovantes et créatives pour les aider à récolter des fonds. KLM, à cette occasion, met à disposition gracieusement trois mois par an ses ressources et son réseau de communication, susceptibles de donner à ces actions tout le retentissement et la publicité requis pour augmenter toujours davantage l'aide et les moyens qu'elles exigent. En 2007-08, KLM AirCares a apporté un soutien particulier à la lutte contre l'augmentation du diabète chez les jeunes. KLM a aussi largement contribué, au sein de deux projets, l'un au Brésil, le second à Moscou, au réconfort des enfants orphelins et abandonnés.

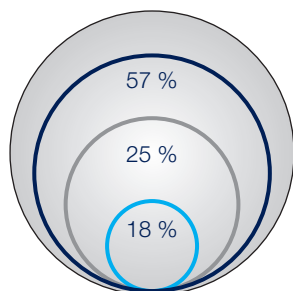
Ce sont environ 450 SOS Children's Villages répartis dans 132 pays qui viennent en aide à l'enfance abandonnée dans le monde entier : le but poursuivi est de construire des villages où ces enfants trouveront toute l'attention, le confort et la quiétude dont ils ont besoin pour grandir et gagner leur indépendance en toute sécurité.

### Les salariés du groupe engagés dans l'humanitaire

Le réseau « Les Amis de la Fondation » compte plus de 1 600 collaborateurs qui soutiennent bénévolement les associations aidées par la Fondation Air France. De même, l'organisation humanitaire « Wings Support » créée par les personnels navigants de KLM et de Martinair conduit plusieurs projets dans des destinations desservies. Les associations comme « Aviation sans frontières » et « Pilot without borders » regroupent aussi de nombreux personnels du groupe pour assurer le transport et l'accompagnement d'enfants malades et de médicaments.

### Pour soutenir ces associations

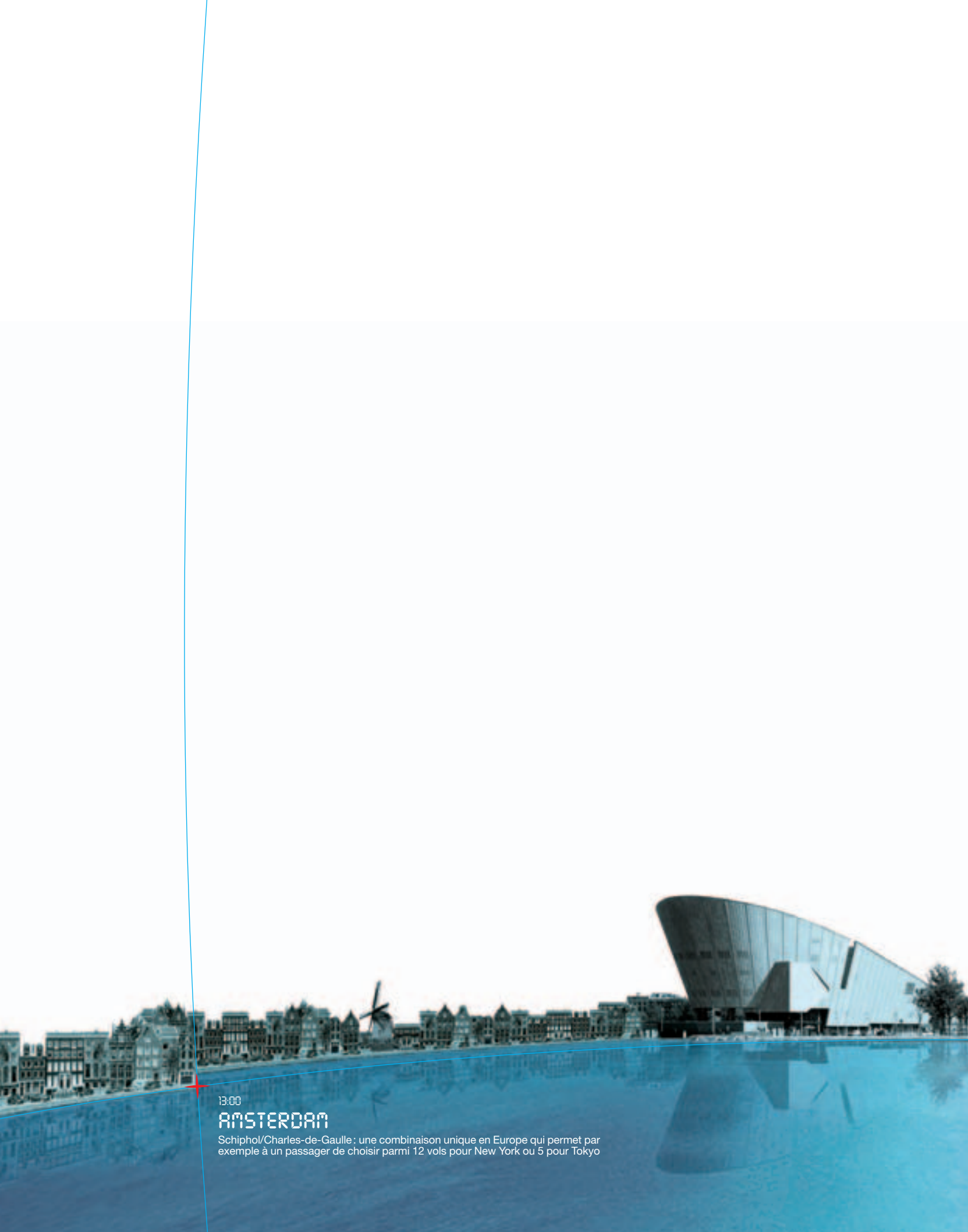
Chacun peut soutenir les actions de la Fondation Air France et de KLM AirCares en leur offrant des miles *Flying Blue*. Ceux-ci sont convertis en billets d'avion Air France ou KLM et offerts aux différents bénéficiaires. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site de KLM AirCares : [www.aircares.nl](http://www.aircares.nl) ainsi que sur le site de la Fondation Air France : <http://fondation.airfrance.com>



- Contribution financière
- Dons en nature
- Mécénat de compétences et salaires

### Répartition des contributions d'Air France-KLM en 2007-08





13:00

## AMSTERDAM

Schiphol/Charles-de-Gaulle: une combinaison unique en Europe qui permet par exemple à un passager de choisir parmi 12 vols pour New York ou 5 pour Tokyo

# Actionnaires

Tous les choix du groupe visent à créer de la valeur pour ses actionnaires. Il entretient avec eux une relation de confiance, fondée sur la transparence et le respect.



## Le groupe se mobilise pour informer ses actionnaires et créer durablement de la valeur

Air France-KLM place au cœur de ses préoccupations la création de valeur et une information transparente, régulière et interactive pour ses actionnaires.

### **Un comité très actif pour les actionnaires individuels**

Le Comité consultatif représentatif des actionnaires individuels (CCRAI) constitue depuis 2000 un lieu de réflexion où les actionnaires individuels d'Air France-KLM peuvent librement faire part de leurs interrogations et de leurs suggestions. Composé de 16 membres français et néerlandais renouvelés régulièrement, il se réunit quatre fois en moyenne par exercice. Ses travaux sont ensuite suivis de recommandations et d'études thématiques de la part d'Air France-KLM. Le présent rapport annuel a

ainsi fait l'objet d'une réunion du Comité et ses membres ont, par leurs avis, contribué à sa réalisation.

Des sous-groupes peuvent également se réunir autour d'une problématique déterminée.

Les membres du Comité accompagnent régulièrement les équipes en charge de la communication financière, par exemple au cours des rencontres avec les actionnaires individuels ou lors de l'Assemblée générale. La liste des membres du Comité est disponible sur l'espace actionnaires du site Internet [www.airfranceklmfinance.com](http://www.airfranceklmfinance.com). Pour contacter le Comité ou faire parvenir une suggestion à ses membres, il est possible de leur adresser un courriel à [mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr](mailto:mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr).

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

Les dirigeants du groupe partent régulièrement à la rencontre des investisseurs institutionnels et analystes financiers lors de *roadshows* en Europe, aux États-Unis et en Asie. En 2007-08, ils ont consacré plus de 50 jours à rencontrer des gérants de portefeuilles et des analystes en Europe et en Amérique du Nord. Par ailleurs, comme chaque année, une Journée investisseurs a été organisée à Roissy. Elle a réuni plus de 80 analystes et investisseurs qui ont pu rencontrer les dirigeants opérationnels du groupe.

400 000  
actionnaires  
individuels

### Mesurer l'image du groupe auprès de ses actionnaires

Pour mieux identifier la manière dont le titre Air France-KLM est perçu sur les marchés et ce qui caractérise l'image du groupe auprès des actionnaires individuels, il a été demandé à Opinionway, un institut de sondage spécialisé, d'intégrer la valeur Air France-KLM dans leur rapport annuel intitulé « Étude nationale 2007 : l'épargne, la Bourse et l'information ».

Les conclusions de cette étude, portant sur un échantillon de 7370 répondants, ont été positives sur un grand nombre de critères, dont certains plébiscités, comme l'évolution du chiffre d'affaires et le développement international du groupe. S'agissant de l'image de la communication d'Air France-KLM, les actionnaires individuels détenteurs de la valeur et les actionnaires s'intéressant à la valeur sans la posséder mettent en avant une communication claire des résultats annuels, soucieuse de l'objectivité de ses informations comme de ses relations avec ses actionnaires et dotée d'outils performants de communication, notamment un site Internet attractif.



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

Sur son site Internet financier –

[www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com) –, le groupe a développé un espace actionnaires reprenant :

- l'ensemble des documents relatifs à l'Assemblée générale,
- des publications présentées en version interactive (l'e-mag, le mémento de l'actionnaire, le rapport annuel et le document de référence),
- le calendrier financier,
- le cours de Bourse interactif,
- les animations du Club,
- la lettre des actionnaires,
- des offres spéciales en faveur des membres du Club,
- l'espace du Comité consultatif.

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

Un système d'alertes par courriel permet à chacun d'être informé lors de la mise en ligne de communiqués et de recevoir un rappel lors de la tenue d'un événement financier inscrit à l'agenda.

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

## De nombreux moyens de communication à la disposition des actionnaires



### **Une lettre réservée aux actionnaires individuels**

Air France-KLM publie tous les trois mois *Correspondances*, la lettre des actionnaires individuels éditée en français, en anglais et en néerlandais. Elle reprend sur huit pages l'actualité financière, les principales informations économiques sur le groupe ainsi que des éclairages sur l'activité du transport aérien, le calendrier des différents événements organisés pour les actionnaires et les dates de publication des résultats. Elle est adressée aux membres du Club par courrier ou par courriel. Cette lettre est disponible dans l'espace actionnaires du site Internet.

**7 000**  
membres du Club  
des actionnaires

### **Un mémento de l'actionnaire individuel**

Ce mémento reprend les informations pratiques liées à l'action et aux différents modes de détention d'actions en France, aux Pays-Bas et aux États-Unis. Réalisé avec le concours du Comité consultatif représentatif des actionnaires individuels, il rassemble les questions que les actionnaires individuels se posent et présente les outils mis en place pour communiquer avec eux. Édité en français, en anglais et en néerlandais, ce document est disponible dans sa version interactive sur [www.airfranceklm-finance.com](http://www.airfranceklm-finance.com) et peut être obtenu sur simple demande.

### **Un numéro vert dédié**

Du lundi au vendredi, de 10 h 30 à 12 h 30 et de 14 h 30 à 17 h 30, un membre de l'équipe de la Communication financière répond à toutes les questions au numéro vert 0 800 320 310. En dehors de ces périodes, un serveur vocal communique les cours d'ouverture et de clôture du titre Air France-KLM. Pour les actionnaires ne résidant pas en France métropolitaine, il suffit de composer le +33 1 41 56 88 85.

### **Un Club des actionnaires**

Poursuivre un échange constructif et régulier avec ses actionnaires est une priorité pour Air France-KLM, qui a créé en 2000 un Club des actionnaires. Celui-ci compte



désormais plus de 7 000 membres. Tout actionnaire d'Air France-KLM détenant au moins 50 titres, au porteur ou au nominatif, peut en devenir membre sur simple demande. En tant que membre du Club, chaque actionnaire reçoit directement :

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

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

### **Des réunions d'information pour mieux expliquer l'entreprise**

Air France-KLM organise régulièrement, en partenariat avec la presse économique, des réunions d'information dans toute la France. Celles-ci ont pour but d'expliquer le fonctionnement du groupe, sa stratégie et les différentes problématiques du secteur.

Par ailleurs, tout au long de l'année, des visites de sites (le hub de Paris-Charles-de-Gaulle, la nouvelle cité du personnel navigant, le BEPN – bâtiment d'entraînement des personnels navigants –, la gare de fret G1XL, les ateliers de maintenance, etc.) sont régulièrement organisées. Ouvertes à tous les membres du Club, ces visites permettent de découvrir les métiers et les coulisses du groupe et de rencontrer des professionnels des activités passage, fret ou maintenance.

Les dates et lieux des réunions d'information comme celles des animations du Club sont annoncés dans la lettre *Correspondances*, sur le site Internet ainsi que dans les médias partenaires. Pour y participer, chaque membre doit s'inscrire préalablement en appelant le numéro vert 0800320310, ou en envoyant un courriel à [mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr](mailto:mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr).



### **Pour devenir membre du Club**

Il suffit d'envoyer un relevé de titres attestant la propriété de 50 actions au moins à :

Air France-KLM Relations Actionnaires – DB-AC  
45, rue de Paris 95747, Roissy-CDG Cedex;  
ou par fax au +33 1 41 56 82 79.

Un numéro vert répond à toute question à ce sujet : 0800320310 (gratuit depuis un téléphone fixe) ou le +33 (0)1 41 56 88 85 depuis l'étranger, ou par courriel à [mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr](mailto:mail.actionnaires.afklm@airfrance.fr).

### **Un magazine électronique**

L'e-mag, outil d'information financière à destination des actionnaires proposé depuis mars 2007, connaît un grand succès. Quelques clics suffisent pour parcourir chacune des rubriques du magazine, qui offre une grande simplicité de navigation.



## Actionnaires au nominatif pur

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

### Avantages du nominatif pur

Être actionnaire d'Air France-KLM au nominatif pur comporte trois avantages essentiels :

- bénéficier de la gratuité des droits de garde, pris en charge par le groupe,
- recevoir directement l'avis de convocation par courrier quinze jours au plus tard avant la date de la réunion,
- consulter ses comptes-titres, être informé des mouvements opérés et pouvoir passer des ordres de Bourse directement par téléphone via le serveur vocal Nomilia au 0825 820 000 (+33 2 51 85 67 89 depuis l'étranger) ainsi que via le site Internet : [www.nominet.socgen.com](http://www.nominet.socgen.com).

### Transférer ses titres au nominatif pur

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

Les actionnaires peuvent également réaliser leur premier achat au nominatif pur. Pour passer cet ordre, il suffit d'en faire la demande par courrier à la Société Générale – Division de la clientèle Émetteurs. À réception du courrier, la Société Générale adresse au demandeur un dossier qui doit être retourné accompagné des éléments demandés.

## Actionnaires au nominatif administré

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

### Services Titres

#### En France

- Société Générale  
32, rue du Champ-de-Tir  
Division de la clientèle Émetteurs GSSI/GIS/NPO  
BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3  
• Serveur vocal Nomilia : 0825 820 000 (+33 2 51 85 67 89)  
• Site Internet : [www.nominet.socgen.com](http://www.nominet.socgen.com)

#### Aux Pays-Bas

- ABN Amro Effecten  
Postbus 3200  
4800 de Breda  
Tél. : +31 765799455

#### Aux États-Unis

- Citibank Shareholders Services  
250 Royal Street  
Canton, MA 02021  
Tél. : +1 – 877-CITI-ADR  
(+1-877-248 4237)  
E-mail : [Citibank@shareholders-online.com](mailto:Citibank@shareholders-online.com)

### Gouvernement d'entreprise primé

Lors de la quatrième édition des Grands Prix du Gouvernement d'entreprise en juin 2007, Air France-KLM a reçu le premier prix de la Démocratie actionnariale ainsi que le premier prix de la Dynamique de gouvernance. Le jury, composé de personnalités reconnues sur le marché d'Euronext Paris, a souligné les efforts réalisés pour mettre l'information à la disposition des actionnaires et a considéré que le rapprochement entre Air France et KLM avait renforcé la volonté de transparence de l'équipe dirigeante.



### Une communication spécifique en faveur des actionnaires salariés

Depuis 1999 la lettre interne, *Actions*, est distribuée tous les trois mois aux actionnaires salariés. Cette lettre éclaire les enjeux économiques et boursiers auxquels sont confrontés les entreprises ainsi que les actionnaires. Elle vise à améliorer la formation des salariés du groupe aux différents mécanismes financiers. Un numéro vert – 0800042000 – ainsi qu'un site intranet complètent ce dispositif d'information des actionnaires salariés.

## Repères de l'actionnaire

### Le titre Air France-KLM

Le titre Air France-KLM est coté sur les marchés d'Euronext Paris et Amsterdam. Il est éligible au SRD et peut être détenu au sein d'un PEA.

### Codes et Symboles

**Marché:** Eurolist Compartiment A

**ISIN:** FR0000031122

**Reuters:** AIRF.PA et AIRF.AS

**Bloomberg:** AF PA

### Présence dans les principaux indices

**Indices:** CAC 40, Euronext 100

**Indices de développement durable:** ASPI Eurozone, FTS4Good, DJSI World et DJSI Stoxx.

Air France-KLM est la seule compagnie aérienne à figurer dans l'indice de développement durable DJSI Stoxx depuis 2006.

**Autre indice:** Euronext FAS IAS

### Caractéristiques

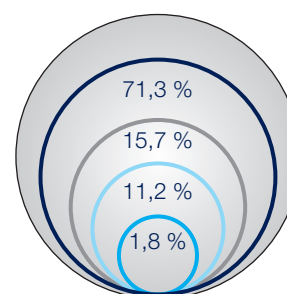
**Nombre d'actions:** 300 219 278 au 31 mars 2008 d'une valeur nominale de 8,50 euros, entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur au choix du titulaire.

À chaque action correspond un droit de vote et il n'existe pas d'autres droits particuliers attachés aux actions. Il n'existe pas de titres non représentatifs de capital.

### Titres donnant accès au capital

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

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



● Flottant	71,3 %
● État	15,7 %
● Salariés	11,2 %
● Auto-contrôle	1,8 %

#### Répartition de l'actionariat

## Performance du titre

	2007-08	2006-07	2005-06
Cours le plus haut (en euros)	39,40	36,30	20,50
Cours le plus bas (en euros)	15,20	15,93	11,78
Cours au 31 mars (en euros)	17,84	34,15	19,43
Nombre de titres en circulation au 31 mars	300219278	269398500	269383518
Capitalisation boursière au 31 mars (en milliards d'euros)	5,4	9,2	5,2

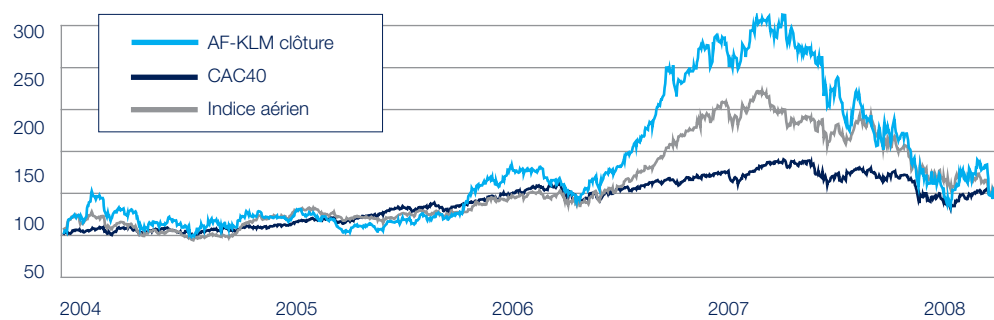
## Dividende: +21 % en 2007-08

Exercice	Résultat net par action (en euros)	Dividende versé (en euro)
2005-06	3,47	0,30
2006-07	3,35	0,48
2007-08 <sup>(1)</sup>	2,63	0,58

(1) Soumis à l'Assemblée du 10 juillet 2008

## Évolution du titre depuis 2004

Base 100 en 2004 - Données arrêtées au 11 juin 2008



# Comptes consolidés simplifiés



# Compte de résultat consolidé

En millions d'euros

Période du 1 <sup>er</sup> avril au 31 mars	2008	2007	2006
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>24 114</b>	<b>23 073</b>	<b>21 448</b>
Autres produits de l'activité	4	4	4
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>24 118</b>	<b>23 077</b>	<b>21 452</b>
Charges externes	(13 814)	(13 100)	(12 127)
Frais de personnel	(7 018)	(6 689)	(6 357)
Impôts et taxes	(250)	(263)	(228)
Amortissements	(1 606)	(1 782)	(1 656)
Dépréciations et provisions	(17)	(8)	(72)
Autres produits et charges	(8)	5	(76)
<b>Résultat d'exploitation courant</b>	<b>1 405</b>	<b>1 240</b>	<b>936</b>
Cessions de matériels aéronautiques	9	13	2
Écarts d'acquisition négatifs	40	-	5
Autres produits et charges non courants	(182)	(20)	512
<b>Résultat des activités opérationnelles</b>	<b>1 272</b>	<b>1 233</b>	<b>1 455</b>
Coût de l'endettement financier brut	(387)	(407)	(392)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie	288	267	168
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(99)</b>	<b>(140)</b>	<b>(224)</b>
Autres produits et charges financiers	(24)	25	(31)
<b>Résultat avant impôts des entreprises intégrées</b>	<b>1 149</b>	<b>1 118</b>	<b>1 200</b>
Impôts	(358)	(248)	(256)
<b>Résultat net des entreprises intégrées</b>	<b>791</b>	<b>870</b>	<b>944</b>
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	(24)	17	(23)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>767</b>	<b>887</b>	<b>921</b>
Résultat net des activités non poursuivies	-	-	-
<b>Résultat net</b>	<b>767</b>	<b>887</b>	<b>921</b>
- Part du groupe	<b>748</b>	<b>891</b>	<b>913</b>
- Intérêts minoritaires	19	(4)	8

## Bilan consolidé

En millions d'euros

<b>Actif</b>	<b>31 mars 2008</b>	<b>31 mars 2007</b>	<b>31 mars 2006</b>
Goodwill	377	204	208
Immobilisations incorporelles	475	424	428
Immobilisations aéronautiques	12 280	11 551	11 017
Autres immobilisations corporelles	2 193	2 007	1 955
Titres mis en équivalence	177	228	204
Actifs de pension	2 245	2 097	1 903
Autres actifs financiers (dont 735 millions d'euros de dépôts liés aux dettes financières au 31 mars 2008, 835 millions d'euros au 31 mars 2007 et 895 millions d'euros au 31 mars 2006)	956	1 095	1 182
Impôts différés	29	26	7
Autres débiteurs	1 810	604	1 082
<b>Actif non courant</b>	<b>20 542</b>	<b>18 236</b>	<b>17 986</b>
Autres actifs financiers (dont 266 millions d'euros de dépôts liés aux dettes financières et de placements entre 3 mois et 1 an au 31 mars 2008, 631 millions d'euros au 31 mars 2007 et 889 millions d'euros au 31 mars 2006)	303	689	932
Stocks et en-cours	507	360	340
Créances clients	2 569	2 610	2 518
Créances d'impôt société	3	7	1
Autres débiteurs	2 385	1 271	1 756
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 381	3 497	2 946
<b>Actif courant</b>	<b>10 148</b>	<b>8 434</b>	<b>8 493</b>
<b>Total actif</b>	<b>30 690</b>	<b>26 670</b>	<b>26 479</b>



En millions d'euros

<b>Passif et capitaux propres</b>	<b>31 mars 2008</b>	<b>31 mars 2007</b>	<b>31 mars 2006</b>
Capital	2 552	2 375	2 290
Primes d'émission et de fusion	765	539	430
Actions d'auto-contrôle	(119)	(30)	(58)
Réserves et résultat	7 338	5 415	5 072
<b>Capitaux propres (part du groupe)</b>	<b>10 536</b>	<b>8 299</b>	<b>7 734</b>
Intérêts minoritaires	78	113	119
<b>Capitaux propres</b>	<b>10 614</b>	<b>8 412</b>	<b>7 853</b>
Provisions et avantages du personnel	1 439	1 387	1 453
Dettes financières	6 914	7 419	7 826
Impôts différés	1 713	891	839
Autres créditeurs	819	401	417
<b>Passif non courant</b>	<b>10 885</b>	<b>10 098</b>	<b>10 535</b>
Provisions	441	225	192
Dettes financières	905	1 098	1 260
Dettes fournisseurs	2 218	2 131	2 039
Titres de transport émis et non utilisés	2 279	2 217	2 062
Dettes d'impôt société	25	21	167
Autres créditeurs	3 151	2 335	2 269
Concours bancaires	172	133	102
<b>Passif courant</b>	<b>9 191</b>	<b>8 160</b>	<b>8 091</b>
<b>Total passif</b>	<b>20 076</b>	<b>18 258</b>	<b>18 626</b>
<b>Total passif et capitaux propres</b>	<b>30 690</b>	<b>26 670</b>	<b>26 479</b>

## Tableau des flux de

En millions d'euros

<b>Période du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Résultat net – Part du groupe	748	891	913
Intérêts minoritaires	19	(4)	8
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	1 623	1 790	1 728
Dotations nettes aux provisions financières	17	10	24
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels	(43)	(44)	(46)
Résultat sur cessions de filiales et participations	(46)	(1)	(2)
Gain sur transactions WAM (ex-Amadeus GTD)	(284)	(16)	(504)
Résultats non monétaires sur instruments financiers	(65)	(43)	(6)
Écart de change non réalisé	27	(5)	8
Écarts d'acquisition négatifs	(40)	-	(5)
Résultats des sociétés mises en équivalence	24	(17)	23
Impôts différés	261	244	98
Autres éléments non monétaires	214	(112)	(182)
<b>Sous-total</b>	<b>2 455</b>	<b>2 693</b>	<b>2 057</b>
(Augmentation) / diminution des stocks	(70)	(20)	(18)
(Augmentation) / diminution des créances clients	69	(184)	(215)
Augmentation / (diminution) des dettes fournisseurs	118	228	96
Variation des autres débiteurs et créditeurs	330	133	736
<b>Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation avant éléments non récurrents</b>	<b>2 902</b>	<b>2 850</b>	<b>2 656</b>
Paiement de la soulte au titre de l'échange salaire/actions 2003	(110)	-	-
Versement additionnel aux fonds de retraite	(198)	-	-
<b>Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation</b>	<b>2 594</b>	<b>2 850</b>	<b>2 656</b>

# trésorerie consolidé

En millions d'euros

Période du 1 <sup>er</sup> avril au 31 mars	2008	2007	2006
Acquisitions de filiales et participations	(272)	(25)	(58)
Investissements corporels et incorporels	(2 340)	(2 378)	(2 544)
Cessions de filiales et participations	84	43	35
Trésorerie nette reçue sur transactions WAM (ex-Amadeus GTD)	284	-	817
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	282	160	227
Dividendes reçus	5	6	10
Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an	349	331	(294)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements</b>	<b>(1 608)</b>	<b>(1 863)</b>	<b>(1 807)</b>
Augmentation de capital	597	-	-
Émission de nouveaux emprunts	681	1 240	1 410
Remboursement d'emprunts	(414)	(714)	(523)
Remboursements de dettes résultant de contrats de location-financement	(886)	(866)	(580)
Nouveaux prêts	(53)	(89)	(155)
Remboursement des prêts	79	52	97
Dividendes distribués	(137)	(88)	(41)
Réduction des capitaux propres	(10)	-	-
<b>Flux net de trésorerie lié aux activités de financement</b>	<b>(143)</b>	<b>(465)</b>	<b>208</b>
<b>Effet des variations de change sur la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants</b>	<b>2</b>	<b>(2)</b>	<b>2</b>
<b>Variation de la trésorerie nette</b>	<b>845</b>	<b>520</b>	<b>1 059</b>
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	3 364	2 844	1 785
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	4 209	3 364	2 844
Impôts sur les bénéfices payés (flux provenant de l'exploitation)	(96)	(309)	(4)
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)	(410)	(451)	(364)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)	288	299	154

## **AEA**

*Association of European Airlines* («Association des compagnies aériennes européennes»). Créée en 1952, notamment par Air France et KLM, l'AEA représente les intérêts de ses membres auprès des institutions de l'Union européenne, de la Conférence européenne de l'aviation civile et d'autres organisations ou associations.

## **BASA**

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

## **Billet électronique**

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

## **Biométrie**

Technique permettant de contrôler l'identité d'une personne, lors d'un passage de frontière 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.

## **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 Amsterdam-Schiphol et un trajet avec correspondance au hub d'Air France à Paris-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-allers et retours.

## **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.

## **E-services**

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

## **Exercice IATA**

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

## **Hub**

Plate-forme de correspondance où les départs et les arrivées sont programmés pour réduire au minimum le temps de transit.

Air France-KLM dispose de deux des quatre premiers hubs européens : Paris-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**

Société commune à deux partenaires, souvent détenue à parts égales. Ce type d'actionariat 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 depuis et vers le monde entier.

#### **OCEANE**

Obligations converties en actions nouvelles ou existantes.

#### **Partage de code**

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

#### **Recette unitaire**

Dans l'activité passage, correspond à la recette pour

un siège offert ou pour un passager payant transporté pour un kilomètre. Dans l'activité cargo, correspond à la recette pour une tonne offerte ou transportée au kilomètre.

#### **Résultat d'exploitation**

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

#### **Résultat net part du groupe**

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

#### **Sous-flotte**

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

#### **Taux d'occupation ou coefficient d'occupation**

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

#### **Taux de remplissage ou coefficient de remplissage**

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

#### **Trafic point à point**

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

Document édité par la communication  
financière d'Air France-KLM,  
45, rue de Paris, 95747 Roissy-CDG cedex

Conception et réalisation : SEQUOIA

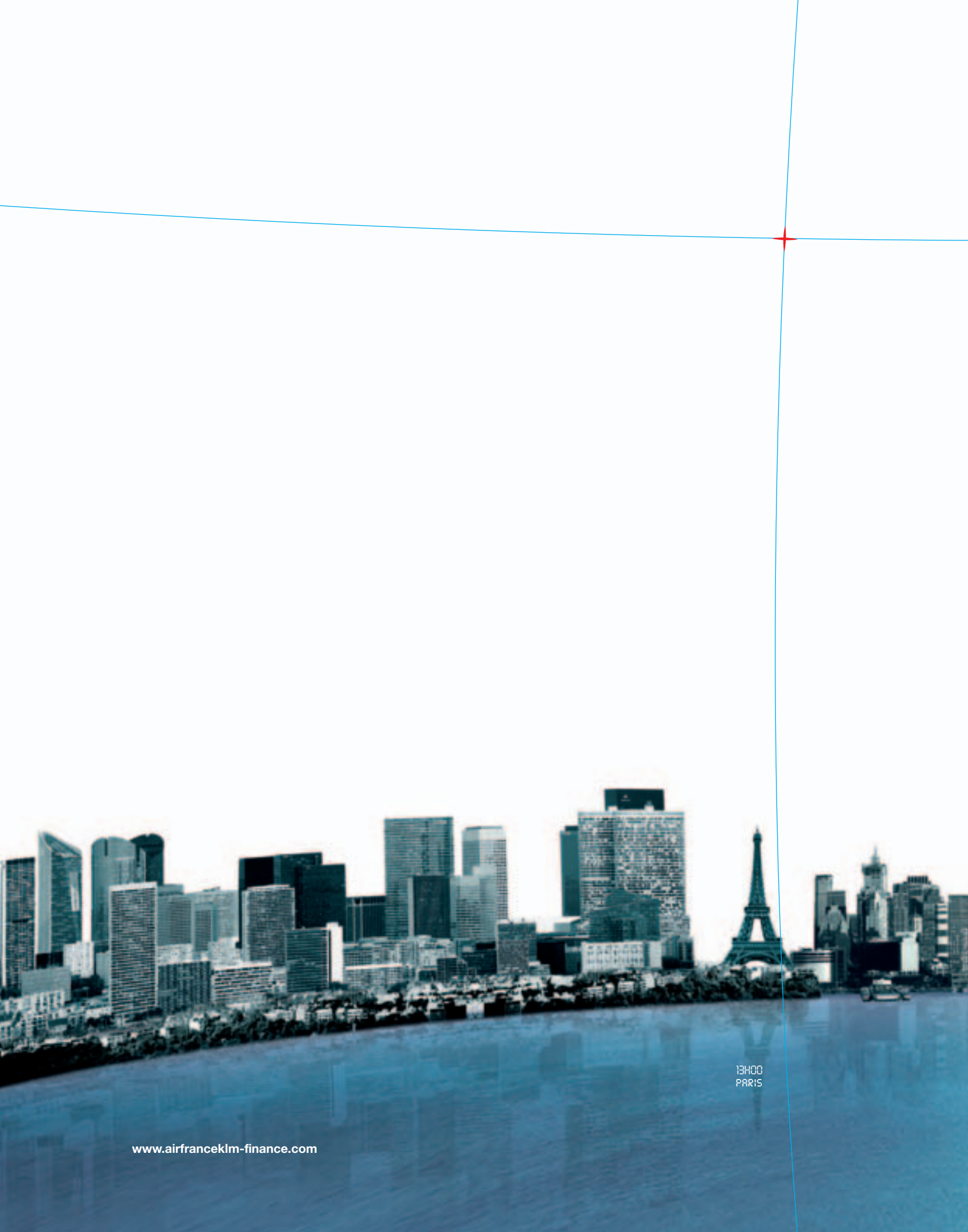
Comité de rédaction : communication  
financière d'Air France-KLM

Conseil en rédaction : Doussot conseil  
(Patrick Doussot)

Crédits photos : transavia.com, Virginie  
Valdois, Eric Avenel, Philippe Delafosse,  
Sylvain Cambon, Patrice Giraud, Laurent  
Monlaü, Didier Rebeis/Interlinks Image,  
DR, Joe Sohm/Getty Images,  
Louis-Laurent Grandadam/Getty Images,  
Stuart Westmorland/Corbis, image  
Source/Photononstop, Tom Wolff, 1992-97  
NEMO (National Center for Science  
and Technology) Amsterdam,  
The Netherlands/Client : NINT/Renzo Piano  
Building Workshop, architects, Capital  
Photos/Presslink, Grégoire Korganow/Agence  
Rapho

Ce document est imprimé sur du papier  
100 % PEFC issu de forêts gérées  
durablement, chez un imprimeur respectant  
la norme environnementale Imprim'vert.





1300  
PARIS