DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

Incluant le rapport financier annuel

AIRFRANCE KLM

Informations financières sélectionnées 2
Faits marquants 2013 RFA 4

1 Gouvernement d'entreprise RFA 7
1.1 Le Conseil d'administration 8
1.2 Le Comité exécutif groupe 39

2 Activité RFA 41
2.1 Le marché et l'environnement 42
2.2 La stratégie 50
Les activités
2.3 L'activité passage 54
2.4 L'activité cargo 62
2.5 L'activité maintenance 66
2.6 Les autres activités 71
2.7 La flotte 73
2.8 Les faits marquants du début de l'exercice 2014 80

3 Risques et gestion des risques RFA 81
3.1 Système de gestion des risques 82
3.2 Facteurs de risques et management des risques 83
3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché 91
3.4 Rapport du président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques - Exercice 2013 95
3.5 Rapport des Commissaires aux comptes 104

4 Données sociales, sociétales et environnementales RFA 105
4.1 Informations sociales 106
4.2 Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs sociaux 117
4.3 Indicateurs sociaux du groupe 120
4.4 Informations sociétales 124
4.5 Informations environnementales 130
4.6 Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs environnementaux 137
4.7 Indicateurs environnementaux 140
4.8 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné comme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 144

5 Rapport financier RFA 149
5.1 Investissements et financements 150
5.2 Propriétés immobilières et équipements 152
5.3 Commentaires sur les comptes 155
5.4 Indicateurs financiers 159
États financiers
5.5 États financiers consolidés 166
5.6 Notes aux états financiers consolidés 173
5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 250
5.8 Comptes sociaux 252
5.9 Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices 264
5.10 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 265
5.11 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 266

6 Autres informations 269
6.1 Historique 270
6.2 Renseignements à caractère général 273
6.3 Renseignements relatifs au capital RFA 274
6.4 Renseignements sur le marché du titre 280
6.5 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM 285
6.6 Renseignements relatifs aux accords conclus avec Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI) 288
6.7 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien 289
6.8 Information et contrôle RFA 292

Glossaires 293
Table de concordance 298

LES ÉLÉMENTS DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL SONT IDENTIFIÉS DANS LE SOMMAIRE À L'AIDE DU PICTOGRAMME RFA

Document de référence 2013

Air France-KLM

incluant le rapport financier annuel

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le mardi 8 avril 2014, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Informations financières sélectionnées

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n°809/2004 en date du 29 avril 2004, l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2012 figurant aux pages 2 et 3 du document de référence 2012 ainsi que l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice pro forma clos le 31 décembre 2011 figurant aux pages 2 et 3 du document de référence 2011, sont incorporés par référence dans le présent document *(Voir également Section 5.4 – Indicateurs financiers, page 159).* Le changement de date de clôture du 31 mars au 31 décembre intervenu au cours de l'année 2011 a eu pour conséquence une réduction de l'exercice fiscal 2011 à une période de neuf mois (avril-décembre). Pour favoriser la compréhension de l'activité, le groupe avait décidé de présenter également des résultats pro forma 2011 (janvier-décembre).

Chiffre d'affaires

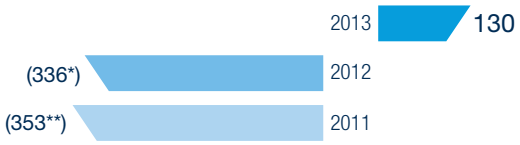
(en milliards d'euros)

** Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie*
*** Pro forma sur 12 mois*

Le chiffre d'affaires est en hausse de 2,3% à change constant (+0,4% à change courant).

Résultat d'exploitation courant

(en millions d'euros)



** Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie*
*** Pro forma sur 12 mois*

Le résultat d'exploitation s'améliore de 466 millions d'euros et redevient positif.

Informations par secteur d'activité

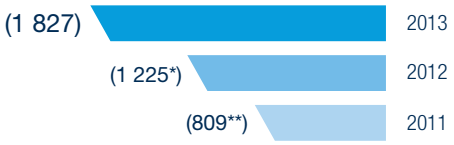
Au 31 décembre	2013		2012*		2011**	
	Chiffre d'affaires (En Mds€)	Résultat d'exploitation (En m€)	Chiffre d'affaires (En Mds€)	Résultat d'exploitation (En m€)	Chiffre d'affaires (En Mds €)	Résultat d'exploitation (En m€)
Passage	20,11	174	19,98	(260)	18,83	(375)
Cargo	2,82	(202)	3,06	(230)	3,14	(60)
Maintenance	1,23	159	1,10	140	1,04	110
Autres	1,37	(1)	1,29	14	1,35	(28)

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*
** *Pro forma sur 12 mois.*

En 2013, tous les secteurs d'activité ont bénéficié des mesures mises en œuvre dans le cadre de Transform 2015. L'activité passage a fortement amélioré ses résultats aussi bien en long-courrier qu'en moyen-courrier. L'industrie du cargo aérien a été affectée par la faiblesse du commerce mondial et la situation de surcapacité structurelle dans le secteur. Le résultat d'exploitation de cette activité s'est amélioré mais reste négatif à -202 millions d'euros. L'activité maintenance a poursuivi son développement sur les segments à forte valeur ajoutée (moteurs et équipements).

Résultat net part du groupe

(en millions d'euros)

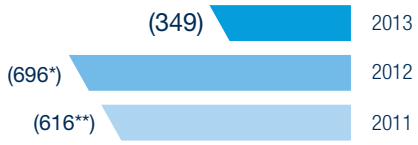


** Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie*
*** Pro forma sur 12 mois*

En 2012 et 2013, le résultat net part du groupe intègre d'importantes provisions de restructuration liées au plan *Transform* 2015. Le résultat 2013 subit également l'effet de la dépréciation d'actifs d'impôts différés.

Résultat net retraité part du groupe

(en millions d'euros)



** Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie*
*** Pro forma sur 12 mois*

Retraité des éléments exceptionnels ou non récurrents (définition en section 5.4), le résultat net part du groupe s'améliore de presque 350 millions d'euros.

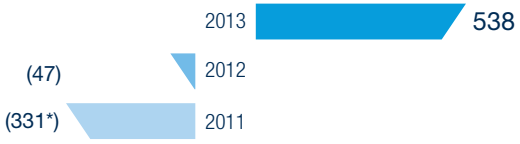
Dette nette

(en milliards d'euros, au 31 décembre)

La réduction de l'endettement net est un des objectifs principaux du plan *Transform* 2015. Après deux ans de mise en œuvre, le groupe a réduit sa dette de nette de 1,2 milliard d'euros.

Cash-flow libre d'exploitation

(en millions d'euros)

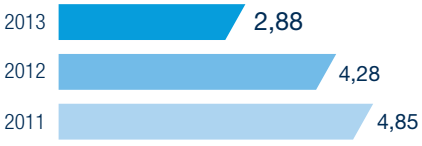


** Pro forma sur 12 mois*

À 538 millions d'euros en 2013, la trésorerie disponible après investissements générée par la seule exploitation (définition en section 5.4) poursuit sa forte amélioration grâce aux actions lancées dans le cadre de Transform 2015.

Ratio de couverture : dette nette / EBITDA

(au 31 décembre)



À 2,9 au 31 décembre 2013, le ratio de couverture dette nette / EBITDA s'est fortement amélioré sous l'effet combiné de la hausse de l'EBITDA et de la baisse de l'endettement net.

Les faits marquants de l'exercice 2013

Mise en œuvre du plan Transform 2015

- Le 15 mars 2013, Air France a signé avec les trois syndicats représentatifs des Personnels Navigants Commerciaux (PNC) un accord permettant la rédaction d'un nouvel accord collectif organisant les gains de productivité nécessaires dans le cadre du plan Transform 2015. Cet accord a pris effet dès le début de la saison été au 1er avril 2013.
- À la fin du premier trimestre, Air France a clôturé le plan de départs volontaires concernant les personnels au sol mis en œuvre à compter de novembre 2012 dans le cadre des accords signés en juillet 2012.
- Comme annoncé dès son lancement, un point sur le déroulement du plan Transform 2015 a été organisé à la rentrée 2013. Si le plan de marche est globalement respecté, le redressement des activités moyen-courrier et cargo est insuffisant, notamment à cause de la conjoncture économique difficile en Europe. En conséquence, le groupe a décidé de lancer des mesures complémentaires dans ces deux secteurs : redimensionnement de l'activité moyen-courrier de point à point, réorganisation des processus et plus grand recours à la sous-traitance dans les escales françaises, développement accéléré de Transavia France, poursuite de la baisse de la flotte d'avions tout cargo, ramenée à 10 avions en 2015. Ces réorganisations se traduisent par une baisse du besoin en effectifs équivalente à 2 880 postes en France. Afin de traiter les sureffectifs de personnel au sol, Air France a présenté un plan de départs volontaires concernant 1 826 postes. Ce plan a été ouvert aux candidatures début février 2014.
- En janvier 2013, Air France a lancé sa nouvelle offre tarifaire de prix « Mini » sur 58 destinations. En février, KLM a lancé une nouvelle structure de tarification moyen-courrier, séparant notamment le prix du bagage du prix du billet. Fin mars, la nouvelle compagnie régionale HOP! issue du regroupement de Brit Air, Régional et Airlinair a débuté ses opérations.
- Dans le cadre du plan Transform 2015, Transavia France a intégré à l'été 2013 trois avions supplémentaires, réalisant une croissance de 26% de ses capacités sur l'ensemble de l'année.
- En décembre 2013, le groupe a reçu une offre ferme d'achat pour sa filiale moyen-courrier CityJet. Cette cession s'inscrit dans la politique de recentrage de l'activité moyen-courrier sur les *hubs* du groupe. La transaction devrait être finalisée au premier semestre 2014.

Des investissements pour renforcer la qualité des produits offerts

- En mars 2013, KLM a dévoilé sa nouvelle World Business Class équipée d'un siège « full-flat » totalement inclinable, se transformant en véritable lit pendant le vol. L'installation de ces nouveaux sièges a débuté en juillet 2013 et se prolongera jusqu'en 2015.
- En septembre 2013, Air France a dévoilé les premiers éléments de la montée en gamme de ses produits et services long-courrier : sa nouvelle offre en Economy et Premium Economy, et un nouveau système de divertissement. Le futur siège Business a été dévoilé en février 2014. Le projet dans son ensemble, incluant notamment une nouvelle Première classe, sera présenté au premier semestre 2014. Le premier vol avec les nouveaux aménagements est prévu pour l'été 2014.
- Air France a lancé en première mondiale une offre de presse digitale sur iPad, permettant ainsi à ses clients équipés de cette tablette de télécharger gratuitement une sélection de magazines et de journaux.
- Lors du 50e salon international du Bourget, le groupe a finalisé avec Airbus une commande ferme de 25 Airbus A350-900 assortie de 25 options. Cet avion permettra notamment une réduction de la consommation carburant de plus de 15% par rapport aux avions actuels et une baisse importante des émissions sonores et gazeuses, confirmant ainsi les engagements du groupe en matière d'environnement et de développement durable. Le premier A350-900 devrait entrer en service en 2018.
- Suite au succès du produit Economy Comfort sur les avions gros porteurs et sur les B737, KLM a décidé d'étendre ce produit sur l'ensemble de ses avions régionaux. Tous les avions régionaux ont été équipés de ce produit à compter de novembre 2013.

Développement du réseau et des partenariats stratégiques

- À la saison été 2013, le groupe a continué d'étendre son réseau international, avec l'ouverture des lignes Amsterdam-Fukuoka, Paris-Minneapolis, Paris-Montevideo et Paris-Kuala Lumpur. À l'hiver, Air France a ouvert la desserte de Panama City en complément du vol quotidien de KLM.
- À l'été 2013, Air France, KLM et Etihad ont renforcé leur partenariat : l'accord de partage de code a été étendu aux vols vers l'Australie. Deux avions ont par ailleurs été affrétés avec équipage à Etihad : un A340 sur la ligne Paris-Abu Dhabi, et un avion tout cargo.
- Air France-KLM et Jet Airways, la première compagnie internationale indienne, ont signé un accord de partage de codes permettant de proposer à leurs clients un choix plus vaste de destinations entre l'Europe et l'Inde ainsi que davantage de destinations en correspondance en Inde.

- En février 2013, Air France-KLM a accepté de souscrire à un prêt d'actionnaires à hauteur de 24 millions d'euros pour soutenir son partenaire stratégique Alitalia. À la mi-novembre, le groupe a décidé de ne pas souscrire à l'augmentation de capital d'urgence mise en œuvre par la compagnie italienne, les indispensables mesures de restructuration financières d'Alitalia n'ayant pas été lancées. Après conversion en capital du prêt d'actionnaires, Air France-KLM détient 7% du capital d'Alitalia.
- En novembre, le groupe a étendu son accord de partenariat avec Kenya Airways. À compter du 1er janvier 2014, la *joint-venture* couvre six lignes entre l'Europe et l'Afrique de l'est : Amsterdam-Nairobi, Paris-Nairobi, Londres-Nairobi, Amsterdam-Entebbe/Kigali, Amsterdam-Lusaka/Harare, Amsterdam-Kilimandjaro/Dar es-Salaam.

Autres

- En mars 2013, le groupe a réalisé une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) pour un montant d'environ 550 millions d'euros.
- Le 1er juillet 2013, M. Alexandre de Juniac a remplacé M. Jean-Cyril Spinetta au poste de Président-directeur général d'Air France-KLM. À la même date, M. Leo van Wijk a décidé de quitter son poste de Vice-Président et Directeur général délégué du groupe. Il est resté administrateur. Les directions générales d'Air France et de KLM ont elles aussi changé à la même date : chez Air France, M. Frédéric Gagey a remplacé M. Alexandre de Juniac au poste de Président-directeur général ; chez KLM, M. Camiel Eurlings a remplacé M. Peter Hartman au poste de président du Directoire de KLM.
- En septembre 2013, Air France-KLM a, pour la neuvième année consécutive, été classé leader de la catégorie « Compagnies aériennes » par le Dow Jones Sustainability index (DJSI), principal indice international évaluant les sociétés sur leurs performances en termes de développement durable. Air France-KLM est également, pour la cinquième année, leader du secteur élargi « Transport » regroupant les activités de transport aérien, ferroviaire, maritime, routier, ainsi que les activités aéroportuaires. Air France-KLM rejoint ainsi les 24 entreprises les plus responsables au monde, chacune dans leur secteur d'activité.
- En octobre 2013, Air France a fêté ses 80 ans. Le 7 octobre 1933 à 16 heures, Air France était officiellement inaugurée à l'aéroport du Bourget par le Ministre de l'Air, Monsieur Pierre Cot. Cet anniversaire donne lieu à de nombreux événements pour les salariés et les clients de la Compagnie.

1

Gouvernement d'entreprise

1.1	Le Conseil d'administration	8
1.2	Le Comité exécutif groupe	39

1.1 Le Conseil d'administration

Conformément aux principes de gouvernement d'entreprise prévus par le Code AFEP-MEDEF, la durée du mandat des administrateurs est de quatre ans et les échéances de mandat des administrateurs sont échelonnées de façon à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration a connu plusieurs changements dans sa composition (qui sont récapitulés dans le tableau ci-après) : remplacement des trois administrateurs représentant l'État, expiration du mandat d'un administrateur indépendant et nomination d'un nouvel administrateur indépendant.

De plus, M. Jean-Cyril Spinetta et M. Leo van Wijk ont annoncé au Conseil d'administration d'Air France-KLM, réuni le 25 mars 2013, leur décision de quitter leurs fonctions respectives de Président-directeur général et celles de Vice-Président du Conseil d'administration et de Directeur général délégué le 1er juillet 2013, M. Spinetta ayant en outre décidé, quant à lui, de renoncer à son mandat d'administrateur à compter de cette date. Sur proposition de son Comité de nomination, le Conseil d'administration a désigné M. Alexandre de Juniac pour succéder à M. Jean-Cyril Spinetta en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM à compter du 1er juillet 2013, et a désigné M. Peter Hartman en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration à compter de cette même date.

Enfin, Mme Patricia Barbizet a démissionné de son mandat d'administrateur au 31 décembre 2013.

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

Récapitulatif des changements intervenus dans la Composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2013 :

Dates	Événements	Fonction au sein du Conseil
29 janvier 2013	Démission de Marie-Christine Saragosse	Administrateur représentant l'État
30 janvier 2013	Nomination de Jean-Dominique Comolli	Administrateur représentant l'État
20 février 2013	Démission de David Azéma	Administrateur représentant l'État
22 février 2013	Démission de Claude Gressier	Administrateur représentant l'État
21 mars 2013	Nomination de Solenne Lepage	Administrateur représentant l'État
22 mars 2013	Nomination de Régine Bréhier	Administrateur représentant l'État
16 mai 2013	Fin du mandat de Jean-Marc Espalioux	Administrateur indépendant
16 mai 2013	Nomination d'Isabelle Bouillot	Administrateur indépendant
30 juin 2013	Cessation des fonctions de Jean-Cyril Spinetta en qualité de Président-directeur général et administrateur	Président-directeur général
30 juin 2013	Cessation des fonctions de Leo van Wijk en qualité de Directeur général délégué et de Vice-Président du Conseil d'administration	Directeur général délégué et Vice-Président du Conseil d'administration
1er juillet 2013	Nomination d'Alexandre de Juniac en qualité de Président-directeur général	Président-directeur général
1er juillet 2013	Nomination de Peter Hartman en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration	Vice-Président du Conseil d'administration
31 décembre 2013	Démission de Patricia Barbizet	Administrateur indépendant

Par ailleurs, lors de sa réunion du 25 juin 2013, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à M. Spinetta le titre de Président d'honneur à compter du 1er juillet 2013 et de lui confier une mission non rémunérée de représentation d'Air France-KLM pour une durée de 24 mois.

1.1.1 Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2013, le Conseil d'administration comprenait 14 membres dont :

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

En dépit de la particularité de sa composition, le Conseil d'administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui agit dans l'intérêt social de l'entreprise.

Le Conseil d'administration comptait, au 31 décembre 2013, cinq femmes parmi les administrateurs, soit une proportion de 35,7% (30,7% au 1er janvier 2014 compte tenu de la démission de Mme Barbizet de son mandat d'administrateur au 31 décembre 2013), et se conforme ainsi aux recommandations AFEP-MEDEF et aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration.

Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
11 janvier 2012.

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2015.

Nombre d'actions détenues dans la société :
2 000 actions.

Alexandre de Juniac

Président-directeur général (depuis le 1er juillet 2013)

Expertise et expérience professionnelle
Né le 10 novembre 1962, Alexandre de Juniac est diplômé de l'École Polytechnique de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.
Après avoir débuté sa carrière au Conseil d'État en 1988, il rejoint le cabinet de Nicolas Sarkozy au Ministère du Budget en 1993. Il occupe entre 1995 et 2008 différentes fonctions au sein de l'industrie aéronautique (Thomson, Sextant Avionique, Thales). En 2009, il devient Directeur de cabinet de Christine Lagarde, Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.
Il est nommé Président-directeur général de Société Air France le 16 novembre 2011, puis devient **Président-directeur général d'Air France-KLM*** le 1er juillet 2013.

Autres mandats et fonctions en cours

Société française
- Membre du Conseil de surveillance de Vivendi* depuis le 30 avril 2013.

Autre
- Membre du Board of Governors de IATA (Association Internationale du Transport Aérien) (Canada) depuis le 1er juillet 2013.

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

Sociétés françaises et établissements publics
- Président-directeur général et administrateur de Société Air France jusqu'au 30 juin 2013 ;
- Directeur de cabinet de Christine Lagarde, Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, de 2009 à 2011 ;
- Directeur général Asie, Afrique, Moyen-Orient et Amérique latine de Thales* de 2008 à 2009.

Adresse professionnelle :
Air France-KLM, 2, rue Robert-Esnault Pelterie, 75007 Paris

* *Société cotée.*

Peter Hartman

Vice-Président du Conseil d'administration

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2017.

Nombre d'actions détenues dans la société :
12 960 actions.

Expertise et expérience professionnelle

Né le 3 avril 1949, Peter Hartman est diplômé en ingénierie mécanique de l'Institut de Technologie d'Amsterdam et en sciences économiques de l'Université Erasmus de Rotterdam.
En 1973, il rejoint la Direction de la Maintenance de KLM où il occupera diverses fonctions parmi lesquelles Responsable du Service Clientèle, Responsable du Personnel et de l'Organisation, Responsable de la Maintenance. Il devient Directeur général adjoint de KLM en 1997, puis Vice-Président du Directoire avant de devenir Président du Directoire de KLM de 2007 à juin 2013. Il est, depuis le 1er juillet 2013, **Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM*.**

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de Royal Ten Cate N.V.* (Pays-Bas) depuis le 18 avril 2013 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Delta Lloyd N.V.* (Pays-Bas) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Fokker Technologies Group B.V. (Pays-Bas) ;
- Président du Conseil de surveillance de Texel Airport N.V. (Pays-Bas) ;
- Administrateur d'Alitalia CAI (Italie) (jusqu'au 13 janvier 2014).

Autre

- Président de Connekt (Pays-Bas) (réseau indépendant composé de sociétés privées et publiques visant à mettre en contact différentes entités afin de faciliter les déplacements aux Pays-Bas dans une démarche de développement durable).

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

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de Stork B.V.* (Pays-Bas) jusqu'au 1er janvier 2013 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Kenya Airways Limited (Kenya) jusqu'au 1er juillet 2013 ;
- Président du Directoire de KLM (Pays-Bas) jusqu'au 1er juillet 2013.

Autres

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

Adresse professionnelle :
KLM, AMS/AF, PO Box 7700, 1117 ZL Schiphol Airport, Pays-Bas

* *Société cotée.*

Maryse Aulagnon

Administrateur indépendant
Présidente du Comité d'audit

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2017.

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

Expertise et expérience professionnelle

Née le 19 avril 1949, Maryse Aulagnon, Maître des requêtes honoraire au Conseil d'État, est titulaire d'un DESS en sciences économiques, diplômée de l'Institut des Sciences Politiques de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration. Après avoir occupé différents postes à l'Ambassade de France aux États-Unis et dans plusieurs Cabinets ministériels (Budget, Industrie), elle entre en 1984 dans le groupe CGE (aujourd'hui Alcatel) en tant que Directeur des Affaires Internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de Directeur général à sa création en 1987.
Elle est **Président-directeur général du groupe Affine S.A.*** (immobilier d'entreprise) qu'elle a fondé en 1990.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

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

Sociétés étrangères

- Au sein du groupe Affine : Présidente de Banimmo* (Belgique) et Administrateur de Holdaffine BV (Pays-Bas).

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

Sociétés françaises

- Au sein du groupe Affine : Administrateur d'Affiparis S.A. jusqu'au 7 décembre 2012, Membre du Comité de direction de Business Facility International SAS de 2005 à février 2010.

Autre

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

Adresse professionnelle :
Affine, 5 rue Saint-Georges, 75009 Paris

* *Société cotée.*

Patricia Barbizet

Administrateur indépendant jusqu'au 31 décembre 2013
Membre du Comité de nomination et du Comité de rémunération

Expertise et expérience professionnelle

Née le 17 avril 1955, Patricia Barbizet est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris.
Elle débute sa carrière au sein du groupe Renault comme trésorier de Renault Véhicules Industriels, puis Directeur financier de Renault Crédit International. Elle rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que Directeur financier. Elle est **Directeur général d'Artémis** depuis 1992.

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004**.

Date de fin de mandat :
31 décembre 2013.

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Au sein d'Artémis/groupe Kering* : Administrateur d'Artémis, Administrateur et Vice-Présidente du Conseil d'administration de Kering*, Membre du Conseil de surveillance d'Yves Saint-Laurent, Membre du Conseil de surveillance et Directeur général non-mandataire social de Financière Pinault, Administrateur de la Société nouvelle du Théâtre Marigny, Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration de Sebdo Le Point et de l'Agefi, Membre du Conseil de gérance de Société civile du Vignoble de Château Latour, Administrateur du groupe Fnac ;
- Membre du Conseil de surveillance de PSA Peugeot Citroën* depuis le 24 avril 2013 ;
- Administrateur de Total*.

Sociétés étrangères

- Au sein d'Artemis / Kering* : Administrateur non-exécutif de Kering Holland (anciennement dénommé Gucci Group N.V.) (Pays-Bas), Administrateur délégué de Palazzo Grassi (Italie), Présidente du Conseil d'administration de Christie's International Plc (Royaume-Uni).

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

Sociétés françaises

- Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement et Présidente du Comité d'Investissement du Fonds jusqu'au 12 juillet 2013 ;
- Au sein du groupe Bouygues : Administrateur de Bouygues* et de TF1* jusqu'en avril 2013 ;
- Directeur général délégué de la Société Nouvelle du Théâtre Marigny jusqu'en janvier 2012 ;
- Administrateur de Fnac S.A. jusqu'en mai 2011.

Sociétés étrangères

- Administrateur de Gucci Group N.V. jusqu'au 9 avril 2013 ;
- Administrateur non exécutif de TAWA* (Royaume-Uni) jusqu'en juin 2012.

Adresse professionnelle :
Artémis, 12 rue François 1er, 75008 Paris

* *Société cotée.*
** *Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 3 janvier 2003 (cf. justification page 27).*

Isabelle Bouillot

Administrateur indépendant
Membre du Comité de rémunération

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
16 mai 2013.

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2017.

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

Expertise et expérience professionnelle

Née le 5 mai 1949, Isabelle Bouillot est titulaire d'un DES de Droit Public, diplômée de l'Institut des Études Politiques de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration. Après avoir occupé différents postes dans les administrations publiques françaises, notamment comme Conseillère Économique du Président de la République de 1989 à 1991 et Directrice du Budget au ministère de l'Économie et des Finances de 1991 à 1995, elle est de 1995 à 2000 Directeur général adjoint en charge des activités financières et bancaires à la Caisse des Dépôts et Consignations, puis Présidente du Directoire de la banque d'investissement du groupe CDC IXIS de 2000 à 2003. Elle est, depuis 2006, **Présidente de China Equity Links (SAS).**

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises
- Administrateur de Saint Gobain* ;
- Gérante majoritaire d'IB Finance.

Société étrangère
- Administrateur d'Umicore (Belgique).

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

Société française
- Administrateur d'Accor* jusqu'en février 2009.

Société étrangère
- Administrateur de Dexia* (Belgique) jusqu'en mai 2012.

Adresse professionnelle :
China Equity Links, 9 avenue de l'Opéra, 75001 Paris

* *Société cotée.*

Jean-François Dehecq

Administrateur indépendant
Président du Comité de nomination et membre du Comité d'audit

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004**.

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2016.

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 1er janvier 1940, Jean François Dehecq est diplômé de l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers.
Après avoir débuté sa carrière en tant que professeur de mathématiques, il occupe à partir de 1965 différents postes au sein de la Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine (SNPA, ex Elf Aquitaine). Il devient Directeur général de Sanofi en 1973, puis Vice-Président-directeur général en 1982 avant d'en prendre la direction en 1988. De 2007 à 2010, il est Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis. Depuis juillet 2010, il est **Vice-Président du Conseil National de l'Industrie.**

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Au sein du groupe Balmain : Président du Conseil d'administration de Pierre Balmain S.A. et administrateur de Balmain ;
- Administrateur de Provepharm ;
- Président du Conseil de surveillance de Maori.

Autres

- Président d'Honneur de Sanofi-Aventis* ;
- Président de la Fondation Sanofi Espoir ;
- Président du Comité d'Orientation Stratégique de la Commission des Titres d'Ingénieurs.

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

Sociétés françaises

- Président du Comité d'orientation du Fonds Stratégique d'Investissement jusqu'en juillet 2013 ;
- Administrateur de Veolia Environnement* jusqu'en mai 2012 ;
- Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis* jusqu'en mai 2010.

Autres

- Président de l'ENSAM (École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers) jusqu'en juin 2011 ;
- Président du Comité National des États Généraux de l'Industrie jusqu'en mars 2010 ;
- Membre de la Fondation Française pour la Recherche sur l'Épilepsie jusqu'en 2009 ;
- Administrateur de l'Agence Nationale de Recherche jusqu'en 2009 ;
- Président de l'Association Nationale de la Recherche Technique jusqu'en 2009.

Adresse professionnelle :
Fondation Sanofi-Espoir, 262 Boulevard Saint Germain, 75007 Paris

* *Société cotée.*
** *Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 25 janvier 1995 (cf. justification page 27).*

Jaap de Hoop Scheffer

Administrateur indépendant
Membre du Comité de rémunération

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2015.

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 3 avril 1948, Jaap de Hoop Scheffer, de nationalité néerlandaise, est diplômé en droit de l'Université de Leyde. Il entreprend une carrière de diplomate en 1976 et devient Secrétaire particulier du Ministre des Affaires Étrangères (1980-1986). Il devient ensuite membre du Parlement Néerlandais (1986-2002), leader du Parti Appel Démocrate Chrétien (CDA) (1997-2001), Ministre des Affaires Étrangères des Pays-Bas (2002-2003) et Secrétaire Général de l'OTAN (2004-2009). Depuis 2012, il **enseigne la politique internationale et les pratiques diplomatiques au campus de La Haye à l'Université de Leyde (Pays-Bas).**

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

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

Autres

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

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

Autre

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

Adresse professionnelle :
Air France-KLM, 2 rue Robert Esnault-Pelterie, 75007 Paris

Cornelis J.A. van Lede

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit et du Comité de rémunération

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004**.

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2016.

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 21 novembre 1942, Cornelis J.A. van Lede, de nationalité néerlandaise, est diplômé en droit à l'Université de Leyde et titulaire d'un MBA de l'INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires).
Il travaille successivement pour Shell (1967-1969) et McKinsey (1969-1976) avant de devenir Président-directeur général de Koninklijke Nederhorst Bouw B.V. de 1977 à 1982. Il a été Président de Dutch Federation of Industries de 1984 à 1991 et Président du Directoire d'Akzo Nobel N.V. de 1994 à 2003. Il a été Président du Conseil de surveillance de Heineken* de 2004 à avril 2013. Il est aujourd'hui **administrateur de sociétés.**

Autres mandats et fonctions en cours

Société française
- Administrateur de L'Air Liquide*.

Sociétés étrangères
- Président du Conseil de surveillance de Royal Imtech (Pays-Bas) depuis août 2013 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Philips Electronics (Pays-Bas).

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

Sociétés étrangères
- Président du Conseil de surveillance de Heineken* (Pays-Bas) jusqu'en avril 2013 ;
- Administrateur de DE Master Blenders*[1] (Pays-Bas) jusqu'au 27 février 2013 ;
- Administrateur de Sara Lee Corporation (États-Unis) jusqu'en juin 2012[1].

Autres
- Membre du Conseil d'administration de l'INSEAD (France) jusqu'en 2010 ;
- Président du Conseil d'administration de l'INSEAD jusqu'en janvier 2009.

(1) La Société Sara Lee Corporation a été dissoute le 28 juin 2012 à la suite d'une scission en deux sociétés distinctes, l'une d'elles étant DE Master Blenders.

Adresse professionnelle :
Air France-KLM, 2 rue Robert Esnault-Pelterie, 75007 Paris

Leo M. van Wijk

Administrateur
Président du Comité de rémunération

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004**.

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2016.

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 18 octobre 1946, Leo van Wijk, de nationalité néerlandaise, est titulaire d'un Master en sciences économiques.
Il débute sa carrière à KLM Dutch Airlines en 1971. Après avoir occupé différents postes à la Division Cargo, il est nommé Directeur général adjoint Marketing de KLM en 1984 et devient Directeur général délégué Corporate Development en 1989. Il rejoint le Comité exécutif de KLM en 1991 et devient Président du Directoire de KLM en 1997 jusqu'en 2007.
Le 17 octobre 2011, il est nommé Directeur général délégué d'Air France-KLM, fonction qu'il occupera jusqu'au 30 juin 2013. Il est **Président du Conseil de gouvernance de SkyTeam** depuis 2007.

Autres mandats et fonctions en cours

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

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

Société française
- Directeur général délégué et Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM* jusqu'au 30 juin 2013.

Adresse professionnelle :
KLM, AMS/AF, PO Box 7700, 1117 ZL Schiphol Airport, Pays-Bas

* *Société cotée.*
** *Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 24 juin 2004 (cf. justification page 27).*

Administrateurs représentant l'État

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

Ces administrateurs représentant l'État sont nommés par arrêté ministériel.

Régine Bréhier

Administrateur représentant l'État

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
22 mars 2013.

Date d'échéance du mandat :
Mars 2017.

Expertise et expérience professionnelle

Née le 10 décembre 1960, Régine Bréhier est diplômée de l'École Polytechnique, de l'Université de Berkeley et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.
Elle effectue la majeure partie de sa carrière au sein du Ministère de l'Équipement, en services déconcentrés et en administration centrale, à la tête de différentes directions en charge de services routiers et de grands travaux.
Elle devient en 2006 Directrice de la Recherche et de l'Animation Scientifique et Technique, puis de 2008 à 2012, Directrice de la Recherche et de l'Innovation.
Depuis avril 2012, elle occupe les fonctions de **Directrice des Affaires Maritimes au Ministère de L'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie.**

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur de la Société Nationale Maritime Corse Méditerranée (SNCM) ;
- Administrateur du Musée de la Marine ;
- Administrateur suppléant de l'École Nationale Supérieure Maritime.

Autre

- Administrateur de l'Agence Européenne pour la Sécurité Maritime (AESM) (Portugal).

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur suppléant de Météo France jusqu'au 29 juillet 2013 ;
- Administrateur de Service Hydrographique et Océanographique de la Marine (SHOM) jusqu'au 26 juin 2013 ;
- Administrateur d'Aéroports de Paris* jusqu'au 26 avril 2013 ;
- Administrateur de plusieurs établissements publics dans le cadre de ses fonctions de Directrice de la Recherche et de l'Innovation entre 2008 et 2012.

Adresse professionnelle :
Direction des Affaires Maritimes – Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Energie – Arche Sud – 92055 La Défense Cedex

* *Société cotée.*

Solenne Lepage

Administrateur représentant l'État
Membre du Comité d'audit

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
21 mars 2013.

Date d'échéance du mandat :
Mars 2017.

Expertise et expérience professionnelle

Née le 7 février 1972, Solenne Lepage est titulaire d'une licence en philosophie, diplômée de l'École Nationale des Chartes et de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration.
Après avoir débuté sa carrière en 2002 au sein du Ministère de l'Économie et des Finances en qualité d'administratrice civile adjointe aux chefs de différents bureaux (Banques Publiques, Énergie, Chimie, Coordination et stratégie européenne), elle occupe de 2006 à 2009 la fonction de Chargée de clientèle Grandes Entreprises du secteur banques et assurances auprès de la société HSBC France.
En 2009, elle devient Chef du bureau « EDF et autres participations » de l'Agence des Participations de l'État.
Elle est **Sous-directrice « Transports et Audiovisuel » à l'Agence des Participations de l'État** depuis le 8 octobre 2012.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur de la SNCF ;
- Administrateur de Réseau Ferré de France ;
- Administrateur d'Aéroports de Paris* ;
- Administrateur de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP).

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur de France Télévisions jusqu'au 4 septembre 2013 ;
- Administrateur de l'Audiovisuel Extérieur de la France jusqu'au 4 septembre 2013 ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Aéroports de la Côte d'Azur jusqu'au 6 mai 2013 ;
- Membre du Conseil de surveillance du Grand Port maritime du Havre jusqu'au 19 mars 2013 ;
- Administrateur de la Société de Financement et d'Investissement pour la Réforme et le Développement (SOFIRED) jusqu'au 28 janvier 2013 ;
- Administrateur du Laboratoire français de Fractionnement et des Biotechnologies (LFB) jusqu'au 26 octobre 2012 ;
- Administrateur de la Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne (SEMMARIS) jusqu'au 23 octobre 2012.

Adresse professionnelle :
Agence des Participations de l'État, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 139 rue de Bercy, 75572 Paris Cedex 12

* *Société cotée.*

Jean-Dominique Comolli

Administrateur représentant l'État
Membre du Comité de nomination et du Comité de rémunération

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

Date d'échéance du mandat :
Janvier 2017.

Expertise et expérience professionnelle

Né le 25 avril 1948, Jean-Dominique Comolli est titulaire d'une maîtrise en sciences économiques, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.
Il débute sa carrière en 1977 en tant qu'administrateur civil puis conseiller technique au Ministère du Budget auprès de Laurent Fabius, puis à Matignon auprès de Pierre Mauroy. Il occupe différents postes au sein du Ministère du Budget avant d'être nommé Directeur général des Douanes en 1989. De 1993 à 1999, il est Président-directeur général de la SEITA et co-Président d'Altadis jusqu'en 2005. En septembre 2010, il est nommé Commissaire aux Participations de l'État, fonction qu'il occupera jusqu'en octobre 2012. Il est aujourd'hui **administrateur civil honoraire.**

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur de France Télévisions depuis le 4 septembre 2013 ;
- Administrateur de l'Établissement Public de l'Opéra Comique.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur d'EDF* jusqu'en novembre 2012 ;
- Administrateur de la SNCF jusqu'en octobre 2012 ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Areva* jusqu'en septembre 2012 ;
- Administrateur de France Telecom* jusqu'en septembre 2012 ;
- Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement jusqu'en septembre 2012 ;
- Président du Conseil d'administration de la SEITA jusqu'en septembre 2010 ;
- Administrateur de Casino* jusqu'en septembre 2010 ;
- Administrateur de Pernod Ricard* jusqu'en septembre 2010 ;
- Administrateur de Crédit Agricole Corporate & Investment Bank jusqu'en août 2010.

Sociétés étrangères

- Président du Conseil d'administration d'Altadis (Espagne) jusqu'en septembre 2010 ;
- Président du Conseil de surveillance d'Altadis Maroc (Maroc) jusqu'en septembre 2010 ;
- Vice-Président du Conseil d'administration d'Imperial Tobacco* (Grande-Bretagne) jusqu'en septembre 2010.

Adresse professionnelle :
Air France-KLM, 2 rue Robert Esnault-Pelterie, 75007 Paris

* *Société cotée.*

Administrateurs représentant les salariés actionnaires

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

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

Ces administrateurs représentant les salariés actionnaires sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce. Les salariés et anciens salariés actionnaires sont en effet invités à choisir leur candidat, pour chacun des deux collèges (personnels navigants techniques et autres personnels), la désignation ayant lieu au scrutin majoritaire à deux tours. Est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires le candidat ayant obtenu, dans chaque collège, la majorité absolue des suffrages exprimés, soit au premier tour, soit au second tour.

Christian Magne

Administrateur représentant les salariés Personnel au sol et Personnel navigant commercial actionnaires
Membre du Comité d'audit

Expertise et expérience professionnelle

Né le 20 août 1952, Christian Magne est entré à Air France en 1974 et a occupé divers emplois liés à la gestion des équipages, l'élaboration des rotations et plannings, l'établissement de budgets et le contrôle de gestion, l'élaboration de prix de revient ainsi que le suivi de méthodes et applications informatiques. Il a par ailleurs exercé de nombreuses activités liées à la défense des intérêts des salariés d'Air France. Il est aujourd'hui **cadre**.

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004*.

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2014.

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

Autres mandats et fonctions en cours

- Membre titulaire (élu) du Conseil de surveillance du FCPE d'actionnariat salarié Aeropelican ;
- Membre suppléant (élu) du Conseil de surveillance du FCPE d'actionnariat salarié Concorde ;
- Membre (élu) du Conseil de surveillance des trois fonds dédiés d'épargne diversifiée (membre titulaire des fonds Horizon Épargne Mixte et Horizon Épargne Taux et membre suppléant du fonds Horizon Épargne Actions).

Adresse professionnelle :
Air France, 45, rue de Paris, 95747 Roissy Charles de Gaulle Cedex

* *Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 14 septembre 2001 (cf. justification page 27).*

Bernard Pédamon

Administrateur représentant les pilotes de ligne actionnaires
Membre du Comité d'audit

Expertise et expérience professionnelle

Né le 10 juillet 1961, Bernard Pédamon est diplômé de la Faculté des Sciences de Paris Orsay et titulaire du Master II (ex DESS) Transports Internationaux de l'Université de Paris I.
Après avoir travaillé aux États-Unis et en Afrique, il entre à Air France en 1988 en qualité de pilote sur Fokker 27, puis sur Boeing 747-400. Il devient Commandant de bord sur Airbus A320 en 1999 puis **Commandant de bord sur Boeing 777** en 2006.

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2014.

Nombre d'actions détenues dans la société :
2 959 actions et 8 136 parts de FCPE.

Autres mandats et fonctions en cours

- Président du Conseil de surveillance du FCPE d'actionnariat salarié Majoractions.

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

Société française

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

Adresse professionnelle :
Air France, 45, rue de Paris, 95747 Roissy Charles de Gaulle Cedex

Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2013

Jean-Cyril Spinetta

Président d'honneur (depuis le 1er juillet 2013)

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004**.

Date de fin de mandat :
30 juin 2013.

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 4 octobre 1943, Jean-Cyril Spinetta est diplômé d'études supérieures de droit public et de l'Institut des Sciences Politiques de Paris. Il est ancien élève de l'École Nationale d'Administration.
De 1972 à 1990, il occupe des postes de haut fonctionnaire au sein de plusieurs ministères (Éducation Nationale, Travail, Transports). Il est Président d'Air Inter de 1990 à 1993. En 1997, il devient Président-directeur général d'Air France, puis d'Air France-KLM en 2004 lors de la fusion, jusqu'en 2009 où il met fin à ses fonctions de Directeur général tout en gardant la présidence des deux Conseils d'administration. À la réunification des fonctions de Président et de Directeur général en octobre 2011, il occupe de nouveau la fonction de Président-directeur général d'Air France-KLM et ce, jusqu'au 30 juin 2013. Il est, depuis le 1er juillet 2013, **Président d'honneur d'Air France-KLM.**

Autres mandats et fonctions en cours

Société française
- Administrateur d'Alcatel-Lucent*.

Société étrangère
- Administrateur d'Alitalia CAI (Italie) (jusqu'au 13 janvier 2014).

Autre
- Membre du Conseil d'orientation de Paris Europlace.

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

Sociétés françaises et établissements publics
- Président-directeur général d'Air France-KLM* jusqu'au 30 juin 2013 ;
- Président du Conseil de surveillance d'Areva* jusqu'au 24 juin 2013 ;
- Administrateur de Saint-Gobain* jusqu'au 6 juin 2013 ;
- Président du Conseil d'administration puis Président-directeur général de Société Air France jusqu'au 16 novembre 2011 ;
- Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM* jusqu'au 17 octobre 2011 ;
- Administrateur (représentant l'État) de La Poste jusqu'en avril 2009 ;
- Administrateur (représentant l'État) de GDF Suez* jusqu'en avril 2009.

Autre
- Membre du Board of Governors de IATA (Association internationale du transport aérien) (Canada) jusqu'au 30 juin 2013.

Adresse professionnelle :
Air France-KLM, 2 rue Robert Esnault-Pelterie, 75007 Paris

* *Société cotée.*
** *Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 23 septembre 1997 (cf. justification page 27).*

Jean-Marc Espalioux

Administrateur indépendant jusqu'au 16 mai 2013

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004**.

Date de fin de mandat :
16 mai 2013.

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 18 mars 1952, Jean-Marc Espalioux est diplômé de l'Institut des Sciences Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.
Il entre à la Compagnie Générale des Eaux (aujourd'hui Vivendi et Veolia Environnement) en 1984, dont il devient Directeur Financier en 1987, membre du Comité exécutif en 1994 et Directeur général adjoint en 1996. Il est Président du Directoire du groupe Accor de 1997 à 2006 et Président de Financière Agache Private Equity de 2006 à 2011. Il est **Directeur général et Associé de Montefiore Investment (SAS) (capital investissement)** depuis avril 2011.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Président du Conseil de surveillance d'Axiom SAS (Holding du groupe BVA) depuis mars 2013 ;
- Administrateur de Constructa depuis février 2013 ;
- Représentant permanent de la société NJM au sein du Conseil d'administration de Paprec Holding ;
- Administrateur de Demos ;
- Président de Penthièvre SAS ;
- Membre du Conseil de surveillance de Foncière Inéa* ;
- Membre du Conseil de surveillance de Homair Vacances*.

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

Sociétés françaises

- Administrateur de Paprec Holding jusqu'au 27 mars 2013 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Paprec Groupe (SAS) jusqu'au 9 novembre 2012 ;
- Président de Financière Agache Private Equity jusqu'en avril 2011 ;
- Membre du Comité de surveillance de Lyparis SAS jusqu'en juillet 2010 ;
- Membre du Conseil de surveillance du groupe Flo* jusqu'en juin 2010 ;
- Administrateur de Veolia Environnement* jusqu'en mai 2010 ;
- Censeur au Conseil de surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne jusqu'en juillet 2009.

Adresse professionnelle :
Montefiore Investment, 17 rue de Miromesnil, 75008 Paris

Claude Gressier

Administrateur représentant l'État jusqu'au 22 février 2013

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004***.

Date de fin de mandat :
22 février 2013.

Expertise et expérience professionnelle

Né le 2 juillet 1943, Claude Gressier est diplômé de l'École Polytechnique, Ingénieur de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et ancien élève de l'Institut des Sciences Politiques de Paris.
Il effectue la majeure partie de sa carrière au sein de l'Administration Territoriale et du Ministère des Transports.
Après avoir été Président-directeur général du groupe SNCF-Participations (1994-1996) et de Geodis (1996-1997), il est nommé en 1998 Directeur du Transport Maritime, des Ports et du Littoral au Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. En 2001, il devient Président de la section des Affaires Économiques du Conseil Général des Ponts et Chaussées.
Depuis 2010, il est **chargé de mission auprès du Directeur général des infrastructures, des transports et de la mer au Ministère de l'Écologie, du développement durable, des transports et du logement.**

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

Établissement public

- Administrateur de la SNCF jusqu'au 25 février 2013.

Adresse professionnelle :
Ministère de l'Écologie, Grande Arche de la Défense, 92055 Paris La Défense

* *Société cotée.*
** *Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 14 septembre 2001 (cf. justification page 27).*
*** *Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 24 juin 2004 (cf justification page 27).*

David Azéma

Administrateur représentant l'État jusqu'au 20 février 2013

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
1er octobre 2012.

Date de fin de mandat :
20 février 2013.

Expertise et expérience professionnelle

Né le 22 novembre 1960, David Azéma est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, licencié en Droit et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.
Après avoir débuté sa carrière à la Cour des Comptes, il occupe différentes fonctions au cabinet de la Ministre du Travail, Martine Aubry. Il rejoint en 1993 le groupe SNCF dont il devient Conseiller du Président et Directeur des Filiales et Participations. Il est nommé Président-directeur général d'Eurostar Group Ltd en 1999. Il passe ensuite six années au sein du groupe Vinci (2002-2008), dont il deviendra membre du Comité exécutif en 2006. Il revient à la SNCF en 2008, où il est nommé Directeur général délégué du groupe en 2011, puis Président du Directoire de Keolis en juin 2012.
Il est **Commissaire aux Participations de l'État** depuis le 1er septembre 2012.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Au sein de BPI-Groupe (depuis le 20 juillet 2013) : administrateur de BPIFrance (BPI-Groupe), de BPIFrance Participations et de BPIFrance Investissement ;
- Administrateur de Thales* depuis le 26 mars 2013 ;
- Administrateur d'EDF* ;
- Administrateur de Renault*.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement jusqu'au 12 juillet 2013 ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Areva* jusqu'au 26 mars 2013 ;
- Président du Directoire de Keolis de juin à septembre 2012 ;
- Directeur général délégué du groupe SNCF d'octobre 2011 à juin 2012 ;
- Président-directeur général de SNCF Participations de 2008 à 2012 ;
- Président du Conseil de surveillance de SeaFrance de 2008 à 2012 ;
- Administrateur de Geodis de 2008 à 2012 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Keolis de 2008 à 2012.

Adresse professionnelle :
Agence des Participations de l'État, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 139 rue de Bercy, 75572 Paris Cedex 12

Marie-Christine Saragosse

Administrateur représentant l'État jusqu'au 29 janvier 2013

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

Date de fin de mandat :
29 janvier 2013.

Expertise et expérience professionnelle

Née le 24 mars 1960, Marie-Christine Saragosse est diplômée de l'Institut des Sciences Politiques et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration.
Elle débute sa carrière au Ministère de la Communication puis au sein du cabinet du Ministre déléguée à la Francophonie. Elle rejoint ensuite le Ministère des Affaires étrangères puis TV5 en 1997 dont elle devient Directrice générale en 1998 puis Vice-Présidente en 2001. Après avoir dirigé pendant deux ans la Direction de la coopération culturelle et du français au Ministère des Affaires étrangères, elle est nommée Directrice générale de TV5Monde en mai 2008.
Elle est **Présidente-directrice générale de France Médias Monde** (anciennement dénommé Audiovisuel Extérieur de la France) depuis le 6 octobre 2012.

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

Établissements publics

- Directrice générale de TV5Monde jusqu'en décembre 2012 ;
- Directrice de la coopération culturelle et du français au ministère des Affaires étrangères de 2006 à 2008 ;
- Membre du Conseil d'administration de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger de 2006 à 2008 ;
- Membre du Conseil d'administration de Cultures France de 2006 à 2008.

Adresse professionnelle :
France Médias Monde, 80 rue Camille Desmoulins, 92130 Issy-Les-Moulineaux

* *Société cotée.*

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2013

Administrateur (Âge au 31 décembre 2013)	Fonctions au sein du Conseil d'administration	Date d'entrée au Conseil Air France-KLM	Date d'échéance du mandat	Principale fonction actuelle
Alexandre de Juniac (51 ans)	Président-directeur général d'Air France-KLM	11/01/2012	AG 2015	Président-directeur général d'Air France-KLM
Peter Hartman (64 ans)	Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM	08/07/2010	AG 2017	Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM
Maryse Aulagnon (64 ans)	Administrateur indépendant Présidente du Comité d'audit	08/07/2010	AG 2017	Président-directeur général d'Affine
Patricia Barbizet [1] (58 ans)	Administrateur indépendant Membre des Comités de nomination et de rémunération	15/09/2004	AG 2014[1]	Directeur général et administrateur d'Artémis
Isabelle Bouillot (64 ans)	Administrateur indépendant Membre du Comité de rémunération	16/05/2013	AG 2017	Présidente de China Equity Links
Régine Bréhier [2] (53 ans)	Administrateur représentant l'État	22/03/2013	Mars 2017	Directrice des Affaires Maritimes
Jean-Dominique Comolli [3] (65 ans)	Administrateur représentant l'État Membre des Comités de nomination et de rémunération	14/12/2010	Janvier 2017	Administrateur civil honoraire
Jean-François Dehecq (73 ans)	Administrateur indépendant Président du Comité de nomination et membre du Comité d'audit	15/09/2004	AG 2016	Vice-Président du Conseil National de l'Industrie
Jaap de Hoop Scheffer (65 ans)	Administrateur indépendant Membre du Comité de rémunération	07/07/2011	AG 2015	Professeur à l'Université de Leyde (Pays-Bas)
Cornelis van Lede (71 ans)	Administrateur indépendant Membre des Comités d'audit et de nomination	15/09/2004	AG 2016	Administrateur de sociétés
Solenne Lepage [4] (41 ans)	Administrateur représentant l'État Membre du Comité d'audit	21/03/2013	Mars 2017	Sous-directrice « Transports et audiovisuel » à l'Agence des Participations de l'État
Christian Magne (61 ans)	Administrateur représentant les salariés actionnaires Membre du Comité d'audit	15/09/2004	AG 2014	Cadre
Bernard Pédamon (52 ans)	Administrateur représentant les salariés actionnaires Membre du Comité d'audit	08/07/2010	AG 2014	Commandant de bord Boeing 777
Leo van Wijk (67 ans)	Administrateur Président du Comité de rémunération	15/09/2004	AG 2016	Président de SkyTeam

(1) A démissionné le 31 décembre 2013.
(2) Nommée par arrêté ministériel le 22 mars 2013 en remplacement de Claude Gressier, démissionnaire au 22 février 2013.
(3) Nommé par arrêtés ministériels des 14 décembre 2010 et 30 janvier 2013 (interruption du mandat entre le 1er octobre 2012 et le 29 janvier 2013 inclus), en remplacement de Marie-Christine Saragosse, démissionnaire au 29 janvier 2013.
(4) Nommée par arrêté ministériel le 21 mars 2013 en remplacement de David Azéma, démissionnaire au 20 février 2013.

1.1.2 Missions du Conseil d'administration

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

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

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

1.1.3 Organisation du Conseil d'administration

Cumul des fonctions de Président et de Directeur général

M. Jean-Cyril Spinetta et M. Leo van Wijk ont informé le Conseil d'administration d'Air France-KLM, réuni le 25 mars 2013, de leur décision de quitter leurs fonctions respectives de Président-directeur général et celles de Vice-Président du Conseil d'administration et de Directeur général délégué le 1er juillet 2013, M. Spinetta ayant en outre décidé, quant à lui, de renoncer à son mandat d'administrateur à compter de cette date. Sur proposition de son Comité de nomination, le Conseil d'administration a désigné M. Alexandre de Juniac pour succéder à M. Jean-Cyril Spinetta en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM à compter du 1er juillet 2013, et a désigné M. Peter Hartman en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration à compter de cette même date.

La réunification des fonctions (dissociées entre janvier 2009 et octobre 2011) de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la société permet de mobiliser toutes les énergies autour d'une même fonction en vue d'améliorer la performance de la société. La consolidation d'une équipe unie autour d'une seule et même personne exerçant un mandat de Président-directeur général est un enjeu d'autant plus déterminant dans le contexte économique actuel.

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

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

Règlement intérieur du Conseil d'administration

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

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

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

Indépendance des administrateurs

Après avoir examiné la situation de chaque administrateur au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, et sur proposition du Comité de nomination, le Conseil d'administration a adopté la position suivante, lors de sa réunion du 19 février 2014 :

- six administrateurs (Mme Aulagnon, Mme Bouillot, Mme Barbizet, M. Dehecq, M. de Hoop Scheffer, M. van Lede) peuvent être considérés comme indépendants dans la mesure où :
  - aucun de ces six administrateurs n'entretient de relation avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (indépendamment du fait que la candidature de certains d'entre eux ait été proposée à l'Assemblée générale soit par KLM soit par le gouvernement néerlandais[1] en application des accords conclus en octobre 2003),
  - l'ancienneté du mandat de M. Dehecq s'apprécie à compter de l'année 2004, lorsqu'Air France-KLM a modifié son objet social pour devenir société holding du groupe (cf. explications ci-après) ;
- les autres administrateurs sont soit des représentants de l'État (Mme Bréhier, Mme Lepage, M. Comolli), soit des représentants des salariés actionnaires (M. Magne et M. Pédamon), soit des dirigeants ou anciens dirigeants d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM (M. de Juniac, M. Hartman et M. van Wijk) et, à ce titre, ne peuvent être considérés comme indépendants ;

(1) L'État néerlandais n'est pas actionnaire d'Air France-KLM.

- compte tenu de ce qui précède, et en application de la disposition du Code AFEP-MEDEF selon laquelle les administrateurs représentant les actionnaires salariés ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et des Comités (§9.2 et 16.1 du Code), la part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2013 est de :
  - 50% au sein du Conseil d'administration,
  - 75% au sein du Comité d'audit (dont la Présidence est assurée par un administrateur indépendant),
  - 75% au sein du Comité de nomination (dont la Présidence est assurée par un administrateur indépendant),
  - 60% au sein du Comité de rémunération.

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

La nomination en 2014 d'un administrateur indépendant pour pourvoir le poste de Mme Barbizet, démissionnaire, ne modifie pas cette analyse.

Régime de gouvernement d'entreprise et application du Code AFEP-MEDEF

Le Conseil d'administration fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise en vigueur en France tels que présentés dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF mis à jour en juin 2013 et disponible sur le site de l'AFEP (www.afep.com) et du MEDEF (www.medef.com). Le tableau ci-après fait apparaître les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été :

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées	Justifications
Critère selon lequel un administrateur n'est pas considéré comme indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de 12 ans	
« Les critères que doivent examiner le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants : (…) Ne pas être administrateur depuis plus de douze ans » (§ 9.4 du Code AFEP-MEDEF)	L'offre publique d'échange lancée avec succès par Air France sur les actions de KLM a conduit, le 5 mai 2004, à la prise de contrôle de KLM et à la privatisation d'Air France. Du fait de cette privatisation, et en application de la loi du 9 avril 2003, les actionnaires ont été convoqués en Assemblée le 24 juin 2004 à l'effet de renouveler la composition du Conseil d'administration. Ont alors été nommés en qualité d'administrateurs certains administrateurs déjà en fonction avant le 24 juin 2004, leur mandat s'exerçant néanmoins dans un contexte radicalement différent. En effet, aux termes de l'opération d'apport intervenue en date du 15 septembre 2004, les actifs, passifs, activités et personnels de la société - et notamment la branche complète d'activité de services de transports aériens - ont été apportés à l'actuelle société Air France. Celle-ci s'est donc substituée à Air France-KLM dans tous les biens, droits et obligations de cette dernière dont l'objet social a alors été modifié afin de refléter son nouveau rôle de société holding. Ces opérations ont conduit à la constitution du groupe bi-national Air France-KLM au périmètre élargi, composé d'une société holding, sans activité opérationnelle (Air France-KLM) et de deux filiales opérationnelles (sociétés Air France et KLM). Compte tenu de ce qui précède, et eu égard aux changements profonds intervenus cette année-là dans la gouvernance et l'organisation juridique de ces sociétés ainsi que dans la répartition de leurs activités, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a jugé pertinent d'apprécier l'ancienneté de M. Dehecq à compter de 2004.
Évaluation du Conseil d'administration – contribution effective de chaque administrateur	
« L'évaluation doit viser trois objectifs : (…) - mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations » (§ 10.2 du Code AFEP-MEDEF)	L'évaluation annuelle porte sur le fonctionnement collégial du Conseil d'administration et de ses Comités et ne dresse pas un bilan individualisé pour chacun des administrateurs. À l'occasion de l'évaluation réalisée début 2014, les administrateurs ont exprimé une appréciation positive sur le fonctionnement collégial du Conseil d'administration et de ses Comités, laquelle ne peut résulter que de contributions individuelles satisfaisantes et d'une assiduité élevée (cf. taux de participation mentionnés aux sections 1.1.5 et 1.1.6). La question de la compétence et de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil et de ses Comités est notamment abordée à l'occasion du renouvellement du mandat des administrateurs.

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées	Justifications
Réunion des administrateurs non exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes	
« Il est recommandé que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Le règlement intérieur du Conseil d'administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du Président, du Directeur général, du ou des Directeurs généraux délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management » (§ 10.4 du Code AFEP-MEDEF)	La pratique en vigueur est que les principales questions concernant le dirigeant mandataire social (telles que sa nomination, sa performance ou sa rémunération) sont débattues par le Conseil d'administration hors la présence de l'intéressé, après avis du Comité de nomination ou du Comité de rémunération selon le cas.
Présidence du Comité de rémunération	
« Le Comité en charge des rémunérations (…) doit être présidé par un administrateur indépendant » (§ 18.1 du Code AFEP-MEDEF)	À l'occasion de la modification de la composition du Comité de rémunération intervenue le 16 mai 2013, le Conseil d'administration a décidé d'en confier la présidence à M. van Wijk en raison de sa grande connaissance du groupe, de l'autorité morale dont il jouit tant chez Air France que chez KLM et des spécificités des systèmes de rémunération en France et aux Pays-Bas. Cette désignation se justifie particulièrement pour accompagner la phase d'intégration du groupe, initiée le 1er juillet 2013, avec pour objectif d'inscrire dans la durée la poursuite du redressement économique et financier du groupe et un nouveau mode de fonctionnement, plus intégré.

Déontologie boursière

Le Code de déontologie adopté par le Conseil d'administration le 25 mars 2004, tel que modifié le 9 novembre 2011, rappelle notamment que les mandataires sociaux, dirigeants de la société, personnes ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci et certains collaborateurs en position sensible sont tenus de s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la société, pendant un délai de trente jours calendaires minimum avant la publication des comptes annuels, semestriels et trimestriels complets ainsi que le jour de cette publication. Il comporte un rappel détaillé des obligations (notamment afférentes à la détention d'informations privilégiées) qui s'imposent aux administrateurs conformément aux lois et règlements applicables en la matière.

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

Situation de conflit d'intérêts

Il n'existe pas, à la connaissance de la société, de lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration ni de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la société et leurs intérêts privés ou autres devoirs. Il est précisé toutefois qu'au 31 décembre 2013, l'État français détient 15,9% du capital d'Air France-KLM et 50,6% du capital d'Aéroports de Paris. En outre, la SNCF, qui est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique, est une entreprise publique.

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

Au 31 décembre 2013, il n'existe pas de contrat de service liant un membre du Conseil d'administration à Air France-KLM ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme du contrat.

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

1.1.4 Fonctionnement du Conseil d'administration

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

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

Activité du Conseil au cours de l'exercice 2013

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration s'est réuni à douze reprises (neuf réunions en 2012), dont quatre réunions extraordinaires. La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de plus de trois heures. Le taux moyen de présence des administrateurs a été de 91% (94% en 2012).

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

- comptes intermédiaires et annuels ;
- point régulier sur l'activité et la situation économique du groupe ;
- suivi du projet industriel et stratégique « Transform 2015 » ;
- réorganisation du groupe ;
- évolution de la gouvernance du groupe et de la composition des Comités du Conseil d'administration ;
- suivi de la participation dans Alitalia ;
- joint-venture transatlantique avec Delta ;
- stratégie d'alliance ;
- émission d'obligations convertibles ou échangeables en actions ;
- évolution de la participation d'Air France dans Amadeus ;
- point sur la sécurité aérienne ;
- rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le Conseil d'administration a tenu en octobre 2013 sa réunion annuelle dédiée à la stratégie du groupe, avec une attention particulière portée à l'activité court et moyen-courrier et à l'activité cargo.

Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités

Début 2014, les membres du Conseil d'administration ont procédé à une auto-évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités au titre de l'exercice 2013.

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette évaluation :

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

Les résultats de l'évaluation, réalisée au moyen d'un questionnaire adressé à chaque administrateur, ont été traités anonymement et ont donné lieu à une présentation et un débat lors de la réunion du Conseil d'administration du 19 février 2014.

D'une manière générale, le fonctionnement opérationnel du Conseil d'administration et de ses Comités a continué à s'améliorer depuis la dernière évaluation réalisée par un cabinet indépendant en 2013. Il est notamment ressorti de l'auto-évaluation que la succession du Président-directeur général s'était déroulée dans de bonnes conditions en 2013 et que les présentations et débats au sein du Conseil étaient de qualité.

Certaines améliorations complémentaires ont été suggérées, s'agissant en particulier de l'information donnée au Conseil d'administration sur les concurrents du groupe ou encore de la connaissance des dirigeants des principales filiales (autres qu'Air France et KLM).

Il a été constaté que plusieurs recommandations issues de la précédente évaluation réalisée par un cabinet indépendant avaient été mises en œuvre, contribuant à l'amélioration continue du fonctionnement du Conseil d'administration. Ainsi, un effort particulier a été réalisé quant au format des présentations, qui sont plus synthétiques. Par ailleurs, et afin de permettre un suivi des conditions de réalisation des décisions prises par le Conseil, un point régulier a été fait en 2013 sur des sujets tels que le Plan Transform 2015, le suivi de la participation dans Alitalia ou encore la réalisation du budget. Enfin, un accent particulier a été mis lors des séances du Conseil d'administration tenues en 2013 sur la réorganisation du groupe et la mise en place d'une nouvelle gouvernance.

En outre, le Comité d'audit a, pour la première fois en juillet 2013, réalisé une auto-évaluation de son fonctionnement. Il est ressorti de cette auto-évaluation que la composition du Comité ainsi que le nombre, le contenu et la durée des réunions étaient satisfaisants. Les membres du Comité ont apprécié la prise en compte de leurs remarques et recommandations concernant notamment les états financiers et les projets de communiqués de presse. Ils ont également noté un progrès significatif en matière de suivi des opérations du groupe grâce à la comparaison tous les trimestres entre le budget et le réalisé. S'agissant du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, ils ont souligné la qualité des informations fournies par les auditeurs internes et notamment le contenu des feuilles de risques opérationnels et stratégiques.

Les membres du Comité ont notamment suggéré comme pistes d'amélioration l'établissement d'un programme annuel de travail, la comparaison régulière des résultats du groupe avec ceux de ses principaux concurrents ou encore la présentation d'informations plus précises sur les procédures utilisées pour garantir l'indépendance et l'objectivité des Commissaires aux comptes et/ou sur le niveau de leurs honoraires.

Conventions et engagements réglementés

En vertu de l'autorisation conférée par le Conseil d'administration le 18 mars 2013, Air France-KLM a lancé le 20 mars 2013 une émission d'obligations convertibles ou échangeables en actions Air France-KLM d'un montant de 550 millions d'euros à échéance 15 février 2023, faisant l'objet d'une garantie d'Air France et de KLM. À cet effet, le Conseil d'administration a autorisé la conclusion, entre les sociétés Air France-KLM, Air France et KLM, d'une convention de garantie, d'une convention de rémunération de la garantie, d'une facilité de crédit et d'un contrat de garantie et de placement de cette émission.

Par ailleurs, parallèlement à l'attribution à M. Spinetta du titre de Président d'honneur d'Air France-KLM à compter du 1er juillet 2013, le Conseil d'administration a décidé lors de sa séance du 24 juin 2013 de confier à M. Spinetta, pendant une durée de 24 mois à compter du 1er juillet 2013, une mission non rémunérée de représentation de la société Air France-KLM et du groupe Air France-KLM avec une mise à disposition de moyens (un bureau, une secrétaire, une voiture et un chauffeur) pour l'accomplissement de celle-ci.

Ces conventions ainsi que celle autorisée au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2013 sont décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

1.1.5 Les comités du Conseil d'administration

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2013, le Comité d'audit est composé des six membres suivants : Maryse Aulagnon (Présidente du comité), Jean-François Dehecq, Solenne Lepage, Cornelis van Lede, Christian Magne et Bernard Pédamon.

Le Conseil d'administration réuni le 9 novembre 2011 a adopté la position selon laquelle, conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit de la société est composé d'un membre au moins présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable et indépendant en la personne de Mme Aulagnon, dans la mesure où Mme Aulagnon dispose d'une formation académique et d'une expérience professionnelle de nature à caractériser ses compétences particulières en matière financière et n'entretient pas de relation avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Les cinq autres membres du Comité disposent également de compétences financières et/ou comptables qui ont d'ailleurs guidé le Conseil d'administration dans ses choix au moment de la fixation de la composition du Comité d'audit.

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

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

Missions

Le Comité a pour principales attributions d'examiner les comptes consolidés intermédiaires et annuels afin d'éclairer le Conseil d'administration sur leur contenu, de veiller à l'exhaustivité, la fiabilité et la qualité des informations, y compris prévisionnelles, fournies aux actionnaires et au marché et de s'assurer du suivi du contrôle légal des comptes annuels. Le Comité d'audit examine en particulier :

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

Le Comité s'assure du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. À ce titre, il examine notamment le programme et les résultats des travaux de l'audit interne.

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

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

Activité

Au cours de l'exercice 2013, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois (six fois en 2012) avec un taux de présence de ses membres de 100% (83,33% en 2012). La durée des séances a été en moyenne de trois heures. Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2013.

Examen des comptes

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

Suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Lors de chacune des réunions du Comité d'audit, l'audit interne a présenté son rapport trimestriel d'activité. Une présentation spécifique a en outre été faite, en 2013, sur la prévention des fraudes.

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

Examen des risques

Le Comité d'audit a examiné chaque trimestre la fiche de synthèse des principaux risques opérationnels et/ou stratégiques. Le Comité consacre chaque année une réunion aux risques financiers (carburant et quotas d'émission, taux et change, financement).

Commissaires aux comptes

Le Comité d'audit a débattu, en juillet 2013, de la procédure à adopter dans la perspective de l'échéance en mai 2014 du mandat de Commissaire aux comptes de KPMG.

Au vu des éléments communiqués (notamment le bon fonctionnement du collège KPMG/Deloitte, la rotation régulière des associés et le montant des honoraires), le Comité a considéré qu'il n'y avait pas lieu à procéder à un appel d'offres et qu'il y avait lieu de recommander au Conseil de proposer le renouvellement du mandat de KPMG à l'Assemblée générale.

Autres

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

- émission obligataire ;
- engagements de retraite et autres éléments susceptibles d'avoir un impact sur le bilan et évolution de la situation financière des fonds de pension de KLM ;
- position de liquidité et politique de couverture carburant ;
- autorisations financières à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires ;
- évaluation du fonctionnement du Comité d'audit (cf. section 1.1.4 ci-dessus).

Le Comité de rémunération

Composition

Au 31 décembre 2013, le Comité de rémunération est composé des cinq membres suivants : Leo van Wijk (Président du Comité), Patricia Barbizet, Isabelle Bouillot, Jaap de Hoop Scheffer et Jean-Dominique Comolli.

Missions

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

Activité

Le Comité de rémunération s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2013 (une réunion en 2012) avec un taux de présence de ses membres de 100%, comme en 2012.

Le Comité de rémunération a présenté au Conseil d'administration, qui les a adoptées, des propositions relatives aux modalités d'attribution des jetons de présence ainsi qu'aux principes et aux montants des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (cf. section « Rémunérations des mandataires sociaux » ci-après, établie avec le concours du Comité de rémunération). Il a par ailleurs été informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM et a notamment été amené à formuler des recommandations concernant la rémunération du Président-directeur général d'Air France et du Président du Directoire de KLM. À cet égard, le Comité a jugé utile que soit recherchée dans le futur, sous réserve des éléments structurels relatifs aux rémunérations des dirigeants en France et aux Pays-Bas, une convergence entre la rémunération du Président-directeur général d'Air France et du Président du Directoire de KLM, et plus généralement entre les rémunérations des cadres dirigeants du groupe.

Le Comité de nomination

Composition

Au 31 décembre 2013, le Comité de nomination est composé des quatre membres suivants : Jean-François Dehecq (Président du Comité), Patricia Barbizet, Jean-Dominique Comolli et Cornelis van Lede.

Missions

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

Activité

Au cours de l'exercice 2013, le Comité de nomination s'est réuni six fois (une fois en 2012) avec un taux de présence de ses membres de 100%, comme en 2012. En raison de la décision de M. Spinetta et de M. van Wijk de cesser leurs fonctions exécutives au 30 juin 2013, le Comité de nomination s'est réuni à plusieurs reprises au début de l'exercice 2013 en vue de soumettre au Conseil d'administration des propositions relatives à la nomination du nouveau Président-directeur général d'Air France-KLM et de celui d'Air France.

Lors de sa réunion du 25 mars 2013, le Conseil d'administration, sur proposition de son Comité de nomination, a désigné M. de Juniac pour succéder à M. Spinetta en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM et M. Hartman pour succéder à M. van Wijk en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2013.

M. Gagey et M. Eurlings ont respectivement été nommés Président-directeur général d'Air France et Président du Directoire de KLM à compter de cette même date par les organes sociaux compétents de chacune des deux entités.

Le Comité a en outre formulé des propositions relatives au renouvellement du mandat de deux administrateurs (Mme Aulagnon et M. Hartman), à la nomination d'un administrateur indépendant (Mme Bouillot) et à l'évolution de la composition des Comités du Conseil d'administration.

1.1.6 Les rémunérations des mandataires sociaux

La rémunération des administrateurs

Modalités d'attribution des jetons de présence

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

Les modalités d'attribution individuelle des jetons de présence aux administrateurs appliquées au titre de l'exercice 2013 sont celles adoptées, sur proposition du Comité de rémunération, par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 juin 2007. Ces modalités sont les suivantes :

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

Les membres des Comités perçoivent des jetons de présence complémentaires :

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

Les représentants de l'État sont éligibles aux jetons de présence qui sont versés directement à la Direction générale des Finances publiques.

Afin de se conformer à la nouvelle disposition introduite dans le Code AFEP-MEDEF en juin 2013 selon laquelle la part variable des jetons de présence doit être prépondérante, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 19 février 2014, de modifier comme suit la répartition de la partie fixe et de la partie variable, à compter de l'exercice 2014 :

- 15 000 euros de partie fixe ;
- 25 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées générales des actionnaires.

Le montant des jetons de présence supplémentaires pour les administrateurs non-résidents ainsi que celui des jetons spécifiques pour les Présidents et membres des Comités demeurent inchangés.

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

Les montants des jetons de présence et autres rémunérations versés au titre des exercices 2013 et 2012 aux administrateurs autres que les dirigeants mandataires sociaux ont été les suivants :

	Taux de participation aux réunions du Conseil et à l'Assemblée générale (exercice 2013)*	Montant des rémunérations attribuées *(en euros)*	
		Au titre de l'exercice 2013	Au titre de l'exercice 2012**
Alexandre de Juniac	100%	375 000 (1)	735 000 (2)
Jetons de présence		0	0
Autres rémunérations		375 000 (1)	735 000 (2)
Peter Hartman	92%	1 197 494	1 252 334
Jetons de présence		45 462 (3)	23 500 (3)
Autres rémunérations		1 152 032 (4)	1 228 834 (5)
Maryse Aulagnon	100%	52 000	26 000
David Azéma (6)	100%*	3 077 (7)	4 000 (7)
Patricia Barbizet	85%	46 923	24 000
Isabelle Bouillot (8)	67%*	17 885	N/A
Régine Bréhier (9)	80%*	27 692 (7)	N/A
Jean-Dominique Comolli	92%	40 962 (7)	16 000 (7)
Jean-François Dehecq	100%	55 500	27 750
Jean-Marc Espalioux (10)	57%*	25 673	25 250
Claude Gressier (11)	100%*	7 754 (7)	24 000 (7)
Jaap de Hoop Scheffer	92%	50 462	26 000
Cornelis J.A. van Lede	85%	56 923	28 000
Solenne Lepage (12)	100%*	35 569 (7)	N/A
Christian Magne (13)	100%	48 000	24 000
Bernard Pédamon (13)	100%	48 000	24 000
Marie-Christine Saragosse (14)	N/A	0	16 000
Leo van Wijk	92%	18 077 (15)	N/A (15)
Total		**2 106 991**	**2 252 334**
dont jetons de présence		**579 959**	**288 500****
dont autres rémunérations		**1 527 032**	**1 963 834**

* *Information donnée pour le nombre de réunions tenues au cours de la période pendant laquelle l'administrateur était en fonction, pour les administrateurs dont le mandat a débuté ou cessé en 2013.*

** *Afin de s'associer aux efforts demandés dans le cadre du plan de redressement Transform 2015, les administrateurs ont décidé de renoncer à la moitié de leurs jetons de présence au titre de l'exercice 2012.*

(1) *Le Conseil d'administration d'Air France a attribué à M. de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général d'Air France, pour la période du 1er janvier au 30 juin 2013, une rémunération fixe d'un montant de 300 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 150 000 euros. M. de Juniac a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2013 afin de s'associer aux efforts de redressement du groupe. Il a donc perçu une rémunération totale de 375 000 euros pour la période du 1er janvier au 30 juin 2013. Les rémunérations dues et versées depuis le 1er juillet 2013 en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM sont décrites dans la section suivante, dédiée aux dirigeants mandataires sociaux.*

(2) *Le Conseil d'administration d'Air France a attribué à M. de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général d'Air France, une rémunération fixe d'un montant de 600 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 270 000 euros au titre de l'exercice 2012. M. de Juniac a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2012 afin de s'associer aux efforts de redressement d'Air France. Il a donc perçu une rémunération totale de 735 000 euros au titre de l'exercice 2012.*

(3) *Montant versé à KLM.*

(4) *Rémunération versée à M. Hartman en qualité de Président du Directoire de KLM au titre de l'exercice 2013 : 731 449 euros de part fixe et 420 583 euros de part variable.*

(5) *Rémunération versée à M. Hartman en qualité de Président du Directoire de KLM au titre de l'exercice 2012 : 731 449 euros de part fixe et 497 385 euros de part variable.*

(6) *Administrateur jusqu'au 20 février 2013.*

(7) *Montant versé à la Direction générale des Finances publiques.*

(8) *Administrateur depuis le 16 mai 2013.*

(9) *Administrateur depuis le 22 mars 2013.*

(10) *Administrateur jusqu'au 16 mai 2013.*

(11) *Administrateur jusqu'au 22 février 2013.*

(12) *Administrateur depuis le 21 mars 2013.*

(13) *Les deux administrateurs représentant les salariés actionnaires perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail avec Air France, sans lien avec leur mandat social au sein d'Air France-KLM.*

(14) *Administrateur jusqu'au 29 janvier 2013.*

(15) *Jetons de présence pour la période postérieure au 1er juillet 2013. Les rémunérations dues et versées jusqu'au 30 juin 2013 à M. van Wijk en sa qualité de Directeur général délégué d'Air France-KLM sont décrites dans la section suivante, dédiée aux dirigeants mandataires sociaux.*

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Principes retenus pour la détermination des rémunérations avant le 30 juin 2013

Conformément aux recommandations du Comité de rémunération, pour la période du 17 octobre 2011 au 30 juin 2013 :

Président-directeur général

Le Conseil d'administration a décidé d'allouer à M. Spinetta en sa qualité de Président-directeur général une rémunération fixe, sans l'assortir d'une part variable.

Directeur général délégué

Le Conseil d'administration a décidé d'allouer à M. van Wijk en sa qualité de Directeur général délégué une rémunération fixe, sans l'assortir d'une part variable.

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

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

Principes retenus pour la détermination des rémunérations depuis 1er juillet 2013

Exercice 2013 (période du 1er juillet [1] au 31 décembre 2013)

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 24 juin 2013, de :

- maintenir la rémunération fixe de M. de Juniac en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM au même niveau que celle arrêtée en novembre 2011 en sa qualité de Président-directeur général d'Air France ;
- maintenir l'amplitude de la part variable de la rémunération de M. de Juniac au même niveau que celle fixée par le Conseil d'administration d'Air France en novembre 2011, avec une valeur cible de 80% de sa rémunération fixe et un maximum de 100% de cette rémunération. En outre, les critères de performance qui avaient été fixés en novembre 2011 ont été reconduits à l'identique par le Conseil d'administration d'Air France-KLM mais sur le périmètre du groupe. Ils se décomposent de la manière suivante :

	Répartition de la part variable	
	Cible : 80% de la rémunération fixe	Maximum : 100% de la rémunération fixe
Performance quantitative résultat d'exploitation ajusté Air France-KLM par rapport au budget	40%	50%
Performance quantitative évolution de la dette nette Air France-KLM	20%	25%
Performance qualitative	20%	25%

Exercice 2014

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 19 février 2014, décidé, pour l'exercice 2014, de :

- maintenir la rémunération fixe annuelle de M. de Juniac en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM au même niveau pour la troisième année consécutive ;
- arrêter comme suit les critères de détermination de la rémunération variable :

	Répartition de la part variable	
	Cible : 80% de la rémunération fixe	Maximum : 100% de la rémunération fixe
Performance quantitative : résultat d'exploitation Air France-KLM résultat d'exploitation comparé au budget	40%	50%
Performance quantitative : free cash flow Air France-KLM free cash flow comparé au budget	20%	25%
Performance qualitative • satisfaction des passagers (tableau de bord présenté chaque trimestre au Conseil d'administration) • performance RSE (mesurée par les indices professionnels) • progrès dans le processus d'intégration du groupe	20% (les 3 critères étant iso-pondérés)	25%

(1) Date à laquelle M. de Juniac est devenu Président directeur général d'Air France-KLM. Les rémunérations dues et versées à M. de Juniac avant cette date sont décrites dans la section précédente, consacrée aux rémunérations attribuées aux administrateurs autres que les dirigeants mandataires sociaux.

Rémunération de M. Spinetta en sa qualité de Président-directeur général jusqu'au 30 juin 2013

M. Spinetta a perçu en sa qualité de Président-directeur général une rémunération annuelle de 200 000 euros, composée exclusivement d'une part fixe, inchangée depuis 2009.

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

Récapitulatif de la rémunération de M. Spinetta jusqu'au 30 juin 2013

Au titre de l'exercice 2013, la rémunération globale de M. Spinetta s'est élevée à 100 000 euros, M. Spinetta ayant cessé ses fonctions de Président-directeur général et administrateur au 30 juin 2013.

➤ **Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à M. Spinetta jusqu'au 30 juin 2013**

(En euros)	Exercice 2013 (1er janvier au 30 juin*)	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice	100 000	200 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Total	**100 000**	**200 000**

* *Date à laquelle M. Spinetta a cessé ses fonctions de Président-directeur général et d'administrateur.*

➤ **Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à M. Spinetta jusqu'au 30 juin 2013**

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants dus au titre de l'exercice 2013 (1er janvier au 30 juin*)	100 000	0	0	0	0	**100 000**
Rappel 2012	*200 000*	*0*	*0*	*0*	*0*	***200 000***

* *Date à laquelle M. Spinetta a cessé ses fonctions de Président-directeur général et d'administrateur.*

➤ **Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à M. Spinetta jusqu'au 30 juin 2013**

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants versés au cours de l'exercice 2013 (1er janvier au 30 juin*)	100 000	0	0	0	0	**100 000**
Rappel 2012	*200 000*	*0*	*0*	*0*	*0*	***200 000***

* *Date à laquelle M. Spinetta a cessé ses fonctions de Président-directeur général et d'administrateur.*

Rémunération de M. van Wijk en sa qualité de Directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2013

Le Conseil d'administration du 11 janvier 2012 a décidé de fixer la rémunération annuelle de M. van Wijk à 150 000 euros, en sa qualité de Directeur général délégué.

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

Récapitulatif de la rémunération de M. van Wijk jusqu'au 30 juin 2013

Au titre de l'exercice 2013, la rémunération globale de M. van Wijk s'est élevée à 75 000 euros, M. van Wijk ayant cessé ses fonctions de Directeur général délégué au 30 juin 2013.

➤ **Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à M. van Wijk**

(En euros)	Exercice 2013 (1er janvier au 30 juin*)	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice	75 000	150 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Total	**75 000**	**150 000**

* *Date à laquelle M. van Wijk a cessé ses fonctions de Directeur général délégué.*
Les jetons de présence versés à M. van Wijk en sa qualité d'administrateur pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2013 sont mentionnés uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en page 33, dans la mesure où il n'était plus dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

➤ **Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à M. van Wijk jusqu'au 30 juin 2013**

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants dus au titre de l'exercice 2013 (1er janvier au 30 juin*)	75 000	0	0	0	0	**75 000**
Rappel 2012	*150 000*	*0*	*0*	*0*	*0*	***150 000***

* *Date à laquelle M. van Wijk a cessé ses fonctions de Directeur général délégué.*
Les jetons de présence versés à M. van Wijk en sa qualité d'administrateur pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2013 sont mentionnés uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en page 33, dans la mesure où il n'était plus dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

➤ **Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à M. van Wijk jusqu'au 30 juin 2013**

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants versés au cours de l'exercice 2013 (1er janvier au 30 juin*)	75 000	0	0	0	0	**75 000**
Rappel 2012	*181 250 (1)*	*0*	*0*	*0*	*0*	***181 250***

* *Date à laquelle M. van Wijk a cessé ses fonctions de Directeur général délégué.*
Les jetons de présence versés à M. van Wijk en sa qualité d'administrateur pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2013 sont mentionnés uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en page 33, dans la mesure où il n'était plus dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

(1) 31 250 euros versés en janvier 2012 au titre de l'exercice 2011 et 150 000 euros versés en 2012 au titre de l'exercice 2012.

Rémunération de M. de Juniac en sa qualité de Président-directeur général depuis le 1er juillet 2013*

La rémunération variable de M. de Juniac en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM a été arrêtée par le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 février 2014, à 150 000 euros pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2013.

Ce montant correspond à :

- 25% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative : 0% au titre du résultat d'exploitation (celui-ci étant en nette amélioration mais inférieur au budget) et 25% au titre de la réduction de la dette nette (ramenée de 5,97 milliards d'euros au 31 décembre 2012 à 5,35 milliards d'euros au 31 décembre 2013) ;
- 25% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative, appréciée au regard de la performance globale du Président-directeur général sur la période compte tenu notamment du redressement des résultats du groupe et de la mise en œuvre du Plan Transform, dans un contexte économique difficile.

Récapitulatif de la rémunération de M. de Juniac au titre de l'exercice 2013

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à M. de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général, pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2013, une rémunération fixe d'un montant de 300 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 150 000 euros. Dans la mesure où il a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2013 afin de s'associer aux efforts de redressement du groupe, **M. de Juniac a finalement perçu une rémunération totale de 375 000 euros pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2013**.

➤ Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à M. de Juniac depuis le 1er juillet 2013*

(En euros)	Exercice 2013 (1er juillet* au 31 décembre)	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice	375 000**	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Total	**375 000****	N/A

* *Date à laquelle M. de Juniac est devenu Président directeur général d'Air France-KLM.*
Les rémunérations de M. de Juniac pour la période antérieure au 1er juillet 2013 sont décrites uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en page 33, dans la mesure où il n'était pas encore dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

** *Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à M. de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général, pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2013, une rémunération fixe d'un montant de 300 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 150 000 euros. Dans la mesure où il a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2013 afin de s'associer aux efforts de redressement du groupe, il a finalement perçu une rémunération totale de 375 000 euros pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2013.*

➤ Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à M. de Juniac depuis le 1er juillet 2013*

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants dus au titre de l'exercice 2013 (1er juillet* au 31 décembre)	300 000	75 000**	0	0	0	**375 000****
Rappel 2012	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*

* *Date à laquelle M. de Juniac est devenu Président-directeur général d'Air France-KLM.*
Les rémunérations de M. de Juniac pour la période antérieure au 1er juillet 2013 sont décrites uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en page 33, dans la mesure où il n'était pas encore dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

** *Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à M. de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général, pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2013, une rémunération fixe d'un montant de 300 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 150 000 euros. Dans la mesure où il a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2013 afin de s'associer aux efforts de redressement du groupe, il a finalement perçu une rémunération totale de 375 000 euros pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2013.*

➤ Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à M. de Juniac depuis le 1er juillet 2013*

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants versés au cours de l'exercice 2013 (1er juillet* au 31 décembre)	300 000	0	0	0	0	**300 000**
Rappel 2012	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*

* *Date à laquelle M. de Juniac est devenu Président-directeur général d'Air France-KLM.*
Les rémunérations de M. de Juniac pour la période antérieure au 1er juillet 2013 sont décrites uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en page 33, dans la mesure où il n'était pas encore dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

Autres engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

M. de Juniac ne bénéficie pas du régime collectif de retraite différentielle mis en place en faveur des cadres dirigeants de la société Air France à la suite d'une délibération du Conseil d'administration en date du 15 janvier 2004.

M. Spinetta, qui a liquidé ses droits à la retraite le 1er janvier 2009, bénéficie de ce régime collectif de retraite supplémentaire. Depuis cette date, les engagements de l'entreprise à son égard ont pris fin et ne figurent plus dans les comptes du groupe, le capital constitutif de la rente ayant été transféré à une compagnie d'assurance qui en garantit le versement. Jusqu'au 1er juillet 2013, ce régime de retraite garantissait aux cadres dirigeants d'Air France, dès lors qu'ils réunissaient des conditions particulières d'éligibilité (en particulier la condition d'ancienneté de 7 ans au sein d'Air France), un niveau de retraite annuelle compris entre 35 et 40% de leur rémunération moyenne annuelle des trois dernières années d'exercice de leurs fonctions sans que le montant puisse excéder en toute hypothèse 40% de la rémunération moyenne des trois dernières années. Ce régime n'admet plus aucun bénéficiaire ; seules continuent à en bénéficier les personnes éligibles à cette date et bénéficiaires potentielles de droits [1].

M. van Wijk, qui a liquidé ses droits à la retraite le 1er janvier 2009, bénéficie pour sa part du régime de retraite mis en place en faveur des membres du Directoire de KLM en 2002. Ce régime de retraite garantit à ses bénéficiaires un niveau de retraite annuelle correspondant au maximum à 65% de la dernière rémunération annuelle. Ce régime n'admet plus aucun bénéficiaire ; seules continuent à en bénéficier les personnes éligibles et bénéficiaires potentielles de droits à la date de fermeture du régime. Depuis 2009, il n'y a plus aucune charge comptabilisée au titre de cet engagement en faveur de M. van Wijk dans les comptes du groupe.

Il n'existe pas d'indemnités de non-concurrence ni d'autres indemnités spécifiques en cas de départ des dirigeants mandataires sociaux.

➤ **Tableau récapitulatif de la situation des dirigeants mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2013**

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

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

Néant.

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

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

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

Air France et KLM n'ont pas récemment mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de leurs salariés. Le dernier plan d'options mis en place par KLM en 2007 est devenu caduc en 2012.

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

Depuis l'exercice 2008-09, KLM a mis en place des instruments de rémunération liés au cours de l'action Air France-KLM et dénoués en numéraire (PPS) qui constituent des plans fondés sur des actions et réglés en trésorerie. Ce dispositif se substitue, à compter de 2008, aux plans d'options. 150 031 PPS, 146 004 PPS, 144 235 PPS, 145 450 PPS, 136 569 PPS et 153 080 PPS ont respectivement été octroyés par KLM le 1er avril 2013, 1er avril 2012, 1er juillet 2011, 1er juillet 2010, le 1er juillet 2009 et le 1er juillet 2008 *(Voir également la Note 30.2 aux comptes consolidés)*.

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

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

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

Néant.

(1) À titre indicatif, 25 cadres éligibles au 31 décembre 2013.

1.2 Le Comité exécutif groupe

Le Comité exécutif groupe a bénéficié d'une nouvelle organisation depuis le 1er juillet 2013.

Présidé par le Président-directeur général d'Air France-KLM, le Comité exécutif groupe est composé de 14 membres:

- les deux Présidents-directeurs généraux d'Air France et de KLM, et les deux directeurs généraux délégués des deux compagnies en charge des opérations ;
- neuf responsables des fonctions groupe.

La rémunération globale (fixe et variable) du Comité exécutif groupe versée en 2013 s'est élevée à 6,5 millions d'euros (5,9 millions d'euros en 2012).

Comité exécutif groupe au 31 décembre 2013

Membres	Âge au 31 décembre 2013	Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
		Secteur	Expérience
Alexandre de Juniac Président-directeur général d'Air France-KLM	51 ans	Service Public Industrie Transport aérien	9 ans 14 ans 2 ans
Frédéric Gagey Président-directeur général d'Air France	57 ans	Transport aérien	20 ans
Camiel Eurlings Président-directeur général de KLM	40 ans	Service Public Transport aérien	16 ans 3 ans
Alain Bassil Directeur général délégué Opérations d'Air France	59 ans	Transport aérien	34 ans
Pieter Elbers Directeur général délégué Opérations de KLM	43 ans	Transport aérien	21 ans
Patrick Alexandre Directeur général adjoint Commercial passage, Air France-KLM	59 ans	Transport aérien	32 ans
Pieter Bootsma Directeur général adjoint délégué Commercial passage, Air France-KLM	44 ans	Transport aérien	18 ans
Bram Gräber Directeur général adjoint Stratégie passage, Air France-KLM	48 ans	Consulting Transport aérien	5 ans 18 ans
Wim Kooijman Directeur général adjoint Ressources Humaines, Air France-KLM	63 ans	Industrie Transport aérien	25 ans 16 ans
Jean-Christophe Lalanne Directeur général adjoint Systèmes d'information Air France-KLM	52 ans	Industrie, SSII Transport aérien	20 ans 9 ans
Jacques Le Pape Secrétaire général du groupe Air France-KLM	47 ans	Service Public Transport aérien	23 ans 1 an
Pierre-François Riolacci Directeur général adjoint Economie et Finances, Chief Financial Officer, Air France-KLM	47 ans	Industrie	23 ans
Franck Terner Directeur général adjoint Engineering & Maintenance, Air France-KLM	53 ans	Transport aérien	25 ans
Erik Varwijk Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM	52 ans	Transport aérien	25 ans

Le secrétariat du comité exécutif est assuré par le directeur de cabinet du Président-directeur général d'Air France-KLM.

	Âge au 31 décembre 2013	Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
		Secteur	Expérience
Guy Zacklad Secrétaire du comité exécutif du groupe Air France-KLM	47 ans	Service public Transport aérien	11 ans 12 ans

Le Comité se réunit chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris pour définir et faire appliquer toutes les décisions clés concernant le groupe dans le cadre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration.

2

Activité

Profil du groupe

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

77,3
millions de passagers

1,3
million de tonnes de fret

583
avions en exploitation

1,2
milliard d'euros de chiffre d'affaires externe maintenance

2.1	Le marché et l'environnement	42
2.2	La stratégie	50
Les activités		
2.3	L'activité passage	54
2.4	L'activité cargo	62
2.5	L'activité maintenance	66
2.6	Les autres activités	71
2.7	La flotte	73
2.8	Les faits marquants du début de l'exercice 2014	80

2.1 Le marché et l'environnement

La santé du transport aérien est étroitement liée à celle de l'économie mondiale ainsi qu'aux événements politiques et naturels qui peuvent affecter la demande de déplacement.

En 2013, la croissance économique mondiale était de 2,4%, un niveau comparable à 2012, mais avec des situations contrastées. L'Union Européenne est sortie progressivement de la récession, avec un PIB en très légère hausse en France, et en baisse aux Pays-Bas. Dans les entreprises, les budgets de voyages sont restés très limités, en particulier pour les déplacements moyen-courrier au sein de l'Europe. En ce qui concerne les voyages à motif personnel, la baisse du pouvoir d'achat en Europe a pesé sur la demande qui est toutefois restée dynamique grâce au développement du tourisme international, notamment en provenance des pays en forte croissance. Selon les données IATA, le trafic aérien global a ainsi augmenté de 5,3% en 2013, pour une hausse des capacités de 4,4% *(source 3)*. Combinée à une amélioration du remplissage et aux plans de restructuration mis en œuvre par de nombreuses compagnies, cette demande relativement dynamique a permis un léger redressement de la marge d'exploitation du secteur.

Après plusieurs années de forte hausse, les prix du pétrole et du carburant avion ont légèrement baissé.

En Europe, le secteur reste extrêmement concurrentiel : outre la compétition entre acteurs traditionnels, le secteur est notamment affecté sur moyen-courrier par le développement du TGV et des compagnies *low-cost*, et sur long-courrier, par la forte croissance des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines.

Aux États-Unis, les compagnies ont atteint en 2013 des niveaux de rentabilité élevés, bénéficiant notamment d'une stricte discipline dans la gestion des capacités. Avec la fusion entre American Airlines et US Airways, la phase de consolidation du secteur est quasiment achevée. En Amérique du Sud, l'événement le plus marquant a été la fusion entre LAN et TAM, donnant naissance à un grand groupe très bien implanté dans plusieurs pays du continent. L'Asie a été marquée par la poursuite de la croissance rapide des compagnies *low-cost.* Le marché chinois reste toutefois organisé autour de quatre grandes compagnies traditionnelles. L'arrivée attendue de compagnies *low-cost* en Chine pourrait représenter une rupture importante qui pousserait ces compagnies traditionnelles à se développer plus sur les liaisons internationales. En Afrique, les plus grandes compagnies cherchent à tirer profit de la forte croissance attendue de la demande, notamment en construisant des réseaux couvrant efficacement les déplacements au sein du continent. Le projet de compagnie *low-cost* le plus ambitieux, Fastjet, a commencé à opérer en Tanzanie.

Les compagnies du Golfe ont poursuivi leur développement très rapide, confirmé par l'annonce de plusieurs commandes géantes en 2013. Cette croissance s'est étendue à de nouveaux territoires : ouverture d'une ligne entre l'Europe et les États-Unis par Emirates (Milan-New York en continuation de Dubai-Milan), multiplication d'investissements dans des compagnies par Etihad.

En 2014, les économistes anticipent une accélération de la croissance économique mondiale, avec une croissance positive pour l'Eurozone, mais très modérée en France et aux Pays-Bas. Combinée à la baisse attendue des prix du pétrole, cette amélioration redonne confiance aux compagnies aériennes. Néanmoins, cette confiance amène certains opérateurs à déployer des capacités additionnelles, notamment sur l'Atlantique nord, qui pourraient peser sur les marges.

2.1.1 L'environnement économique

Contexte économique

➤ **Croissance du PIB réel**

	2011	2012	2013
Monde	3,0	2,5	2,4
Union européenne	1,7	(0,3)	0,1
♦ dont France	2,0	0,0	0,2
♦ dont Pays-Bas	1,0	(1,3)	(1,0)
Amérique du Nord (Pays du NAFTA)	2,0	2,7	1,8
Asie-Pacifique	4,6	4,5	4,8
♦ dont Chine	9,3	7,7	7,7
Moyen-Orient	5,3	2,7	2,7
Afrique (Nord et sub-saharienne)	0,7	5,4	3,5

Source : IHS Global Insight, 15 janvier 2014.

2013 : année de faible croissance mondiale

L'année 2013 a été marquée par la stabilisation progressive de la situation de la zone euro, le raffermissement de l'économie américaine et une politique de relance spectaculaire au Japon. Au total, la croissance mondiale a été de 2,4% en 2013, comparable à 2012.

La zone euro a vu son environnement économique et financier s'améliorer progressivement. Si Chypre a dû faire l'objet d'un plan de sauvetage au mois de mars, la récession en zone Euro a néanmoins pris fin mi 2013 et l'euro ne semble plus menacé à court terme. L'Union bancaire, promise depuis l'été 2012 et destinée à augmenter la confiance envers les banques européennes sur les marchés, a fait l'objet d'un accord politique lors du sommet européen de décembre 2013. Elle sera progressivement mise en place à partir de 2014. En France, la croissance est restée très faible sur l'année 2013 (+0,2%). Les Pays-Bas ont connu une contraction de l'activité, expliquée par la politique d'austérité, la modération salariale et une hausse du taux de chômage qui ont affaibli la demande domestique. Ailleurs en Europe, après plusieurs années de politique d'austérité, le Royaume-Uni a vu sa croissance progresser fortement (+1,8%), grâce à une politique monétaire particulièrement accommodante et une reprise de la consommation.

La croissance est restée solide aux États-Unis (+1,9% en 2013). Malgré le *shutdown* paralysant l'administration américaine durant 16 jours en octobre 2013, la reprise américaine reste solide : le taux de chômage est tombé à 7% en décembre 2013, au plus bas depuis 5 ans, tandis que les profits des entreprises sont au plus haut depuis 1947. Signe de confiance dans la reprise, la Réserve Fédérale Américaine a commencé à réduire l'intensité de sa politique monétaire particulièrement accommodante *(Quantitative Easing)* : le plafond d'achat de liquidités a été revu de 85 à 75 milliards de dollars par mois en décembre 2013.

Au Japon, le premier ministre Shinzo Abe a lancé début 2013 une politique spectaculaire visant à sortir durablement le pays de la stagnation économique : assouplissement monétaire, augmentation des dépenses publiques, et stimulation de l'investissement privé. Cette politique a entraîné une forte baisse du yen (-20% face au dollar) soutenant les exportations nippones. Après un rythme annuel à 4% début 2013, la croissance s'inscrit finalement à +1,7%.

Les pays émergents ayant un déficit extérieur important – Turquie, Inde, Indonésie ou Brésil – ont dû gérer la fragilisation de leurs monnaies nationales suite au départ de capitaux étrangers, les marchés financiers anticipant dès début 2013 le durcissement monétaire de la FED. Le Brésil a par ailleurs vu sa croissance redémarrer (+2,3% contre +0,9% en 2012), soutenu par un plan de relance de la consommation et un assouplissement de la politique monétaire. La croissance de la Chine est restée stable à +7,7%, affectée par un ralentissement des exportations ; l'Inde a pour sa part enregistré une croissance de 4,6% en 2013 (contre +3,2% en 2012) *(source 1)*.

2014 : Accélération de la croissance mondiale tirée par le redressement de l'Europe

Pour 2014, la majorité des économistes s'attend à une accélération de la reprise dans les pays développés, tandis que les monnaies de certains pays émergents pourraient connaître à nouveau certaines turbulences. Si les prévisions 2013 avaient été régulièrement revues à la baisse toute l'année 2012, notamment pour les pays développés, les prévisions de croissance pour 2014 sont restées globalement stables toute l'année 2013.

En Europe, une reprise de la croissance est attendue (+1,3%), soutenue par l'Allemagne (+2,1%) et le Royaume-Uni (+2,7%). La croissance de la France (+0,5%, tirée notamment par un raffermissement de la consommation et de la production industrielle) s'inscrit néanmoins en retrait par rapport aux autres pays. Aux Pays-Bas, 2014 devrait être une année de légère reprise (+0,5%), l'activité devant être soutenue par un regain des exportations à destination des États-Unis et du reste de l'Union européenne. Les pays d'Europe du Sud pourraient connaître de premiers signes de reprise : l'Italie et surtout l'Espagne pourraient tirer profit de l'amélioration de leur compétitivité prix *(source 1)*.

Le risque principal en zone Euro semble être la déflation : la hausse des prix s'est brutalement ralentie en 2013 et pourrait s'installer durablement au-dessous des 2%, niveau ciblé par la Banque Centrale Européenne. Le risque d'un scénario à la japonaise où toute décision d'investissement et d'achat est différée, contribuant au recul de la demande et de l'investissement, ne peut être exclu. La BCE a en conséquence abaissé son principal taux directeur à 0,25% en novembre 2013 *(source 2)*.

La reprise économique devrait s'accentuer aux États-Unis (+2,7%, *source 1*), soutenue notamment par la hausse de la production industrielle (notamment liée à la baisse du prix de l'énergie) et à une consommation des ménages soutenue.

Au Japon, la croissance en 2014 (+1,8%, *source 1*) devrait être tirée par les investissements et la dépense publique.

Enfin, la croissance devrait rester soutenue dans les pays émergents, en dépit d'un ralentissement dans certaines économies. La croissance de la Chine devrait se maintenir aux alentours de 8,0%, celle de l'Inde devrait atteindre 5,4% et celle du Brésil, 3,0%.

Prix du pétrole

En quelques années, le carburant est devenu un des tout premiers postes de coût d'une compagnie aérienne : représentant 25% des coûts en 2010, il pèse aujourd'hui plus de 33% *(source 4)*.

En 2013, le prix du pétrole a baissé par rapport à 2012 *(source 3)*, ce qui représente une bonne nouvelle pour le secteur après la forte hausse subie en 2011 et au début 2012. Le contexte politique difficile au Moyen-Orient, un facteur de risque important pour le marché du pétrole, ne s'est pas traduit par une nouvelle hausse du prix du pétrole *(source 4)*.

Pour les prochaines années, les économistes s'attendent à une hausse modérée de la demande, tirée par les marchés en forte croissance. La consommation dans les pays de l'OCDE devrait baisser, notamment grâce au développement de sources d'énergie alternatives (gaz naturel, énergies renouvelables). Combiné à la hausse de la production des pays non membres de l'OPEP (en particulier aux États-Unis), ce scénario pourrait se traduire par la poursuite de la baisse des prix en 2014 *(source 5)*.

➤ Évolution du cours pétrole

Brent Londres *(En dollar par baril)*	2010	2011	2012	2013	2014 prévision
Cours moyen	79,50	111,26	111,54	108,64	103,6
Plus haut	94,00	126,64	128,17	119,03	
Plus bas	67,58	93,70	88,62	96,83	

Source : Oxford Economics, Platt's.

Volatilité des taux de change

La volatilité des taux de change est également un enjeu pour les compagnies aériennes, et particulièrement pour les compagnies européennes dont les coûts sont pour une large part liés au dollar tandis que leurs chiffres d'affaires sont sensibles à l'ensemble des monnaies. La dépréciation de l'euro vis-à-vis de l'ensemble des monnaies leur donne de la compétitivité en matière commerciale. La dépréciation de l'euro vis-à-vis du dollar uniquement a un impact négatif sur les coûts. L'appréciation de l'euro vis-à-vis de toutes les monnaies ou seulement du dollar a des effets inverses. Les politiques de couverture mises en place par les différentes compagnies ont pour objet de réduire les effets de la volatilité des taux de change.

Par ailleurs, cette volatilité a un impact indirect sur l'activité des compagnies aériennes du fait de son influence sur les passagers voyageant pour des raisons touristiques.

En 2013, la dévaluation du Yen a eu un effet important sur les revenus générés par les compagnies internationales au Japon. En décembre 2013, la banque fédérale américaine a restreint sa politique monétaire *(tapering)*, ce qui pourrait se traduire par une dépréciation d'autres monnaies, en particulier dans les pays dits émergents *(source 7)*.

➤ Évolution des monnaies

Pour un euro	2010	2011	2012	2013
USD	1,3261	1,3917	1,2842	1,3279
GBP	0,8580	0,8678	0,8105	0,8493
Yen	116,35	110,93	102,43	129,60
CHF	1,3810	1,2326	1,2053	1,2311

Source : MarketMap.

2.1.2 Le contexte de l'industrie

2013 : croissance du trafic supérieure à la croissance des capacités

En 2013, le trafic aérien global a augmenté de 5,3% par rapport à 2012, pour une augmentation de l'offre de seulement 4,4%. Au global, IATA estime que l'industrie du transport aérien devrait dégager un bénéfice net courant de 13 milliards de dollars, en amélioration par rapport à 2012 (+5 milliards de dollars), et une marge opérationnelle de 3,3% en hausse de 1,1 point par rapport à 2012 *(source 3)*, traduisant les gains en efficacité de l'industrie.

La plus forte croissance de trafic international a cette année encore été établie par les compagnies du Golfe (+12,0%) suivie par les compagnies d'Amérique latine (+8,2%). Les transporteurs africains ont eux aussi enregistré une croissance soutenue (+5,7%), tout comme les transporteurs d'Asie-Pacifique (+5,4%). La plus faible croissance internationale a été observée par les transporteurs européens (+3,7%) et nord-américains (+2,8%), reflétant certes un contexte économique moins favorable mais aussi une discipline de capacité, entraînant les coefficients de remplissage les plus élevés de l'industrie (respectivement 81,3% pour les transporteurs européens et 82,8% pour les nord-américains) *(source 8)*.

En dépit du climat économique défavorable, le trafic (exprimé en passagers) des compagnies européennes de l'AEA était en légère croissance (+1,6% à 375 millions de passagers). Leur croissance a été tirée par les lignes intercontinentales (+3,5%) tandis que la croissance sur les lignes intra-européennes était limitée à +1% *(source 9)*. Cette croissance, bien plus faible que celle rapportée par IATA pour l'ensemble des compagnies européennes, signifie que les compagnies non membres de l'AEA, en premier lieu les compagnies *low-cost*, continuent à prendre des parts de marché. Au global, le trafic intercontinental des transporteurs de l'AEA a cru de 2,7% en PKT (Passagers Kilomètres Transportés), pour une croissance des capacités de 1,7%. Le coefficient d'occupation a gagné 0,7 point pour atteindre un record historique de 79,9%, reflétant la discipline de

capacité, plus particulièrement sur l'Atlantique Nord. La faiblesse de cette croissance très en deçà de son niveau historique n'a néanmoins pas suffi à rétablir la rentabilité des compagnies de l'AEA dont la marge d'exploitation devrait rester proche de 0% en 2013 *(source 9)*.

Sur la base de chiffres à fin novembre, IATA anticipe une croissance de 4% du segment des clients « premium » (voyage en cabine Affaires ou Première) en 2013 *(source 10)*.

Prévisions d'offre 2014 : relâchement de la discipline ?

Au vu des programmes diffusés à la mi-janvier 2014, la prévision de croissance d'offre (en Sièges Kilomètres Offerts) pour le premier semestre 2014 sur l'axe Europe-Long-Courrier est de l'ordre de 5% par rapport au premier semestre 2013. Cette tendance traduit une accélération de la croissance débutée à l'hiver 2013. Les prévisions de croissance d'offre en sièges par route sont les suivantes :

- Europe-Amérique du Nord : +6% à +7% ;
- Europe-Amérique latine : +3% ;
- Europe-Asie : +4% ;
- Europe-Moyen-Orient : +8% à +10% sous l'influence des compagnies du Golfe ;
- Europe-Afrique subsaharienne : +4%.

Sur les lignes intra-européennes, la croissance d'offre (en Sièges Kilomètres Offerts) devrait être de l'ordre de +5% par rapport au premier semestre 2013, toutefois ce chiffre est susceptible d'évoluer significativement à l'approche de la saison été *(source 12)*. Sur ce marché, la demande devient plus saisonnière, ce qui représente un nouveau défi pour les compagnies traditionnelles qui doivent adapter leur organisation *(source 13)*. En général, les compagnies *low-cost* peuvent mieux gérer cette saisonnalité accrue, notamment grâce à des organisations plus flexibles.

Le marché domestique français est dominé par le TGV. En avril, la SNCF a lancé un produit de type *low-cost* « OUIGO » avec 4 rames densifiées ne roulant que sur Ligne à Grande Vitesse *(source 15)*. Les principaux développements de TGV en cours sont le prolongement de la ligne Est jusqu'à Strasbourg à l'été 2016, qui impactera alors le trafic aérien entre Paris et des villes telles que Francfort, Stuttgart, Bâle ou Zürich, ainsi que le prolongement de la ligne Sud-Ouest jusqu'à Bordeaux, prévu en juillet 2017, entraînant un gain de temps d'une heure sur cette destination, ainsi que vers Biarritz, Pau et Toulouse. Le gouvernement français a annoncé une pause dans les investissements des Lignes à Grande Vitesse (LGV) non encore lancées, avec la seule réalisation du tronçon Bordeaux-Toulouse à l'horizon de 2024.

Aux Pays-Bas, le début d'année 2013 a été marqué par la perte du certificat d'exploitation de FYRA, un service de trains à grande vitesse entre les Pays-Bas et la Belgique, et la mise en place progressive de dessertes de substitution sur l'axe Bruxelles-Amsterdam.

En Europe du Sud, la ligne à grande vitesse reliant Perpignan à Barcelone a finalement été inaugurée le 15 décembre 2013. En Espagne, le projet de raccord de la ligne LGV de Madrid à la frontière basque ne verra pas le jour avant 2022, avec une simple réadaptation de la ligne d'Irun à San Sebastian. En Italie, la mise en service totale de la ligne Milan-Venise est reportée au-delà de 2020 faute de financement.

Des réglementations européennes et internationales plus contraignantes

Les réglementations européennes et internationales, qu'elles soient nouvelles ou appliquées plus strictement, pèsent de plus en plus sur l'industrie du transport aérien allant jusqu'à créer pour certaines d'entre elles de graves distorsions de concurrence.

Une politique de protection climatique que l'Europe ne parvient pas à étendre

La protection climatique est une des priorités de l'industrie du transport aérien. Elle est la première industrie à s'être fixée un objectif de réduction des émissions de CO_2. Dans la lutte contre le changement climatique, l'Europe a mis en œuvre au 1er janvier 2012, une directive imposant le système communautaire d'échange de permis d'émission de CO_2 à toutes les compagnies se posant dans l'espace économique européen. Cette directive a suscité une levée des boucliers de certains pays (Chine, États-Unis, Russie, Inde…). En novembre 2012, la Commission Européenne a annoncé le report d'un an de l'application du système d'échange de permis d'émissions pour la quasi-totalité des vols hors UE afin de faciliter la recherche d'un accord global au niveau de l'OACI, accord qui a été trouvé en octobre 2013. Celui-ci prévoit la conception d'un mécanisme de marché à proposer pour la prochaine session de 2016 en vue d'une entrée en vigueur en 2020. La Commission Européenne interprète cet accord comme la possibilité de faire rentrer dans le système d'échange de permis d'émissions européens les parts de survols de pays européens des vols non intra-européens. Si elle est adoptée, cette proposition risque de faire débat avec les principaux partenaires de l'Union européenne.

(Voir également Section 3 – Risques et gestion des risques, page 81).

Protection des droits des consommateurs et sûreté

L'évolution de la réglementation renforce de plus en plus le droit des consommateurs, tant en Europe qu'aux États-Unis. Ainsi, en ce qui concerne les indemnisations aux passagers, la Cour européenne de Justice a assimilé en octobre 2012 les retards de plus de trois heures à un refus d'embarquement (arrêt de la grande Cour du 23 octobre 2012, affaire C-581/10). En mai 2013, la commission a proposé un nouveau texte au parlement qui précise les conditions d'application des droits des consommateurs *(source 18)*.

Certaines règles ont été assouplies au bénéfice des consommateurs, notamment celles régissant le transport de liquides au sein de l'Union européenne *(source 19)*, et celles concernant l'utilisation des appareils électroniques en mode avion pendant toutes les phases de vol *(source 20, source 21)*.

Ciel unique Européen : un projet bloqué ?

Une organisation transfrontière de la gestion des espaces aériens par le contrôle aérien est en cours de constitution. En 2004, l'Union européenne a adopté le Ciel Unique Européen. Le traité international de décembre 2010 établissant le Bloc d'Espace Aérien Fonctionnel d'Europe Centrale ou FABEC (Functional Airspace Block Europe Central), regroupant les espaces aériens du Benelux, de l'Allemagne et de la France, a été ratifié en décembre 2012 et publié au *Journal officiel* de la République Française en novembre 2013 *(source 16)*. Ce bloc permet de définir les zones de régulation aérienne de chaque centre en fonction du trafic et non plus en fonction des frontières.

À compter de 2012, les autorités en matière de contrôle aérien doivent atteindre des objectifs de performance en matière de ponctualité, d'efficacité des vols et d'économies. La faiblesse actuelle du trafic aérien aide le contrôle aérien à tenir ses objectifs de réduction des retards moyens par vol, mais rend plus difficile l'engagement de baisser les coûts unitaires *(source 17)*.

Des clients de plus en plus avisés, pragmatiques et exigeants

Si la sécurité reste un enjeu majeur dans le choix du client, ce n'est plus le seul. Le comportement client a connu de profondes mutations ces dernières années. Les compagnies doivent s'adapter à ces nouvelles exigences au risque de perdre des clients pour qui l'image et la qualité du produit sont devenues plus importantes que la préférence nationale.

Les clients sont de mieux en mieux informés et sensibles à la valeur du service proposé. Ils font attention à ce qu'ils dépensent : le rapport qualité/prix prend une dimension primordiale dans leur acte d'achat. Le besoin pour un service personnalisé est de plus en plus fort, quelle que soit la classe de transport. Les clients mettent de plus en plus les compagnies en concurrence, comparant les offres notamment sur le prix, le temps de voyage, le confort et la possibilité de personnaliser leur voyage (achat d'options). Ils sont par ailleurs en permanence connectés, partagent leurs expériences *via* les réseaux sociaux et exigent des informations en temps réel.

Pour répondre à toutes ces exigences, les compagnies développent des solutions de self-service à toutes les étapes du voyage (achat, enregistrement, dépose des bagages, embarquement…), en multipliant les choix et les options payantes, et en assurant une forte présence sur Internet et les réseaux sociaux *(source 4)*.

Dans les prochaines années, les innovations technologiques obligeront les systèmes traditionnels de distribution à évoluer. Les systèmes de distribution actuels (« GDS ») doivent pouvoir se connecter de manière transparente aux systèmes de chaque compagnie pour échanger non seulement sur les horaires, les prix et les disponibilités dans les inventaires, mais aussi sur les produits annexes et les options. Les clients pourraient privilégier des solutions leur donnant accès au même endroit à toutes les composantes de leurs voyages : avion, hébergement, location de voiture, train… *(source 22)*.

De nouveaux acteurs tels que Google sont susceptibles de modifier les modes traditionnels de distribution des compagnies aériennes et affecter les rapports avec leurs clients. Google joue dès à présent un rôle dans de nombreux aspects de la distribution, de la vente et du marketing des compagnies aériennes : positionnement dans le moteur de recherche, liens publicitaires, fonction de « meta-search », logiciel de pricing et de réservation (ITA) *(source 22)*.

2.1.3 La concurrence

Les compagnies européennes font évoluer leur activité moyen-courrier

En 2013, les grandes compagnies européennes ont poursuivi leurs restructurations profondes.

Chez Lufthansa, le programme « SCORE » vise un résultat d'exploitation de 2,3 milliards d'euros en 2015, en hausse de 1,5 milliard d'euros par rapport à 2011. Ce plan prévoit notamment la suppression de 3 500 postes et le transfert à sa filiale Germanwings de toute l'activité moyen-courrier hors des *hubs* de Frankfort et de Munich. Le transfert à Germanwings devrait permettre une baisse des coûts grâce à la hausse de la productivité des pilotes, à la baisse de la rémunération des personnels de cabine et des personnels administratifs, et un coefficient d'occupation plus élevé *(source 23)*.

Considérant le progrès réalisé chez British Airways et la prise de contrôle de Vueling, International Airlines Group (IAG, holding contrôlant British Airways, Iberia et Vueling) a revu à la hausse son objectif de résultat d'exploitation 2015, à 1,8 milliard d'euros. Pendant qu'Iberia reste concentrée sur la restructuration de sa structure de coût, la réduction des capacités, la réduction des effectifs et la recherche de gains de productivité, Vueling poursuit sa forte croissance. Les commandes récentes d'IAG pourraient permettre à Vueling d'opérer 100 avions dès 2015 *(source 24)*. Reflet des ambitions pan-européennes d'IAG, Vueling inaugure plusieurs bases hors de son pays d'origine, l'Espagne. Elle prévoit notamment de pénétrer le marché domestique italien en 2014, en compétition directe avec Alitalia, Ryanair et Easyjet.

Dans un contexte économique italien difficile et face au renforcement de la concurrence ferroviaire (ligne Milan-Rome), des compagnies *low-cost* et des compagnies du Golfe, les résultats d'Alitalia se sont dégradés en 2013. En 2014, la pression concurrentielle devrait rester forte en raison du développement de Ryanair et de Vueling.

En 2013, Norwegian a reçu ses premiers Boeing 787 et démarré des lignes *low-cost* long-courrier vers des destinations touristiques aux États-Unis et en Asie du Sud Est. Le faible potentiel de clientèle « premium » et les difficultés d'opération du 787 ont rendu le démarrage de ces nouveaux vols difficile *(source 25)*. Norwegian s'est également lancée dans la bataille des compagnies *low-cost* européennes en commençant à opérer des vols entre Londres Gatwick et des destinations sur le pourtour méditerranéen, en concurrence directe avec Easyjet.

Même si elles ne croissent plus aussi fortement que par le passé, Easyjet et Ryanair continuent de dominer le marché *low-cost* pan-européen. Afin de renforcer leurs positions et d'accéder à un plus grand nombre de marchés, les compagnies *low-cost* modifient leurs

positionnements. Ainsi, Easyjet investit pour mieux répondre aux besoins des clients affaires : introduction de tarifs flexibles « tout-compris », embarquement prioritaire, distribution dans les GDS. Fin 2013, Ryanair a émis un avertissement sur ses résultats en raison de niveaux de prix plus faibles qu'attendus sur l'hiver 2013-14. Elle a en même temps annoncé une modification de son positionnement, avec une plus forte orientation « client » : amélioration de l'ergonomie du site web, choix du siège, tarifs plus raisonnables pour l'enregistrement en aéroport ou pour les bagages enregistrés *(source 26)*. Dans le même temps, elle s'autorise à opérer à partir d'aéroports principaux, annonçant le lancement de vols au départ de Rome Fiumicino ou de Bruxelles Zaventem *(source 27)*.

Fin de consolidation aux États-Unis

Aux États-Unis, le mouvement de consolidation des compagnies s'est poursuivi : la fusion entre American Airlines et US Airways a été finalisée en décembre 2013, donnant naissance au numéro un mondial du transport aérien (40 milliards de $ de chiffre d'affaires et 1 000 avions). La fusion a signifié aussi la sortie de chapitre 11 pour American Airlines, qui était sous ce régime depuis novembre 2011 *(source 28)*.

Les grandes compagnies américaines publient de bons résultats financiers. Ainsi, Delta a publié un résultat net 2013 de 10,5 milliards de dollars, dont 8 milliards d'éléments exceptionnels *(source 29)*, et United-Continental a publié un résultat net de 1,1 milliard de dollars *(source 30)*. Suite à l'acquisition par Delta de 49% de Virgin Atlantic, les deux compagnies ont lancé le 1er janvier 2014 une *joint-venture* concernant les vols entre l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni *(source 31)*.

Début de consolidation en Amérique latine

En 2013, la concurrence en Amérique latine a été marquée par la fusion de LAN Airlines avec TAM, créant ainsi le plus grand groupe aérien du continent. Implanté sur 7 marchés (Argentine, Brésil, Colombie, Chili, Equateur, Paraguay et Pérou), le groupe représente un tiers des capacités dans la région et opère sur 135 destinations *(source 32)*. LATAM ayant choisi de rejoindre l'alliance Oneworld, TAM quittera donc Star Alliance au 31 mars 2014 *(source 33)*.

En 2013, la compagnie brésilienne GOL, qui se décrit comme la « plus grande compagnie *low-cost* et *low-fare* d'Amérique latine », a transporté 9 millions de passagers vers 65 destinations. Bien que réduisant son offre, elle représente encore 35,5% du marché domestique brésilien *(source 34)*. Après deux années de pertes, la mise en œuvre d'une stratégie de rationalisation de l'offre et d'ajustement de la structure de coût lui a permis de revenir à une marge d'exploitation positive. Son accord de partage de code avec Delta a été étendu à plus de destinations.

Copa Airlines, la compagnie nationale du Panama, a continué de renforcer son *hub* de Panama City. Elle a augmenté son offre de 14% et a transporté 11 millions de passagers sur 69 destinations en 2013 *(source 35)*. Elle a réussi à maintenir une rentabilité très élevée, supérieure à 17% *(source 36)* en profitant notamment de la localisation géographique idéale de son *hub* au centre des Amériques.

L'Asie en pleine transformation

En Asie du Sud-Est, le marché est toujours très dynamique, porté en particulier par la croissance des compagnies *low-cost* qui représentent 20% de l'offre en siège mais près de 50% des commandes *(source 37)*. Les compagnies asiatiques sont soutenues par la croissance des économies de la région et la forte demande des déplacements intra-Asie. Néanmoins, même si la tendance reste globalement positive pour les mois à venir, la croissance pourrait ralentir sur certains marchés arrivant progressivement à maturité. La croissance devrait être tirée par l'activité en Indonésie, en Thaïlande, en Malaisie, à Singapore et aux Philippines *(source 38)*.

Air Asia et Lion Air dominent le marché et poursuivent leur stratégie de marques pan asiatiques : Lion Air a ainsi lancé cette année trois filiales en Thaïlande (Thai Lion Air), Malaisie (Malindo), et Indonésie (Batik Air). Le groupe a totalisé en 2013 plus de 20% de l'offre sur les routes intra Asie du Sud Est. Pour accompagner son développement, la compagnie a par ailleurs signé en mars 2013 une commande de 234 Airbus A320 et A321 *(source 39)*. Air Asia a quant à elle accentué sa présence sur le marché philippin, en prenant le contrôle de la compagnie Zest Air, rebaptisée AirAsia Zest. La compagnie prévoit de lancer cette année une compagnie en Inde (AirAsia India), et de continuer à se développer sur le long-courrier (nouvelle filiale Thaï AirAsia X). La desserte de l'Europe (Paris ou Londres) est à nouveau envisagée depuis Bangkok. AirAsia fait néanmoins face à des difficultés sur le marché japonais : Air Asia et All Nippon Airways ont suspendu en octobre 2013 l'activité de leur filiale commune AirAsia Japan après des résultats financiers décevants *(source 40)*. Pour contrer cette double domination, les autres compagnies font le choix de s'allier : Tiger Air a ainsi signé récemment des accords de coopération commerciale avec Scoot (2012), SpiceJet (2013) et Cebu Pacific (2014), et prévoit de lancer une filiale commune à Taiwan avec China Airlines fin 2014 *(source 41)*.

Les quatre grandes compagnies chinoises (Air China, China Southern, China Eastern et Hainan Airlines) restent essentiellement axées sur le trafic domestique qui pèse pour près de 90% dans leur trafic passagers *(source 10)*. Le gouvernement chinois a annoncé en novembre 2013 son intention de soutenir le développement de nouveaux acteurs, en particulier *low-cost*, sur ce marché *(source 42)*. Les compagnies ambitionnent maintenant d'accroître leurs parts de marché sur le trafic international. Elles s'y développent progressivement surtout par le biais de partenariats ou de *joint-ventures*.

En Inde, la situation reste instable pour les compagnies aériennes. Seuls Indigo (qui poursuit son développement sur les réseaux domestiques – 30% de part d'offre en 2013 contre 26,5% en 2012 – et international) et GoAir ont été bénéficiaires sur le dernier exercice fiscal *(source 43)*. Jet Airways et Etihad ont conclu un accord stratégique en 2013 se traduisant par une prise de participation d'Etihad dans le capital de Jet à hauteur de 24% et une mise en résonance de leurs réseaux respectifs. Le marché domestique indien sera impacté par le lancement des opérations du nouvel entrant AirAsia India. La compagnie devrait être dotée de 10 Airbus A320 et devrait commencer ses opérations au premier semestre 2014 *(source 45)*.

Au Japon, des slots supplémentaires destinés au trafic international ont été attribués par l'aéroport de Tokyo-Haneda. 14 slots ont ainsi été distribués aux compagnies étrangères pour l'été 2014 : 6 pour des compagnies européennes (Air France, Lufthansa et British

Airways), 7 pour des compagnies asiatiques (dont Garuda Indonesia et Singapore Airlines) et une américaine (Air Canada) *(source 46)*.

La région asiatique en général bénéficie d'un fort attrait : les compagnies mondiales viennent y chercher un relais de croissance.

Développement des compagnies africaines

En Afrique, les deux principales tendances sont le développement d'ambitions pan-africaines par certaines compagnies, et l'apparition de compagnies *low-cost*.

À travers son plan « Vision 2025 », Ethiopian Airlines se fixe comme objectif de devenir une compagnie majeure sur le continent. Elle a ainsi pris une participation de 49% dans la nouvelle compagnie nationale du Malawi, avec l'objectif, à terme, de construire une organisation avec plusieurs *hubs* sur le continent. Kenya Airways s'est fixée comme objectif d'ici 2021 d'opérer des vols à destination de tous les continents. Elle a renforcé sa coopération avec KLM dans le cadre d'une *joint-venture* couvrant transport de passagers et cargo *(source 48)*.

En octobre 2013, la compagnie *low-cost* Fastjet a démarré son premier vol international, sur la ligne Dar es Salaam-Johannesbourg. Son développement reste contraint par l'environnement réglementaire et les réactions des opérateurs traditionnels *(source 49)*.

Les compagnies du Golfe (Emirates, Qatar Airways, Etihad) et Turkish Airlines

Entre 2005 et 2013, la flotte des compagnies du Golfe (Emirates, Etihad, Qatar Airways) et celle de Turkish Airlines ont cru à un rythme annuel moyen de 14%. Entre 2014 et 2018, la prévision de croissance moyenne annuelle de leur flotte est de 13% pour un total de plus de 600 gros porteurs d'ici 2018 contre environ 370 en service aujourd'hui *(source 52)*. Au total, pratiquement un quart des commandes actuelles de gros porteurs est destiné à l'une de ces compagnies. En novembre 2013, Emirates a ainsi annoncé une commande de 50 A380 supplémentaires, confirmant de très loin son statut de premier client pour le très gros porteur (près de 50% des A380 commandés ou en service) *(source 53)*.

En 2013, l'offre d'Emirates a augmenté de 14% (17% en 2012), celle de Qatar Airways de 9% (13% en 2012) et celle d'Etihad de 21% (14% en 2012) *(source 12)*. La montée en puissance de Turkish Airlines est encore plus importante avec une croissance d'offre de 26% en 2013, après 20% en 2012. La compagnie turque bénéficiera à terme de la décision des autorités de bâtir d'ici 2017 un aéroport gigantesque au nord-ouest d'Istanbul (capacité de 150 millions de passagers par an).

La croissance de ces compagnies se caractérise par la multiplication des villes desservies (7 nouvelles dessertes pour Turkish Airlines en 2014, huit pour Etihad). Les ouvertures se concentrent aujourd'hui sur les Amériques *(source 12)* : desserte de Boston pour Emirates, de Miami, Philadelphie et Detroit pour Qatar Airways, de Montréal et Boston pour Turkish Airlines, et de Dallas et Los Angeles pour Etihad. Par ailleurs, elles pourraient bénéficier de la potentielle autorisation de l'A380 en Inde pour augmenter leur capacité sur ce territoire.

En parallèle, les compagnies du Golfe multiplient les partenariats et les investissements pour étendre leurs réseaux. Etihad a désormais des participations dans Air Berlin, Aer Lingus, Air Seychelles, Virgin Australia, Air Serbia, Jet Airways et Darwin (rebaptisée Etihad Regional). En plus de ces investissements, Etihad a étendu ses accords de partage de code, notamment avec Air France-KLM. Qatar Airways a intégré Oneworld en octobre 2013. Emirates a lancé en avril 2013 un partenariat stratégique avec Qantas sur les vols entre Dubaï et l'Australie. À l'inverse, Turkish Airlines et Lufthansa ont mis fin à leur coopération, qui sera arrêtée à la fin mars 2014 *(source 54)*.

Consolidation des compagnies aériennes : alliances, partenariats et *joint-ventures*

La consolidation reste un facteur clé d'amélioration de la marge de l'industrie du transport aérien. Sur ce plan, l'année 2013 a été marquée par la fusion entre American Airlines et US Airways qui représente probablement la dernière étape de la consolidation aux États-Unis.

Les alliances traditionnelles ont continué de croître : Oneworld a intégré Malaysia Airlines et Qatar Airways, Star Alliance a perdu TAM et US Airways mais devrait intégrer EVA Air en 2014, Garuda Indonesia intègrera SkyTeam en mars 2014 *(source 55)*.

À l'exception d'Etihad, les compagnies du Golfe étaient jusque-là réticentes à mettre en place des partenariats. Elles acceptent maintenant toutes de travailler avec d'autres compagnies. Ainsi, Emirates a lancé son partenariat stratégique avec Qantas en avril 2013 *(source 56)* tandis que Qatar Airways a été acceptée dans Oneworld. Etihad a renforcé sa stratégie de partenariat et d'investissement stratégiques. Elle a notamment pris une participation dans Jet Airways afin de renforcer sa présence en Inde, et a signé un accord de partage de code avec Air France-KLM. Au début 2014, elle étudie l'opportunité d'investir dans Alitalia.

Sur le même modèle que les *joint-ventures* sur l'Atlantique Nord ou trans-pacifiques, les *joint-ventures* transcontinentales Europe-Asie se développent *(source 57)* : Air France et KLM ont signé des accords de *joint-venture* avec des compagnies chinoises ; la *joint-venture* de Lufthansa avec ANA sur l'axe Europe-Japon a été étendue à Swiss et Austrian au printemps 2013. Parallèlement une *joint-venture* British Airways - Japan Airlines a débuté en 2013 sur le même axe et devrait être étendue à Finnair courant 2014 *(source 58)*.

2.1.4 Conclusion

La conjonction de la crise économique, qui touche plus particulièrement l'Europe, et du prix du carburant élevé pèse lourdement sur la rentabilité des compagnies européennes. Toutes ces compagnies sont maintenant engagées dans des plans de restructuration visant à restaurer leur compétitivité, en particulier face à des concurrents qui soit bénéficient d'un environnement plus porteur ou soit ont achevé leur mutation vers un modèle pérenne et rentable comme aux États-Unis. Les autorités publiques européennes prennent conscience de l'importance vitale de disposer d'une industrie qui contribue largement à la richesse du continent *(source 59)*. Toutefois, la consolidation, facteur clé pour restaurer durablement la rentabilité de l'industrie, progresse peu. À l'heure actuelle, les ressources financières limitées des compagnies et l'interventionnisme de certains états vis-à-vis des compagnies nationales retardent ce mouvement pourtant inéluctable.

Sources : 1) Global insight – 15 January 2014, 2) La zone euro face au piège de la déflation - Les Échos - 9 janvier 2014, 3) Financial forecast - IATA - December 2013, 4) Annual review 2013 - IATA - June 2013, 5) BP energy outlook 2035 - BP - January 2014, 6) EU commission predicts Euro will get even stronger - Reuters - 5 November 2013, 7) Les États-Unis en finissent avec les psychodrames budgétaires à répétition - Les Échos - 12 Décembre 2013, 8) Air passenger market analysis - IATA - November 2013, 9) AEA airlines 5.6 million passengers in 2013 - AEA - January 2014, 10) Premium traffic monitor - IATA - November 2013,11) IATA ODS, 12) SRS analyzer - Innovata - January 2014, 13) Airlines lose the winter blahs - The Wall Street Journal - 29 February 2012, 14) Les comptes des transports en 2012 - République Française - Ministère de l'Écologie du développement durable et de l'Énergie - Juillet 2013, 15) SNCF lance OUIGO, la grande vitesse hyper-accessible - SNCF Communiqué de presse - 19 février 2013, 16) N. 275 du 27 Novembre 2013 Sommaire analytique - Journal officiel de la Republique Francaise - 27 novembre 2013, 17) Le gouvernement comprend la grogne des contrôleurs aériens - 22 janvier 2014 - La Tribune, 18) Airtight passenger rights - European Parliament - 17 December 2013, 19) E.U. eases rules on liquids on planes - The New York Times - 28 novembre 2013, 20) Aviation : EU extends the use of electronic devices on planes - European Parliament - 9 December 2013, 21) Elektronische Geräte : British Airways erlaubt ab sofort Handy-Nutzung - Spiegel online - 19 December 2013, 22) The future of airline distribution, a look ahead to 2017 - Henry H. Harteveldt - Atmosphere Research Group - IATA - 5 décembre 2012, 23) Lufthansa Group : the SCORE so far Part 2. Negotiating from a strong position, to find new partners - CAPA Centre for Aviation - 19 June 2013, 24) Capital Markets Day - IAG - 15 November 2013, 25) Norwegian Air Shuttle's long-haul business model. "Flag of convenience" or fair competition? - CAPA Centre for Aviation - 8 janvier 2014, 26) Ryanair turns customer-friendly on Easyjet threat - CNBC.com - 22 November 2013, 27) Michael O'Leary : Ryanair is IKEA van de luchtvaart - De Telegraaf - 18 January 2014, 28) CAPA database : Financial results 2012 American Airlines and US Airways - CAPA Centre for Aviation, 29) Delta Air Lines announces December quarter profit - Delta news archive - 21 January 2014, 30) United Announces Full-Year and Fourth-Quarter 2013 Profit - United Continental Holdings News - 23 January 2014, 31) Delta and Virgin Atlantic launch joint venture - Flight Global - 31 December 2013, 32) LATAM annual report 2012, 33) Interview Enrique Queto - Airline business magazine, 34) Company profile GOL - http://www.voegol.com.br/en-us/investidores/paginas/default.aspx - January 2014, 35) Copa Airlines Announces 2014 Growth Plans, Three New Destinations - COPA holdings - 22 January 2014, 36) Annual report 2012 - COPA holdings - 29 April 2013, 37) Asia-Pacific 2014 outlook : faster growth for low-cost airlines as LCC fleet reaches 1 000 aircraft - CAPA Centre for Aviation - 1 January 2014, 38) Competition in Southeast Asia's low-cost airline sector heats up as capacity surges - CAPA Centre for Aviation - 5 September 2013, 39) Indonesia's Lion Air Group has the growth opportunities to support the 600 aircraft on order - CAPA Centre for Aviation - 20 March 2013, 40) AirAsia Japan collapses after AirAsia Group was too bearish while ANA lacked experience - CAPA Centre for Aviation - 26 June 2013, 41) Cebu Pacific becomes latest Tigerair partner. Can LCC alliances counterbalance AirAsia and Lion? - CAPA Centre for Aviation - 9 January 2014, 42) China : 'We urgently need to develop LCCs' – is this the moment for Asia's 'last' LCC market? - CAPA Centre for Aviation - 8 November 2013, 43) Market share of scheduled domestic airlines - Directorate General of Civil Aviation India - 22 January 2014, 44) L'Airbus A380 n'est plus non grata en Inde - La Tribune - 14 January 2014, 45) AirAsia Group completes first step in its bid to launch an LCC in India - CAPA Centre for Aviation - 8 March 2013, 46) Japan awards international Tokyo Haneda Airport slots, but Narita Airport remains the main hub - CAPA Centre for Aviation - 9 October 2013, 47) ROUTES : Kenya Airways plans global network over 10 years - Flight Global - 7 October 2013, 48) KLM expands cooperation with Kenya Airways - KLM press release - 15 November 2013, 49) Fastjet opens Johannesburg-Dar es Salaam route - Financial Mail South Africa - 8 August 2013, 50) Kenya Airways to use existing fleet for new low cost carrier - Daily Nation - 27 September 2013, 51) ANALYSIS : Sino-African capacity boom likely to attract Chinese carriers - Flight Global - 24 October 2013, 52) Ascend, 53) Gulf airlines at the Dubai Airshow smash order records, a vivid message to governments and industry - CAPA Centre for Aviation - 19 November 2013, 54) Lufthansa ends codesharing with Turkish Airlines. A full rift would mean new strategies for each - CAPA Centre for Aviation - 3 December 2013, 55) What 2014 means for the Oneworld Airline Alliance - 16 January 2014 &. What 2014 means for Star Alliance - 22 January 2014 - Condé Nast Traveler Network, 56) Gulf carriers destabilise alliances - Financial Times - 14 November 2013, 57) Europe's airlines in China : Lufthansa and AF-KLM largest as British Airways/oneworld play catch up - CAPA Centre for Aviation - 27 February 2013, 58) Finnair to enter joint business with American Airlines, British Airways and Iberia - Finnair press release - 7 March 2013, 59) Communication de la commission : la politique extérieure de l'UE dans le domaine de l'aviation – Anticiper les défis à venir – Commission européenne, septembre 2012

2.2 La stratégie

Début 2012, le groupe Air France-KLM a lancé un plan de transformation à trois ans (2012-2014) nommé Transform 2015. Si ce plan a pour objectif de dégager les ressources financières nécessaires pour reprendre le chemin de la croissance, il ne remet pas en cause les autres choix stratégiques du groupe. En effet, celui-ci continue à investir dans ses produits et services au client, renforce sa présence sur les marchés en croissance, approfondit la coopération avec ses partenaires, noue des accords avec des nouveaux partenaires au sein de l'alliance SkyTeam et développe ses atouts fondamentaux.

2.2.1 Des atouts fondamentaux

Une présence forte sur tous les grands marchés

Le groupe Air France-KLM dispose du réseau le plus étendu entre l'Europe et le reste du monde. En incluant les vols opérés par Delta dans le cadre de la *joint-venture* transatlantique, le groupe dessert à l'été 2013 119 destinations long-courrier dans le monde, dont 35 en Afrique, 25 en Amérique du Nord, 23 en Asie-Pacifique, 11 dans les Caraïbes, 3 dans l'Océan indien, 11 en Amérique latine, 11 au Moyen-Orient. Le chiffre d'affaires est équilibré entre tous ces marchés *(Voir également Section 2.3.6 pour les chiffres clés par réseau)*.

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

Deux *hubs* coordonnés sur des aéroports non saturés

Le réseau du groupe est coordonné autour des deux *hubs* intercontinentaux de Roissy-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol qui figurent parmi les quatre plus importants en Europe et dont l'efficacité est complétée au sud par les aéroports de Rome et de Milan sur lesquels opère Alitalia, compagnie avec laquelle le groupe dispose d'un accord de partenariat stratégique depuis 2009. Ces *hubs*, organisés en cycles appelés « vagues » combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point à point. Ce système de « covoiturage » à grande échelle donne aux petits marchés accès au monde. De plus, il permet l'utilisation d'avions plus gros, ce qui limite les nuisances et les émissions de CO_2. Ainsi, la deuxième vague du *hub* de CDG, organisée autour de l'arrivée d'une soixantaine de vols moyen-courriers et du départ d'une trentaine de vols long-courriers, permet d'offrir plus de 1 500 correspondances différentes en moins de deux heures avec seulement 90 avions.

L'efficacité des *hubs* dépend largement de la qualité des infrastructures aéroportuaires : nombre de pistes utilisables en parallèle, fluidité de la circulation et facilité de correspondance entre les terminaux. À ce titre, les deux plate-formes de Roissy-Charles de Gaulle et d'Amsterdam-Schiphol bénéficient de capacités pistes non saturées. De plus, l'organisation des activités du groupe à Roissy-Charles de Gaulle a été fortement améliorée depuis la livraison de plusieurs infrastructures nouvelles qui ont permis le regroupement des opérations sur les terminaux 2E, 2F et 2G et la fluidité des correspondances.

Une clientèle équilibrée

Le choix du groupe Air France-KLM de satisfaire tous ses clients en termes de réseaux, de produits et de prix lui a permis de bâtir une clientèle équilibrée. Environ 40% des passagers voyagent pour des raisons professionnelles et 60% pour des raisons personnelles. Le groupe bénéficie également d'une répartition équilibrée entre passagers en correspondance et passagers de point à point. Environ 45% des passagers sont en correspondance chez Air France, et 60% chez KLM. De plus, plus de 50% du chiffre d'affaires est réalisé par des clients fidélisés (membres du programme *Flying Blue* ou dont l'entreprise a un contrat avec le groupe).

SkyTeam, la deuxième alliance mondiale

Desservant 1 024 aéroports dans le monde, l'alliance SkyTeam est la deuxième alliance mondiale. Au 31 décembre 2013, elle réunit 19 compagnies européennes, américaines et asiatiques : Aéroflot, Aeromexico, Air Europa (Espagne), Air France et KLM, Alitalia, China Airlines, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, Korean Air, Tarom et Vietnam Airlines, Aerolineas Argentinas, MEA (Liban), Saudi Arabian Airlines et Xiamen Airlines (5e compagnie chinoise). Garuda Indonesia a rejoint l'alliance en mars 2014.

L'alliance multiplie les initiatives pour fidéliser les clients et faciliter leurs correspondances. Elle permet bien sûr au groupe d'offrir à ses passagers un réseau élargi en donnant accès aux nombreuses destinations de ses partenaires. En 2012, SkyTeam a ainsi déployé SkyPriority, un ensemble de services clairement signalés dans les aéroports, proposés de manière systématique aux clients Elite, de Première classe et de la Classe Affaires.

Des partenariats stratégiques

Le groupe a signé plusieurs partenariats stratégiques sur des marchés clés.

Sur l'Atlantique Nord, le groupe a mis en place depuis 2009 un accord de *joint-venture* avec ses partenaires Delta et Alitalia. Le périmètre de cet accord est très large et couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe au travers d'une coordination intégrée et tous les vols entre l'Amérique du Nord et le Mexique de et vers le bassin méditerranéen, l'Afrique, les pays du Golfe et l'Inde ainsi que les vols de l'Europe de et vers l'Amérique centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur au travers d'une coordination étroite. Cet accord est organisé sur le principe d'un partage des recettes et des coûts.

En janvier 2009, lors de la relance d'Alitalia par des investisseurs privés, Air France-KLM a pris une participation de 25% dans le capital de la compagnie italienne (aujourd'hui ramenée à environ 7% suite à des opérations sur son capital) et signé un accord de partenariat stratégique. Cet accord génère des synergies importantes pour les deux groupes.

En 1995, KLM a pris une participation dans le capital et signé un partenariat stratégique avec Kenya Airways. Un accord de *joint-venture* a été mis en place en 1997, et sensiblement étendu en novembre 2013. Cet accord génère notamment des synergies commerciales sur 6 lignes entre l'Europe et l'Afrique de l'est.

Plus récemment, Air France-KLM a signé un accord de partage de code avec Etihad sur les liaisons entre Paris, Amsterdam et Abu Dhabi ainsi que sur des destinations en Australie, en Asie et en Europe.

Enfin, en février 2014, le groupe a signé un partenariat stratégique exclusif avec la compagnie brésilienne GOL. Cet accord soutient la position de leader d'Air France-KLM au Brésil et en Amérique latine.

Une flotte moderne

Le groupe a investi de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui une des flottes les plus rationalisées et les plus modernes du secteur. Le groupe offre ainsi un meilleur confort à ses passagers, réalise de substantielles économies de carburant et respecte ses engagements de développement durable en limitant les émissions sonores pour les riverains et les émissions de gaz à effet de serre. Les mesures prises dans le cadre du plan « Transform 2015 » pour limiter les investissements dans la flotte auront peu d'effet sur son vieillissement à l'horizon 2014. Par ailleurs, le groupe commencera à recevoir ses premiers Boeing 787 à la fin 2015 et ses premiers Airbus A350 en 2018 *(Voir également Section 2.7 – Flotte, page 73)*.

Un engagement en matière de développement durable

Le groupe entend poursuivre sa démarche de développement durable : conforter la réputation des marques avec, parmi les objectifs, un très haut niveau de sécurité des opérations ; instaurer un dialogue permanent avec les parties prenantes, clients, fournisseurs, riverains ; réduire son empreinte environnementale ; intégrer l'innovation et le développement durable tout au long de la chaîne de service ; contribuer au développement des territoires où il opère et enfin, appliquer les meilleurs principes en matière de gouvernance.

La démarche du groupe est reconnue par les principales agences de notation extra-financière. Parmi ces distinctions, il est à noter que le groupe a été classé, en 2013, leader de la catégorie « Compagnies aériennes » et intégré dans le Dow Jones Sustainability Index (DJSI), principal indice international évaluant les sociétés sur leurs performances en termes de développement durable. Air France-KLM est également, pour la cinquième année, leader du secteur élargi « Transport » regroupant les activités de transport aérien, ferroviaire, maritime, routier, ainsi que les activités aéroportuaires.

2.2.2 Le plan Transform 2015

Couvrant la période 2012-2014, le plan Transform 2015 a été présenté en janvier 2012 pour répondre aux objectifs fixés par le Conseil d'administration du groupe : une réduction rapide de l'endettement, la restauration de la compétitivité du groupe et la restructuration du court et moyen-courrier.

Au lancement du plan, le groupe s'est donné comme objectif de réduire son endettement de 2 milliards d'euros entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2014 (de 6,5 milliards d'euros à 4,5 milliards d'euros). L'environnement économique continuant de peser sur la demande, en particulier en moyen-courrier et en cargo, des mesures complémentaires ont été lancées en septembre 2013 sur ces deux secteurs. Ces nouvelles mesures ne produisant leur plein effet qu'en 2015, le groupe a maintenu son objectif de désendettement mais a considéré qu'il ne serait réalisé qu'en 2015.

Le plan prévoit par ailleurs que le principal levier de désendettement soit le redressement de la compétitivité du groupe. Cet objectif a donné lieu à la fixation d'une cible de réduction du coût unitaire à l'ESKO (Équivalent Siège Kilomètre Offert) de 0,4 centime entre 2011 et 2014, passant de 4,8 centimes en 2011 à 4,4 centimes en 2014. Cet effort de réduction des coûts correspond à une baisse de 10% par rapport au niveau initialement attendu pour 2014 (4,9 centimes, en dépit du contrôle permanent des coûts).

L'ensemble des projets industriels prévus doit se traduire par une forte amélioration de l'excédent brut d'exploitation. Le groupe s'est donné comme objectif de réaliser un EBITDA de l'ordre de 2,5 milliards d'euros en 2014 sous réserve de l'absence d'une nouvelle dégradation de la conjoncture.

Durant l'année 2012, le groupe a lancé les bases de son redressement : outre les mesures d'économies prises rapidement, une croissance de l'offre revue à la baisse tout comme le plan d'investissements, le groupe a finalisé :

- la rénovation de son cadre social avec la signature de nouveaux accords collectifs pour les trois catégories de personnel (personnel au sol, personnel navigant technique et personnel navigant commercial) ;
- l'élaboration de projets industriels dans chacun de ses métiers ;
- la définition d'une nouvelle gouvernance ;
- plusieurs mesures d'amélioration de sa situation financière.

2013 a été principalement une année de mise en œuvre des mesures décidées en 2012 : faible croissance des capacités, réduction des investissements, réduction des effectifs, mise en place de nouvelles conditions de travail, amélioration de la productivité.

À la rentrée 2013, comme prévu dès l'origine du plan, un point d'étape a été réalisé. Ce point d'étape a confirmé que Transform 2015 avait bien respecté son plan de marche ; toutes les mesures décidées en 2012 ont été mises en œuvre selon le calendrier prévu, et se sont bien traduites par une amélioration constante du résultat d'exploitation. Cependant, dans un environnement économique difficile, le redressement des activités moyen-courrier et cargo est apparu insuffisant. Le groupe a donc lancé des mesures complémentaires d'ordre industriel et social détaillées ci-dessous.

Croissance limitée de l'offre et réduction des investissements

Compte tenu des incertitudes de l'environnement économique et d'un déséquilibre persistant entre l'offre et la demande de transport, le groupe a fait le choix d'une augmentation limitée de l'offre tant pour le transport de passagers que pour le transport de fret. Pour l'activité passage, après une croissance de 0,6% en 2012, les capacités ont augmenté de 1,6% en 2013, et devraient augmenter d'environ 1,5% en 2014.

En conséquence, le groupe a revu son plan de flotte et son programme d'investissement à l'exception des investissements destinés à l'amélioration continue de la sécurité des opérations et de ceux liés aux services aux clients (500 millions d'euros sur les trois ans du plan). Cette décision a amené le groupe à aménager son plan de flotte à moyen terme en combinant, entre autres, décalage de livraisons d'avions et non exercice d'options. Les investissements ont été revus à la baisse, passant d'un montant avant *sale & lease-back* de 2,1 milliards d'euros en 2011 à 1,5 milliard d'euro en 2012, 1,1 milliard d'euros en 2013 et devraient rester inférieurs à 1,4 milliard d'euros en 2014. Par ailleurs, le groupe a décidé de limiter les opérations de *sale & lease-back* (600 millions d'euros en 2012, 100 millions d'euros en 2013 et aucune opération en 2014, contre 800 millions d'euros en 2010 et 850 millions d'euros en 2011).

Rénovation du cadre social

Dans le groupe Air France, le retour à une profitabilité satisfaisante nécessite une amélioration très importante de la productivité dans tous les secteurs, ce qui implique la renégociation des règles d'emploi contenues dans les accords collectifs existants. Les négociations avec les organisations représentatives des différentes catégories de personnel ont abouti à la signature de nouveaux accords collectifs en 2012 pour le personnel au sol et le personnel navigant technique et en mars 2013 pour le personnel navigant commercial. Ces nouveaux accords collectifs ont pour objectif de construire une organisation du travail et un système de rémunération et de carrière adaptés au nouvel environnement du transport aérien. Mis en application en 2013, ces accords garantissent une amélioration de la productivité pour l'ensemble des catégories de personnels. Ainsi, pour le personnel au sol le nombre de jours travaillés augmente entre 10 et 12 jours ; les personnels navigants technique et commercial ont accepté une augmentation du nombre d'heures de vol, en particulier sur le moyen-courrier. De plus, ces accords assurent une réduction de l'ordre d'un demi-point du Glissement Vieillesse Technicité (GVT).

Enfin, la compagnie a mis en œuvre une modération salariale à travers le gel des augmentations générales de salaires et des promotions en 2012 et 2013.

Suite à la signature des accords collectifs, le groupe a lancé des mesures volontaires de réduction d'effectif pour chacune des catégories de personnel : incitation au départ définitif de l'entreprise, incitation au temps partiel, congés sans solde… Les mesures concernant le personnel au sol en France ont permis une réduction des effectifs d'environ 2 900 équivalents temps plein pour un objectif de 2 700 équivalents temps plein. Les mesures concernant les pilotes ont permis une réduction d'effectifs d'environ 270 équivalents temps plein pour un objectif de 300 équivalents temps plein. Enfin, les mesures concernant les personnels de cabine ont permis une réduction d'effectifs d'environ 470 pour un objectif de 500 équivalents temps plein.

Chez KLM, les accords collectifs ont une durée déterminée. Au cours de l'année 2012, la compagnie a renouvelé ses accords jusqu'au 1er janvier 2015. Les modifications négociées dans le cadre de Transform 2015 portent notamment sur la mise en œuvre d'un gel des salaires en 2013 et 2014, une augmentation du nombre de jours travaillés, une nouvelle grille de rémunération pour le personnel de cabine et des mesures de mobilité pour le personnel au sol.

Au total, ces mesures doivent permettre une réduction de la masse salariale de plus de 300 millions d'euros, à périmètre et montant de la charge de pension constant, entre 2011 et 2014.

Dans le cadre des mesures complémentaires décidées à l'automne 2013, Air France a mis en œuvre de nouvelles mesures volontaires de réduction d'effectif. Pour le personnel au sol, un nouveau plan de départs volontaires portant sur 1 826 équivalents temps plein est ouvert de février à juin 2014. D'autres mesures de départs volontaires seront mises en œuvre en 2014 pour les pilotes (objectif : environ 350 équivalents temps plein) et les personnels de cabine (objectif : environ 700 équivalents temps plein). Le gel des augmentations générales de salaires a été prolongé d'une année.

Projets industriels

Dans le cadre de Transform 2015, le groupe a lancé des projets industriels dans chacune de ses activités. Bien que toutes les mesures décidées en 2012 ont été mises en œuvre comme prévu, la conjoncture plus difficile qu'attendu, notamment en Europe, s'est traduite par un redressement insuffisant des activités moyen-courrier et cargo. Cette situation a amené le groupe à lancer à l'automne 2013 des mesures complémentaires dans ces deux activités.

Activité passage

Les pertes de l'activité passage sont concentrées sur le réseau moyen-courrier, avec des pertes d'exploitation d'environ 620 millions d'euros en 2013. Ce réseau reste un socle indispensable au développement du groupe, assurant non seulement son implantation dans l'ensemble de l'Europe mais aussi l'alimentation des vols long-courriers sur les deux *hubs* de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol. Depuis la crise de 2008-09, l'évolution structurelle négative des recettes unitaires a entraîné, malgré les plans d'actions, le creusement des pertes d'exploitation de cette activité. Le réseau long-courrier est certes rentable, mais ne peut opérer sans réseau moyen-courrier d'alimentation efficace ni entièrement compenser ces pertes. Les projets ont donc été de plus grande ampleur sur le moyen-courrier.

En long-courrier, le groupe a cherché à renforcer sa rentabilité en sortant de la flotte les avions les moins efficaces (notamment MD-11), en améliorant la productivité du programme et des personnels, et enfin en repositionnant ses produits aux meilleurs standards de l'industrie.

Ce repositionnement est passé notamment par d'importants investissements au sol (nouveau salon à Roissy-CDG) et dans les services en vol. Ainsi, KLM a initié le déploiement d'un nouveau siège classe affaires à l'été 2013, tandis qu'Air France va rénover les cabines de 44 Boeing 777 à compter de l'été 2014. Cette rénovation s'accompagne d'investissements dans de nouveaux sièges et de

nouveaux systèmes de distraction à bord aux meilleurs standards de l'industrie.

La restructuration du moyen-courrier a donné lieu au lancement de plusieurs chantiers, renforcés par des mesures additionnelles à l'automne 2013.

Chez Air France, l'accent a été mis en premier lieu sur l'amélioration du niveau d'utilisation de la flotte et la réalisation de gains de productivité importants par toutes les catégories de personnel. Au niveau du *hub* de CDG, le groupe prévoit ainsi de réduire entre 2012 et 2015 sa flotte de 17% (19 avions en moins) tout en augmentant sa productivité (exprimée en SKO par avion) de 14%.

Le réseau point-à-point d'Air France est ajusté aussi bien à Orly que dans les bases de province (Marseille, Nice Toulouse), avec 16 avions en moins entre 2012 et 2015. Afin de limiter l'impact de ces réductions sur les recettes des lignes au départ d'Orly, la réduction d'activité est concentrée sur les lignes à forte densité. Lancées en 2011 et 2012, les trois bases de province n'ont pas trouvé leur équilibre opérationnel. À l'été 2013, l'adaptation des bases a permis une forte amélioration des recettes. Le redimensionnement sera poursuivi pour n'y baser que 18 avions à l'été 2015, contre 29 à l'été 2012.

Pour accompagner les réductions d'activité et les gains de productivité, le nouveau plan de départs volontaires porte principalement sur les escales françaises, avec notamment 580 équivalents temps plein à CDG, 180 à Orly, 370 équivalents temps plein dans les trois bases de province, et 220 dans les autres escales françaises.

En parallèle, le développement de Transavia, véritable relais de croissance à Orly, est accéléré. L'objectif est d'atteindre d'ici 2016 la taille critique sur le marché parisien, avec 26 avions, contre 8 à l'été 2012. Ce développement s'accompagnera d'investissements commerciaux significatifs.

L'activité du groupe sur le segment des avions régionaux (de moins de 100 places) a été largement réorganisée. En avril 2013, le groupe a regroupé ses trois compagnies opérant en France des avions de ce type (Brit Air, Régional et Airlinair) dans une nouvelle entité, HOP!. Celle-ci opère sur deux marchés : d'une part, elle assure l'alimentation du *hub* de Paris-CDG sur les flux de trafic les plus petits ; d'autre part, elle opère des liaisons point-à-point de et vers les grandes villes régionales françaises. Quelques mois après son lancement, cette marque a atteint un niveau élevé de notoriété assistée, de l'ordre de 40% sur ses 6 plus gros marchés : Lyon, Nantes, Strasbourg, Lille, Bordeaux et Toulouse. En parallèle, le groupe a reçu en décembre 2013 une offre ferme de reprise de son autre filiale régionale de point-à-point, CityJet, qui opère essentiellement en dehors de France.

Chez KLM, les principales mesures ont porté sur la hausse de l'utilisation des avions grâce à la densification des cabines et à l'organisation de demi-tours plus rapides. À flotte constante, KLM prévoit ainsi d'augmenter ses capacités moyen-courrier de 11% entre 2012 et 2015. Ces mesures ont permis un rebond significatif des résultats du moyen-courrier qui permet d'anticiper un résultat proche de l'équilibre en 2015.

Enfin, le travail de repositionnement moyen-courrier s'est notamment traduit par des investissements sur le produit classe affaires et par le développement de produits tarifaires plus attractifs : prix Mini chez Air France avec services en option, développement des recettes annexes (notamment paiement du premier bagage) chez KLM.

L'ensemble de ces mesures doit permettre de réduire les pertes du moyen-courrier d'environ 500 millions d'euros entre 2012 et 2015.

Activité cargo

L'activité cargo fait face non seulement à une conjoncture difficile (faiblesse de la demande, prix élevé du pétrole) mais aussi à une situation de surcapacité durable due à la croissance des flottes de gros porteurs dotés de grandes soutes, et à la concurrence croissante des solutions de transport maritime. Les mesures lancées en 2012 ont porté sur la poursuite de la réduction des capacités tout-cargo, la réduction de la flotte d'avions inutilisés, la baisse des coûts pilotables et le lancement d'une nouvelle politique commerciale et de *revenue management*. En 2013, ces mesures ont permis au groupe de réaliser une bonne performance sur les coûts tout en continuant de réduire ses capacités tout-cargo. Ces actions ont néanmoins été insuffisantes pour compenser la baisse des recettes, amenant le groupe à renforcer son plan à l'automne 2013 par des mesures complémentaires.

Un nouvel objectif de réduction a été fixé pour la flotte d'avions tout-cargo : opérer seulement 10 avions en 2015, soit 4 de moins qu'en 2012, pour une réduction des capacités de plus de 30%, dont 11% déjà réalisés en 2013. À horizon 2015, la flotte tout-cargo ne devrait plus contribuer qu'à un peu plus de 20% des capacités cargo du groupe. Ce sont naturellement les avions les moins efficaces (2 Boeing 747 à Paris, un Boeing 747 et un MD-11 à Amsterdam) qui quitteront la flotte. De nouvelles mesures de réduction des coûts et de renforcement de la productivité sont lancées : sous-traitance de la gare de fret d'Orly, adaptation des opérations de *handling* à CDG.

L'ensemble de ces mesures doit permettre de réduire les pertes du cargo d'environ 200 millions d'euros entre 2012 et 2015, ramenant cette activité à l'équilibre à cet horizon.

Activité maintenance

La stratégie de l'activité maintenance privilégie le développement des activités à forte valeur ajoutée (équipements et moteurs), tout en réduisant progressivement certaines activités de grand entretien non rentables, notamment en raison des coûts de main-d'œuvre élevés en Europe. Le fort développement du carnet de commande (+600 millions d'euros entre décembre 2012 et décembre 2013) donne une bonne visibilité sur la croissance du chiffre d'affaires et des résultats. De plus, les nouveaux accords collectifs négociés dans le cadre de Transform 2015 ont permis à cette activité de poursuivre ses efforts de productivité. En parallèle, le groupe continue de réaliser des investissements ciblés dans des infrastructures innovantes (banc d'essai moteur, atelier d'aérostructure) et afin de se rapprocher de ses clients (*joint-ventures* aux États-Unis, en Inde, atelier équipement à Shanghai…).

Une nouvelle gouvernance

Pour accompagner la mise en œuvre du Plan Transform 2015, le groupe a décidé de mettre en place une nouvelle gouvernance avec la centralisation non seulement de fonctions « corporate » mais aussi de celles relatives aux trois métiers comme la stratégie réseaux, les ventes mondiales ou le *revenue management*. Cette nouvelle organisation a pour but d'accélérer les processus de décisions et de tirer profit de toutes les synergies.

2.3 L'activité passage

Premier métier du groupe Air France-KLM, l'activité passage représente près de 80% du chiffre d'affaires.

En 2013, le groupe a poursuivi la mise en œuvre des projets industriels lancés dans le cadre de Transform 2015. Tout en maintenant un strict contrôle des capacités (+1,6%), l'activité passage a concentré ses efforts sur l'amélioration de la rentabilité de chacune des compagnies concernées, la restructuration de l'activité moyen-courrier fortement déficitaire, le développement du réseau dans les régions les plus intéressantes, tout en accroissant ses investissements dans les produits et les services et en développant de nouvelles initiatives pour mieux servir ses clients.

2.3.1 Activité moyen-courrier

Le réseau court et moyen-courrier est un socle indispensable au développement du groupe. Il assure non seulement son implantation dans l'ensemble de l'Europe, la puissance de ses outils marketing comme le programme de fidélisation *Flying Blue* ou les contrats avec les entreprises et avec les grands réseaux d'agences, mais aussi l'alimentation des vols long-courriers sur les deux *hubs* de Paris-CDG et d'Amsterdam-Schiphol.

La rentabilité de ce réseau s'est fortement dégradée depuis la crise de 2009. Outre le développement de la concurrence des compagnies *low-cost*, ce réseau a en effet subi un profond changement de comportement de la clientèle Affaires, qui a délaissé la classe Business et les tarifs flexibles pour privilégier les tarifs les plus bas. Ces difficultés structurelles (surcapacités en Europe, changement du comportement du client et donc pression sur les prix) ont amené le groupe à lancer une restructuration de ce réseau dans le cadre du plan Transform 2015 et plus particulièrement chez Air France.

Nouvelle organisation et lancement de HOP!

Tout en conservant sa forte implantation sur le marché moyen-courrier français, le groupe doit adapter son offre aux demandes des clients et gagner en efficacité. C'est pourquoi l'activité moyen-courrier d'Air France a fait l'objet d'une double réorganisation. Au sein de l'activité opérée en Airbus de la famille A320, le groupe s'est réorganisé à compter du 1er janvier 2013 en deux pôles : un pôle en charge des vols au départ du *hub* de Paris-CDG, et un autre couvrant les activités de point à point au départ de Paris-Orly et des bases de province. Par ailleurs, l'activité régionale, anciennement opérée par trois compagnies (Brit Air, Régional et Airlinair) a été rassemblée dans une seule, HOP!, lancée le 31 mars 2013. Fin décembre 2013, le groupe a reçu une offre ferme de rachat de sa quatrième filiale régionale, CityJet. La transaction doit être finalisée au premier semestre 2014.

S'appuyant sur cette nouvelle organisation, le groupe a pu poursuivre le travail d'adaptation des capacités aux attentes du marché. Ainsi, l'activité point-à-point réduit ses capacités, en particulier au départ des bases de province. Dans le même temps, le développement de Transavia est accéléré au départ de Paris-Orly pour mieux servir la demande de loisirs. *(Voir aussi section 2.6.1 Activité loisirs p. 71).*

Un important chantier a porté sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la productivité de tous les actifs, obtenue notamment grâce à des modifications de programme, un travail spécifique sur les temps de demi-tour, la densification des avions et les nouveaux accords collectifs. Aussi bien à Paris-Orly qu'à Paris-CDG, les rotations ont été densifiées.

Chez KLM, l'augmentation de la productivité du moyen-courrier est passée par la rationalisation de la flotte moyen-courrier et régionale avec la sortie des Fokker 70, la densification de la flotte de Boeing 737 entre 2013 et 2014 ainsi que la hausse du taux d'utilisation des avions régionaux avec des temps de demi-tour raccourcis. Ces gains de productivité ont permis de renforcer l'attrait du *hub* d'Amsterdam ; trois destinations ont été ajoutées : Kent (Royaume-Uni), Alesund (Norvège) et Florence (Italie).

Enfin, plusieurs chantiers ont visé une meilleure adaptation à la saisonnalité plus forte de la demande. Ainsi, chez Air France, l'activité dans les bases de province a été plus saisonnalisée, avec l'arrêt de certaines lignes à l'hiver. De même, chez KLM, certaines opérations de maintenance ont été décalées en dehors de la pointe été et la compagnie a développé les lignes dites à saisonnalité inversée, sur lesquelles la baisse de la demande est moins marquée à l'hiver.

Repositionnement de l'offre

Un travail de repositionnement de l'offre moyen-courrier a été réalisé en 2013 aussi bien pour les clientèles affaires que pour les clientèles loisirs.

Pour la clientèle affaires, Air France a ainsi lancé des améliorations d'expérience client et une tarification plus intéressante et plus flexible. La satisfaction client a notamment progressé grâce à des investissements dans les prestations à bord pour les clients Business et Premium Economy, ainsi que par une mise en œuvre systématique du service « SkyPriority ». Des nouveaux tarifs Business ont été lancés, notamment plus facilement combinables avec d'autres tarifs. En point à point, des ajustements tarifaires à destination des clients Affaires ont été lancées début 2014.

Afin de mieux répondre aux demandes de la clientèle loisirs, Air France a lancé début 2013 un nouveau tarif simple et meilleur marché : les prix MiNi. Ce produit simplifié n'inclut ni bagage gratuit en soute ni miles *Flying Blue*. Couvrant initialement 58 lignes, il a été par la suite étendu.

De son côté, KLM a enrichi son offre d'options : le produit « Economy Comfort » a ainsi été étendu aux avions régionaux de KLM Cityhopper. Le premier bagage en soute est devenu une option payante sur les vols européens. Un nouveau siège donnant plus d'espace aux passagers a été déployé sur la flotte de Boeing 737.

2.3.2 Activité long-courrier

Croissance ciblée des capacités et investissements limités dans la flotte

En 2013, la faible croissance des capacités long-courriers a été ciblée sur les zones les plus dynamique, Amérique latine et Asie :

- trois fois par semaine, Panama City est desservie au départ de Paris-CDG, en complément du vol quotidien au départ d'Amsterdam-Schiphol. Servir cette destination au départ des 2 *hubs* du groupe permet de multiplier les possibilités de correspondances ;
- le groupe a lancé la desserte de Montevideo en continuation de Buenos-Aires, 5 fois par semaine, renforçant la présence du groupe en Amérique latine ;
- en février 2014, KLM reprendra la desserte de Santiago du Chili, à raison de 3 vols par semaine, en complément du vol quotidien opéré par Air France ;
- les deux principales nouveautés en Asie sont le lancement de la desserte de Fukuoka par KLM, à raison de 3 vols par semaine, et l'ouverture de Kuala Lumpur par Air France, en complément du vol quotidien opéré par KLM.

Dans le cadre de la JV transatlantique avec Delta, le groupe n'a pas augmenté ses capacités sur l'Atlantique nord. Les partenaires ont choisi de concentrer leurs capacités sur les liaisons entre les *hubs*. Dans ce contexte, Air France a lancé un vol saisonnier entre Paris et Minneapolis-Saint Paul, un des *hubs* de Delta.

Le groupe a renforcé son partenariat avec Etihad : KLM a augmenté ses fréquences sur Abu Dhabi, et a mis en place de nouveaux accords de partage de code, notamment vers des destinations en Afrique (Khartoum, Addis-Ababa), en Asie (Colombo, Katmandou, Mahé) et en Australie (Sydney, Brisbane, Melbourne).

À compter du 1er janvier 2014, le périmètre de l'accord de *Joint-venture* avec Kenya Airways est quasiment doublé, avec l'ajout de 4 nouvelles lignes (Londres-Nairobi, Amsterdam-Entebbe/Kigali, Amsterdam-Lusaka/Harare, Amsterdam-Kilimandjaro/Dar-es-Salaam).

Le développement sur l'Amérique latine se poursuivra en 2014, notamment grâce au nouveau partenariat stratégique signé en février avec la compagnie brésilienne GOL.

Tout en appliquant une stricte politique de limitation des investissements, le groupe a poursuivi la modernisation de la flotte long-courrier. Ainsi, Air France a décidé d'arrêter l'exploitation des Boeing 747 d'ici 2016. Le dernier MD11 devrait quitter la flotte passager de KLM d'ici à la fin 2014. Au salon du Bourget, le groupe a par ailleurs finalisé sa commande d'Airbus A350. Le premier Airbus A350 devrait entrer dans la flotte en 2018, et le premier Boeing 787 en 2015. *(Voir aussi section 2.7 Flotte page 73)*.

Montée en gamme du produit long-courrier

Dans le cadre de sa stratégie de positionnement aux meilleurs standards, le groupe a intensifié les investissements dans l'amélioration de l'expérience de voyage, notamment via d'importants programmes de réaménagement des cabines long-courrier.

Cette ambition s'est ainsi traduite chez KLM par le lancement d'une nouvelle « World Business Class » imaginée par la célèbre designer Hella Jongerius. L'installation de ce nouveau siège a débuté à l'été 2013, et 22 Boeing 747-400 seront équipés d'ici fin 2014. Les premières enquêtes ont montré une nette amélioration de la satisfaction des clients, aussi bien au niveau du confort du siège (note moyenne passée de 4,4 à 8,7) que du confort global et de l'appréciation de la cabine (note moyenne passée de 5,4 à 8,4). En 2014, les 15 Boeing 777-200 recevront le nouveau siège « World Business Class », de nouveaux sièges en classe économique, et de nouveaux systèmes de divertissement à bord. L'ensemble des investissements produit prévus chez KLM représente pas moins de 200 millions d'euros entre 2012 et 2015. En 2013, SkyTrax a reconnu l'ensemble des efforts réalisés par KLM en lui attribuant 4 étoiles.

En 2013, Air France a poursuivi les études préliminaires de son projet « Best & Beyond » visant à réaménager les cabines de 44 Boeing 777. Le premier vol avec les nouveaux équipements est prévu pour juin 2014. Les Boeing 777 seront équipés d'un nouveau fauteuil classe Affaires aux plus hauts standard : « full flat » (parfaitement horizontal), « full access » (permettant un accès direct au couloir) et « full privacy » (préservant au maximum l'intimité de chaque voyageur). Ces avions bénéficieront également de nouveaux sièges en classe économique, en classe Premium Economy, et de nouveaux systèmes de distraction à bord aux meilleurs standards du marché. Le nouveau produit First Class ne sera révélé qu'au deuxième trimestre 2014.

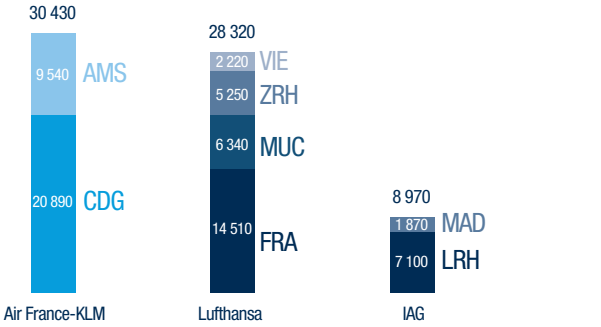
Sans attendre ces modifications, de nouvelles expériences de restauration à bord ont été introduites en classe Economy et en Premium Economy en septembre 2013. En classe Business et La Première, de nouvelles innovations seront introduites en 2014. L'ensemble des investissements produit prévus chez Air France représente pas moins de 500 millions d'euros entre 2012 et 2015.

2.3.3 Renforcement des *hubs*

Deux *hubs* parmi les plus efficaces d'Europe

Le système de double *hub* conserve sa fonction centrale dans l'activité passage. Puissants et coordonnés, les *hubs* de Paris CDG et d'Amsterdam-Schiphol, reliés par 12 liaisons quotidiennes, offrent 30 430 opportunités de correspondance hebdomadaires en moins de deux heures entre les vols moyen-courriers européens et les vols long-courriers internationaux. La combinaison des deux *hubs* de CDG et de Schiphol est unique en Europe. Grâce à elle, le groupe Air France-KLM propose un nombre élevé de fréquences par destination et une large gamme d'horaires. La grande taille des *hubs* du groupe lui permet d'opérer des avions plus gros, Boeing B777-300ER et Airbus A380, synonymes d'économies d'échelle dont les compagnies opérant à partir de *hubs* plus petits ne peuvent pas bénéficier.

Le plus grand nombre d'opportunités de correspondances en Europe



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

De nouvelles initiatives pour améliorer la compétitivité des *hubs*

Dans le cadre de Transform 2015, plusieurs initiatives ont été lancées pour améliorer la qualité de service, réduire les coûts et améliorer la compétitivité des deux *hubs* du groupe.

À Paris-CDG, les nouvelles infrastructures aéroportuaires livrées en 2012 par ADP ont contribué à des gains opérationnels et de satisfaction client : grâce aux nouveaux couloirs de correspondance, 85% des clients se rendant dans (en provenance de) la zone « Schengen » n'ont plus besoin de passer un deuxième contrôle de sécurité. Les zones d'enregistrement Sky Priority ont été réaménagées pour gagner en rapidité et en clarté. La satisfaction client s'est améliorée dans tous les secteurs et a atteint son plus haut niveau depuis 3 ans.

Dénommé « Avenir du *hub* », un nouveau projet impliquant tous les services du *hub* de Paris-CDG a été lancé en 2013. L'objectif recherché est une amélioration durable de la performance économique et opérationnelle du *hub* tout en offrant aux clients une expérience encore plus simple et efficace de l'aéroport. Le projet met en particulier l'accent sur l'amélioration de la ponctualité.

L'aéroport de Schiphol est un partenaire clé de KLM. L'efficacité de ce partenariat joue un rôle essentiel dans le succès du « mainport » d'Amsterdam. En 2013, Schiphol et KLM ont travaillé sur la mise en place d'un contrôle de sécurité centralisé pour les passagers en provenance des pays « non Schengen ». Ce projet modifie fortement l'organisation de l'aéroport et devrait être finalisé en 2015. Dès 2013, des filtres centralisés ont été installés pour éviter des contrôles en porte d'embarquement.

Un autre projet commun entre KLM et Schiphol dénommé « 70MB » (70 millions de bagages) porte sur la redéfinition du système de traitement des bagages afin qu'il puisse traiter un volume beaucoup plus important de bagages. Le nouveau système est devenu opérationnel en 2013. Malgré deux incidents importants, le taux de bagages ne voyageant pas avec leur propriétaire a baissé de 70 pour 1 000 en 2012 à 25 pour 1 000 en 2013, atteignant l'objectif fixé par KLM.

La mise en place du nouveau système de gestion des passagers en aéroport Altéa DC-CM à Paris-CDG comme à Amsterdam a représenté une étape importante pour les *hubs* du groupe. Le système sera complétement opérationnel courant 2014. Il assurera à la fois des économies de fonctionnnement et permettra une plus grande interaction avec les clients.

2.3.4 Poursuite des initiatives centrées sur le client

Au-delà des initiatives de repositionnement de l'offre et celles visant à améliorer la compétitivité des *hubs*, le groupe poursuit de nombreuses autres initiatives centrées sur le client pour se différencier de ses concurrents.

Plus de choix et de contrôle

Grâce aux technologies Internet et mobiles, les clients disposent de toujours plus de possibilités pour comparer les offres et choisir celles qui correspondent le mieux à leurs besoins. L'achat à la carte est une tendance de fond dans le comportement client. Pour répondre à cette attente, Air France et KLM multiplient les initiatives permettant aux clients de personnaliser et d'enrichir leurs voyages, notamment grâce à des options payantes donnant accès à plus de confort, un bagage supplémentaire, une autre classe de voyage, un menu amélioré… Ces options représentent également une source de revenus supplémentaires pour le groupe.

En 2013, le groupe a poursuivi les initiatives de ce type. KLM a ainsi introduit le principe du premier bagage payant sur moyen-courrier, tandis qu'Air France a lancé les prix « MiNi », une offre simplifiée à un prix plus bas et sans bagage gratuit. Les deux compagnies ont également introduit en moyen-courrier la possibilité d'acheter des sièges plus confortables.

Plus d'autonomie et de self-service en aéroport

Qu'il s'agisse d'améliorer l'expérience d'enregistrement, de dépose des bagages ou d'embarquement, Air France et KLM ont poursuivi leurs investissements dans les nouvelles technologies améliorant l'expérience des clients en aéroport.

En 2013, le groupe a testé des nouvelles bornes d'enregistrement en libre-service qui seront déployées en 2014. Ces bornes fonctionnent plus rapidement, sont plus simples à utiliser, et offrent de nouvelles fonctionnalités aux clients, telles que le paiement par carte.

Le déploiement des systèmes de dépose automatique des bagages s'est poursuivi en 2013. 12 machines sont en place à Amsterdam-Schiphol, 5 machines à Paris-Orly, 2 à Nice, et plus de 20 seront installées à Paris-CDG en 2014. Ce déploiement progressif contribue à réduire le temps d'enregistrement des bagages et donc à diminuer le temps moyen d'attente, tout en répondant simultanément à la demande croissante d'autonomie, de rapidité et d'efficacité des clients.

Dans la même démarche de simplification, Air France a introduit en 2013 la possibilité d'imprimer son étiquette bagage chez soi. Ce service sera déployé sur toutes les lignes domestiques françaises en 2014.

Enfin, les compagnies continuent de tester et d'étudier les opportunités de déploiement des solutions d'embarquement en libre-service.

Poursuite des innovations digitales

En 2013, le groupe a poursuivi la rénovation de son organisation « digitale » pour la rendre plus simple, plus réactive et centrée entièrement sur le client. À titre d'exemple, Air France a créé une organisation digitale unique regroupant toutes les compétences clés dans une seule entité.

Les services mobiles et les ventes en ligne sont aujourd'hui au cœur de la relation commerciale. Le groupe travaille en permanence à l'amélioration de ces services, qui doivent non seulement gagner en simplicité et en fiabilité, mais aussi offrir une expérience client enrichie et être utilisables sur tous les appareils mobiles dont l'usage a explosé (smartphones, tablettes).

Avec les projets en cours et à venir sur les services mobiles comme sur les medias sociaux, Air France-KLM entend rester un leader de l'innovation digitale au travers des sites internet des compagnies, des applications mobiles ou encore des médias sociaux.

Enfin, au printemps 2013, Air France et KLM ont lancé une expérimentation sur la connectivité Internet à bord des avions, en partenariat avec Panasonic Avionics. Un Boeing 777-300 de chaque compagnie a été équipé avec un système satellitaire permettant pour un prix fixe de se connecter à Internet par Wi-Fi, et à échanger des SMS depuis les téléphones mobiles. Ce projet fera l'objet d'une évaluation à l'été 2014.

En parallèle, Air France explore la possibilité d'offrir de la connectivité Internet, de la télévision en direct et de la vidéo à la demande sur les vols moyen-courriers. L'objectif est de lancer d'ici fin 2014 un projet pilote en partenariat avec Orange sur deux Airbus A320, l'un opérant sur les lignes domestiques françaises et l'autre, sur les lignes européennes.

Différenciation par la relation client

Dans leurs interactions avec les sociétés de service, les clients expriment une préférence croissante pour les marques capables de leur offrir un lien humain perçu comme authentique, empathique et à l'écoute. Pour répondre à ces attentes, le groupe a lancé plusieurs initiatives afin d'offrir notamment plus de latitude aux équipes en contact direct avec les clients. Ainsi, à fin 2013, 19 000 personnes ont reçu une formation spécifique au concept de « signatures de service » lancé par Air France. Pour la deuxième année consécutive, le personnel de KLM a été reconnu par SkyTrax comme offrant le meilleur service en Europe.

Pour soutenir ces démarches de proximité et de personnalisation, les deux compagnies développent des outils mobiles pour permettre aux personnels de répondre immédiatement aux demandes d'informations des clients. KLM a ainsi poursuivi le déploiement des iPads auprès des personnels en contact direct avec les clients : après les équipes en aéroport, ce sont les pilotes et les personnels de cabine qui ont maintenant accès à ces outils. Des initiatives similaires sont en cours de déploiement chez Air France.

Dans la même logique, le groupe a poursuivi ses investissements dans le domaine du service aux clients via les médias sociaux. Les deux compagnies offrent à présent un service client sur Facebook et Twitter 24 heures sur 24, en 9 langues. Plus généralement, Air France et KLM sont reconnues comme étant à la pointe dans ces domaines. KLM a été ainsi reconnue sur les médias sociaux par *SimplyFlying* comme la compagnie aérienne la plus dynamique et par *Social Embassy* comme la marque la plus dynamique dans ce domaine aux Pays-Bas. Le site *socialbakers.com* a jugé qu'Air France était la marque française la plus réactive sur les médias sociaux.

Adaptation de l'organisation commerciale

Une nouvelle organisation commerciale a été lancée au 1er juillet 2013 dans le cadre de l'évolution de la gouvernance du groupe. Les grandes fonctions commerciales (ventes, revenue management et pricing, distribution, digital…) ont été rassemblées pour gagner en réactivité et proximité vis-à-vis des clients.

L'organisation géographique a été en parallèle simplifiée, avec deux marchés nationaux (France et Pays-Bas), 5 marchés internationaux et un marché « Joint-venture » avec Delta.

Un programme de fidélisation *Flying Blue* plus attractif

Avec 22 millions de membres, plus de 30 compagnies aériennes et plus de 100 partenaires non aériens, *Flying Blue* est le premier programme de fidélisation aérienne en Europe.

En 2013, le barème de billets prime a été revu sur long-courrier suite au succès des modifications mises en œuvre sur l'Europe en 2012. L'accès aux *upgrades* avec des miles a été étendu, avec notamment la possibilité pour les personnels de cabine de KLM de proposer et d'enregistrer des *upgrades* à bord de l'avion grâce aux iPads récemment déployés.

Le site dédié *flyingblue.com* a été lancé en mars 2013 en complément des accès via les sites *airfrance.com* et *klm.com*.

La dynamique du programme *Flying Blue* a été reconnue en avril 2013, à l'occasion des « Freddie awards », les prix les plus prestigieux dans le secteur des programmes de fidélisation. *Flying Blue* a reçu 5 prix dans la région Europe/Afrique, incluant notamment le prix du meilleur programme pour clients *élite* et le prix du « programme de fidélisation de l'année ».

2.3.5 L'alliance SkyTeam et les partenariats stratégiques

Pour répondre à l'ensemble des besoins de leurs clients, les compagnies aériennes complètent leur offre par des alliances et des partenariats stratégiques. Les trois grandes alliances, SkyTeam (dont le principal membre en Europe est Air France-KLM), Star Alliance (autour de Lufthansa) et oneworld (autour de British Airways et Iberia), représentent près de 60% du trafic mondial. Parmi les 50 plus importantes compagnies aériennes, seules les *low-cost*, deux des trois compagnies du Golfe et quelques compagnies de niche ne sont pas membres d'une alliance. Par ailleurs, l'appartenance à une alliance est très engageante compte tenu de l'intégration nécessaire d'une partie

des systèmes informatiques ou encore de celle des programmes de fidélisation. Ainsi, peu de compagnies aériennes ont changé d'alliances alors que celles-ci existent depuis 1997.

Des partenariats avec d'autres compagnies, qui peuvent être parfois membres d'une autre alliance, complètent les offres des compagnies aériennes sur la base de coopérations bilatérales en partage de code ou de programmes de fidélisation.

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

SkyTeam : une alliance mondiale

Créée en 2000, SkyTeam est une alliance mondiale qui compte 19 membres au 31 décembre 2013 : Aéroflot, Aérolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Southern, China Eastern, China Airlines, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, KLM, Korean Air, MEA Middle East Airlines, Saudia, TAROM, Vietnam Airlines et Xiamen Air. Les compagnies, tout en conservant leur identité et leur marque, travaillent ensemble pour offrir à leurs clients un réseau et des services globaux. Garuda Indonesia a rejoint SkyTeam en mars 2014.

SkyTeam est dirigée par un Conseil de gouvernance et un Comité de pilotage. Le Conseil de gouvernance est composé des Présidents et des Directeurs généraux des 19 compagnies membres. Il se réunit deux fois par an et définit les grandes orientations stratégiques. Il nomme pour un mandat de deux ans, le Président et le Vice-Président du Comité de pilotage qui est composé des Directeurs d'alliances.

Sous la responsabilité d'un Directeur général, une entité centralisée assure le marketing, les ventes, les synergies en aéroport, le produit « correspondances », le cargo, la publicité et la marque ainsi que la gestion des finances et de l'administration de l'alliance. En liaison avec le Conseil de gouvernance et le Comité de pilotage, elle met en œuvre les plans permettant d'assurer le développement de SkyTeam.

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

L'appartenance à SkyTeam renforce la notoriété des compagnies aériennes en leur permettant d'étendre leur offre vers toutes les régions du monde, renforçant de cette manière leur présence commerciale. Ainsi Air France-KLM, en étant membre de l'alliance SkyTeam, accède à un réseau mondial proposant environ 15 700 vols quotidiens vers plus de 1 000 destinations dans 178 pays.

En partageant les expertises et les connaissances et en mettant en commun les meilleures pratiques, elles améliorent la qualité des services aux clients. Enfin, l'alliance permet également de dégager des synergies dans le cadre de co-locations en aéroport ou en ville, la coordination d'équipes ou encore la réduction des coûts de traitement des avions en escale ou une meilleure utilisation des salons.

Le réseau de SkyTeam est organisé autour de grands *hubs* permettant à l'alliance d'offrir de très nombreux vols en correspondance et d'assurer à ses 588 millions de passagers annuels des voyages sur une ou plusieurs compagnies membres.

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

189 millions de passagers membres des programmes de fidélisation accumulent des miles sur tous les vols SkyTeam qu'ils peuvent utiliser sur plusieurs compagnies de l'alliance au cours d'un même voyage. En 2012, les compagnies de SkyTeam ont lancé une nouvelle offre de traitement au sol dédiée à leurs clients les plus fidèles : *SkyPriority,* déployé dans plus de 800 aéroports.

Des partenariats stratégiques

Alitalia

En 2009, lorsqu'Alitalia a été reprise par des investisseurs privés italiens, Air France-KLM est devenue le partenaire industriel de la nouvelle compagnie, et a pris une prise de participation de 25% dans son capital. Le partenariat a généré d'importantes synergies pour les deux partenaires, en ligne avec les objectifs fixés dans l'accord.

Le partenariat s'appuie notamment sur des *Joint-venture* sur les lignes entre la France et l'Italie, et entre les Pays-Bas et l'Italie. Alitalia est également intégrée dans la *Joint-venture* transatlantique avec Delta (voir ci-dessous).

Début 2013, la dégradation de la situation financière de la compagnie italienne l'a amenée à solliciter un prêt auprès de ses actionnaires, prêt auquel Air France-KLM a souscrit à hauteur de 24 millions d'euros. Un nouveau Directeur général, Gabriele del Torchio, a été nommé en avril 2013. En octobre, le Conseil d'administration a lancé une augmentation de capital d'urgence à laquelle Air France-KLM n'a pas souscrit. Le groupe a continué d'exprimer son soutien à son partenaire en convertissant son prêt d'actionnaires en actions. Fin 2013, il ne détient plus que 7% du capital d'Alitalia.

La Joint-venture transatlantique avec Delta

S'appuyant sur la longue expérience de KLM avec Northwest, le groupe a mis en œuvre avec Delta une *Joint-venture* en 2009 qui a été étendue à Alitalia en 2010. Comme la majorité des *Joint-venture* dans le secteur, elle ne donne pas lieu à la création d'une société commune, mais à la mise en place d'un contrat définissant à la fois un compte de résultat commun et des organisations pour gérer tous les aspects du partenariat. L'existence d'un compte de résultat commun assure que les partenaires mettent en œuvre toutes les actions contribuant à une amélioration du résultat d'exploitation de l'activité, au profit de tous les membres. Le contrat de *Joint-venture* a été amendé et renouvelé en 2012 pour une nouvelle durée de 10 ans. La gouvernance est composée d'un Comité exécutif, d'un Comité de direction et de groupes de travail.

Le périmètre de l'ensemble est très large : il couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe au travers d'une coopération intégrée et tous les vols entre l'Amérique du Nord et le

Mexique vers et du bassin méditerranéen, l'Afrique, les pays du Golfe et l'Inde ainsi que les vols de l'Europe vers et de l'Amérique centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur au travers d'une coordination étroite.

Avec un chiffre d'affaires dépassant les 12,5 milliards de dollars en 2013 et une part de marché de 23%, la *Joint-venture* est le premier opérateur sur l'Atlantique nord, premier marché mondial de transport aérien. Près de 200 vols par jour relient les sept *hubs* principaux : Paris, Amsterdam, Rome, Atlanta, Detroit, Minneapolis et New York. Le *pricing* et le *revenue management* sont centralisés au sein d'une équipe de 60 personnes basée à Amsterdam. La coordination du réseau s'est traduite par le renforcement des liaisons de *hub* à *hub*, l'optimisation du type d'avion affecté à chaque ligne, le développement du nombre de destinations desservies en direct des deux côtés de l'Atlantique, avec notamment 25 destinations desservies en Amérique du Nord et 20 en Europe. Les forces de vente ont été unifiées dans chaque région.

L'organisation de la Joint-venture a été adaptée pour prendre en compte la mise en place d'une autre Joint-venture entre Delta et Virgin Atlantic, suite au rachat par Delta de 49% du capital de cette dernière.

Les Joint-ventures chinoises

Air France et KLM ont signé des accords de *Joint-venture* avec deux des trois plus grosses compagnies aériennes chinoises : en 2010 avec China Southern, qui offre le réseau domestique le plus étendu sur ses *hubs* de Canton et Pékin puis en 2012 avec China Eastern basé à Shanghai, capitale économique de la Chine. Grâce à ces partenariats Air France et KLM ont accès à une quarantaine d'escales secondaires dans les provinces chinoises. Les lignes en *Joint-venture* entre l'Europe et la Chine affichent un chiffre d'affaires de plus de 700 millions d'euros en 2013.

Partenariat avec Etihad

Fin 2012, Air France-KLM a mis en œuvre un partenariat avec Etihad. La coopération initiale s'appuie sur la complémentarité géographique entre les deux groupes, avec l'addition de destinations dans l'Océan indien, en Asie, en Australie et en Afrique de l'est. A l'été 2013, 4 vols quotidiens sont opérés entre les hubs des 2 groupes, Etihad appose son code sur 24 destinations au-delà de Paris et d'Amsterdam, tandis qu'Air France et KLM apposent leurs codes sur 20 destinations au-delà d'Abu Dhabi. En 2013, le partenariat a également permis l'affrêtement avec équipage de deux avions du groupe : un Airbus A340 de transport de passagers, et un avion tout-cargo. Des discussions sont en cours pour approfondir ce partenariat.

Partenariat stratégique avec GOL

En février 2014, le groupe a signé un partenariat stratégique avec la compagnie brésilienne GOL. Cet accord, qui couvre les coopérations dans le transport de passagers et la maintenance, a été renforcé par une prise de participation de 1,5% au capital de GOL. Il permettra notamment de maximiser les synergies commerciales, et notamment les opportunités de correspondances dans les grands villes brésiliennes desservies par le groupe : Sao Paulo, Rio de Janeiro, et, à compter de mars 2014, Brasilia.

2.3.6 Activité de l'exercice

CityJet étant reclassée en activité non poursuivie, son activité est exclue des chiffres clés.

Si Air France-KLM a poursuivi sa politique de stricte discipline dans les capacités, et l'industrie dans son ensemble est restée relativement prudente, l'année 2013 a été marquée par le ralentissement économique qui a en particulier affecté la France et l'Europe du sud.

➤ **Chiffres clés de l'activité passage**

Exercice	2013	2012*	Variation réelle	Var. à change constant
Nombre de passagers *(en milliers)*	77 276	75 711	+2,1%	
Capacités *(en millions de SKO)*	272 419	268 016	+1,6%	-
Trafic *(en millions de PKT)*	228 316	223 034	+2,4%	-
Coefficient d'occupation	83,8%	83,2%	+0,6 pt	-
Chiffre d'affaires total passage *(en M€)*	20 112	19 976	+0,7%	+2,6%
Chiffre d'affaires passage régulier *(en M€)*	19 176	19 065	+0,6%	+2,4%
Recette unitaire en SKO *(en cts d'€)*	7,04	7,11	-1,0%	+0,8%
Recette unitaire au PKT *(en cts d'€)*	8,40	8,55	-1,7%	+0,1%
Coût unitaire au SKO *(en cts d'€)*	6,98	7,21	-3,3%	-1,8%
Résultat d'exploitation *(en M€)*	**174**	**(260)**	**434**	**499**

* *Retraité IAS 19 révisée, activité hors CityJet, reclassée en activité non poursuivie.*

Sur l'année 2013, le chiffre d'affaires de l'activité passage s'est établi à 20,11 milliards d'euros, en hausse de 2,6% à change constant (+0,7% en courant). À 174 millions d'euros, le résultat d'exploitation de l'activité passage est redevenu positif, en hausse de 434 millions d'euros par rapport à 2012 (499 millions d'euros à change constant).

Le groupe a maintenu sa politique de strict contrôle des capacités, qui n'ont augmenté que de 1,6%. Le trafic est ressorti en hausse de 2,4% et le coefficient d'occupation a gagné 0,6 point à 83,8%. Le groupe a transporté 77,3 millions de passagers, en hausse de 2,1% par rapport à 2012. La recette unitaire (RSKO) a enregistré une progression de 0,8% à change constant (-1,0% en courant). Le coût unitaire (CSKO) a baissé de 1,8% à change constant (-3,3% en courant).

En moyen-courrier, le trafic a augmenté de 1,7% malgré la réduction de 1,2% des capacités réalisée dans le cadre de la restructuration de cette activité. Le coefficient d'occupation a donc gagné 2,2 points à 76,8%. La RSKO a progressé de 2,2% à change constant.

En long-courrier, le trafic a augmenté de 2,5% pour des capacités en hausse de 2,4%. Le développement des capacités a surtout porté sur l'Asie (+4,3%) et l'Amérique latine (+7,4%). Le coefficient d'occupation est resté stable (+0,1 point) à 85,7%. La RSKO a progressé de 0,6% à change constant (-1,4% à change courant).

Au premier semestre, les capacités du groupe ont augmenté de 1,6% et le trafic de 2,2%. Le coefficient d'occupation a ainsi gagné 0,5 point à 82,8%. La RSKO a baissé de 0,4% et était stable (+0,1%) hors change. Le chiffre d'affaires total de l'activité « passage » s'est élevé à 9,57 milliards d'euros, en hausse de 1,2%, et de 1,7% hors change. Le résultat d'exploitation est négatif de 345 millions d'euros, en amélioration de 217 millions d'euros par rapport à l'an dernier.

Au second semestre, la croissance des capacités du groupe est restée sur le même rythme, en hausse de 1,7%. Le trafic était en hausse de 2,6%. Le coefficient d'occupation a ainsi gagné 0,7 point à 84,8%. La recette unitaire au SKO était en baisse de 1,7% en raison d'un effet change important. Hors change, la RSKO était en hausse de 1,5%. Le résultat d'exploitation est positif de 519 millions d'euros, en amélioration de 217 millions d'euros par rapport à l'an dernier.

Le réseau long-courrier du groupe est organisé autour des deux *hubs* de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol. Le poids du long-courrier a augmenté d'un point par rapport à l'année précédente sous l'effet de la baisse des capacités moyen-courrier. Il représente 81% du trafic et 79% des capacités. Le trafic a augmenté de 2,5% pour des capacités en hausse de 2,4% ; le coefficient d'occupation a gagné 0,1 point à 85,7%.

Le chiffre d'affaires passage régulier du long-courrier s'est établi à 12,8 milliards d'euros, en hausse de 3,2% à change constant (+1,1% en courant). Hors change, la recette unitaire est en hausse de 0,6%, tirée par la classe arrière (+1,2%), tandis qu'elle est en baisse en classe avant (-0,6%). Le poids respectif de chaque réseau long-courrier n'a pas évolué significativement par rapport à l'exercice précédent.

➤ **Chiffres clés par réseau**

	Offre en SKO *(En millions)*		Trafic en PKT *(En millions)*		Taux d'occupation *(En %)*		Nombre de passagers *(En milliers)*		Chiffre d'affaires passage régulier *(En millions d'euros)*	
Zone de destination	**2013**	**2012***	**2013**	**2012***	**2013**	**2012***	**2013**	**2012***	**2013**	**2012***
Amérique du Nord	57 076	57 155	50 381	50 548	88,3%	88,4%	7 137	7 169	3 638	3 631
Amérique latine	30 255	28 160	26 813	24 775	88,6%	88,0%	2 759	2 545	1 759	1 616
Asie/Pacifique	63 134	60 519	54 006	51 947	85,5%	85,8%	6 095	5 971	3 422	3 441
Afrique/Moyen-Orient	36 233	35 388	29 066	28 527	80,2%	80,6%	5 218	5 137	2 538	2 567
Caraïbes-Océan Indien	28 689	29 042	24 252	24 155	84,5%	83,2%	3 347	3 325	1 421	1 401
Total long-courrier	215 387	210 264	184 518	179 952	85,7%	85,6%	24 556	24 147	12 778	12 657
Moyen-courrier	57 032	57 752	43 799	43 081	76,8%	74,6%	52 720	51 564	6 398	6 408
Total	**272 419**	**268 016**	**228 316**	**223 034**	**83,8%**	**83,2%**	**77 276**	**75 711**	**19 176**	**19 065**

* *Activité hors CityJet, reclassée en activité non poursuivie.*

Le réseau **Asie/Pacifique** est le premier réseau du groupe avec 24% du trafic et 23% des capacités. Le groupe a transporté 6,1 millions de passagers (+2,1%) sur ces destinations. Le trafic a progressé de 4,0%, les capacités de 4,3%, le coefficient d'occupation a légèrement baissé (-0,3 point) à 85,5%. La recette unitaire a baissé de 1,3% à change constant (-4,7% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 3,42 milliards d'euros (+2,9% à change constant, -0,6% à change courant).

Le réseau **Amérique du Nord** est le deuxième réseau du groupe avec 22% du trafic et 21% des capacités. Le groupe a transporté 7,1 millions de passagers (-0,4%) sur ces destinations. Sur ce réseau, le groupe opère dans le cadre d'une *Joint-venture* avec Delta qui a poursuivi une politique de stricte discipline dans les capacités (-0,1%). Le trafic a baissé de 0,3% et le coefficient d'occupation de 0,2 point à 88,3%. La recette unitaire a augmenté de 2,0% à change constant (+0,3% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 3,64 milliards d'euros (+1,8% à change constant, +0,2% à change courant).

Le réseau **Afrique/Moyen-Orient** représente 13% du trafic et des capacités. Le groupe a transporté 5,2 millions de passagers (+1,6%) sur ces destinations. La croissance des capacités s'est concentrée sur l'Afrique tandis que le réseau Moyen-Orient a continué de souffrir de l'instabilité politique dans plusieurs pays. Au global de ce réseau, les capacités ont augmenté de 2,4% pour un trafic en hausse de 1,9%. Le coefficient d'occupation a baissé de 0,4 point à 80,2%. La recette unitaire a baissé de 1,4% à change constant (-3,4% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 2,5 milliards d'euros, en hausse de 0,9% à change constant (-1,1% à change courant).

Le réseau **Amérique latine** a connu le développement le plus rapide en 2013. En 2013, il représente 12% du trafic et 11% des capacités. Le groupe a transporté 2,8 millions de passagers sur ces destinations (+8,4%). Le trafic a crû plus vite (+8,2%) que les capacités (+7,4%), permettant au coefficient d'occupation de gagner 0,6 point à 88,6%. La recette unitaire a augmenté de 2,9% à change constant (+1,3% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 1,8 milliard d'euros, en hausse de 10,5% à change constant (+8,8% à change courant).

Le réseau **Caraïbes et Océan Indien** représente 11% des capacités et du trafic. Le groupe a transporté 3,4 millions de passagers sur ces destinations, en hausse de 0,8%. Le trafic s'est maintenu (+0,4%) en dépit de la réduction des capacités (-1,2%). Le coefficient d'occupation a gagné 1,3 point à 84,5%. La recette unitaire a augmenté de 3,4% à change constant (+2,7% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 1,4 milliard d'euros, en hausse de 2,1% à change constant (+1,4% à change courant).

Les effets de Transform 2015 ont été les plus nets sur le réseau **moyen-courrier**, dont la restructuration est un enjeu majeur du plan. Si les capacités n'ont baissé que de 1,2% et son poids dans les capacités d'un seul point, c'est parce que Transform 2015 a eu des impacts assez différents sur les segments de ce réseau. En effet, les gains de productivité et le réaménagement des cabines ont permis d'augmenter les capacités de 4,4% sur le *hub* d'Amsterdam en conservant la même flotte, tandis que les gains de productivité ont été combinés avec une réduction de la flotte sur le *hub* de Paris-CDG, impliquant une légère réduction des capacités (-0,6%). Surtout, les capacités ont été significativement réduites sur les lignes point-à-point hors des *hubs* : elles ont baissé de 8,3% principalement en raison de l'ajustement des capacités sur les bases de province et des réductions d'offres par les filiales régionales dans le cadre du lancement de HOP!. Le trafic a bien réagi à ces adaptations : il a crû de 1,7% pour des capacités globales en baisse de 1,2%. Le coefficient d'occupation a gagné 2,2 points à 76,8%. La recette unitaire a augmenté de 2,4% à change constant (+1,1% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 6,4 milliards d'euros, en hausse de 1,1% à change constant (en baisse de 0,2% à change courant).

(Voir également Section 2.2.2 – La stratégie, le plan Transform 2015, page 51*).*

2.4 L'activité cargo

Deuxième activité du groupe, l'activité cargo représente 11% du chiffre d'affaires total. Outre la valorisation des soutes des avions « passage », cette activité dispose d'une flotte d'avions tout cargo opérée au départ de Paris et d'Amsterdam. De plus, depuis avril 2009, Air France-KLM s'est vu confier la commercialisation des soutes des avions d'Alitalia. Par ailleurs, l'accord de *joint-venture* entre Air France, KLM et Delta comprend le transport de fret dans les soutes des avions « passage ».

2.4.1 Environnement

Croissance modérée du fret aérien en 2013

En 2013, le trafic de fret aérien mondial (exprimé en Tonnes-Kilomètres Transportées) a connu une légère croissance de 1,4% après deux années consécutives de baisse (-0,6% en 2011 et -1,9% en 2012). Les marchés ont connu un progrès très lent durant la première partie de l'année, puis une accélération dans la seconde partie de 2013, avec une croissance stable des volumes de fret aérien. La capacité a toutefois augmenté de 2,6%, plus vite que la demande, et le coefficient de remplissage à l'international a continué sa contraction à 49,0% (50,8% en 2011 et 49,3% en 2012).

Sur la même période, le commerce mondial a augmenté en volume de 2,7% *(source : CPB Netherlands)*.

Des situations régionales toujours très contrastées

En 2013, **les transporteurs d'Asie-Pacifique**, qui représentent près de 40% du marché mondial, ont enregistré une baisse de 1,0% des volumes de fret, moins forte qu'en 2012, où le trafic avait baissé de 6,2% pour des capacités en baisse 2,9%. La performance économique de la région a été irrégulière, tout comme la croissance des volumes d'échanges commerciaux, bien que ces derniers se soient améliorés au cours des dernières semaines de l'année. Malgré une contraction de la demande, la capacité a augmenté de 0,8%.

Les transporteurs d'Europe ont enregistré une croissance des volumes de fret de 1,8%, alors qu'en 2012, le trafic s'était contracté de 3,1%. Les transporteurs de la région ont finalement enregistré un trafic plus dynamique que ceux des deux autres grandes régions (Asie Pacifique et Amérique du Nord). Les indicateurs manufacturiers suggèrent que le quatrième trimestre de 2013 a été le plus fort en deux ans et demi, et les prévisions sont à la hausse, en particulier en Allemagne.

Les transporteurs d'Amérique du Nord ont enregistré une diminution des volumes de fret aérien de 0,4%. Cette diminution fait suite à celle de 1,4% en 2012. Les indicateurs d'activité économique en Amérique du Nord révèlent une certaine amélioration au cours des derniers mois, mais le niveau demeure inférieur à ce qu'il était au début de 2013.

Les transporteurs du Moyen-Orient ont poursuivi leur forte croissance, avec une augmentation du trafic de 12,8%.

Les transporteurs d'Amérique latine ont vu leurs volumes de fret croître de 2,4% en 2013, mais diminuer de 5,0% en décembre. Cette croissance est plus faible qu'en 2012, notamment en raison de la croissance plus hésitante au Brésil.

Les transporteurs d'Afrique ont enregistré une augmentation des volumes de fret aérien de 1% pour l'ensemble de 2013 après une augmentation de 6% en 2012. Après un début 2013 vigoureux, le fret a souffert d'un ralentissement en milieu d'année, qui s'est poursuivi durant le second semestre, accompagné d'une faiblesse des grandes économies comme l'Afrique du Sud et d'un ralentissement du commerce régional qui a fait fléchir la demande.

La croissance du trafic est fortement concentrée. Depuis 10 ans, une grande part de la croissance provient des 3 compagnies du Golfe et des compagnies chinoises. En 2013, parmi les plus importants transporteurs, Emirates suivie d'Etihad, Qatar Airways et Turkish Airlines ont eu la plus forte croissance. En revanche, Cathay et Fedex ont réduit leurs capacités. L'ascension d'Emirates est particulièrement remarquable : cette compagnie est maintenant Numéro 1 en termes de fret transporté. Le groupe Lufthansa est second, Air France-KLM se situe au troisième rang.

En 2013, la flotte mondiale d'avions tout cargo a été réduite de 11 avions, notamment par China Cargo, Cathay et Air France-KLM. 41 nouveaux avions tout cargo ont été livrés (50 livrés en 2012) : 33 Boeing (19 B747-8F, 14 B777F) et 8 Airbus A330F. Seulement 8 appareils ont été convertis en avion tout cargo (6 A300 et 2 B767), principalement pour le compte de DHL. Ce nombre de conversions est le plus faible jamais enregistré (-73% par rapport à 2012). Les opérateurs ont accéléré le retrait des B747 classiques, des MD-11 et des vieux B747-400BCF/BSF.

L'offre soutes a continué de croître au rythme soutenu de l'expansion de la flotte passage, notamment avec l'introduction de Boeing 787.

La majorité des transporteurs de fret aérien font face à des situations économiques difficiles, avec des pertes importantes qui ont amené beaucoup de transporteurs historiques à réduire leurs flottes. Evergreen Airlines et Air Cargo Germany ont même cessé leurs activités à cause des pertes.

2.4.2 Dans un environnement économique difficile, le repositionnement stratégique décidé en 2010 permet à Air France-KLM Cargo de rester parmi les 3 premiers transporteurs mondiaux

Air France-KLM Cargo reste un acteur majeur du fret aérien

Air France-KLM Cargo reste un acteur majeur européen et mondial. Sa part de marché s'élève à 8,1% en 2013, en baisse de 0,2 point par rapport à 2012. Cette évolution de part de marché reflète la volonté du groupe de donner la priorité à l'amélioration de la recette unitaire et de se recentrer sur les marchés les plus porteurs.

Au cours de l'exercice, le groupe a transporté plus de 10 milliards de TKT dont 69% dans les soutes des avions passagers et 31% dans la flotte tout cargo sur un réseau comportant 251 destinations dans 116 pays.

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

L'organisation de l'activité est complétement intégrée, ce qui permet au groupe d'offrir à ses clients un contact, un contrat et un réseau uniques couvrant les deux *hubs* du groupe.

L'offre est structurée autour de quatre familles de produits : Équation, Variation, Cohésion et Dimension. Cette offre est également proposée par les membres de l'alliance SkyTeam Cargo. Fondée en 2000, elle regroupe autour d'Air France-KLM Cargo, Aeroflot Cargo, Aerolineas Cargo, AeroMexico Cargo, Alitalia Cargo, China Airlines Cargo, China Southern Cargo, Czech Airlines Cargo, Delta Cargo, Korean Air Cargo, avec un réseau de plus de 900 destinations dans le monde entier.

Sur l'Atlantique Nord, le groupe bénéficie de l'accord de *joint-venture* conclu avec Delta. Cet accord se traduit par d'importantes synergies commerciales sur un ensemble représentant 27% des capacités disponibles sur ce réseau : coordination renforcée des politiques commerciales, forte intégration des forces commerciales (colocation des équipes de vente et du revenue management)...

Nouveau modèle économique « priorités aux soutes » et Transform 2015

Face à la crise du secteur, le groupe a adopté en 2010 un nouveau positionnement stratégique : « priorité aux soutes et combi ». L'activité cherche en priorité à optimiser l'économie des soutes des avions « passage ». La flotte tout cargo est utilisée en complément pour couvrir les lignes non desservies, les produits non transportables en soute, et les marchés sur lesquels les capacités soute ne sont pas adaptées à la demande.

Dans le contexte toujours très difficile de 2012 et 2013, ce positionnement a été renforcé par de nouvelles mesures lancées dans le cadre de Transform 2015.

Air France-KLM Cargo met ainsi en œuvre depuis 3 ans un **vaste programme de transformation et d'adaptation** centré sur les recettes, les coûts en escales, la productivité des *hubs*, la qualité, la meilleure optimisation des soutes et des combis et la réduction des effectifs.

Forte réduction de l'offre tout cargo : en 2013, le groupe a fortement réduit ses capacités tout cargo (-11,5%), avec notamment l'arrêt à compter d'août d'un avion tout cargo basé à Paris-CDG. Les capacités en soute ont continué de croître (+1,4%) au rythme de développement très modéré de l'activité passage. Au total, les capacités ont diminué de 2,7%. Les soutes des avions passage représentent à présent 72% de l'offre totale contre 66% en 2010 et 54% en 2007-08. La flotte tout cargo est maintenant de 14 appareils en exploitation.

Strict contrôle des coûts : en dépit de la forte réduction des capacités tout cargo, l'ensemble des efforts lancés a permis au groupe de réduire ses coûts unitaires de 4,9% à change constant. Les effectifs du cargo ont été réduits de 14% au cours de l'exercice 2013.

Nouvelle politique commerciale : en 2013, une nouvelle politique commerciale a été mise en œuvre dans le monde entier pour améliorer l'efficacité commerciale, s'adapter aux conditions du marché, satisfaire les clients avec des conditions contractuelles plus efficaces, une adaptation de la segmentation client, la mise en place d'une structure grands-comptes renforcée qui se calque sur l'organisation de nos clients, et enfin une rationalisation et une simplification du portefeuille produits.

Grâce à toutes ces mesures économiques et commerciales, l'activité est parvenue à réduire ses pertes en dépit du contexte de recette très dégradé (recette unitaire en baisse de 4,2% à change constant). L'amélioration des résultats étant néanmoins insuffisante, le groupe a lancé en octobre 2013 des mesures complémentaires.

Ces mesures complémentaires prévoient notamment la réduction de la flotte tout cargo à 10 avions (2 à Paris-CDG, 8 à Amsterdam-Schiphol) d'ici 2015, soit une réduction d'environ 32% des capacités tout cargo entre 2012 et 2015. La gare de fret d'Orly sera sous-traité. Les effectifs seront adaptés notamment grâce à un plan de départs volontaires visant 280 équivalents temps plein sur ce secteur en complément des départs volontaires recherchés dans les autres activités.

Sur le plan commercial, le groupe lancera en 2014 Cargobus, un outil de réservation et d'inventaire commercial unique qui permettra d'accroître l'efficacité de la force commerciale, d'augmenter les recettes, d'améliorer la satisfaction du client et de renforcer la stratégie multi hub.

Grâce à l'ensemble des mesures lancées, le groupe s'est fixé comme objectif un retour à l'équilibre de l'activité cargo d'ici 2015. Le groupe reste prêt à étudier d'autres mesures si le marché ne se redressait pas.

2.4.3 Activité de l'exercice

En 2013, le cargo aérien a été affecté par la faiblesse du commerce mondial et la situation de surcapacité structurelle dans le secteur.

➤ **Chiffres clés de l'activité cargo**

Exercice	2013	2012*	Variation réelle	Variation à change constant
Tonnage transporté *(en milliers)*	1 341	1 383	*-3,0%*	-
Capacité *(en milliers de TKO)*	15 971	16 409	*-2,7%*	-
Trafic *(en milliers de TKT)*	10 087	10 576	*-4,6%*	-
Coefficient de remplissage	63,2%	64,5%	*-1,3 pt*	-
Chiffre d'affaires total cargo *(en M€)*	2 816	3 057	*-7,9%*	*-5,7%*
Chiffre d'affaires transport de fret *(en M€)*	2 619	2 872	*-8,8%*	*-6,7%*
Recette unitaire à la TKO *(en cts d'€)*	16,40	17,50	*-6,3%*	*-4,2%*
Recette unitaire à la TKT *(en cts d'€)*	25,96	27,16	*-4,4%*	*-2,2%*
Coût unitaire à la TKO *(en cts d'€)*	17,66	18,90	*-6,6%*	*-4,9%*
Résultat d'exploitation *(en M€)*	(202)	(230)	*+28*	*+37*

* *Retraité IAS 19 révisée.*

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de l'activité s'est établi à 2,8 milliards d'euros, en baisse de 5,7% à change constant, et de 7,9% à change courant par rapport à 2012. Le résultat d'exploitation s'est amélioré de 28 millions d'euros, mais est resté négatif à -202 millions d'euros. Le groupe a renforcé son plan de réduction des capacités tout cargo : elles ont été réduites de 11,5% contre 6% prévus au début de l'année. En incluant la légère croissance des capacités en soutes, la capacité n'a baissé que de 2,7%. Le trafic a reculé de -4,6%, impliquant une baisse du coefficient de remplissage (-1,3 point à 63,2%). La recette unitaire à la tonne-kilomètre offerte (RTKO) a baissé de 4,2% à change constant (-6,3% à change courant). La bonne performance sur les coûts unitaires (-4,9% à change constant, -6,6% à change courant) n'a pas suffi à réduire sensiblement les pertes. Des mesures de restructuration complémentaires ont été annoncées en octobre 2013, et sont en cours de mise en œuvre.

L'ajustement des capacités tout cargo a été particulièrement important au cours du **premier semestre** (-13,9%), soutenant une réduction des capacités totales de -4,2%. Le trafic a reculé de 6,3%, impliquant une baisse de 1,4 point du coefficient de remplissage (63%). Le chiffre d'affaires de l'activité a atteint 1,4 milliard d'euros, en baisse de 6,1% à change constant (-6,8% en courant). La recette unitaire à la tonne-kilomètre offerte (RTKO) a baissé de 2,8% à change constant (-3,5% en courant). Grâce aux efforts sur les coûts, le groupe a réussi à réduire les pertes d'exploitation de 25%, affichant une perte d'exploitation de -100 millions d'euros.

Outre un effet change important, le **deuxième semestre** a été marqué par une baisse plus importante des recettes unitaires. En dépit de la poursuite des réductions de capacités tout cargo (baisse de 9,1%), la capacité n'a baissé que de seulement 1,2%. Le trafic était en recul de -2,9% et le coefficient de remplissage a perdu 1,2 point à 63,3%. Le chiffre d'affaires de l'activité a atteint 1,4 milliard, en baisse de 5,3% à change constant (-8,9% à change courant). La baisse du coût unitaire à la TKO (-5,2% à change constant, mais -7,9% à change courant) n'a pas permis de réduire les pertes d'exploitation, qui se sont accrues de 6 millions d'euros.

➤ Chiffres clés par réseau

Zone de destination	Offre en TKO (En millions)		Trafic en TKT (En millions)		Taux de remplissage (En %)		Nombre de tonnes (En milliers)		Chiffre d'affaires transport de fret (En millions d'euros)	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Europe	527	534	67	69	12,7	12,9	48	49	51	54
Amériques	6 670	6 597	4 148	4 229	62,2	64,1	510	519	1 053	1 168
Asie/Pacifique	4 981	5 388	3 890	4 198	78,1	77,9	468	489	849	899
Afrique/Moyen-Orient	2 706	2 742	1 568	1 636	57,9	59,7	260	268	524	603
Caraïbes/Océan Indien	1 088	1 150	415	446	38,1	38,8	55	58	142	148
Total	**15 971**	**16 411**	**10 088**	**10 577**	**63,2**	**64,5**	**1 341**	**1 383**	**2 619**	**2 872**

Le réseau **Amériques** est le premier réseau cargo du groupe avec 42% des capacités et 41% du trafic. Sur l'année, le trafic est en baisse de 1,9% pour des capacités en hausse de +1,1%. Le coefficient de remplissage a reculé de 1,9 point à 62,2%. Le chiffre d'affaires s'est établi à de 1,05 milliard d'euros (-9,8%).

Le réseau **Asie/Pacifique** représente 31% des capacités et 39% du trafic. C'est sur ce réseau que le groupe a réduit le plus sensiblement ses capacités (-7,6%). Le trafic a baissé dans des proportions comparables (-7,3%) et le coefficient de remplissage est resté stable à 78,1% (+0,2 point). Le chiffre d'affaires s'est établi à 849 millions d'euros (-5,6%).

Le réseau **Afrique et Moyen-Orient** est le troisième réseau du groupe, avec 17% des capacités et 16% du trafic. Les différentes crises politiques continuent de peser sur l'activité. Le trafic est en baisse de 4,2% et les capacités de 1,3%. Le coefficient de remplissage perd 1,8 point à 57,9%. Le chiffre d'affaires chute de 13,1% à 524 millions d'euros.

Le réseau **Caraïbes et Océan Indien** représente 7% des capacités mais seulement 4% du trafic. Le trafic a baissé (-7%) plus que les capacités (-5,4%), amenant un recul de 0,6 point du coefficient de remplissage (38,1%). Le chiffre d'affaires s'élève à 142 millions d'euros (-4,1%).

2.5 L'activité maintenance

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM avec un chiffre d'affaires tiers de l'ordre de 1,2 milliard d'euros, soit 5% du chiffre d'affaires du groupe. Ce chiffre d'affaires réalisé avec des clients externes représente environ un tiers du chiffre d'affaires total de cette activité.

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

Le groupe opère sur trois grands segments de la maintenance : l'entretien cellule avions, la maintenance des réacteurs, et la gestion des équipements de bord (électroniques, mécaniques, pneumatiques, hydrauliques...). L'entretien cellule avion recouvre 3 sous-segments : le support d'exploitation qui vise à vérifier au quotidien le bon fonctionnement des systèmes et l'intégrité de la structure de l'avion, le grand entretien pour une vérification approfondie avec démontage de la cabine, des équipements et de certains éléments structurels, et la réalisation des chantiers de modification, notamment les aménagements de cabines.

2.5.1 Environnement

Un marché attractif malgré des contraintes croissantes

Constitué par les dépenses de maintenance et de modification engagées par les exploitants d'avion directement ou en sous-traitance, le marché MRO mondial est estimé à 61 milliards de dollars US pour l'année 2013 *(source : ICF SH&E)*.

Son évolution suit de près celle de la flotte aérienne mondiale et son utilisation. À court terme, les compagnies aériennes ont tendance à ajuster plus fortement leur utilisation des avions d'ancienne génération, dont les coûts, notamment de maintenance, sont les plus élevés. Les opérateurs MRO subissent ainsi des variations plus fortes de la demande pour les avions d'ancienne génération plutôt que pour les avions de nouvelle génération.

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

Une concurrence encore plus exacerbée

La crise a affecté le positionnement des acteurs sur le marché. Le portefeuille de certains concurrents s'est fortement dégradé par la réduction des flottes d'ancienne génération, les amenant à se repositionner sur les produits de nouvelle génération sur lesquels AFI KLM E&M est particulièrement bien placé.

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

Cette tendance s'accentue, en particulier avec l'arrivée de nouvelles plateformes : E-jet, A350, B787… La capacité à maintenir des conditions concurrentielles équilibrées constitue un enjeu prioritaire, tant pour l'activité commerciale d'AFI KLM E&M que pour la maîtrise des coûts d'entretien d'Air France et de KLM.

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

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

Cette stratégie se décline sur deux axes, d'une part la réduction des coûts et le maintien d'un haut niveau de qualité et de performance et d'autre part le développement du portefeuille clients sur les produits et services à haute valeur ajoutée.

Cette démarche d'adaptation et de développement s'intègre pleinement dans le plan Transform 2015, qui s'est surtout traduit pour AFI KLM E&M par une accélération de la mise en œuvre des orientations stratégiques définies. Socle des activités d'AFI KLM E&M, la sécurité de vols est placée au cœur du plan Transform.

En 2013, plusieurs projets d'adaptation ont été menés à bien pour accélérer le redressement de la compétitivité du secteur Entretien Avions. Ces initiatives de réduction des coûts reposent sur l'optimisation des activités par site, la recherche de partenariats extérieurs et la mise en place d'organisations du travail plus performantes. Elles se sont accompagnées par un effort d'adaptation des ressources à l'activité et la construction de nouveaux parcours professionnels.

Le développement des secteurs moteurs et équipements repose sur trois orientations : la capacité à financer la croissance durable de ces activités rentables, le positionnement sur des produits et services adaptés aux attentes du marché et le développement d'un réseau MRO mondial au plus près des régions à fort potentiel.

Depuis dix ans, AFI KLM E&M a investi plus de 400 millions d'euros dans la modernisation de ses infrastructures industrielles, sur ses principaux sites : Toulouse, Amsterdam, Villeneuve Le Roi, Roissy, Orly. Cette démarche se poursuit avec l'annonce en juin 2013 de la construction à Roissy d'un nouveau pôle d'excellence dédié aux aérostructures et composites, qui sera livré en 2015, pour un investissement supérieur à 40 millions d'euros.

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

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

En 2013, AFI KLM E&M a poursuivi le déploiement de son Système de Gestion de la Sécurité (SGS). Il permet la mise en application des processus liés à la sécurité des vols de manière transverse et systématique : réunions périodiques dédiées à l'analyse des événements, établissement et suivi de plans d'actions. Le SGS s'appuie également sur un dispositif de remontées d'informations favorisé par la mise en œuvre d'une politique « culture de sécurité », animée par un réseau de correspondants Sécurité des Vols de proximité.

Entretien cellule avion : au service des opérateurs

Support Exploitation

Dans le cadre du plan Transform 2015, l'activité exploitation a mis en œuvre de nouveaux modes de fonctionnement visant à redresser significativement la compétitivité de ce secteur à Amsterdam-Schiphol et à Paris-CDG, tout en améliorant la performance opérationnelle. Affecté par des tensions d'effectifs et par la période de transition vers la nouvelle organisation, le support à l'exploitation a affiché en 2013 des résultats en recul en matière de ponctualité.

Grand Entretien Cellule

Le Grand Entretien poursuit sa mutation structurelle dans un contexte de prix bas sur ce marché. Après le transfert des activités de grandes visites des Boeing 747, auparavant réalisées à Amsterdam, AFI KLM E&M a poursuivi l'adaptation de son outil industriel en conséquence.

Un nouveau schéma industriel a ainsi été mis en œuvre, visant à rationaliser les activités entretien avions en optimisant l'activité par site (Paris-CDG, Amsterdam, Paris-Orly, Toulouse). À Amsterdam, un travail en profondeur a été mené sur les organisations du travail, autour du concept de « hands on metal » visant à maximiser l'affectation des équipes techniques sur les tâches à haute valeur ajoutée. En parallèle, AFI KLM E&M a augmenté le recours à des partenaires extérieurs afin de réduire les coûts d'entretien pour les flottes du groupe et obtenir, en contrepartie, des charges supplémentaires pour les secteurs en croissance (moteurs et équipements). Le groupe a ainsi capitalisé sur sa JV avec Royal Air Maroc (RAM) qui a pris en charge une partie du grand entretien des A320 d'Air France, pendant que, en parallèle, RAM confiait à AFI KLM E&M l'entretien des équipements de ses Boeing 737. Plusieurs partenariats du même type ont été mis en œuvre en 2013 pour le grand entretien des Airbus A330/A340 d'Air France-KLM. C'est par exemple le cas de TAP Portugal qui réalise des grandes visites A330 pour Air France-KLM et confie au groupe des charges d'entretien des moteurs auxiliaires (APU) et d'équipements A330 et A340.

Complémentaires des installations d'Amsterdam, Paris et Toulouse, les centres d'entretien avion de Casablanca (ATI) et de Norwich (KLM UK Engineering) ont étendu en 2013 leurs capacités à la famille A320 et au Boeing 737, permettant au groupe d'offrir des solutions d'entretien cellule compétitives et de proximité aux opérateurs d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique.

Modifications

De l'engineering à la production, AFI KLM E&M accompagne en permanence les compagnies du groupe dans la définition et la mise en œuvre de nouveaux produits cabine, tant pour le court et moyen-courrier que pour l'ensemble de l'offre long-courrier. Cette orientation contribue à l'objectif de Transform 2015 de montée en gamme des produits du groupe.

En 2013, AFI KLM E&M a notamment conçu la nouvelle « World Business Class » de KLM, et a procédé à la modification des premiers avions long-courriers dans ses hangars d'Amsterdam. L'année 2013 a également été marquée par le travail de conception des futures cabines long-courrier d'Air France et la préparation des modifications, avec notamment la mise en œuvre d'une modification intermédiaire pour certains B777 de la flotte.

Plusieurs clients externes ont aussi fait appel aux services du groupe au cours de la période, tels qu'Air Europa, pour la poursuite de l'aménagement de la classe Affaires de ses Airbus A330, ou l'opérateur de leasing ACG pour l'aménagement cabine d'appareils de la compagnie Thomas Cook, incluant un système de vidéo individuelle de dernière génération.

Le Support Équipements : une activité de services par excellence

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

Par exemple, les contrats de support équipements des Airbus A330 de la compagnie fidjienne Air Pacific, et des B737 de la compagnie indienne Jet Airways démontrent la capacité d'AFI KLM E&M à trouver des solutions adaptées, en s'appuyant notamment sur son centre logistique de Singapour, pour répondre aux besoins de clients, y compris ceux basés loin des sites principaux du groupe.

En 2013, plusieurs compagnies clientes ont renouvelé leur confiance en prolongeant leurs contrats avec AFI KLM E&M. C'est le cas notamment de Corsair, pour les équipements de ses Airbus A330 et Boeing 747, d'IndiGo pour ses A320 ou d'Air Asia X, pour ses A330.

L'activité équipements poursuit son développement sur de nouveaux produits, tels que l'offre **Single Component Solutions**, qui propose des solutions dédiées aux compagnies recherchant des prestations

équipements ponctuelles, à l'unité. L'offre équipements d'AFI KLM E&M pour les Boeing 787 rencontre un bon accueil, avec la signature de nouveaux contrats de support de longue durée, tels que celui signé avec Royal Bruneï, compagnie de lancement du *Dreamliner* en Asie du Sud Est. AFI KLM E&M fait ainsi valoir sa situation de fournisseur de services MRO adossé à une compagnie ayant prévu d'opérer le Boeing 787 au sein de sa propre flotte.

Enfin, le support équipements développe également ses activités d'*asset management*, permettant à AFI KLM E&M une meilleure valorisation de la disponibilité de ses stocks, qui se traduit par une offre de location / vente d'équipements auprès de compagnies clientes.

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

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

- **Le CFM56 :** Les ateliers du groupe supportent la plus grande flotte CFM56 dans le monde avec près de 400 moteurs exploités par de nombreuses compagnies. AFI KLM E&M s'appuie sur l'atelier d'Amsterdam afin de se positionner sur les besoins croissants en support CFM56-7. Des compagnies telles qu'Aigle Azur ou Corendon Airlines nous ont renouvelé leur confiance pour l'entretien de leurs moteurs de la famille CFM56.
- **Le CF6 :** En offrant une maintenance complète sur son site d'Amsterdam, AFI KLM E&M est aujourd'hui responsable de la maintenance de près de 20% de la flotte mondiale de CF6-80E1. Ce moteur, au design similaire au CF6-80C2, partage 60% de ses pièces. AFI KLM E&M déploie également ses capacités sur les moteurs CF6-80 C2, notamment grâce à ses installations à Amsterdam. La longue expérience d'AFI KLM E&M dans l'entretien de ces moteurs lui permet de proposer aujourd'hui les solutions de maintenance les mieux adaptées. En 2013, la compagnie russe Nordwind a par exemple signé un contrat de maintenance pour ses moteurs CF6-80C2.
- **Le GE90 :** Pour la révision de ce moteur, AFI KLM E&M offre la principale alternative au motoriste en s'appuyant sur une infrastructure à la pointe de la technologie. Après l'ouverture en 2010 de Constellation, un nouvel atelier de traitement des moteurs de grande dimension (*Very Big Engines* ou VBE), AFI KLM E&M dispose depuis 2012 d'un nouveau banc d'essai réacteur à Roissy-Charles de Gaulle. Cet outil industriel permet de tester 300 moteurs annuellement, en réduisant le temps de traitement et en offrant une prestation plus économique aux clients. Avec ce dispositif industriel, AFI KLM E&M suscite l'intérêt d'un nombre croissant de compagnies aériennes (Lan Chile, Philippines Airlines, Vietnam Airlines…) et a vu Air Canada étendre le périmètre du contrat de support de ses moteurs GE90. Au-delà de ses infrastructures, AFI KLM E&M développe son savoir-faire et fait bénéficier ses clients de son expérience sur GE90 avec par exemple le *GE90 Engine Monitoring*, qui permet de détecter de nouveaux problèmes techniques en amont puis de mettre en œuvre des actions correctives, aussi bien préventives que curatives.
- **Le GP7200 :** En 2013, AFI KLM E&M a réalisé les investissements et les formations du personnel conformément au programme d'industrialisation du moteur GP7200. Le groupe s'appuie également sur sa filiale CRMA, qui est très bien positionnée sur ce moteur en tant que *«Primary Repair Source»* identifiée par Engine Alliance.

Un certain nombre de problèmes techniques peuvent être résolus par une intervention « sous l'aile », sans transfert du moteur en atelier. AFI KLM E&M est un des seuls acteurs du secteur MRO possédant les outils, l'expertise et les personnels qualifiés pour de telles opérations appelées *« on wing & on site support »*.

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

En déployant son réseau de filiales (EPCOR, CRMA, KLM UK Engineering, AMG) et de partenariats (AMES, ATI, Spairliners, MAX MRO Services, AAF Spares), AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de développement sur les marchés et segments rentables, et s'appuie sur la force de son réseau logistique mondial. Le développement de ce réseau s'inscrit dans les objectifs du plan Transform 2015. Il garantit aux clients d'AFI KLM E&M un accès de proximité à l'ensemble des services du groupe, des solutions adaptées et des stocks locaux de pièces détachées. En 2013, AFI KLM E&M a poursuivi le développement de ce réseau. Dans le domaine des moteurs, le groupe a pris des participations dans deux sociétés implantées à Miami spécialisées dans le démantèlement de réacteurs et dans l'entretien de moteurs notamment Pratt & Whitney PW4000-94. Dans le domaine des équipements, la nouvelle filiale d'entretien avionique installée à Shanghai a été certifiée par les autorités chinoises.

Les filiales d'AFI KLM E&M

En Ile-de-France, **CRMA** est spécialisée dans la réparation de pièces moteurs et chambres de combustions. Son positionnement sur les produits de nouvelle génération GE90 et GP7200 lui permet d'afficher une forte progression de son activité clients sur l'année 2013.

EPCOR, basée à Amsterdam-Schiphol, propose des services de pointe dans le domaine de la maintenance des moteurs auxiliaires (APU, Auxiliary Power Unit). En 2013, EPCOR a poursuivi sa croissance et signé plusieurs contrats, notamment avec les compagnies russes Yakutia Airlines et Globus LLC, pour la maintenance des APU équipant leurs flottes de Boeing 737.

À l'aéroport international de Norwich, au Royaume-Uni, **KLM UK Engineering Limited** fournit des services d'entretien des petits porteurs et des avions régionaux. Au-delà de ses activités d'entretien Boeing 737, au service de compagnies telles que Pegasus ou Luxair, KLM UK Engineering a étendu en 2013 ses capacités d'entretien aux Airbus de la famille A320.

À Miami, **Aero Maintenance Group (AMG)** est spécialisée dans le support équipements et permet d'étendre la présence d'AFI KLM E&M sur le marché américain (Amérique du Nord et Amérique Latine). Une filiale d'AMG, Flite Components, spécialisée sur un produit hors du cœur de métier d'AMG, l'entretien d'aérostructures, a été cédée au cours de l'exercice 2013.

Installée à Shanghai, **AFI KLM E&M Components China** est une nouvelle filiale à 100% spécialisée dans un premier temps sur les systèmes avioniques des Airbus A320 et Boeing 737.

Les co-entreprises

AFI KLM E&M développe également des partenariats pour proposer aux clients des fonctionnalités étendues en plus d'un service de qualité et d'un temps de maintenance optimisé. Ces centres d'excellence permettent de compléter l'offre du groupe.

À Dubaï, le centre de maintenance **AMES** (co-entreprise avec Aircelle) prend en charge l'entretien et la réparation de nacelles de réacteurs au Moyen-Orient.

Au Maroc, **Aerotechnic Industries (ATI**) est une co-entreprise détenue par Royal Air Maroc (RAM) et Air France. Basée à l'aéroport de Casablanca, elle offre au marché trois baies pour le grand entretien des avions moyen-courrier. En 2013, ATI a poursuivi sa croissance et étendu ses capacités à l'entretien cellule des avions de type Boeing 737NG.

À Hambourg, **Spairliners** est une co-entreprise créée par Air France et Lufthansa Technik proposant un support équipements complet aux compagnies exploitant des Airbus A380 et, depuis 2012, des Embraer E-Jet. En 2013, les compagnies Hop et KLM Cityhopper ont ainsi décidé de confier la maintenance de leurs équipements Embraer E-jet à Spairliners.

En Inde (Bombay), **Max MRO Services Pvt. Ltd** est un leader dans l'activité MRO Equipements.

AAF Spares, co-entreprise avec AvTrade, est spécialisée dans la gestion des pièces détachées, permettant aux compagnies clientes de bénéficier du savoir-faire des deux entités en matière de gestion et d'optimisation de leurs stocks d'équipements.

Implantées à Miami (USA), les co-entreprises **Bonus Tech** et **Bonus Aerospace** permettent à AFI KLM E&M de soutenir le développement son activité moteurs. La première est spécialisée dans le démantèlement de réacteurs, permettant ainsi au groupe de proposer des pièces de rechange à des prix compétitifs. Avec la seconde, AFI KLM E&M étend ses capacités d'entretien aux moteurs du type Pratt & Whitney PW4000-94 notamment.

Un développement durable générateur d'innovations et contributeur de performance

AFI KLM E&M s'appuie sur les quatre orientations clés du groupe en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) pour développer une démarche développement durable contributrice de performance au sein de ses activités de maintenance.

Progressivement les projets industriels sont évalués sous l'angle du développement durable apportant une vision de leurs impacts et permettant ainsi une mise en œuvre intégrant ces enjeux générateurs de performance. Ils peuvent être d'ordre économique (ex : construction de nouveaux bâtiments ou remplacement de machines moins énergivores et plus performantes, participation des parties prenantes territoriales), social (ex : révision de l'ergonomie du poste de travail permettant la suppression des troubles musculo-squelettiques, adaptation de l'environnement aux personnes à mobilité réduite, ...) et environnemental (ex : le recyclage de matériel, l'amélioration du tri des déchets, de la consommation énergétique …). La mise en place d'un programme complet de recyclage de pièces de réacteurs ou des moquettes d'avions *(scrap program)* s'inscrit pleinement dans cette démarche dite de *Green Maintenance*.

En 2013, plus de 4 000 idées issues du Programme Innovation Qualité ont généré plus de 20 millions d'euros d'économies. Lors de la Cérémonie des Trophées de l'Innovation 2013, seize lauréats ont été récompensés pour leurs idées selon les thèmes : économie, performance, amélioration de la Santé-Sécurité au Travail, l'environnement, …

Partager les savoir-faire et bonnes pratiques

Dans le cadre de sa politique d'apprentissage, le groupe propose aux apprentis des parcours diversifiés afin de répondre à leurs aspirations et besoins de formation. Que ce soit dans les métiers de la maintenance (mécanique moteurs, logistique,…) ou au sein des fonctions support, les maîtres d'apprentissage ont à cœur de transmettre leur savoir-faire et permettre ainsi aux jeunes d'acquérir de l'expérience favorisant ainsi leur employabilité. Près de 270 apprentis (Equivalents Temps Plein) ont bénéficié de l'ensemble de ces parcours sur cet exercice.

À la demande d'un de ses plus importants clients en Amérique du Nord, AFI KLM E&M a organisé une journée de présentation de ses innovations, permettant aux équipes techniques de cette compagnie de bénéficier de l'expertise des techniciens et des ingénieurs d'AFI KLM E&M.

Interactions avec les parties prenantes

En tant qu'entreprise citoyenne et responsable, AFI KLM E&M veille à son ancrage territorial. Le dialogue instauré, *via* des échanges bilatéraux ou des rencontres spécifiques permet une meilleure compréhension des enjeux pour chacune des parties.

Dans le cadre des achats responsables, les fournisseurs d'AFI KLM E&M signent une Charte développement durable qui atteste de leur engagement dans la démarche et acceptent d'être contrôlés.

En décembre 2013, lors de la Cérémonie des Trophées de l'Innovation, de jeunes entreprises partenaires ont exposé leurs innovations testées par, voire développées avec AFI KLM E&M. Lors de cet événement, les hôtes et hôtesses étaient des stagiaires de l'école de la deuxième chance du Val de Marne avec laquelle AFI KLM E&M a développé un partenariat citoyen.

L'amélioration continue des performances

Afin de fournir des produits et services de qualité à ses clients, AFI KLM E&M est engagé dans une démarche de maîtrise des processus opérationnels qui vise à l'amélioration continue des performances, au respect de la conformité et à la prévention des risques.

La Certification Unique et Globale constitue une reconnaissance formelle de la validité du dispositif. Chaque année, sur la globalité des sites d'AFI, un audit unique mesure la conformité aux exigences et/ou recommandations de neuf normes internationales.

Ainsi en 2013, à l'occasion d'un audit complet, le Bureau Véritas Certification a attesté que le Système de Management Intégré (SMI) de l'entreprise a été évalué et/ou certifié avec succès : ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement), ISO 15489 (Gestion de la documentation), ISO 22000 (Hygiène), EN – Entretien aéronautique 9100 (Conception), 9110 (Réalisation), 9120 (Stockage), OHSAS 18001 (Santé et Sécurité au travail) et ISO 26000/Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE).

Air France Industries, premier opérateur de maintenance aéronautique au monde évalué ISO 26000 lors de sa publication en 2010, intègre dans son Système de Management Intégré Responsable les lignes directrices de l'ISO 26000.

2.5.3 Les résultats de l'exercice

➤ **Chiffres clés de l'activité maintenance**

Exercice	2013	2012*	Variation réelle	Var. à change constant
Chiffre d'affaires total *(en M€)*	3 280	3 134	+4,7%	-
Chiffre d'affaires externe *(en M€)*	1 225	1 096	+11,8%	+15,1%
Résultat d'exploitation *(en M€)*	159	140	+19	+29
Marge d'exploitation *(%)*	4,8%	4,5%	+0,3 pt	-

* *Retraité IAS 19 révisée.*

Grâce à un carnet de commandes dynamique, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires externe de 1,22 milliard d'euros, en hausse de 15,1% à change constant (+11,8% courant). Le résultat d'exploitation s'est établi à 159 millions d'euros, en hausse de 19 millions par rapport à l'an dernier. Le chiffre d'affaires total progresse de 4,7% à 3 280 millions d'euros. La marge d'exploitation s'élève à 4,8%, en légère progression par rapport à 2012.

2.6 Les autres activités

Les principales activités de ce secteur sont l'activité *catering* et l'activité loisirs.

En 2013, le chiffre d'affaires total de ces autres activités s'établit à 1,37 milliard d'euros, en hausse de 5,3% à change constant (+5,6% à change courant) par rapport à 2012. Le résultat d'exploitation s'élève à -1 million d'euros, en baisse de 15 millions d'euros par rapport à l'an dernier, principalement à cause du recul des résultats de Transavia aux Pays-Bas.

2.6.1 Activité loisirs (Transavia)

Activité

Transavia, filiale *low-cost* du groupe, est implantée aux Pays-Bas et en France et s'adresse à une clientèle loisirs moyen-courrier ainsi qu'aux voyagistes en opérant des vols charters. Au 31 décembre 2013, elle opère une flotte de 41 Boeing 737-700 et 800 dont 30 appareils aux Pays-Bas et 11 en France et emploie 2 050 personnes. Aux Pays-Bas, Transavia offre 94 destinations vers le bassin méditerranéen à partir d'Amsterdam, d'Eindhoven et de Rotterdam. En France, Transavia offre 33 destinations touristiques à partir de Paris Orly. Au cours de l'année 2013, Transavia a transporté 8,9 millions de passagers.

En 2013, Transavia a poursuivi son développement aussi bien aux Pays-Bas qu'en France. L'activité aux Pays-Bas a toutefois été impactée par les difficultés des voyagistes, notamment sur les destinations affectées par les crises politiques (Egypte et Tunisie). La compagnie a continué de développer les flux de correspondance avec KLM. En France, comme prévu dans le cadre de Transform 2015, Transavia a opéré trois avions supplémentaires. De plus, suite au point d'étape réalisé en octobre 2013, le groupe a décidé d'accélérer son développement en France. A l'été 2014, Transavia opérera ainsi 16 avions, soit 5 de plus qu'à l'été 2013. Certaines destinations « mixtes » seront notamment desservies à la fois par Air France et par Transavia.

En 2014, l'accent sera également mis sur le développement des synergies entre les deux filiales, notamment en ce qui concerne la commercialisation sur les marchés hors de France et des Pays-Bas. La marque Transavia sera par exemple unifiée sur les principaux marchés européens. En parallèle, Transavia s'appuiera plus sur la puissance commerciale du groupe, notamment en permettant l'émission de billets prime Flying Blue sur Transavia et en s'intégrant plus dans les efforts de vente du groupe vers les agences de voyage et les entreprises.

Résultats de l'exercice

Sur l'année 2013, comme prévu dans le plan Transform 2015, l'activité de Transavia a fortement progressé : le trafic est en hausse de 13,5% pour des capacités en hausse de 11,6%, dont +25,5% pour Transavia France. Le taux d'occupation est en hausse de 1,5 point à 90,1%. En dépit de cette forte croissance, la recette unitaire est restée stable (-0,2%). Transavia a généré un chiffre d'affaires de 984 millions d'euros, en hausse de 10,7%. Le résultat d'exploitation était de -23 millions d'euros (contre l'équilibre en 2012), pénalisé par la desserte de pays méditerranéens en crise et par des coûts de lancement de certaines lignes.

➤ **Chiffres clés de l'activité loisirs**

Transavia - Année	2013	2012*	Variation réelle	Var. à change constant
Capacités *(en millions de SKO)*	19 676	17 629	+11,6%	-
Trafic *(en millions de PKT)*	17 725	15 616	+13,5%	-
Coefficient d'occupation	90,1%	88,6%	+1,5 pt	-
Chiffre d'affaires total passage *(M€)*	984	889	+10,7%	+10,7%
Chiffre d'affaires passage régulier *(M€)*	948	851	+11,4%	+11,4%
Recette unitaire en SKO *(en cts d'€)*	4,82	4,83	-0,2%	-0,2%
Recette unitaire au PKT *(en cts d'€)*	5,35	5,45	-1,9%	-1,8%
Coût unitaire au SKO *(en cts d'€)*	4,93	4,83	+2,1%	+1,5%
Résultat d'exploitation *(en M€)*	(23)	0	(23)	(17)

* *Retraité IAS 19 révisée.*

2.6.2 Activité *catering*

Activité

L'activité catering ou commissariat aérien est regroupée autour de Servair, filiale d'Air France et de KLM Catering Services, filiale de KLM.

Filiale d'Air France à plus de 97%, Servair se classe au premier rang français et au troisième rang mondial des entreprises de catering aérien. Partenaire au quotidien des compagnies aériennes pour les services à bord et le confort des passagers, Servair exerce son activité dans trois domaines principaux :

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

À ce jour, 20 établissements sont certifiés ISO 9001. Les sites de Canton et de Macau sont certifiés HACCP et ISO 22000. Servair poursuit sa démarche de qualité globale avec la labellisation Sécurité et Environnement. Cinq sites bénéficient actuellement de ce label.

Le laboratoire de Servair à Roissy, qui réalise plus de 40 000 analyses microbiologiques par an, est certifié depuis 2006 par le COFRAC qui atteste de ses compétences techniques.

Implanté dans 22 pays, Servair est présent sur 38 escales.

Au cours de l'exercice 2013, Servair a cédé sa filiale Air Chef en Italie et a pris une participation dans la nouvelle société Atlas Servair au Maroc.

Résultats de l'exercice

Sur l'année 2013, l'activité catering a réalisé un chiffre d'affaires total de 915 millions d'euros dont 341 millions de chiffre d'affaires externe (355 millions d'euros en 2012). La baisse du chiffre d'affaires s'explique par un effet périmètre : la cession de la société Air Chef. A périmètre constant, le chiffre d'affaires externe était en hausse de 6,9%. Le résultat d'exploitation s'établit à 24 millions d'euros contre 7 millions d'euros un an plus tôt.

➤ **Chiffres clés de l'activité *catering***

Exercice	2013	2012*	Variation	Variation à périmètre constant
Chiffre d'affaires total *(en M€)*	915	928	-1,4%	+2,7%
Chiffre d'affaires externe *(en M€)*	341	355	-3,9%	+6,9%
Résultat d'exploitation *(en M€)*	24	7	+17	-

* *Retraité IAS 19 révisée.*

2.7 La flotte

La flotte du groupe Air France-KLM au 31 décembre 2013 s'élève à 611 avions dont 583 avions en exploitation contre respectivement 629 et 597 avions au 31 décembre 2012 en incluant 24 appareils d'Airlinair entrés dans le périmètre de consolidation début 2013 et les avions de CityJet et VLM, filiales qui sont en cours de cession par le groupe.

La flotte principale en exploitation comprend 401 avions (407 avions au 31 décembre 2012). Elle se répartit en 171 avions long-courriers (167 au 31 décembre 2012), 14 avions cargo (15 avions au 31 décembre 2012) et 216 avions moyen-courriers (225 au 31 décembre 2012) dont 41 avions dans la flotte du groupe Transavia (39 avions au 31 décembre 2012). La flotte régionale en exploitation comprend 182 avions (190 avions au 31 décembre 2012 après prise en compte des appareils d'Airlinair).

Au 31 décembre 2013, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,6 ans, dont 10,9 ans pour la flotte long-courrier, 9 ans pour la flotte moyen-courrier, 13,6 ans pour la flotte cargo et 11,9 ans pour la flotte régionale contre 10,2 ans au 31 décembre 2012 (après intégration des avions d'Airlinair), dont 10,2 ans pour la flotte long-courrier, 9,2 ans pour la flotte moyen-courrier, 11,5 ans pour la flotte cargo et 11,4 ans pour la flotte régionale.

Au 31 décembre 2013, la flotte totale du groupe est détenue à hauteur de 38% en propriété (40% au 31 décembre 2012), de 22% en crédit-bail (inchangé par rapport au 31 décembre 2012) et de 40% en loyer opérationnel (38% au 31 décembre 2012). Les investissements aéronautiques (y compris avances sur commandes, pièces détachées et opérations d'entretien immobilisées) se sont élevés à 914 millions d'euros (1,19 milliard d'euros au 31 décembre 2012). Les cessions aéronautiques se sont élevées à 224 millions d'euros dont 123 millions d'euros d'opérations de *sale & lease-back* (705 millions d'euros et 632 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2012).

La commande d'Airbus A350 a été signée au Salon du Bourget en juin 2013. La sélection du moteur devant équiper les Boeing 787 du groupe a été finalisée au premier trimestre 2014.

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2013 s'élève à 64 appareils, en augmentation de 21 appareils par rapport au 31 décembre 2012, dont 25 Boeing 787 et 25 Airbus A350. Le nombre d'options s'élève à 85 appareils (63 au 31 décembre 2012) dont 25 Boeing 787 et 25 Airbus A350.

Évolution du portefeuille de commandes du groupe Air France-KLM	31 décembre 2012	Livraisons au cours de la période	Nouvelles commandes	Conversion d'options	31 décembre 2013
Flotte principale	42	5	25	1	63
Flotte régionale	1	-	-	-	1
Total	**43**	**5**	**25**	**1**	**64**

Évolution du portefeuille d'options du groupe Air France-KLM	31 décembre 2012	Exercice au cours de la période	Options annulées ou expirées	Nouvelles options	31 décembre 2013
Flotte principale	42	1	2	25	64
Flotte régionale	21	-	-	-	21
Total	**63**	**1**	**2**	**25**	**85**

Une politique de flotte toujours très active

Le groupe Air France-KLM a poursuivi l'application de sa stratégie en matière de flotte, pour d'une part répondre à l'évolution de l'activité du groupe, et d'autre part tirer le plus possible d'avantages des évolutions technologiques, dans une recherche continue de réduction d'impact de l'activité sur l'environnement. Cette politique de flotte du groupe Air France-KLM a été dirigée par les mêmes quatre principes clés définis il y a 3 ans et plus que jamais d'actualité :

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

Au cours de l'année 2013, en déclinaison des décisions précédemment prises, 16 avions ont intégré la flotte, et la trentaine d'avions qui l'ont quittée, notamment dans le cadre du plan Transform 2015, étaient pour la grande majorité d'entre eux en fin de vie. Le groupe Air France-KLM a ainsi poursuivi la modernisation de sa flotte. Le groupe a maintenu sa capacité à organiser une importante flexibilité de sa flotte grâce aux locations opérationnelles. Sous réserve de préavis, le groupe reste à même d'ajuster la taille de sa flotte en mettant fin à des contrats de

location ou inversement en les renouvelant après négociations des conditions. Comme chaque année, un nombre significatif de contrats sont arrivés à terme en 2013 pour chaque type d'avion et ont ainsi été gérés de la manière la plus appropriée.

Le groupe réalise des opérations de *sale & lease back*, principalement pour gérer la fin de vie d'une sous-flotte et/ou pour optimiser la gestion des sorties de flotte d'avions selon les réceptions potentielles d'avions de remplacement. Trois avions ont fait l'objet d'un *sale & lease-back* cette année.

Un plan de flotte marqué par un renouveau de la performance économique et commerciale, avec plus que jamais la protection de l'avenir

Dans la continuité des décisions prises en 2012 sur la réduction de la croissance des capacités long-courrier, et de la baisse d'activité du moyen-courrier et du secteur régional, le plan de commandes a fait l'objet de quelques derniers reports, et le groupe a décidé de fermer au plus tôt les secteurs avion présentant des difficultés économiques et commerciales trop importantes. Ainsi la fermeture de la division Boeing 747-400 d'Air France (passagers et cargo) est prévue fin 2015, et la fermeture de la division MD-11 (passagers) de KLM est confirmée pour l'automne 2014.

Le groupe a également poursuivi sa politique de reconfiguration des cabines long-courrier, notamment pour l'offre Business et la Première, dans un premier temps sur les flottes Boeing des deux compagnies.

Par ailleurs, élément particulièrement notable en matière de protection de l'avenir, le groupe a signé au salon du Bourget 2013 une commande de 50 avions Airbus A350 dont 25 fermes et 25 options. Cette commande complète la première commande d'avions long-courriers commune à Air France et à KLM passée auprès de Boeing en décembre 2011, qui portait sur 50 Boeing 787, 25 fermes et 25 options, et la location engagée antérieurement de 10 Boeing 787. Le premier de ces avions de nouvelle génération entrera dans le groupe à l'automne 2015.

Pour compléter ce dispositif, Air France a également contracté 2 avions Boeing 787 en location opérationnelle à compter de 2017, afin d'amorcer plus efficacement la sortie de ses quadriréacteurs Airbus A340.

Le plan Transform 2015 se traduit par une réduction des flottes moyen-courrier et régionales chez France, une quasi-stabilité chez KLM, et une montée en puissance de Transavia France. La prochaine étape sera le renouvellement à moyen terme des derniers Fokker 70 de KLM. Le groupe a reçu ses premiers Airbus A320 équipés de sharklets.

Grâce à ces commandes, le groupe dispose à présent d'un plan de flotte couvrant dans de très bonnes conditions ses besoins jusqu'en 2021, aussi bien en termes d'économie que de flexibilité, à la hausse comme à la baisse.

2.7.1 La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalise 405 avions au 31 décembre 2013 dont 257 avions dans la flotte principale et 148 avions dans les filiales. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,7 ans (10 ans au 31 décembre 2012). Les commandes fermes s'élèvent à 41 appareils.

	Flotte au 31 décembre 2012	Entrées* au cours de la période	Sorties au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2013
Flotte long-courrier	106	1	1	106
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia France)	152	6	13	145
Cargo	7	-	1	6
Flotte régionale hors CityJet et VLM (1)	120	2	8	114
Total hors CityJet et VLM (1)	**385**	**9**	**23**	**371**
CityJet et VLM	35		1	34
Total	**420**	**9**	**24**	**405**

* *Achats ou locations.*

(1) Y compris 24 avions Airlinair au 31/12/12.

La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 246 avions au 31 décembre 2013 dont 238 appareils en exploitation (257 et 248 respectivement au 31 décembre 2012). Elle compte 106 appareils long-courrier, 134 appareils moyen-courrier et 6 avions cargo. Au 31 décembre 2013, l'âge moyen était de 9,9 ans dont 10,3 ans pour la flotte long-courrier, 9,7 ans pour la flotte moyen-courrier et 8,0 ans pour la flotte cargo. Au 31 décembre 2012, l'âge moyen était de 9,7 ans dont 9,2 ans pour la flotte long-courrier, 10,2 ans pour la flotte moyen-courrier et 7,4 ans pour la flotte cargo.

La flotte est détenue à raison de 85 appareils en propriété (35%), 48 avions sont en location financière (19%) et 113 avions en location opérationnelle (46%).

Au cours de l'exercice 2013, la compagnie a pris livraison d'un Airbus A380 et de trois Airbus A320. En parallèle, un Boeing 747-400 cargo, un Airbus A340-300 et treize Airbus A320 sont sortis de flotte.

La flotte des filiales régionales et Transavia France

Depuis l'intégration d'Airlinair dans le groupe, la flotte des filiales régionales s'est organisée autour de cinq familles : la famille Embraer chez Régional, la famille Bombardier chez Brit Air, la famille ATR chez Airlinair, la famille Fokker chez VLM et la flotte Avro chez CityJet. Au 31 décembre 2013, la flotte totale de ces cinq compagnies comprend 148 avions de 100 sièges ou moins dont 132 en exploitation. L'âge moyen de la flotte en exploitation au 31 décembre 2013 est de 12,4 ans : 8,2 ans pour la flotte de Brit Air, 9,4 ans pour celle de Régional, 15,9 ans pour celle d'Airlinair, 14,9 ans pour celle de CityJet et 24 ans pour la flotte de VLM.

Au cours de l'année 2013, deux avions sont entrés dans la flotte régionale et 9 avions sont sortis (un avion chez Brit Air, trois avions chez Régional, quatre avions chez Airlinair et un avion chez VLM). 62% des appareils sont en propriété, 16% en crédit-bail et 22% en location opérationnelle. Sans livraison ni nouvelle commande, le carnet de commande au 31 décembre 2013 demeure à un appareil en commande ferme.

La flotte de Transavia France comprend 11 Boeing 737-800, tous exploités et détenus en location opérationnelle (8 appareils au 31 décembre 2012). L'âge moyen de cette flotte est de 7,1 ans.

2.7.2 La flotte du groupe KLM

Au 31 décembre 2013, la flotte du groupe KLM totalise 206 avions (209 avions au 31 décembre 2012) dont 156 dans la flotte principale et 50 dans la flotte régionale. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,4 ans (9,8 ans au 31 décembre 2012). Les commandes fermes s'élèvent à 23 appareils.

Flotte du groupe KLM	Flotte au 31 décembre 2012	Entrées* au cours de la période	Sorties au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2013
Flotte long-courrier	66	3	3	66
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia Pays-Bas)	80	2	5	77
Cargo (y compris Martinair)	14	-	1	13
Flotte régionale	49	2	1	50
Total	**209**	**7**	**10**	**206**

* *Achats ou locations.*

La flotte de la compagnie KLM

La flotte de KLM comprend 117 avions au 31 décembre 2013 (119 au 31 décembre 2012) dont 66 avions long-courrier et 47 avions moyen-courrier. Dans cette flotte, 115 appareils sont en exploitation dont les trois avions cargo sont opérés par Martinair. Au 31 décembre 2013, l'âge moyen de la flotte est de 10,1 ans dont 11,9 ans pour la flotte long-courrier et 7,5 ans pour la flotte moyen-courrier. Au 31 décembre 2012, l'âge moyen de la flotte était de 9,5 ans, dont 11,7 ans pour la flotte long-courrier et 6,7 pour la flotte moyen-courrier. Le mode de détention de la flotte est de 24 avions en pleine propriété (21%), 41 avions en crédit-bail (35%) et 52 avions en location opérationnelle (44%).

Au cours de l'exercice, la compagnie a fait entrer un Boeing 777-300, un Airbus A330-300, un Airbus A330-200 et un Boeing 737-800, et a fait sortir trois MD11 et trois Boeing 737-400.

La flotte des filiales régionales, de Martinair et de Transavia

La flotte de Transavia Pays-Bas comprend 30 appareils dont 9 Boeing 737-700 et 21 Boeing 737-800. 19% sont en crédit-bail, 71% en location opérationnelle et 10% en propriété. L'âge moyen de la flotte est de 9,1 ans.

Martinair dispose d'une flotte de 9 avions tout cargo, auxquels s'ajoutent les 4 avions cargo de KLM, dont 11 sont en exploitation compte tenu de la poursuite de la politique de réduction de capacités menée dans l'activité cargo. Un tiers des avions sont en pleine propriété, 22% sont en crédit-bail et 44% en location opérationnelle. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 15,8 ans.

La flotte de KLM Cityhopper comprend 50 avions, tous en exploitation au 31 décembre 2013. Les avions de cette flotte régionale ont un âge moyen de 10,9 ans. 52% des avions sont en propriété, 26% en crédit-bail et 22% avions en location opérationnelle.

Flotte Air France

	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
Type d'appareil	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
B747-400	3	-	1	-	3	-	7	-	7	-
B777-200/300	26	(2)	11	+2	25	-	62	-	62	-
A380-800	1	-	4	+1	4	-	9	+1	9	+1
A340-300	4	(5)	6	+3	3	+1	13	(1)	13	+2
A330-200	3	-	2	-	10	-	15	-	15	-
Long-courrier	***37***	***(7)***	***24***	***+6***	***45***	***+1***	***106***	***-***	***106***	***+3***
B747-400	2	-	-	-	2	(1)	4	(1)	2	(1)
B777-F Cargo	2	-	-	-	-	-	2	-	2	-
Cargo	***4***	***-***	***-***	***-***	***2***	***(1)***	***6***	***(1)***	***4***	***(1)***
A321	6	-	6	-	13	-	25	-	25	-
A320	10	(10)	3	-	36	-	49	(10)	44	(12)
A319	17	(3)	8	+3	17	-	42	-	41	-
A318	11	-	7	-	-	-	18	-	18	-
Moyen-courrier	***44***	***(13)***	***24***	***+3***	***66***	***-***	***134***	***(10)***	***128***	***(12)***
Total	**85**	**(20)**	**48**	**+9**	**113**	**-**	**246**	**(11)**	**238**	**(10)**

Flotte HOP!

Type d'appareil	Propriété 31/12/2013	Propriété Var/n-1	Crédit-bail 31/12/2013	Crédit-bail Var/n-1	Locations opérationnelles 31/12/2013	Locations opérationnelles Var/n-1	Total 31/12/2013	Total Var/n-1	En exploitation 31/12/2013	En exploitation Var/n-1
Airlinair										
ATR72-500	1	-	3	-	4	+2	8	+2	8	+2
ATR72-200	-	-	1	(1)	-	-	1	(1)	1	(1)
ATR42-500	4	-	4	-	5	-	13	-	13	-
ATR42-300	-	-	-	-	-	(3)	-	(3)	-	(3)
Total	**5**	**-**	**8**	**(1)**	**9**	**(1)**	**22**	**(2)**	**22**	**(2)**
Brit Air										
Canadair Jet 1000	13	-	-	-	-	-	13	-	13	-
Canadair Jet 700	10	+4	5	(4)	-	-	15	-	13	(2)
Canadair Jet 100	12	-	-	(1)	-	-	12	(1)	7	(2)
Total	**35**	**+4**	**5**	**(5)**	**-**	**-**	**40**	**(1)**	**33**	**(4)**
Régional										
EMB190	4	-	-	-	6	-	10	-	10	-
EMB170	8	-	2	-	6	-	16	-	16	-
EMB145-EP/MP	13	+2	7	(4)	-	(1)	20	(3)	18	(5)
EMB135-ER	4	-	2	-	-	-	6	-	2	+2
Total	**29**	**+2**	**11**	**(4)**	**12**	**(1)**	**52**	**(3)**	**46**	**(3)**
Total flotte HOP!	**69**	**+6**	**24**	**(10)**	**21**	**(2)**	**114**	**(6)**	**101**	**(9)**

Autre flotte régionale

Type d'appareil	Propriété 31/12/2013	Propriété Var/n-1	Crédit-bail 31/12/2013	Crédit-bail Var/n-1	Locations opérationnelles 31/12/2013	Locations opérationnelles Var/n-1	Total 31/12/2013	Total Var/n-1	En exploitation 31/12/2013	En exploitation Var/n-1
CityJet										
AVRO RJ 85	11	-	-	-	11	-	22	-	19	-
Total	**11**	**-**	**-**	**-**	**11**	**-**	**22**	**-**	**19**	**-**
VLM Airlines										
Fokker 50	12	-	-	-	-	(1)	12	(1)	12	(1)
Total	**12**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(1)**	**12**	**(1)**	**12**	**(1)**

Autre flotte (Transavia)

	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
Type d'appareil	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
Transavia France										
B737-800	-	-	-	-	11	+3	11	+3	11	+3
Total	**-**	**-**	**-**	**-**	**11**	**+3**	**11**	**+3**	**11**	**+3**
Total groupe Air France	**177**	**(14)**	**72**	**(1)**	**156**	**-**	**405**	**(15)**	**381**	**(17)**

Flotte KLM

	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
Type d'appareil	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
B747-400	15	+2	2	(2)	5	-	22	-	22	-
B777-300	-	-	8	+1	-	-	8	+1	8	+1
B777-200	-	-	6	-	9	-	15	-	15	-
MD11	4	(3)	1	-	-	-	5	(3)	4	(2)
A330-300	-	-	-	-	4	+1	4	+1	4	+1
A330-200	-	-	6	-	6	+1	12	+1	12	+1
Long-courrier	***19***	***(1)***	***23***	***(1)***	***24***	***+2***	***66***	***-***	***65***	***+1***
B747-400	-	-	3	-	1	-	4	-	3	(1)
Cargo	***-***	***-***	***3***	***-***	***1***	***-***	***4***	***-***	***3***	***(1)***
B737-900	-	(1)	2	+1	3	-	5	-	5	-
B737-800	5	+1	5	(1)	14	+1	24	+1	24	+1
B737-700	-	-	8	-	10	-	18	-	18	-
B737-400	-	(3)	-	-	-	-	-	(3)	-	-
Moyen-courrier	***5***	***(3)***	***15***	***-***	***27***	***+1***	***47***	***(2)***	***47***	***+1***
Total	**24**	**(4)**	**41**	**(1)**	**52**	**+3**	**117**	**(2)**	**115**	**+1**

Flotte régionale

	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
Type d'appareil	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
KLM Cityhopper										
F100	-	(1)	-	-	-	-	-	(1)	-	-
F70	26	-	-	-	-	-	26	-	26	-
EMB 190	-	-	13	-	11	+2	24	+2	24	+2
Total	**26**	**(1)**	**13**	**-**	**11**	**+2**	**50**	**+1**	**50**	**+2**

Autre flotte (Transavia et Martinair)

	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
Type d'appareil	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
Transavia Netherlands										
B737-800	1	+1	5	-	15	+1	21	-	21	-
B737-700	2	+2	1	(4)	6	+1	9	(1)	9	(1)
Total	**3**	**+3**	**6**	**(4)**	**21**	**-**	**30**	**(1)**	**30**	**(1)**
Martinair										
B747-400 BCF	-	-	-	-	3	-	3	-	1	+1
MD-11-CF	3	-	-	-	-	(1)	3	(1)	3	(1)
MD-11-F	-	-	2	-	1	-	3	-	3	+1
Total	**3**	**-**	**2**	**-**	**4**	**(1)**	**9**	**(1)**	**7**	**+1**
Total autre flotte	**6**	**+3**	**8**	**(4)**	**25**	**(1)**	**39**	**(2)**	**37**	**-**
Total groupe KLM	**56**	**(2)**	**62**	**(5)**	**88**	**+4**	**206**	**(3)**	**202**	**+3**

Flotte du groupe Air France-KLM

	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
Total	**233**	**(16)**	**134**	**(6)**	**244**	**+4**	**611**	**(18)**	**583**	**(14)**

2.8 Les faits marquants du début de l'exercice 2014

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

Les faits marquants du début de l'exercice sont les suivants :

- début février, Air France a présenté à la presse son nouveau siège classe affaires long-courrier. Ce siège équipera d'ici 2016 près de 44 Boeing 777, dont toutes les cabines seront rénovées. Pour ce siège, Air France a fait le choix d'un positionnement aux meilleurs standards de l'industrie ;
- le 19 février 2014, Air France-KLM a annoncé la signature d'un partenariat stratégique exclusif de long-terme avec la compagnie brésilienne GOL. Cet accord soutient la position de leader d'Air France-KLM au Brésil et en Amérique latine. Le groupe réalise à cette occasion un investissement stratégique de 100 millions de dollars US dans GOL ;
- fin mars 2014, Air France-KLM a finalisé un accord sur le choix du moteur GEnx-1B de General Electric afin d'équiper sa flotte de Boeing 787-9. Le premier appareil sera livré à KLM en octobre 2015 et en janvier 2017 à Air France.

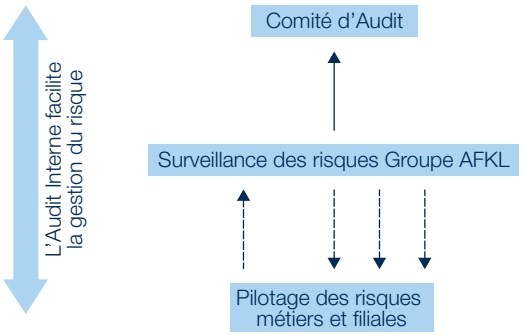
3

Risques et gestion des risques

3.1	Système de gestion des risques	82
3.2	Facteurs de risques et management des risques	83
3.3	Risques de marché et gestion des risques de marché	91
3.4	Rapport du président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques - Exercice 2013	95
3.5	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'administration	104

3.1 Système de gestion des risques

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une entreprise et en conséquence, a mis en place un système d'identification et de surveillance des risques. Une carte des risques stratégiques et une carte des risques opérationnels ont été établies par l'ensemble des entités concernées sous la conduite de l'audit interne. Ces cartes de risques sont régulièrement actualisées et consolidées par filiale (Air France et KLM) et pour le groupe Air France-KLM. Les risques de marché (carburant, permis d'émission, change et taux) sont pilotés par le Risk Management Committee *(Voir également Section 3.3 gestion des risques de marché, page* 91*)*. Chaque entité du groupe actualise tous les trois mois, le périmètre de ses risques opérationnels majeurs y compris les risques de marché, en indiquant le risque lui-même, sa probabilité d'occurrence et son impact financier potentiel. Ceux-ci sont discutés au sein des équipes de direction propriétaires des risques. Tant les risques transversaux qui peuvent affecter l'ensemble du groupe que ceux spécifiques à chaque entité font l'objet d'un *reporting*. Pour chacun des risques, les responsables concernés au niveau de la Direction générale ont la responsabilité de réviser les actions mises en œuvre pour maîtriser ces risques. Sur une base trimestrielle, l'audit interne présente au Comité exécutif et au Comité d'audit les risques opérationnels et de marché les plus importants, ainsi que les actions visant à les maîtriser. La Direction évalue aussi annuellement les risques stratégiques (compétition, croissance économique…) et détermine les plans d'action qui y sont associés. Ces risques et plans d'action sont aussi discutés au Conseil d'administration.



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

3.2 Facteurs de risques et management des risques

3.2.1 Risques liés à l'activité de transporteur aérien

Situation du marché aérien et à la concurrence des autres transporteurs aériens et des transporteurs ferroviaires

Si la prévision de croissance de la demande de transport aérien reste bien orientée, le doublement de la flotte d'ici 2030 pourrait créer une situation de surcapacité et entraîner une pression sur les recettes unitaires.

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

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

Pour répondre à cette concurrence, le groupe a lancé la restructuration de son activité moyen-courrier. En long-courrier, le groupe développe ses partenariats sur les grands marchés en développement et plaide auprès des autorités pour un cadre juridique assurant une concurrence plus équitable entre les transporteurs *(Voir également Section 2.2 – Stratégie, page 50)*.

Le marché du fret aérien est caractérisé par une capacité excédentaire structurelle qui résulte d'une faible croissance de la demande et de l'arrivée de nouveaux avions cargo, tandis que les anciens avions cargo sont au fur et à mesure sortis d'exploitation, de même qu'une croissance rapide des capacités des soutes due à la forte augmentation du nombre de gros porteurs dans le monde entier. En conséquence, la recette unitaire est structurellement sous pression. Les autres modes alternatifs de transport, particulièrement le fret maritime avec des grands porte-containers mettent également la pression sur les volumes du fret aérien et la recette.

Caractère saisonnier de l'activité

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

Caractère cyclique de l'industrie du transport aérien

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

Attentats, menaces d'attentats, instabilité géopolitique, épidémies ou menaces d'épidémies

Les attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis ont eu un effet important sur le transport aérien. Les compagnies aériennes ont connu des baisses de recettes et des hausses de coûts liées notamment à la baisse de la demande, aux assurances, à la sûreté. Certains avions ont également enregistré une baisse de leur valeur. En 2003, le phénomène de la pneumopathie atypique avait entraîné une baisse importante du trafic aérien et des recettes générées en Asie. En 2011, la situation géopolitique résultant des désastres naturels intervenus au Japon et des événements politiques (pays arabes et africains), a fortement impacté l'activité à destination de ces régions :

- en matière de sûreté, les compagnies du groupe se conforment aux réglementations européennes et internationales et rendent compte régulièrement aux autorités compétentes des mesures et des dispositifs mis en œuvre ;
- par ailleurs, le groupe a développé des plans d'urgence et d'adaptation conjoncturelle pour répondre efficacement aux diverses situations de caractère épidémique, géopolitique ou d'autre nature qui peuvent apparaître. L'objectif de ces plans est de protéger efficacement les passagers et le personnel, de permettre la poursuite des opérations et la continuité du service et d'assurer ainsi la pérennité des entreprises du groupe. Ces plans sont ajustés en permanence sur la base des enseignements tirés des événements vécus.

La survenance d'instabilités géopolitiques, d'attentats, de menaces d'attentat ou d'actions militaires, tout comme l'existence d'une épidémie ou la perception d'une épidémie (exemple, la grippe A), pourraient avoir un effet négatif tant sur le trafic passager du groupe, et donc ses recettes, que sur le niveau des charges opérationnelles.

Le groupe ne dispose pas de couvertures de pertes d'exploitation pour le transport aérien mais il est assuré au niveau des conséquences d'un attentat contre un de ses avions *(Voir également Risques d'assurance, page 90)*.

Évolution des réglementations et législations internationales, nationales ou régionales

Les activités de transport aérien restent largement réglementées notamment dans les domaines de l'allocation de droits de trafic pour des services extra-communautaires ou encore des conditions relatives à l'exploitation (sécurité, bruit des avions, émissions de CO_2, accès aux aéroports et allocation des créneaux horaires). Dans ce contexte, les institutions communautaires décident notamment de règlements qui peuvent être contraignants pour les compagnies aériennes et sont susceptibles d'avoir des impacts organisationnels et/ou financiers significatifs. La Commission européenne a publié son livre blanc intitulé « Mise en œuvre d'un marché unique du transport en Europe ». L'accent est mis dans ce document sur la nécessité de réduire l'impact du secteur des transports sur l'environnement tout en ne limitant pas inutilement son développement. Sur le fond, la principale mesure positive est la volonté de la Commission de se consacrer au développement des bio-carburants ainsi que la mise en œuvre du ciel unique européen. Pour autant, le livre blanc envisage également une taxe sur le transport aérien, l'introduction de la TVA sur les vols internationaux, un renforcement des initiatives dans le domaine du droit des passagers, une politique volontariste en faveur du développement du ferroviaire et une révision du règlement sur l'allocation des créneaux horaires sur les plates-formes européennes. L'évolution des réglementations et législations pourrait accroître les charges opérationnelles ou réduire les recettes du groupe.

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

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

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

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

Règles de compensation du consommateur

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

Un arrêt rendu par la Cour de justice européenne le 19 novembre 2009 (dit arrêt Sturgeon) prévoit que les passagers de vols retardés peuvent être assimilés aux passagers de vols annulés pour l'application du droit à l'indemnisation et qu'ils peuvent ainsi invoquer le droit à indemnisation prévu à l'article 7 de ce règlement lorsqu'ils atteignent leur destination finale 3 heures ou plus après l'heure d'arrivée initialement prévue.

La Cour de justice européenne, saisie par la Haute Cour britannique à la demande de IATA et de trois compagnies (British Airways, easyJet et TUI) contestant l'application de cet arrêt par les Autorités de l'Aviation Civile en Grande-Bretagne, a confirmé l'arrêt dit « Sturgeon » en octobre 2012.

Depuis 2004, outre les décisions de la Cour de justice européenne, divers événements sont intervenus et ont eu un impact sur l'application de la réglementation. C'est notamment le cas de l'adoption de nouvelles réglementations régissant le droit des passagers dans d'autres modes de transport.

Certains événements ont mis en évidence la nécessité de limiter la responsabilité des transporteurs dans l'assistance et les soins dus aux passagers mais aussi le besoin de clarification de certaines de ces dispositions fondamentales en particulier celles relatives à la définition de circonstances dites « extraordinaires ».

Ainsi, conformément à sa volonté communiquée en avril 2011, la Commission a rédigé un projet de proposition de révision du Règlement, publié en mars 2013.

Les principes des jurisprudences de la Cour Européenne de Justice émises depuis l'entrée en vigueur du texte, en particulier l'arrêt dit « Sturgeon » indemnisant les retards de plus de trois heures, ont été repris dans ce projet. Il propose cependant que les délais de déclenchement des compensations soient différents selon la distance du vol et au minimum de 5 heures.

Les services de la Commission souhaitent introduire de nouvelles obligations sur les transporteurs qui apparaissent de nature à induire des coûts supplémentaires (indemnisation des retards y compris pour les vols en correspondance, limitation de la règle d'utilisation séquentielle des coupons, interdiction partielle de la politique appliquée en cas de no-show…) qui pourraient *in fine* peser sur les coûts de revient et donc sur les tarifs ou les résultats.

Ainsi on relève certaines dispositions particulièrement onéreuses, inutiles ou difficiles à mettre en œuvre ne prenant pas en considération la réalité commerciale ou opérationnelle du transport aérien.

Soumise au processus législatif ordinaire, la proposition de la Commission amendée par la Commission Transports du Parlement Européen a été votée le 5 février 2014 dans une version défavorable aux compagnies.

Comme on pouvait s'y attendre, les députés ont souhaité publier un texte moins équilibré que celui de la Commission, afin de mieux négocier avec le Conseil dont la position, reflétant celle des États Membres, semble bien plus mesurée, bien qu'une orientation générale soit toujours attendue.

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

Au niveau américain, la réglementation sur l'amélioration de la protection des passagers des compagnies aériennes est entrée en vigueur le 23 août 2011 et ses stipulations sont désormais mises en application.

Elles ont majoritairement pour but de renforcer les contraintes de communication, notamment en matière de publicité tarifaire ou de politique bagage, mais portent également sur l'interdiction d'augmenter le prix du billet après son achat, sur la possibilité d'annuler gratuitement une réservation dans les premières 24 heures et sur la notification des changements de statut d'un vol ou sur la politique d'emport bagage lors de trajets assurés par plusieurs transporteurs et vendus en *Interlining*.

Le Ministère des transports américain *(Department of Transport)* a par ailleurs publié le 4 novembre 2013, suite à la proposition faite le 26 septembre 2011, une réglementation *(Final Rule)*, imposant de rendre les sites web destinés au public américain et les kiosques d'enregistrement aux États-Unis accessibles aux personnes handicapées.

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

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

L'association internationale des transporteurs aériens IATA a recensé dans une base de données une cinquantaine de réglementations nationales, destinée à mieux suivre leur évolution.

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

Le groupe Air France-KLM se conforme aux réglementations en vigueur dans les pays qu'il dessert en matière d'assistance et de dédommagement des passagers. Afin de contenir autant que possible dans des limites économiquement supportables les effets de ces réglementations, le groupe agit directement ou par l'intermédiaire des organisations professionnelles de l'industrie aérienne (IATA, AEA) envers les institutions européennes et nationales pour parvenir à des obligations raisonnables et ne créant pas de distorsion de concurrence ou de surcoût majeur qui pourraient conduire un groupe comme Air France-KLM soit à augmenter ses tarifs, soit à réduire ses coûts, avec l'impact potentiel sur l'emploi que ceci implique.

Législation environnementale

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

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

Le principe du système européen de permis d'émissions consiste à fixer une enveloppe annuelle de quotas ou droits d'émettre du CO_2 (chiffre clé : une tonne de carburant brûlé = 3,15 tonnes de CO_2 émis). Chaque entreprise concernée se voit attribuer un nombre de quotas personnalisés (un quota correspond à une tonne de CO_2). À la fin de chaque année, les entreprises doivent restituer autant de quotas que de tonnes de CO_2 émises. En fonction de leurs émissions, elles peuvent acheter des quotas ou en céder (quotas échangeables). Pour l'aviation, les quotas gratuits sont distribués à chaque opérateur au prorata de leurs tonnes kilomètres transportées (TKT) produites en 2010. La Commission Européenne a décidé pour l'année 2012 de limiter le périmètre géographique d'application de la directive européenne aux vols intra-européens uniquement *(stop the clock)*. En ligne avec les propositions pour une approche sectorielle globale portées par l'industrie du transport aérien, l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, lors de l'Assemblée triennale d'octobre 2013, a adopté une résolution confirmant, à la quasi-unanimité des États, sa volonté de mettre en place pour 2020 un système basé sur le marché du Carbone *(market based measure)* s'appliquant mondialement. Les modalités pratiques pour sa mise en œuvre devront être adoptées lors de l'Assemblée OACI de 2016. Par ailleurs, la résolution autorise avant 2020 la mise en place d'un tel système sur une base régionale à la condition qu'un accord bilatéral ait été négocié entre les États concernés.

Suite à cette résolution de l'OACI, l'Union européenne doit amender sa Directive 2008/101/CE sur l'EU ETS afin de redéfinir les modalités pratiques de son application pour l'année 2013 et suivantes. Le texte définitif devrait être adopté par le Parlement Européen et le Conseil des

ministres au cours du premier semestre 2014. La mise en conformité ETS pour l'exercice 2013 pourrait être reportée début 2015.

Face aux incertitudes sur les décisions qui pourraient être adoptées par l'Union européenne, le groupe Air France-KLM a passé une provision de 14 millions d'euros pour l'année 2013 sur la base du périmètre géographique défini pour le *reporting* de 2012 *(stop the clock)*.

Par ailleurs, le groupe a également mis en place une politique de couverture du risque de crédit carbone sous forme d'achats à terme, politique dont les mesures sont validées par le Risk Management Committee.

Le groupe Air France-KLM a toujours supporté la mise en œuvre d'un mécanisme de mesures de marché considérant qu'il est plus efficace d'un point de vue environnemental qu'une simple taxation sous réserve qu'il soit équitable. C'est pourquoi avec l'aide des associations représentatives (AEA, IATA, FNAM), Air France-KLM participe activement aux activités de lobbying et agit auprès des autorités et organismes nationaux, européens et internationaux impliqués (UE, DGAC, ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie) afin de promouvoir des solutions efficaces pour l'environnement mais également afin de s'assurer que le système mis en place ne génère aucune distorsion de concurrence entre les acteurs du transport aérien.

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

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

L'Europe est une des régions au monde les plus contraintes en termes de réglementation sur le bruit et la réduction des nuisances sonores autour des aéroports. À titre d'exemple, l'aéroport de Francfort est maintenant assujetti à un couvre-feu de 23h00 à 5h00. La mise en œuvre d'une telle mesure n'est pas pour l'instant envisagée pour les aéroports de CDG et d'Amsterdam.

Il est cependant essentiel pour le groupe afin de permettre son développement, d'anticiper sur toutes les mesures de restriction liées au bruit sur les aéroports constituant ses principales bases.

Des réunions régulières d'échange ont lieu avec les associations de riverains, les élus locaux et les pouvoirs publics afin d'aborder tous les sujets relatifs aux effets de l'activité aérienne autour des aéroports.

Une réglementation interdisant les avions les plus bruyants (n'ayant pas une marge de 10 dB par rapport à la définition OACI des avions dits chapitre 3) doit être mise en œuvre en mars 2014 à CDG et est en préparation au niveau de la Commission Européenne pour l'ensemble des aéroports relevant de sa compétence.

Grâce à sa politique de renouvellement de flotte qui lui permet d'exploiter des avions relativement peu bruyants, le groupe AF-KLM n'est pas concerné par cette mesure.

Enfin, au travers de la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes, le groupe Air France participe à l'isolation phonique des habitations situées dans le Plan de Gêne Sonore pour un montant de 15 M€. Des mesures similaires s'appliquent à la plate-forme de Schiphol.

Évolution du prix du pétrole

La facture de carburant est un des premiers postes de charge des compagnies aériennes. La volatilité du prix du pétrole représente donc un risque pour l'industrie du transport aérien. En effet, une forte hausse du prix du pétrole, comme celle enregistrée sur la première moitié de 2008 ou encore entre fin 2010 et début 2011, peut avoir un effet négatif sur la rentabilité des compagnies particulièrement si le contexte économique ne leur permet pas d'adapter leur politique de prix en instaurant de nouvelles surcharges fuel ou si elles ne peuvent pas mettre en œuvre une politique de couverture efficace.

Enfin, pour les compagnies européennes, une appréciation du dollar par rapport à l'euro entraîne une augmentation de leur facture carburant *(Voir également Section 2.1 – Le marché et l'environnement, page 42)*.

Ainsi, le groupe Air France-KLM dispose d'une politique de gestion de ce risque *(Voir également Risques de marché, page 91)*. Par ailleurs, le groupe recherche en permanence à réduire sa consommation de carburant. Il développe un ensemble de mesures et d'innovations permettant d'optimiser celle-ci.

Risques opérationnels

Événements naturels entraînant des situations exceptionnelles

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

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

Avec ses partenaires, le groupe a mis en place des procédures dans le but d'assurer au mieux ses prestations et ainsi de minimiser autant que possible pour ses clients les conséquences de ces situations. Il ne dispose pas de couverture de pertes d'exploitation.

Sécurité aérienne

Le risque d'accident est inhérent au transport aérien. C'est pourquoi les activités des compagnies aériennes – transport de passagers et de fret, entretien des avions – sont encadrées par un ensemble de dispositions réglementaires européennes, retranscrites dans le droit français. Le respect de ces règles conditionne l'obtention du CTA (Certificat de Transporteur Aérien) valable trois ans.

La vérification de la bonne application de ces règles est assurée par l'autorité de l'aviation civile nationale et porte notamment sur :

- la désignation d'un dirigeant responsable et de responsables désignés pour les principales fonctions opérationnelles ;
- l'organisation appropriée des opérations en vol, de l'exploitation sol, du fret et de l'entretien ;
- la mise en œuvre d'un Système de Management de la Sécurité (SMS) ;
- la mise en place d'un système qualité.

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

Chez Air France, la Mission d'Expertise Externe engagée en septembre 2009, a rendu son rapport définitif en janvier 2011. Les experts ont formulé 35 recommandations portant sur l'organisation et les modes de fonctionnement ayant un impact sur la sécurité des vols. La compagnie souhaitant porter sa performance en matière de sécurité aérienne au plus haut niveau possible, a mis en œuvre les recommandations. Ainsi, le Comité de Sécurité des Vols Corporate du Conseil d'administration d'Air France se réunit chaque trimestre pour analyser les indicateurs sécurité des vols du groupe Air France. Les résultats de la campagne d'observations en vol, le LOSA *(Line Operations Safety Audit)*, pratique déjà utilisée par d'autres compagnies aux États-Unis, en Asie et en Australie, ont été présentés en décembre 2011 et font l'objet d'un plan d'action intégré dans le processus continu d'amélioration de la sécurité.

Le processus de mise en œuvre du Système de Management de la Sécurité, engagé en 2009, a été achevé au 1er janvier 2012 conformément à l'arrêté du 22 décembre 2008. Ce système s'appuie sur 4 piliers : Politique et Objectifs, Gestion du Risque, Assurance du Maintien de la Sécurité et Promotion de la Sécurité, lesquels ont tous été déclinés au sein des directions opérationnelles. À cette occasion, la Politique de Sécurité de l'Entreprise – priorité du groupe Air France – a été réaffirmée et les membres du Comité exécutif se sont personnellement engagés à mettre en œuvre une politique managériale « équitable » qui vise à renforcer le fonctionnement du système de retour d'expérience, élément central de toute politique de sécurité. Des modules de formation SGS, adaptés à chaque population, sont actuellement déployés dans tous les secteurs de l'entreprise.

Bien qu'elle ne soit pas soumise aux mêmes obligations réglementaires, KLM déploie une démarche équivalente à celle d'Air France.

La réalisation de ce risque pourrait avoir un impact en termes d'image et des conséquences juridiques et financières. Ce risque est couvert par la police d'assurance aérienne *(Voir également Risques d'assurance, page 90)*.

Sécurité alimentaire

La politique de service en vol prévoit que des prestations alimentaires soient servies aux passagers au cours de la plupart des vols long ou moyen-courriers. Ces repas sont préparés dans des cuisines spécifiques appartenant soit aux entités du groupe dédiées au *catering* aérien soit à des prestataires indépendants. Comme pour toute activité alimentaire, le risque d'intoxication est présent. La réalisation de ce risque pourrait avoir un impact en termes d'image et des conséquences juridiques et financières.

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

Ce risque est couvert par la police d'assurance aérienne *(Voir également Risques d'assurance, page 90)*.

Contraintes de la navigation aérienne en Europe

Du fait de son caractère encore morcelé et national, l'organisation de la navigation aérienne en Europe ne permet pas toujours l'écoulement optimisé des flux avec une empreinte environnementale la plus limitée possible. Cela a des conséquences pour les compagnies en termes de coûts et d'efficacité.

Les compagnies européennes poursuivent leurs efforts de persuasion auprès des autorités européennes et nationales afin de parvenir rapidement et pour un coût raisonnable à un système de gestion efficace de la navigation aérienne en Europe qui augmenterait la sécurité et la capacité de l'espace aérien et des aéroports tout en réduisant l'impact environnemental.

3.2.2 Risques liés à l'activité du groupe

Défaut d'un système informatique crucial, risques informatiques et cybercriminalité

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

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

La réalisation d'un de ces risques pourrait impacter l'activité du groupe, son image, ses recettes, ses coûts et donc son résultat.

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

La Direction informatique du groupe met en œuvre des règles de sécurité afin de limiter les risques liés aux nouvelles technologies, en particulier des terminaux mobiles. Les contrôles d'accès aux applications informatiques ainsi qu'aux fichiers de chaque poste de travail et le contrôle des données échangées avec l'extérieur de l'entreprise obéissent à des règles conformes aux standards internationaux. Des actions de sensibilisation de l'ensemble des personnels aux menaces et d'incitation aux meilleures pratiques sont régulièrement menées. Des sociétés spécialisées, les auditeurs externes et l'audit interne, comportant des spécialistes en informatique, évaluent régulièrement l'efficacité des solutions mises en place.

Le groupe Air France-KLM se préoccupe de la sécurisation des données, particulièrement de la protection des données à caractère personnel dans le respect des lois et règlements afin de maintenir leur stricte confidentialité. Au sein de chaque compagnie, un expert veille à ce que l'ensemble des traitements de l'entreprise qui portent sur des données à caractère personnel soient conformes à la loi (Correspondant Informatique et Libertés au sein d'Air France ; *Privacy Officer* au sein de KLM).

Le risque de dommages au parc informatique est couvert par une police d'assurance mais pas le risque de pertes d'exploitation que ce dommage pourrait entraîner.

Comme toute entreprise faisant largement appel aux techniques modernes de communication et de traitement de l'information, le groupe est exposé aux menaces de la cybercriminalité.

Pour s'en prémunir, le groupe fait appel à des moyens conséquents qui visent à assurer la continuité de service, la protection des informations, la sécurité des informations à caractère personnel, conformément à la réglementation, la sauvegarde des actifs matériels et immatériels exposés.

Non-respect des règles de concurrence

Le non-respect des règles de concurrence peut avoir un impact sur l'image du groupe et des conséquences juridiques et financières.

À la suite des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs états concernant 25 compagnies aériennes dont le groupe Air France-KLM pour des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le domaine du secteur du fret aérien, le groupe Air France-KLM a renforcé son dispositif de prévention dans le domaine du droit de la concurrence. Ainsi, depuis 2007, Air France-KLM a développé sa politique de prévention des pratiques anticoncurrentielles en diffusant le « Manuel Air France et KLM relatif à l'application des règles de concurrence », disponible en trois langues. Ce manuel a été mis à jour à la fin de l'année 2010. Il est accessible à tous les salariés.

Plusieurs autres outils de prévention sont à la disposition des employés du groupe, notamment une ligne téléphonique dédiée au droit de la concurrence. Fin 2010, un second module de formation en ligne sur l'application des règles de la concurrence est venu compléter le premier module créé en 2008. Après avoir suivi cette formation et passé un test d'évaluation, les salariés ont signé une déclaration individuelle par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de la concurrence s'appliquant à leurs fonctions.

Examen des accords de coopération commerciale entre transporteurs par les autorités de régulation

Les opérations d'alliance et de coopération commerciale sont soumises à la législation en vigueur en matière de concurrence. Il appartient aux compagnies aériennes, en particulier en Europe, de s'assurer que leurs coopérations sont bien conformes aux règles de concurrence applicables. La Commission dispose par ailleurs à tout moment de la possibilité d'ouvrir une enquête sur une coopération qui lui paraît présenter un intérêt communautaire. Les services de la Commission (DG COMP) ont ainsi annoncé en janvier 2012 la clôture de l'enquête datant de près de 10 ans concernant l'alliance SkyTeam, ainsi que l'ouverture d'une nouvelle procédure ne concernant que les membres de la *joint-venture* transatlantique (Air France-KLM, Delta, Alitalia) et limitée à quelques liaisons.

Les services de la Commission européenne adoptent ainsi une démarche cohérente en examinant successivement les effets sur le marché européen des trois *joint-ventures* transatlantiques existantes. Cette nouvelle procédure ne remet pas en cause la poursuite de la mise en œuvre de la coopération entre les partenaires sur les liaisons transatlantiques. Les autorités américaines, quant à elles, se sont déjà prononcées, reconnaissant d'ores et déjà les bénéfices pour la concurrence de cette *joint-venture*. À cet égard, la *joint-venture* entre Air France-KLM, Delta et Alitalia bénéfice d'une immunité *anti-trust* (ATI) au départ des États-Unis depuis 2008.

Les parties à la *joint-venture* poursuivent leurs discussions avec les services de la Commission. Dans le cas où la Commission européenne maintiendrait sa position, Air France-KLM et ses partenaires pourraient être amenés à faire certaines concessions, notamment en rendant des créneaux horaires disponibles pour des compagnies concurrentes sur certains aéroports.

Engagements pris par Air France et KLM vis-à-vis de la Commission européenne

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

Mise en œuvre du plan Transform 2015

(Voir également Section 2.2 – Stratégie, page 50).

Dans le cadre des priorités fixées par le Conseil d'administration d'Air France-KLM le 9 novembre 2011, le groupe met en œuvre un plan sur trois ans qui doit lui permettre de dégager deux milliards d'euros de cash flow libre afin de réduire son endettement. Cet objectif repose en grande partie sur l'amélioration de la productivité de l'ensemble des catégories de personnel et de projets industriels.

En 2012, les négociations au sein d'Air France avec les organes représentatifs des salariés ont permis de définir un nouveau cadre conventionnel avec le personnel navigant technique et le personnel au sol. Concernant le personnel navigant commercial, les négociations ont abouti à un pré-accord en février 2013 puis à un accord en mars 2013. Au sein de KLM, de nouveaux accords collectifs ont été signés pour une durée de trois ans.

Par ailleurs, le groupe a entrepris la restructuration de son activité moyen-courrier fortement déficitaire ainsi que des actions de reconquête des clients.

Une actualisation du plan Transform 2015, comportant notamment des mesures de modération salariale supplémentaires, a été lancée à l'automne 2013 pour tenir compte d'un environnement économique peu favorable.

Toute grève ou arrêt de travail lié à la mise en œuvre des différents projets de transformation pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du groupe, ses résultats économiques et son image. Par ailleurs, les modalités finales des accords collectifs tout comme les mesures prises dans le cadre de la restructuration de certaines de ses activités pourraient se révéler insuffisantes pour atteindre l'objectif fixé.

Plans de retraite

La banque centrale des Pays-Bas indique les paramètres à utiliser pour calculer les niveaux de solvabilité des fonds de KLM. En fonction du résultat de ces calculs réglementaires, les fonds pourraient être tenus de présenter à la banque centrale un plan de retour à la solvabilité requise. Un tel plan comporte des engagements de l'entreprise et des propositions conjoncturelles ou structurelles du Conseil d'administration du fonds. L'entreprise peut s'engager à accroître sa contribution et le Conseil d'administration du fonds peut préconiser de ne plus indexer temporairement les prestations actuelles et futures sur l'inflation.

Les principaux engagements du groupe en matière de régimes à prestations définies sont les trois fonds de pension de la compagnie KLM couvrant le personnel au sol et les personnels navigants commerciaux et techniques basés aux Pays-Bas.

À fin décembre 2013, les niveaux de solvabilité réglementaire des trois fonds de KLM ont été calculés. Sur la base des résultats obtenus, la contribution de l'entreprise ne devrait pas connaître de hausse significative en 2014.

Les risques potentiels sont de 2 natures :

- en premier lieu, du fait des règles modifiées IAS 19 applicables au 1er janvier 2013, le groupe est exposé au changement de paramètres financiers externes (par exemple : taux d'actualisation, taux d'inflation futur) qui peuvent entraîner des fluctuations annuelles du compte de résultat et des fonds propres sans impact sur la trésorerie. Les variations des engagements de retraite ainsi que des fonds de couverture liées aux modifications des hypothèses actuarielles seront comptabilisées dans les capitaux propres. Elles ne seront jamais recyclées dans le compte de résultat. Les calculs actuels font apparaître les trois plans de retraite de la compagnie KLM à l'actif du bilan, le montant des fonds de couverture étant supérieur à la valeur des engagements. Dans les états financiers, la volatilité potentielle est expliquée au paragraphe « Politiques comptables des provisions pour les retraites et autres avantages du personnel » et dans la Note 31.1 « Avantages du personnel » dans les états financiers consolidés ;
- en second lieu, si les niveaux de solvabilité en application de la réglementation néerlandaise se situent en dessous des limites requises, KLM se trouve, selon les accords de financement actuels, dans l'obligation de verser des primes de rétablissement. La période de remise à niveau peut durer de 1 à 15 ans en fonction du décalage avec le niveau de solvabilité requis. Pour 2014, ce risque de décaissement est atténué par l'amélioration des niveaux de solvabilité constatée depuis le 31 décembre 2013.

Les impacts de la révision de la norme IAS 19 sur les engagements de retraite sont présentés à la Note 2.1 aux comptes consolidés. Les analyses de sensibilité au changement du taux de rendement des actifs sont présentées à la Note 31.1 aux comptes consolidés.

Utilisation de prestations de tiers

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

Pour fiabiliser les fournitures de biens ou de services, les contrats passés avec les tiers prévoient, lorsque cela est possible, des clauses de qualité de service et de responsabilité. Dans certains cas, des partenariats de développement durable sont conclus avec les fournisseurs. Des plans de continuité sont développés par les différentes entités opérationnelles du groupe afin d'assurer la pérennité des opérations au travers de dispositifs de substitution.

Concurrence des constructeurs d'avions, motoristes et équipementiers dans la maintenance

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

Cette tendance s'accentue, en particulier avec l'arrivée de nouvelles plateformes (E-jet, A350, 787…). La capacité à maintenir des conditions concurrentielles équilibrées constitue un enjeu prioritaire, tant pour l'activité commerciale d'AFI KLM E&M que pour la maîtrise des coûts d'entretien d'Air France et de KLM.

Le groupe Air France-KLM entend pour sa part défendre une offre multi-produits sur un marché concurrentiel et permettre ainsi aux compagnies aériennes de garder la maîtrise de leurs coûts de maintenance.

3.2.3 Risques juridiques et procédures judiciaires d'arbitrage

Dans le cadre de l'exercice normal de leurs activités, la société et ses filiales sont impliquées dans des litiges qui donnent lieu soit à des provisions dans les comptes consolidées, soit à une information en annexe au titre des passifs éventuels *(Voir également les notes 31.3 et 31.4 des comptes consolidés)*.

3.2.4 Risques d'assurance

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

Assurances souscrites par Air France

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

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

Elle couvre la responsabilité civile d'Air France à hauteur de 2,2 milliards de dollars par événement ainsi que des garanties spécifiques contre les actes de terrorisme pour les dommages causés aux tiers à hauteur d'un milliard de dollars par événement et de 2 milliards de dollars en tout pour l'année d'assurance sauf pour l'exploitation des Airbus A380, pour lesquelles les garanties sont de 1,2 milliard de dollars par événement et de 2,4 milliards de dollars par année d'assurance.

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

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

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

Assurances souscrites par KLM

KLM a souscrit pour son compte, celui de ses filiales et celui de Kenya Airways Ltd., une police d'assurances aériennes couvrant les dommages aux avions, sa responsabilité vis-à-vis de ses passagers ainsi que sa responsabilité générale vis-à-vis des tiers du fait de ses activités. Elle couvre la responsabilité civile de KLM à hauteur de 2,25 milliards de dollars ainsi que la responsabilité pour les dommages causés aux tiers par des actes de terrorisme à hauteur d'un montant d'un milliard de dollars.

Par ailleurs, KLM participe au paiement de sinistres pour les dommages à ses avions par l'intermédiaire d'une PCC *(Protected Cell Company)* dont l'engagement maximum est limité à 8 millions de dollars par an.

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

3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché

3.3.1 Organisation du groupe Air France-KLM

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

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

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

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

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

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

3.3.2 Risques de marché et gestion des risques de marché

Risque de change

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

L'exposition principale porte sur le dollar américain. Le groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses en dollars telles que le carburant, les locations opérationnelles d'avions ou les pièces détachées excédant le montant des recettes en dollars. En conséquence, toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du groupe et ses résultats financiers.

En revanche, le groupe est vendeur des autres devises, le montant de ses recettes étant supérieur au montant de ses dépenses. Ces expositions sont nettement moins significatives que sur le dollar américain. Une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du groupe.

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

Exposition d'exploitation

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

Exposition d'exploitation 2014 *(En millions de devises au 31 décembre 2013)*	**Dollar américain**	**Livre sterling**	**Yen**
Position nette avant couverture	(4 453)	694	63 732
Couverture de change	2 858	(210)	(35 050)
Position nette après couverture	(1 595)	484	28 682

L'impact maximum pour 2014 en résultat avant impôt d'une variation des taux de change de 10% par rapport à l'euro est décrit dans le tableau suivant. Ces résultats ne sont pas extrapolables en raison d'utilisation d'outils optionnels.

(En millions d'euros)	**Dollar américain**	**Livre sterling**	**Yen**
Hausse de 10% de la devise contre l'euro	(138)	58	17
Baisse de 10% de la devise contre l'euro	25	(52)	(13)

Exposition d'investissement

Les avions et les pièces détachées sont payés en dollars américains. En conséquence, le groupe est exposé à la hausse du dollar contre l'euro en matière d'investissements aéronautiques.

La politique de couverture prévoit la mise en place d'une couverture progressive entre la date de commande des avions et leur livraison.

Les investissements nets figurant dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 décembre 2013.

(En millions de dollars)	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Investissements	(478)	(559)	(765)	(535)	(777)	(924)	(1 509)	(1 206)	(692)
Couverture de change	422	512	373	62	135	-	-	-	-
Ratio de couverture	88%	92%	49%	12%	17%	-	-	-	-

Exposition sur la dette

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2013, 87% de la dette brute du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est libellée en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen (6%), le dollar (4%) et le franc suisse (3%).

Risque de taux d'intérêt

La plus grande partie de la dette financière est contractée, tant par Air France que par KLM, à taux variable. Cependant, selon le niveau des taux d'intérêt, Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en place de dérivés, une part importante de leurs dettes à taux variable en dettes à taux fixe, dans le but de limiter leur volatilité.

Après couverture, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 69% du total des dettes financières. Le coût moyen apparent de la dette du groupe après couverture s'élève à 3,39% au 31 décembre 2013 (3,69% au 31 décembre 2012).

Exposition aux taux d'intérêt *(En millions d'euros au 31 décembre 2013)*	
Actifs financiers à taux variable	4 637
Passifs financiers à taux variable	5 015
Exposition nette avant couverture	378
Couvertures	(1 590)
Exposition nette après couverture	(1 212)

L'exposition nette du groupe aux taux d'intérêt s'élève à 1 212 millions d'euros. Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt sur 12 mois aurait un impact positif de 12 millions d'euros.

Risques relatifs au prix du carburant

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

La stratégie de couverture, approuvée par le Conseil d'administration, fixe à deux ans l'horizon des couvertures (24 mois roulants) et à 60% le ratio de couverture cible. Les sous-jacents utilisés peuvent être du Brent, favorisé pour ses niveaux de prix à terme et pour sa liquidité, ou des distillats moyens (Gasoil ou Jet fuel), permettant de couvrir le risque de base mais plus onéreux. Par ailleurs, la stratégie recourt à l'utilisation d'instruments simples pouvant être non capés *(collar, swap, call…)*, ou capés *(four ways, call spread…)*. Ces instruments doivent par ailleurs être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les dispositions de la norme IAS 39.

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

Au 30 décembre 2013, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant suivante sur la base des prix à terme au 27 décembre 2013 (109,30 dollars par baril pour 2014 et 102,95 dollars par baril pour 2015).

(En millions de dollars US)	2014	2015
Dépense avant couverture	9 427	8 906
Pourcentage de couverture	60%	23%
Gain de couverture	223	26
Dépense après couverture	9 204	8 880

Sur la base des courbes à terme au 27 décembre 2013, une hausse de 10 dollars par baril sur 2014 donnerait un prix moyen de 119,30 dollars par baril et entraînerait une hausse de la dépense carburant après couverture de 370 millions de dollars, soit une dépense totale de 9,57 milliards de dollars pour le groupe Air France-KLM. Symétriquement, une baisse de 10 dollars par baril sur 2014 donnerait un prix moyen de 99,30 dollars par baril et générerait une baisse de la dépense carburant après couverture de 640 millions de dollars, pour une dépense totale de 8,56 milliards de dollars *(Voir également section 2.1.1 sur l'environnement économique et le prix du pétrole, page* 42*)*.

Risques relatifs aux contreparties

Les règles concernant la gestion du risque de contrepartie sont établies par le RMC et mises en application par les compagnies.

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

Risques sur actions

Les placements financiers des sociétés Air France et KLM dans le cadre de leur gestion de trésorerie ne sont pas réalisés sur le marché des actions en direct ou *via* des OPCVM actions. Cependant au 31 décembre 2013, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées de 1 135 millions d'euros, principalement constitué des titres Amadeus pour une valeur de 1 076 millions d'euros au 31 décembre 2013. Le groupe est principalement exposé au risque de variation des titres Amadeus. En conséquence, Air France-KLM a conclu en novembre 2012 une opération de couverture avec Société Générale afin de protéger la valeur de 12 000 000 d'actions d'Amadeus, soit un tiers de sa participation. Une variation de 1% sur la partie des titres non couverts représente une variation de la position de 7 millions d'euros.

Risques de liquidité

Air France disposait au 31 décembre 2013 d'une ligne de crédit de 1,06 milliard d'euros non tirée et entièrement disponible, négociée auprès d'un pool élargi de 15 groupes bancaires. L'échéance de cette ligne de crédit est le 4 avril 2016.

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

- l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle doit être au moins supérieur à 2,5 fois les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et sont respectés au 31 décembre 2013.

KLM dispose d'une ligne de crédit de 540 millions d'euros entièrement disponible à échéance juillet 2016 négociée auprès d'un consortium de banques internationales.

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

- l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle doit être au moins supérieur à 2,5 fois les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et sont respectés au 31 décembre 2013.

La holding Air France-KLM dispose d'une ligne de financement de 200 millions d'euros à échéance 4 octobre 2017, non tirée au 31 décembre 2013. Cette ligne de crédit est diminuée de 50 millions d'euros chaque année à la date anniversaire du 4 octobre.

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

- l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle doit être au moins égal à une fois et demie les charges d'intérêts nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et sont respectés au 31 décembre 2013.

Compte tenu des conditions actuelles d'accès au marché financier de ses deux principales filiales, Air France et KLM, du niveau de liquidité du groupe de 4,2 milliards d'euros au 31 décembre 2013 ainsi que du montant des lignes de crédit disponibles (1,8 milliard d'euros au total), le groupe estime ne pas encourir de risque de liquidité. Il reste toutefois attentif à sa capacité de financement et à la structure de son besoin en fonds de roulement, traditionnellement négatif. Il est à noter que le groupe a accordé des nantissements à des établissements financiers à hauteur de 825 millions d'euros, au titre de la garantie donnée à l'Union européenne sur le litige *anti-trust* et d'un contrat de *swap* portant sur l'OCÉANE 2005.

Risques de financement

Stratégie de financement

Les deux filiales ont la responsabilité de leur politique de financement. Cette stratégie permet en effet à chacune de tirer plein bénéfice de ses relations avec ses banques partenaires. Par ailleurs, cette segmentation permet aux différentes sociétés du groupe de bénéficier, le cas échéant, des financements de crédit export. Pour autant, les deux sociétés se coordonnent sur leur stratégie et leurs opérations de financement.

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

En anticipation de l'application des normes prudentielles de Bâle III et au regard de la dégradation de leurs résultats, les banques européennes devraient réduire leur bilan dans les années à venir et proposer en conséquence un volume plus restreint de crédit bancaire aux entreprises.

Face à ce risque, le groupe se prépare en adaptant sa politique de financement :

- l'encours porté par les quatre groupes bancaires français, intervenants majeurs dans les financements d'actifs, représente moins de 20% de la dette brute du groupe Air France-KLM ;
- les financements y compris ceux des avions sont très largement libellés en euros ;
- le nombre de contreparties bancaires reste élevé, avec une attention particulière à nouer des relations de long terme avec des établissements financiers asiatiques, qui ne seront pas soumis aux mêmes ratios prudentiels.

Groupe Air France

Pour le financement de ses investissements, le groupe Air France privilégie les ressources à long terme en levant de la dette bancaire classique (majoritairement sécurisée par ses actifs) et depuis 2008, du crédit export pour ses filiales Régional et Brit Air.

Il a également diversifié ses sources de financement, principalement d'origine bancaire, en mettant en place une titrisation de créances de prêts hypothécaires en 2003, en émettant des OCÉANE (Obligations Convertibles en Actions Nouvelles ou Existantes) et un emprunt obligataire et plus récemment des dettes sécurisées auprès des établissements financiers asiatiques.

Groupe KLM

Pour financer ses avions, KLM utilise différentes structures : dette bancaire classique, locations financières, crédit export.

Holding Air France-KLM

La holding Air France-KLM a réalisé quatre émissions obligataires, garanties par ses filiales Air France et KLM, dont une émission de 661 millions d'euros d'obligations convertibles à 6 ans en juin 2009, une émission d'obligations simples de 700 millions d'euros en octobre 2009 à maturité octobre 2016, une émission d'obligations simples de 500 millions d'euros à maturité 2018, en décembre 2012 et une émission de 550 millions d'obligations convertibles à 10 ans en mars 2013.

Risques de placement

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

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

3.4 Rapport du président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques - Exercice 2013

(article L. 225-37 du Code de commerce)

Pour l'élaboration du présent rapport, le Président a consulté le Directeur du Contrôle interne et de l'Audit interne et a chargé ce dernier de recueillir les différentes informations nécessaires à la constitution dudit rapport auprès des différentes entités concernées du groupe Air France-KLM. Le présent rapport est ensuite soumis à l'avis du Comité d'audit puis approuvé par le Conseil d'administration.

I – Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Voir également Section 1 – Gouvernement d'entreprise – Conseil d'administration

II – Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Conformément à l'article 30 des statuts de la société, les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont celles prévues par la réglementation en vigueur.

III – Le contrôle interne

3.4.1 Définition et objectif du contrôle interne

La Société Air France-KLM applique le référentiel COSO *(Committee Of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission)* pour mettre en œuvre le contrôle interne du groupe et des deux sous-groupes Air France et KLM.

Selon ce référentiel, le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par les dirigeants, le management et le personnel du groupe, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur.

Le référentiel est basé sur les principaux composants suivants :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage du contrôle interne.

Il correspond à un ensemble d'actions, de tâches, de pratiques et contrôles propres à chacune des fonctions de l'entreprise.

Un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise, ainsi que les risques d'erreur ou de fraude, notamment dans les domaines comptable, financier et de gestion de la recette.

Le contrôle interne peut seulement aider le groupe à atteindre ses objectifs et fournir une assurance raisonnable sur leurs réalisations. Comme tout système de contrôle, il ne peut fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

En mai 2013, le Conseil d'administration du COSO a publié une nouvelle version du COSO (dénommée COSO 2013) afin de renforcer les structures de contrôle des organisations dans le contexte d'un environnement en rapide évolution. Cette nouvelle version remplacera définitivement la version existante le 15 décembre 2014. Le groupe Air France-KLM a décidé de se mettre en conformité au cours de l'exercice 2014 avec ce nouveau cadre de référence.

Par ailleurs, une charte du contrôle interne est en cours de rédaction.

3.4.2 Environnement de contrôle

Le Réseau Contrôle interne

Une Direction du Contrôle interne et de l'Audit interne du groupe Air France-KLM est mise en place depuis 2005. Des Coordinateurs Contrôle Interne ont été également désignés dans chaque entité du groupe Air France-KLM considérée comme significative, compte tenu de son impact sur les états financiers du groupe. L'effectif des directions de contrôle interne s'élève à 6 personnes et les Coordinateurs Contrôle Interne sont au nombre de 40.

Organisation générale du contrôle interne

L'organisation ci-après décrite est un résumé de celle en place dans chacun des deux sous-groupes telle que développée dans le rapport du président sur le contrôle interne par chacune des sociétés Air France et KLM, la société KLM, de droit néerlandais, ayant, à la demande de la holding Air France-KLM, établi un rapport sur le contrôle interne conformément à la Loi de Sécurité Financière (loi française).

Cette organisation prend en compte la structure de chacune des deux sociétés du groupe caractérisée par l'existence de trois principaux métiers : le passage (transport des passagers), le cargo et la maintenance, les filiales de ces deux compagnies ne représentant qu'une part minoritaire de l'activité et des recettes. Cette organisation se matérialise par de nombreux processus transverses (ventes des soutes des avions passagers au métier cargo, prestations du métier industriel relatives aux avions des métiers passage et cargo, prestations informatiques, etc.), du fait de l'interdépendance de chacun des métiers entre eux.

- **Le Conseil d'administration** est l'organe social qui détermine les orientations de l'activité du groupe et veille à leur mise en œuvre ; à ce titre, le Conseil concourt, avec le Comité exécutif groupe, au bon fonctionnement du groupe Air France-KLM en s'appuyant sur les avis des comités spécialisés mentionnés au chapitre I - précédent intitulé « conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ».
- **Le Comité exécutif groupe** est composé de 14 membres (le Président-directeur général, 4 représentants d'Air France et de KLM, ainsi que de 9 titulaires de fonction Groupe). Le comité se réunit chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris. Il est compétent sur les sujets suivants : Ressources humaines, Finance, Commercial passage, Maintenance, Cargo, Informatique, Relations avec les pouvoirs publics et l'international, ainsi que les campagnes de publicité au niveau mondial.
- **Les fonctions financières**
  Elles sont assurées par chacune des deux sociétés dans le cadre de l'organisation en place au moment de la réalisation de l'opération de rapprochement et elles reportent au Comité exécutif groupe.
  Depuis mi-novembre 2012, une Direction financière groupe s'est constituée autour du Directeur général adjoint Économie et Finances Groupe avec une vingtaine de personnes (Communication financière et relations avec les investisseurs, Consolidation & Comptabilité, Contrôle de gestion groupe, Stratégie & fusion-acquisition).
  Certaines opérations relatives à la holding Air France-KLM sont confiées à Air France, au travers d'un mandat de gestion (gestion de la trésorerie, notamment).
- **Les fonctions assurances**
  Ces fonctions sont chargées de l'identification des secteurs à risque du groupe pouvant impacter les opérations et les résultats financiers afin de les réduire ou de les transférer soit à des assureurs au moyen de polices d'assurances, notamment aviation, soit à des tiers par des dispositifs contractuels.
  Elles assurent également la gestion des sinistres et conseillent les entités du groupe pour limiter ou maîtriser leurs risques.
  Une police d'assurance aviation commune à l'ensemble du groupe Air France-KLM couvre les risques de responsabilité civile, corps avion et risques de guerre qui constituent les risques financiers et juridiques majeurs de toute compagnie aérienne.
- **Les fonctions juridiques**
  Les fonctions juridiques d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM assurent une mission de conseil auprès de leur direction et des organisations décentralisées dans les domaines du droit des affaires, du droit des transports, du droit des contrats et du droit des assurances.
  La Direction juridique procède au recensement systématique des litiges en cours en vue d'évaluer les risques et de permettre la constitution des provisions correspondantes inscrites au passif.
  Le Directeur juridique du groupe assure un rôle de préparation et de pilotage des politiques du groupe en matière juridique et coordonne l'action du groupe en matière juridique sur tous les sujets qui le justifient.
- **L'audit interne**
  La gestion d'un ensemble comme le groupe Air France-KLM repose sur le principe d'une large délégation des responsabilités. Ce principe de délégation implique nécessairement le renforcement des fonctions de contrôle interne afin que la Direction du groupe ait une assurance raisonnable de la correcte utilisation, pour chaque entité, de cette autonomie.
  La fonction d'audit interne Air France-KLM est une fonction indépendante destinée à améliorer les différents processus du groupe. Elle aide à accomplir les objectifs définis par le groupe en apportant une approche systématique et formelle pour évaluer et renforcer l'efficacité des processus de prise de décision, de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance. La fonction d'audit interne révise de manière objective la fiabilité des dispositifs de contrôle interne du groupe mis en place de manière générale ou dans des processus particuliers à chaque métier.
  Compte tenu des règles de gouvernance du groupe, chaque compagnie a conservé son audit interne ; la mise en œuvre d'une coordination de l'audit interne est néanmoins effective depuis l'exercice 2005/06. Elle est assurée par le Directeur de l'Audit interne du groupe, qui en a la responsabilité globale et qui est rattaché hiérarchiquement au Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM. La méthodologie est identique dans les deux directions de l'audit interne des deux sous-groupes (charte groupe, manuel d'audit groupe, etc.).
  La fonction d'audit interne conduit ses audits au niveau du groupe et de ses filiales (Air France et KLM) ou des sous-filiales. Les audits se déroulent avec le concours des auditeurs internes des deux compagnies aériennes.
  Le nombre de postes d'auditeurs s'élève à 30 (hors direction).
  L'audit interne rend compte de ses travaux au Comité exécutif groupe ainsi qu'au Comité d'audit d'Air France-KLM, dans un document de synthèse présenté trimestriellement.
  Pour effectuer sa mission, l'audit interne, qui agit dans le cadre de la charte d'audit interne arrêtée par le Comité d'audit du groupe Air France-KLM, intervient sur sa propre initiative ou sur demande du Comité exécutif groupe, du Comité d'audit ou du Conseil d'administration.
  Un programme annuel des missions est établi et présenté pour approbation au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit du groupe.
  Les différents types de missions réalisées sont :
  - des missions d'audit opérationnel en vue de revoir l'efficacité des processus du groupe en matière de contrôle interne ;
  - des missions thématiques consacrées à un thème commun à plusieurs fonctions ou entités, ou axées sur les projets de l'entreprise ;

- des missions spécifiques effectuées à la demande de la Direction générale ou de responsables d'entités opérationnelles pour s'assurer de la maîtrise du contrôle interne dans les entités ;
- des missions d'audit informatique ;
- des missions de conseil.

Les investigations effectuées sont synthétisées dans un rapport qui présente les conclusions de la mission, mettant en évidence les constats, les risques et les recommandations correspondantes. Des plans d'actions correctives sont ensuite établis par les audités et un suivi en est effectué dans les mois suivants.

L'Audit interne groupe d'Air France-KLM a fait l'objet d'une certification professionnelle délivrée par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne). Cet organisme a certifié que pour les activités de l'Audit interne groupe, toutes les dispositions ont été mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par le Référentiel Professionnel de l'Audit Interne (RPAI) – version 2011 et respecter ainsi les normes internationales de l'Audit interne. Cette certification est valable jusqu'au 19 janvier 2015.

Organisation des responsabilités

L'organisation de chacune des sociétés a été définie en veillant à respecter les principes de sécurité et d'efficacité des opérations ; elle prend particulièrement en compte les contraintes réglementaires régissant le transport aérien notamment pour ce qui relève des opérations aériennes, de l'exploitation sol, de l'industrie et de la maintenance ainsi que du commissariat aérien et de la sûreté.

Les responsables des entités et filiales concernées sont tenus d'appliquer ces principes et organisation à leur niveau en veillant à la mise à jour des organigrammes, des définitions de poste et des procédures définies par processus métier. Ils doivent veiller à leur cohérence et à leur adéquation ainsi qu'à leur prise en compte dans les principaux systèmes d'information et s'assurer de leur bonne diffusion au sein des organisations.

Par ailleurs, et conformément aux recommandations préliminaires de la Mission externe *(Independent Safety Review Team)*, le Conseil d'administration d'Air France a décidé le 8 juillet 2010 de créer un Comité de Sécurité des Vols.

Référentiels

Chartes et manuels

Air France, KLM et leurs filiales respectives disposent d'une charte sociale et éthique qui traduit l'engagement de chacune d'être une entreprise socialement responsable en orientant sa politique sociale et éthique vers le respect de la personne humaine dans sa dimension professionnelle, sociale et citoyenne.

Le groupe Air France a également publié une charte de prévention des harcèlements au travail qui s'inscrit dans le cadre de la législation française et de la démarche contractuelle au travers d'accords signés en faveur du personnel. Cette charte a, dans le cadre légal, pour objet d'affirmer les principes de prévention, définir les actions, souligner la responsabilité juridique et humaine de tous et de mettre en place les procédures internes de prévention.

De son côté, le groupe KLM a rédigé un code de conduite dont les principaux sujets traités sont : la conformité avec les lois et règlements, les conflits d'intérêts, la confidentialité, la protection des actifs, la protection de l'environnement, la responsabilité sociale et la propriété intellectuelle.

KLM a également mis en place un code d'éthique notamment destiné au personnel de la fonction financière.

Le manuel de prévention des risques de corruption

Le groupe Air France-KLM a tenu à affirmer sa détermination à exercer ses activités avec loyauté, équité, honnêteté, intégrité et dans le strict respect des lois anti-corruption quel que soit le lieu où ses compagnies ou filiales exercent leurs activités. Ce manuel établit des lignes directrices pour prévenir la corruption, identifier et traiter les situations à risque au regard des lois anti-corruption.

Charte de l'audit interne

Les termes de la nouvelle charte d'audit interne du groupe Air France-KLM ont été arrêtés en 2012 dans le cadre des travaux de certification de l'Audit interne. Cette nouvelle charte a été signée par le Président-directeur général, la Présidente du Comité d'audit et le Directeur de l'Audit interne groupe.

La charte de l'audit interne définit la mission de la Direction de l'Audit, ses objectifs et ses responsabilités et garantit son indépendance ainsi que les conditions d'exercice de la fonction.

En accord avec les règles de « The International Institute of Internal Auditors » (The IIA), elle formalise la place de l'audit dans l'entreprise et définit son champ d'action.

Elle précise également les modalités d'intervention et les différentes phases de déroulement et de synthèse des missions réalisées.

Le référentiel « qualité achats »

Le document *Common Working Platform* de janvier 2007 a servi de base à l'organisation de la fonction Achats commune à Air France et KLM (cf. 3.4 § Achats). Cette organisation est décrite dans le Manuel Qualité Achats.

La fonction Achats procède régulièrement à une mise à jour du référentiel Qualité. Ce référentiel comprend en particulier la charte de déontologie Achats *(Code of Ethics for Employees)* qui édicte les règles de comportement des acheteurs d'Air France-KLM en relation avec les fournisseurs ou prestataires et informe les acteurs concernés des limites à ne pas franchir.

Le référentiel du système qualité

Les systèmes qualité d'Air France et de KLM s'appuient sur les principaux référentiels externes et internes suivants.

Référentiels externes

En matière opérationnelle : règlements nationaux (dérivés des règlements européens), textes d'application générale et normes internationales (OACI, IATA, …) maintenance aéronautique (Part 145…).

Dans le domaine du service au passager : règlements européens et américains *(Special Care Passengers)*, engagements de l'Association des Compagnies Européennes (AEA) et engagements de service des acteurs du transport aérien (aéroports).

Concernant le management, l'environnement, la documentation, la sécurité alimentaire, la santé-sécurité au travail : normes ISO 9001, 14001, 15489, 22000, ainsi que OHSAS 18001.

Référentiels internes

Ils interviennent en déclinaison des référentiels externes et sont adaptés aux processus de chaque société.

Au plan réglementaire : manuels d'exploitation, de maintenance, de sûreté, … et procédures générales associées qui font, le plus souvent, l'objet d'une validation formelle des autorités de tutelle délivrant les agréments (DGAC, IVW-DL, FAA…).

En matière de système de management : le manuel système de management intégré/SMI d'Air France ou qualité de KLM et les procédures générales associées.

Dans le domaine du service au passager, les 7 standards et engagements de services, les PAM *(Passenger Airport Manual)*, les conditions générales de vente et d'après-vente, ainsi que d'autres procédures associées au traitement du client communes à Air France et KLM.

3.4.3 Evaluation des risques

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une entreprise (voir chapitre 3.2 Facteurs de risques du document de référence). Le processus de gestion des risques a pour but de déterminer les événements potentiels susceptibles d'affecter le groupe et de l'empêcher d'atteindre ses objectifs, de mettre en œuvre les mesures permettant de les maîtriser et d'en rendre compte.

Il permet aux différentes directions et aux principales filiales d'une part, au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit d'autre part de suivre les principaux risques stratégiques et opérationnels, leur évolution dans le temps et le dispositif de maîtrise mis en œuvre. Il vise ainsi à créer et préserver la valeur, les actifs et l'image du groupe.

Gestion des risques au niveau du groupe

Une cartographie des risques a été établie. Elle est mise à jour régulièrement par l'audit interne.

Les principaux risques recensés sont classés par nature et caractérisés par leur probabilité et leur impact. Les dispositifs de maîtrise sont décrits pour chacun ainsi que la situation qui résulte de leur mise en œuvre.

Au chapitre « Facteurs de risque » sont présentés les risques auxquels le groupe est exposé et les dispositifs de réduction de ces risques.

Chaque entité du groupe est responsable de la gestion de ses risques et en rend compte régulièrement.

Le processus global de gestion des risques constitue par ailleurs un support pour le document de référence ainsi qu'un élément majeur de l'élaboration du plan d'audit annuel.

L'audit interne groupe effectue périodiquement une revue du processus de gestion et de *reporting* des risques. Ses conclusions sont présentées au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit. Il existe également un suivi de l'évolution dans le temps des risques étant susceptibles d'avoir une incidence sur les états financiers.

Processus de *reporting* sur les risques

L'audit interne établit à l'attention du Comité exécutif groupe et du Comité d'audit chaque trimestre un rapport sur les risques opérationnels du groupe et une fois par an un rapport sur les risques stratégiques.

Le processus de *reporting* des risques opérationnels suit un processus *bottom-up* partant des différentes directions d'Air France et de KLM et des cinq principales sous-filiales. Chaque trimestre, les Coordinateurs Contrôle Interne (CCI) qui ont été désignés par les différents métiers, entités ou filiales, établissent des feuilles de risques et les communiquent à l'audit interne. Celui-ci est chargé de les consolider au niveau de chaque compagnie et du groupe.

Les feuilles de risques indiquent les risques inhérents significatifs avec leur description, celle des dispositifs mis en place pour les atténuer ou les neutraliser et l'évaluation de leur probabilité et de l'impact résultant (risques nets). Les propriétaires des risques et des dispositifs de maîtrise sont nommément désignés. Afin de fiabiliser le processus et d'éviter les erreurs, les feuilles de risques de chaque entité font l'objet d'un examen systématique au cours de réunions tenues tous les trimestres entre l'audit et chaque CCI.

La feuille des risques stratégiques est établie une fois par an.

Les feuilles de risques groupe (synthèse des risques opérationnels) ainsi que leur document d'accompagnement, qui donne le détail des risques nouveaux ou enlevés et des principales évolutions, sont soumis chaque trimestre au Comité exécutif groupe qui les approuve avant leur présentation et examen au Comité d'audit.

Gestion des risques de marché

La gestion des risques de marché d'Air France-KLM est pilotée par le Risk Management Committee (RMC) qui est composé, pour le groupe Air France-KLM, du Directeur général adjoint Économie et Finances, pour Air France du Président-directeur général et du Directeur général adjoint Économie et Finances, et pour KLM du Chief Executive Officer et du Chief Financial Officer.

Ce comité se réunit chaque trimestre et décide, après examen du *reporting* groupe, des couvertures à mettre en place durant les trimestres à venir : ratios de couverture à atteindre, délai pour respecter ces objectifs et éventuellement type d'instruments de couverture à privilégier.

Ces décisions sont ensuite mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services Trésorerie et Achats de carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs.

Gestion du risque trésorerie

Les positions de trésorerie d'Air France et de KLM sont suivies quotidiennement et sont transmises aux Directions générales une fois par semaine. Une synthèse des positions de trésorerie d'Air France, de KLM et de la société Air France-KLM est communiquée à une

fréquence hebdomadaire à la Direction financière du groupe Air France-KLM.

Dans chaque compagnie Air France et KLM un comité de trésorerie qui rassemble les principaux responsables financiers définit la politique de trésorerie et prend toutes les mesures pour optimiser la gestion de trésorerie.

Gestion du risque couverture carburant

Les couvertures carburant visent à réduire l'exposition d'Air France-KLM et donc à préserver les marges budgétées. Elles font l'objet d'un *reporting* hebdomadaire à l'attention des directions générales du groupe Air France-KLM, d'Air France et de KLM.

Gestion des risques par les Directions Risques – Assurances

Au sein d'Air France et de KLM, chacune des directions Risques-Assurances constitue un élément du dispositif de contrôle interne qui identifie les risques assurables au niveau de chaque compagnie et de leurs filiales et qui élabore les politiques d'assurance et de prévention.

Gestion des risques Sécurité

La sécurité des opérations constitue un objectif majeur pour le groupe. Chaque compagnie aérienne (Air France, KLM et leurs filiales) est détentrice de son propre Certificat de Transporteur Aérien (CTA) et applique les procédures de sécurité des vols à même de maîtriser ce risque. Chacune a mis en place un système de gestion de la sécurité conformément à la réglementation.

Gestion des risques Sûreté

La protection des personnes et des actifs contre les agressions et les atteintes à leur intégrité de toutes natures représente également un objectif majeur du groupe. Les départements Sûreté de chaque compagnie Air France et KLM définissent la politique de sûreté, analysent les menaces et prennent toutes les mesures adéquates.

Gestion des risques informatiques et télécommunications

Le Directeur général adjoint Systèmes d'information du groupe, assisté du comité informatique groupe et du responsable de la sécurité informatique groupe, gère les risques relatifs à leur processus et définit en particulier la politique de sécurité informatique et télécommunications.

Dans chaque compagnie Air France et KLM, le Responsable de la protection des données personnelles définit la politique de protection applicable, diffuse la culture informatique et liberté et veille à la bonne application de la loi.

Gestion des risques opérationnels

Les entités gèrent les risques dont elles sont directement responsables sous la supervision de leur direction de rattachement qui définit les politiques applicables en conformité avec les règles et les instructions du groupe. Les directions fonctionnelles gèrent les risques transverses relatifs aux processus généraux (ressources humaines, financier, achats, juridique, etc.).

3.4.4 Activités de contrôle

Procédures et processus opérationnels

Management du système qualité

Les manuels « qualité » tant d'Air France (Manuel Système de Management Intégré/SMI) que de KLM décrivent l'ensemble des dispositions générales du système qualité appliquées dans chacune des deux compagnies, c'est-à-dire l'ensemble de l'organisation, des processus de management, des procédures et moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité et satisfaire les clients.

Dans chaque direction des deux sociétés, une revue qualité fait le point sur le fonctionnement des systèmes de management qualité et mesure les performances des principaux processus pilotés par la direction.

Au-delà des agréments réglementaires qui permettent à chaque compagnie d'exercer ses activités, la reconnaissance des progrès réalisés se concrétise par l'obtention de certifications auprès d'organismes indépendants, notamment à titre d'exemple pour Air France :

- certification IOSA (IATA *Operationnel Safety Audit*) depuis septembre 2005, renouvelée quatre fois et valide jusqu'en septembre 2014 ;
- certification ISO 14001 assurant une reconnaissance de la maîtrise des impacts environnementaux des processus de l'entreprise ;
- certification ISO 22000 assurant une reconnaissance de la maîtrise du dispositif hygiène/sécurité alimentaire de l'entreprise ;
- certification de systèmes de management intégré d'une part à la Direction générale industrielle, d'autre part dans les Directions générales Activités Passage ;
- certification ISO 9001 pour certaines entités.

L'assurance qualité

Le contrôle des processus opérationnels s'appuie essentiellement sur trois modes de surveillance :

La surveillance interne effectuée par les services assurances qualité, qui s'articule autour :

- d'un programme d'audits (couvrant en particulier les activités organisation et management, opérations aériennes, préparation des vols, traitement sol et fret, marchandises dangereuses, engineering et maintenance) ;
- d'une surveillance régulière de l'exploitation avec une analyse des incidents et la mise en œuvre systématique du retour d'expérience ;
- des démarches de prévention.

La surveillance externe exercée par les autorités de l'Aviation civile (IVW-DL, DGAC, FAA, ...) et des organismes spécialisés dans la certification, qui se concrétise sous forme d'audits des modes de fonctionnement et du système de surveillance interne au groupe. Air France et KLM sont aussi régulièrement auditées par leurs clients ou leurs partenaires.

La surveillance des partenaires

Les sous-traitants ou fournisseurs sont contrôlés dans le cadre du programme de surveillance réglementaire approuvé par les autorités de l'Aviation civile.

Les partenariats de *code share* font l'objet d'une exigence supplémentaire de respect des normes IOSA, reconnues par la profession comme la référence en matière de sécurité des vols. Toutefois, si le partenaire aérien n'est pas certifié IOSA, Air France et KLM mettent en place un encadrement technique particulier visant à donner une assurance raisonnable de niveau équivalent.

Dans le cadre du pilotage du dispositif, le suivi de la mise en œuvre effective des actions préventives / correctives issues de la surveillance globale est effectué par les services assurances qualité, coordonnés au sein de chaque compagnie.

Systèmes d'information

Les processus de contrôle couvrent les systèmes d'information et de télécommunications. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, cette revue s'est effectuée dans le cadre de la loi de sécurité financière et des travaux sur le contrôle interne décidés par le groupe après la sortie de la cote à la bourse de New York.

Les dispositifs mis en œuvre visent à assurer :

- la fiabilité des moyens de traitement et de télécommunication ;
- l'intégrité des données par des moyens, infrastructures et contrôles adaptés ;
- la continuité des services informatiques et la disponibilité des données sur les sites de production par une stratégie de secours local, par une architecture sécurisée et une veille de sécurité des accès externes ;
- la confidentialité des informations dans le cadre des législations nationales et la sécurité des infrastructures informatiques par la mise en place d'accès sécurisés, suivis et efficaces.

Les directions des deux sociétés s'assurent que les ressources et compétences nécessaires aux systèmes d'information dans le cadre des objectifs stratégiques définis sont développées.

Des outils de gestion de projet et de développement applicatifs sont déployés : la méthode dite « Symphonie » pour les projets communs Air France-KLM a été élaborée à partir des méthodes « Tempo » (Air France) et « Prince2/Steelband » (KLM).

Les travaux conduits dans le cadre des projets de contrôle interne et le chantier de mise en place progressive d'une organisation coordonnée et optimisée conduisent à lancer des plans d'action pour renforcer le contrôle interne notamment en ce qui concerne certains risques comme la continuité des activités.

Enfin, Air France et KLM ont publié en 2005/06 le Manuel d'Information sur la Sécurité (ISM – norme ISO 17799) définissant ainsi une politique de sécurité commune en matière de systèmes d'information.

Achats

L'organisation commune des Achats d'Air France-KLM est opérationnelle depuis le 1er septembre 2008. Elle est dirigée par un Directeur des Achats du groupe issu de KLM, secondé par un Directeur des Achats d'Air France et structurée autour de 7 domaines Achats à compter de janvier 2013. Ces derniers agissent de manière transverse et coordonnée pour chacune des compagnies Air France et KLM, ainsi que, en tant que de besoin, pour certaines des filiales aériennes du groupe. Leur objectif est d'optimiser les ressources externes du groupe.

L'activité de la fonction Achats vise à fournir les produits ou services adéquats et en temps voulu, aux entités, au meilleur coût possible.

Ceci est atteint en appliquant une politique achats centrée sur la compétence des acheteurs, une séparation des fonctions (acheteur, prescripteur, approvisionneur), l'établissement de contrats et l'utilisation des technologies Internet.

Le « CPO Board », composé du « Group CPO » et du Délégué général aux Achats d'Air France, anime le réseau des domaines Achats par des réunions régulières et présente le tableau de bord des achats combinés.

Un comité de coordination des responsables de domaine Achats (« DPO Day ») se réunit bimestriellement pour développer des actions en commun et partager les meilleures pratiques.

La prévention des fraudes sur la billetterie

Un service de prévention des fraudes intervient afin de prévenir au mieux les risques relatifs à l'utilisation frauduleuse d'une part de billets volés, falsifiés ou émis à partir de moyens de paiement usurpés, d'autre part de miles *Flying Blue* indûment acquis.

Un rapport d'activité de la prévention des fraudes a été présenté au Comité d'audit en 2013.

Procédures et processus financiers et d'arrêté des comptes

Processus finance

La gestion des investissements est assurée au niveau de chaque compagnie mais le processus de décision est désormais, depuis le 1er juillet 2013, coordonné par le Group Investment Committee (GIC) à travers des plates-formes décisionnaires (au-delà de 0,5 million d'euros) réunissant l'ensemble des parties prenantes (métiers & contrôleurs de gestion des compagnies et du groupe). Ce Group Investment Committee (GIC) se compose du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM, du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France et du Chief Financial Officer de KLM.

Tous les investissements au-delà de cinq millions d'euros sont soumis à l'approbation du Comité exécutif groupe (flotte, acquisitions, cessions, etc.), par le contrôleur de gestion groupe et le Directeur général adjoint Économie et Finances du groupe.

La gestion des risques de marché d'Air France-KLM est pilotée par le Risk Management Committee (RMC) qui se réunit chaque trimestre et décide, après examen du *reporting* groupe, des couvertures à mettre en place durant les trimestres à venir : ratios de couverture

à atteindre, délai pour respecter ces objectifs et éventuellement type d'instruments de couverture à privilégier.

Ces décisions sont ensuite mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services Trésorerie et Achats de carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs.

Des réunions régulières sont organisées entre les services Achats carburant des deux compagnies, ainsi qu'entre les services Trésorerie, afin de coordonner efficacement la mise en œuvre des décisions (instruments de couverture, stratégies envisagées et contreparties).

Une synthèse des positions de trésorerie d'Air France, de KLM et de la société Air France-KLM est communiquée à une fréquence hebdomadaire à la Direction financière du groupe Air France-KLM.

Les positions de trésorerie d'Air France et de KLM sont suivies quotidiennement et sont transmises aux Directions générales une fois par semaine. Elles font l'objet d'un *reporting* mensuel aux directions financières. Ces *reportings* incluent les positions de taux et de change, le portefeuille des opérations de couverture, le récapitulatif des placements et des financements par devise et un état de suivi des limites d'investissement par contrepartie. Le Risk Management Committee fixe des seuils minimaux en termes de qualité financière de contrepartie, détermine le montant maximal alloué à chacune d'entre elles et suit les positions trimestrielles.

Les couvertures carburant font l'objet d'un *reporting* hebdomadaire à l'attention des directions générales du groupe Air France-KLM, d'Air France et de KLM.

La mise en place de couvertures vise à réduire l'exposition d'Air France-KLM et donc à préserver les marges budgétées. Les instruments utilisés sont des achats/ventes à terme, des « swaps » et des options. Les procédures internes de gestion des risques prévoient l'interdiction des instruments qualifiés de *trading* sauf sur dérogation expresse du Directeur général adjoint Économie – Finances d'Air France ou du Chief Financial Officer de KLM. De façon générale, aucune opération de *trading* n'est autorisée.

En cas de modification substantielle de la politique de couverture, celle-ci est systématiquement présentée au Comité d'audit.

Processus comptable et d'établissement des comptes

Les états financiers consolidés du groupe Air France-KLM sont élaborés sur la base des informations transmises par les services financiers de la holding Air France-KLM et de ses filiales.

Le groupe est composé principalement des deux sous-groupes opérationnels Air France et KLM, qui établissent préalablement à leur intégration dans Air France-KLM, leurs propres comptes consolidés.

L'information comptable remontée des différentes sociétés doit impérativement suivre les règles, méthodes et référentiel comptable du groupe arrêtés par le groupe et la présentation des états financiers doit être conforme au format diffusé par le groupe.

L'ensemble des sociétés du groupe se réfère au manuel des procédures comptables lequel découle des normes comptables internationales régissant l'établissement des comptes consolidés des sociétés cotées européennes.

Les états financiers consolidés sont soumis à la Direction puis présentés au Comité d'audit tous les trimestres. Par ailleurs, lors des clôtures annuelles et semestrielles, ils font l'objet d'une revue par les commissaires aux comptes préalablement à leur arrêté.

Les comptes sociaux font l'objet d'un arrêté annuel avec revue par les commissaires aux comptes et présentation à la Direction et au Comité d'audit.

Processus de *reporting* des recettes commerciales passage et cargo

Ce processus est assuré dans chacune des compagnies et permet de communiquer au management les recettes hebdomadaires ; Air France et KLM ont de plus mis en place un processus dit de « recette progressive » qui permet de connaître le montant estimé de la recette passage, pour son activité propre avec seulement deux jours de décalage.

Par ailleurs, des départements du groupe, d'Air France et de KLM analysent les résultats par marché et par ligne (recette unitaire au passager kilomètre transporté, au siège kilomètre offert, à la tonne kilomètre transportée, etc.) au niveau des activités passage et cargo.

En outre, le niveau des recettes au transport (passage & cargo) est présenté mensuellement au Comité exécutif groupe par les dirigeants de ces entités.

L'année 2013 a vu la création d'un Centre de Services Partagés (CSP) en charge des recettes commerciales Passage (à Toulouse) pour les compagnies Air France et KLM, ainsi qu'un CSP recettes commerciales Cargo (à Amsterdam-Schiphol) pour le groupe (Air France, KLM et Martinair). Ces CSP ont pour objectif de traiter l'ensemble des titres de transport avec les mêmes outils et progressivement les mêmes processus de traitement.

Pour ces deux activités, des contrats de service *(service level agreements)* ont été signés entre Air France, KLM et Air France-KLM.

Processus de *reporting* de gestion

Le Contrôle de gestion groupe assure la coordination du processus de *reporting* avec les contrôleurs de gestion des deux sous-groupes.

Ces trois équipes procèdent, avec les principales directions et filiales du groupe, à l'analyse des performances économiques du mois écoulé et évaluent les résultats des mois à venir (processus de reprévision) jusqu'à la fin de l'exercice en cours.

Une fois le résultat comptable du mois connu, le Contrôle de gestion groupe produit un document mensuel (management report) qui synthétise les données d'activités, d'effectifs et financières clés des mois réalisés et des mois à venir afin de déterminer un point de sortie de l'exercice en cours, pour le groupe, les deux sous-groupes ainsi que pour chaque métier, de même que pour les principaux éléments de cash flow, de trésorerie et d'endettement.

Ce *reporting* mensuel groupe (management report) est présenté au Comité exécutif groupe, par le Directeur général adjoint Économie et Finances du groupe ou le contrôleur de gestion groupe (présentation budgétaire ou de cible moyen terme, résultats annuels).

3.4.5 Information et communication

La fonction systèmes d'information et télécommunications du groupe repose sur les moyens propres des deux compagnies Air France et KLM qui recherchent en permanence l'optimisation des moyens et la maximisation des synergies. Un responsable unique groupe supervise les deux Directions Informatique et Télécommunications ce qui facilite leur convergence.

La communication au sein du groupe est organisée de façon à ce que l'information circule efficacement de manière ascendante, descendante et transverse.

La communication interne supporte la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques en fournissant objectifs, instructions et informations à tous les niveaux des entités opérationnelles et support du groupe et en informant les responsables des résultats. Elle fait appel à toutes les ressources techniques de la fonction systèmes d'information et télécommunications comme l'intranet et les différentes applications de production et de gestion.

3.4.6 Pilotage

Procédures et processus de pilotage

Ces procédures s'appuient sur l'organisation et la structure du groupe et des sociétés du groupe. Cette organisation repose sur :

- le métier passage qui porte toutes les activités concourant au transport de passagers, incluant le réseau, le marketing, les ventes et un pôle de production fournissant les services nécessaires aux opérations aériennes et à l'exploitation sol ;
- le métier cargo assurant les activités de commercialisation et d'exploitation des activités concourant au transport de fret (« messagerie » et « poste ») ;
- le métier industriel en charge de la maintenance et des activités industrielles concernant les cellules avion, les équipements et les moteurs ;
- le métier loisirs comprenant les activités aériennes à bas coûts et charter de la compagnie Transavia ;
- le métier « Autre » comprenant essentiellement les activités de commissariat avec le groupe Servair.

Les fonctions Ressources humaines sont propres à chaque compagnie et coordonnées par le Directeur général adjoint Ressources humaines.

Depuis mi-novembre 2012, une Direction financière groupe s'est constituée autour du Directeur général adjoint Économie et Finances du groupe et coordonne les fonctions financières des compagnies, dans le respect des compétences de ces dernières.

La coordination des décisions stratégiques touchant aux domaines commerciaux, financiers, techniques et opérationnels est assurée par le Comité exécutif groupe qui est l'organe majeur de gouvernance décrit au chapitre III ; ce dispositif de gouvernance est complété par des fonctions au niveau du groupe Air France-KLM depuis juillet 2013 au nombre de huit (stratégie passage, commercial passage, cargo, maintenance, informatique, ressources humaines, finance et secrétariat général). Les titulaires en charge de ces fonctions ont été nommés en juillet 2013 dans le cadre du programme « nouvelle phase du groupe » qui sera mis en place une fois reçus les avis et accords des instances représentatives du personnel d'Air France et de KLM.

Le périmètre de consolidation du groupe Air France-KLM comprend 162 sociétés consolidées et 41 sociétés mises en équivalence.

La société Air France représente 57,4% du CA du groupe et 39,0% du total de bilan.

La société KLM représente 33,4% du CA du groupe et 28,3% du total de bilan.

Les orientations stratégiques du groupe Air France-KLM sont définies et hiérarchisées par le Conseil d'administration qui se réunit annuellement en séminaire.

Les travaux sont préparés par le Comité exécutif du groupe dans le cadre d'un travail prospectif et stratégique annuel.

Les orientations ainsi retenues sont ensuite chiffrées l'impact sur les recettes, les coûts, les effectifs, les investissements et les flux de trésorerie.

Les budgets de l'exercice suivant sont élaborés sur ces bases.

IV – Synthèse des travaux d'évaluation du contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière

Le contrôle interne s'articule autour de l'évaluation annuelle de l'environnement de contrôle du groupe Air France-KLM d'une part, de l'évaluation détaillée des contrôles sur l'information comptable et financière au niveau des processus significatifs d'autre part.

3.4.7 Évaluation de l'environnement de contrôle

Chacune des divisions ou directions générales du groupe a fait l'objet sur une base pluriannuelle d'une évaluation des 5 composants COSO de son contrôle interne, au moyen de questionnaires d'évaluation corroborés par des tests d'existence et d'efficacité.

Ont été mises en place chez Air France et KLM des procédures d'alerte professionnelle, la formalisation du programme anti-fraude ainsi qu'une démarche d'identification et des tests d'efficacité de l'environnement de contrôle.

De même, les contrôles généraux sur les systèmes d'information ont fait l'objet d'une évaluation formalisée.

3.4.8 Évaluation détaillée des contrôles-clés sur l'information financière et comptable au niveau des processus significatifs

À partir d'une analyse des postes significatifs des états financiers consolidés et d'une évaluation des risques, le groupe a identifié les sociétés les plus importantes et au sein de ces entités les processus concourant de manière prépondérante à l'établissement des états financiers.

Pour chacun des processus significatifs, une documentation du processus et de ses contrôles-clés, suivie de tests d'existence et d'efficacité, a été mise en œuvre.

Suite à la décision de retirer notre groupe de la cote à la bourse de New York, le Comité exécutif et le Comité d'audit du groupe Air France-KLM ont demandé de maintenir un niveau élevé d'exigence et de capitaliser sur les travaux mis en œuvre (en les rationalisant) dans le cadre de la conformité du Sarbanes-Oxley Act (SOA), afin d'en ancrer les principes dans le cadre de la gestion quotidienne du groupe.

Les différentes directions et filiales importantes du groupe ont ainsi évalué l'efficacité de leur contrôle interne relatif à l'information financière à la date du 31 décembre 2013.

Suite à la transposition, en décembre 2008, de la Directive européenne n° 2006/43/CE du 17 mai 2006 (8e Directive européenne), le Conseil d'administration du 9 novembre 2011 a modifié son règlement intérieur, notamment en ce qui concerne la composition et les attributions du Comité d'audit du groupe Air France-KLM, qui assure, conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés du groupe Air France-KLM par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Alexandre de JUNIAC

Président-directeur général d'Air France-KLM

3.5 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'administration

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Air France-KLM S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 février 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt
Associé

4

Données sociales, sociétales et environnementales

4.1	Informations sociales	106
4.2	Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs sociaux	117
4.3	Indicateurs sociaux du groupe	120
4.4	Informations sociétales	124
4.5	Informations environnementales	130
4.6	Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs environnementaux	137
4.7	Indicateurs environnementaux	140
4.8	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné comme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	144

La politique de développement durable d'Air France-KLM s'inscrit dans le respect des droits fondamentaux tels que définis par les grands principes internationaux : la déclaration universelle des droits de l'Homme, la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail et les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale, le groupe définit son engagement en faveur du respect de l'environnement, de la promotion des valeurs sociales et du développement régional. Un engagement renforcé par la charte sociale et éthique et par le Plan Climat.

Air France-KLM adhère depuis 2003 au Pacte mondial des Nations unies et s'engage à respecter ses dix principes relatifs aux droits de l'Homme, aux droits du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

4.1 Informations sociales

L'effectif moyen du groupe Air France-KLM s'élève à 95 961 personnes équivalent temps plein (ETP) pour l'exercice 2013 (sans la main-d'œuvre extérieure), soit une baisse de 4,7% par rapport à l'exercice précédent.

Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP)	Air France-KLM			Groupe Air France			Groupe KLM		
Exercice	2011	2012	2013	2011	2012	2013*	2011	2012	2013
Personnel au sol (PS)	70 705	69 994	66 384	50 202	49 795	46 696	20 503	20 199	19 688
Personnel navigant commercial (PNC)	22 749	22 347	21 646	14 869	14 640	13 911	7 880	7 708	7 735
Personnel navigant technique (PNT)	8 560	8 403	7 931	5 236	5 119	4 717	3 324	3 284	3 214
Total	**102 014**	**100 744**	**95 961**	**70 307**	**69 553**	**65 324**	**31 707**	**31 191**	**30 637**

* *Le périmètre retenu pour le groupe Air France pour l'exercice 2013 est identique à celui des indicateurs sociaux. Le groupe CityJet est inclus et Airlinair, intégré au groupe au 31 mars 2013, n'est pas pris en compte. Le périmètre est identique pour les données 2011, 2012 et 2013.*

En tenant compte de la main-d'œuvre extérieure, respectivement en moyenne annuelle de 2 968 ETP sur l'exercice 2013 et 2 828 ETP sur 2012, l'effectif de l'ensemble du groupe Air France-KLM a diminué de 4,5% : 66 422 ETP pour le groupe Air France (70 720 en 2012) et 32 507 ETP pour le groupe KLM (32 852 en 2012). Les effectifs du groupe sont répartis à 67% dans le groupe Air France et 33% dans le groupe KLM.

89% des effectifs du groupe sont basés en France métropolitaine et aux Pays-Bas et 11% dans les pays où le groupe opère à l'international.

65% des salariés du groupe ont entre 30 et 50 ans.

Le *reporting* social, conformément à l'article 225 du décret d'application de la loi française « Grenelle II » du 12 juillet 2010 et du Prospectus Européen (CE 809/2004) est présenté dans le texte et dans les 3 tableaux d'indicateurs (cf. pages 120 à 123), et porte sur 96% de l'effectif physique du groupe. L'ensemble du chapitre social et sociétal (§4.1, 4.2, 4.3, 4.4) est revu par l'un des Commissaires aux comptes du groupe, selon les modalités précisées dans la note méthodologique page 117.

4.1.1 Un dialogue social de qualité pour répondre aux enjeux économiques

La Déclaration de responsabilité sociale et la charte sociale et éthique d'Air France-KLM forment le socle des engagements du groupe en réaffirmant les valeurs et les droits fondamentaux qui orientent sa politique sociale et éthique. Les différences de législation sociale entre la France et les Pays-Bas justifient les politiques de ressources humaines distinctes.

Air France-KLM

Volet social du plan Transform 2015

Dans un secteur du transport aérien globalisé et extrêmement compétitif, Air France-KLM a lancé en 2012 un plan de transformation, Transform 2015, qui doit lui permettre, dans les trois années à venir, de restaurer sa compétitivité. Ce plan est décliné au sein de chaque compagnie afin de répondre de la manière la plus adaptée aux enjeux *(Voir section 2.2 - Stratégie, page 50).*

Dans ce cadre, chaque compagnie a passé en revue tous les accords collectifs relatifs à la masse salariale, aux effectifs, au temps de travail et aux cotisations sociales. Un processus de négociation propre à chaque compagnie, inscrit dans une dynamique de dialogue social permanent, a permis de définir un nouveau cadre social qui vise à atteindre les objectifs du plan.

À Air France, au-delà de mesures conjoncturelles immédiates concernant les investissements, les coûts, les recettes, le domaine ressources humaines, des mesures plus structurelles ont été définies par la voie de la négociation. Elles visent à améliorer de 20% l'efficacité économique à l'horizon 2014, par rapport aux résultats de 2011, *via* différents leviers inscrits dans les accords d'entreprise : maîtriser la masse salariale, optimiser les équipes, augmenter le nombre d'heures travaillées, adapter les horaires aux besoins, fluidifier les mobilités.

Pour KLM, le volet social de Transform 2015 vise à améliorer la productivité et à réduire les coûts. De plus, la compagnie a fixé un objectif de réduction de 10% des effectifs des fonctions Support, sans recourir à des départs contraints.

En 2012, KLM a également défini la stratégie « HR Connect » qui décline les objectifs Transform 2015 dans le domaine des ressources humaines pour 2012-2015. Dans ce cadre, des actions ont été développées, telles que la conception d'espaces mobilité décentralisés et un travail sur le management pour en développer une image plus concrète. Le processus de mobilité a également été adapté, en mettant davantage l'accent sur les processus et sur le rapprochement entre les organisations centrales et décentralisées, afin d'optimiser le remplacement des postes vacants et, à plus long terme, les questions d'organisation liées à la mobilité.

Dialogue social

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

En 2013, 107 accords ont été signés au total, parmi lesquels 105 pour le groupe Air France et 2 pour le groupe KLM. Le renouvellement de la Charte sociale et éthique d'Air France-KLM a été négocié avec les représentants du Comité de Groupe européen et signé en juillet 2013. La charte affirme l'engagement du groupe à favoriser un meilleur climat de confiance et davantage de respect mutuel. Chaque salarié a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité, et garantissent le dialogue social. La Charte s'applique à tous les salariés du groupe, y compris des filiales européennes. Par ailleurs, un accord-cadre sur le périmètre du Cargo a été signé en décembre 2013, inspiré des accords-cadres Airport Ticket Office (ATO) et Escales Européennes.

Quatre réunions du Comité de Groupe européen (rassemblant des représentants du personnel des filiales dont le siège ou les établissements sont implantés en Europe Communautaire) ont également eu lieu, en 2013, pour information et consultation sur des sujets tels que la nouvelle phase d'intégration du groupe Air France-KLM et la Charte sociale et éthique.

À Air France, tout au long de l'année, lors des 19 sessions du Comité central d'entreprise, les élus ont pu être consultés et/ou informés sur les grandes orientations relatives à la marche générale de l'entreprise, notamment sur les résultats et les mesures de redressement de la compagnie.

Chez KLM, des réunions sont organisées une fois par mois avec les syndicats représentant le Personnel au Sol, les Pilotes et le Personnel Navigant Commercial, pour discuter de questions relatives aux conventions collectives. En plus de ces réunions mensuelles, des réunions ont été également programmées pour favoriser une meilleure compréhension des enjeux liés à la mise en œuvre du Plan Transform 2015.

13 réunions ont eu lieu avec le Comité d'entreprise de KLM, dont les élections se sont déroulées au printemps de 2013. Pour la première fois, ces élections ont été organisées par vote électronique, avec un taux de participation de 60%. Les membres du Comité d'entreprise ont également reçu Alexandre de Juniac, Président-directeur général du groupe.

39 propositions pour consultation ont été examinées cette année, principalement au sujet de la nouvelle phase d'intégration du groupe Air France-KLM.

En 2013, KLM a actualisé sa procédure d'alerte, dont elle a étendu le champ d'application. Mis en œuvre initialement pour permettre aux salariés de révéler des faits graves dans le domaine financier et comptable, le nouveau dispositif permet de signaler tout type d'irrégularité, quel qu'en soit l'objet. Développé en collaboration avec le Comité d'entreprise, il s'applique à tous les salariés de KLM et de ses filiales en Europe.

Enfin, une enquête de satisfaction a été menée auprès des salariés de KLM dans les directions Ressources humaines, services à bord, services informatiques et services au sol, après une enquête pilote réalisée dans la filiale de KLM Cityhopper. Toutes les directions répondront à cette enquête durant l'année 2014.

Air France

L'année 2013 a constitué une étape clé pour Air France qui met en œuvre depuis janvier 2012 le plan Transform 2015. Cette transformation s'effectue au moyen d'un intense dialogue social.

Ainsi, pour le Personnel au Sol, après la signature de l'accord-cadre du 6 juillet 2012 et l'adoption en octobre 2012 d'une nouvelle convention d'entreprise entrée en vigueur le 1er janvier 2013, un nouvel accord sur le temps de travail a été signé le 25 janvier 2013 et mis en œuvre à compter du 1er avril 2013.

En ce qui concerne le Personnel Navigant, des accords permettant le gain d'efficacité économique de 20% ont été signés avec les Pilotes en novembre 2012 et avec les Personnels Navigants Commerciaux en mars 2013.

Dans le même temps, la réduction des effectifs se poursuit dans le cadre de plusieurs dispositifs de départs volontaires destinés tant au Personnel au Sol qu'au Personnel Navigant, de passages à temps partiel ou de congés sans solde.

L'entreprise a également porté une attention particulière aux mobilités et aux reconversions internes par la mise en place d'un dispositif spécifique d'accompagnement des salariés sur le terrain, les « kiosques mobilité ».

Poursuite de la gestion du sureffectif dans le cadre des accords

En contrepartie des accords signés avec les trois catégories de personnel et de l'engagement de ne pas recourir à des départs contraints sur la période 2013-2014, a été établi en 2012 et 2013, pour chaque catégorie de personnel, un plan de réduction d'effectifs comprenant un plan de départs volontaires accompagnant des projets professionnels et personnels, et des départs à la retraite.

Ces dispositifs respectaient trois principes clés : volontariat, libre-accès à l'information et confidentialité des démarches individuelles.

Trois plans de départs volontaires concernant le Personnel au Sol et le Personnel Navigant ont ainsi été mis en œuvre sur la période. Les plans de départs du Personnel au Sol (2 767 ETP) et du Personnel Navigant Commercial (400 ETP) ont atteint leurs objectifs. Le plan de départ Pilotes a permis une diminution des effectifs de 190 ETP. Par ailleurs des accords ont organisé des transferts provisoires à Transavia pour les Pilotes.

Pour autant, la nécessaire adaptation de l'entreprise à l'évolution défavorable de l'environnement économique et à l'état de la concurrence sur ses différents marchés (point à point, moyen et long-courrier, fret, maintenance aéronautique…) doit se poursuivre et, en parallèle avec la mise en œuvre du volet industriel de Transform 2015, un besoin de réduction des effectifs complémentaire a été identifié pour 2014. Il est localisé essentiellement dans les secteurs enregistrant les plus forts écarts de coût avec la concurrence (assistance en escale et en particulier le point à point) ou une baisse de la demande (fret).

C'est pour permettre cette réduction des effectifs dans le respect des engagements de la Direction générale de ne pas recourir aux départs contraints, qu'un nouveau plan de départs volontaires pour le Personnel au Sol fixé à 1 826 ETP a été lancé fin 2013.

Ce nouveau plan a fait l'objet d'un nouvel accord, en date du 26 novembre 2013, qui a permis une évolution significative de l'offre faite aux salariés et en particulier un renforcement des mesures d'accompagnement des reconversions professionnelles (parcours encadré « Formation de reconversion » donnant accès à un diplôme ou à une certification et à une offre valable d'emploi en fin de parcours), une amélioration de l'aide temporaire dégressive et des facilités de transport.

Des plans de départs volontaires concernant les Pilotes et le Personnel Navigant Commercial seront également proposés en 2014.

Facilitation des mobilités internes

Le nombre des mobilités internes (2 400) est resté stable en 2013 par rapport à 2012. La part des mobilités inter-directions s'est cependant accrue, signe d'un début de fluidification.

Par ailleurs, les règles de la mobilité ont été précisées, le nombre d'offres publiées dans la bourse interne de l'emploi a significativement augmenté (multiplié par 3 pour atteindre 1300), ainsi que le nombre de candidatures (multiplié par plus de 4 pour atteindre 7000).

Les « kiosques mobilité » regroupant une dizaine de spécialistes de l'accompagnement des mobilités internes ont déployé leur activité à compter de l'été 2013, aussi bien à Roissy-CDG, qu'à Orly et en province.

Fin 2013, le nombre des salariés accompagnés individuellement pour un projet de mobilité a significativement augmenté par rapport à 2012 (1700 personnes soit +60%), de même que le nombre des participants aux conférences thématiques présentant les métiers qui recrutent (920 personnes à fin novembre 2013 soit 2,5 fois plus qu'en 2012).

La mobilité interne est considérée comme l'un des éléments clés de la réussite de Transform 2015.

Les secteurs qui continuent à avoir des besoins (commercial, industriel) doivent pouvoir accueillir, y compris après reconversion professionnelle, des personnes en redéploiement d'autres secteurs plus en difficulté (fret, assistance en escale surtout sur le point à point).

Alternance

Dans le cadre de la 6e charte de l'alternance (2012-2014) signée avec les partenaires sociaux ainsi que du contrat de génération signé en 2013, l'entreprise poursuit une politique ambitieuse de recrutement d'alternants aussi bien issus de filières professionnelles que de l'enseignement supérieur.

En 2013, ce sont près de 1 300 alternants (700 ETP soit 1,4% de l'effectif total) qui ont été accueillis, ce qui représente une hausse de 40% (en ETP) par rapport à 2012.

Les possibilités d'embauche en fin d'alternance étant très réduites du fait de la situation économique de l'entreprise (42 embauches à la Direction générale industrielle en 2013), Air France a mis en place des actions d'aide à l'insertion dans l'emploi pour les alternants non recrutés en CDI (ateliers recherche d'emploi, forums emploi, mise en relation avec des entreprises du bassin d'emploi de Roissy-CDG).

Organisation du temps de travail

L'accord-cadre signé le 6 juillet 2012 permettait la révision de la convention d'entreprise du Personnel au Sol, la mise en œuvre d'un plan de départs volontaires et la révision de l'accord sur le temps de travail.

Le nouvel accord sur le temps de travail a été signé le 25 janvier 2013 et a été mis en œuvre le 1er avril 2013, en lieu et place des 26 accords précédents. Il se traduit en moyenne et en année pleine par une augmentation de 10 à 12 jours travaillés par salarié.

La durée hebdomadaire moyenne du temps de travail appliquée est la durée légale du travail en vigueur. Le pourcentage de salariés à temps partiel en France est passé de 21,1% en 2012 à 24,2% en 2013, en partie du fait de mesures d'incitation au temps partiel.

Le taux d'absence pour maladie, maternité ou accident du travail s'élève à 5,58% en 2013 (5,34% en 2012).

Rémunération

La mise en œuvre de mesures conjoncturelles immédiates dès la première phase du plan Transform 2015 a conduit au gel de l'augmentation générale des salaires en 2012 et 2013 pour l'ensemble des catégories de personnel.

En 2013, une enveloppe de 1,4% de la masse salariale, identique pour les cadres et les non-cadres, a été consacrée aux augmentations individuelles conformément aux nouvelles dispositions de la convention d'entreprise du Personnel au Sol. Ces augmentations individuelles regroupent promotions, ajustements exceptionnels, primes exceptionnelles, augmentations de l'ancienneté (pour les non-cadres) et, pour cette année de transition, les mesures

d'accompagnement de la mise en œuvre de la nouvelle classification des emplois (Passerelles).

Ces mesures, en particulier les promotions et l'ancienneté, ont eu un effet sur l'évolution du salaire de base qui a augmenté d'environ 1% pour le Personnel au Sol présent en 2013, un chiffre comparable à 2012.

Des mesures de modération des augmentations individuelles ont également été mises en place pour le Personnel Navigant.

KLM

KLM poursuit une politique de responsabilité sociale pour tous les salariés, fondée sur le développement des compétences et des qualifications, en encourageant la mobilité professionnelle. KLM s'adapte en permanence aux nouvelles contraintes économiques et aux enjeux du transport aérien par la mise en œuvre d'une politique de conduite du changement, qui implique une forte culture de la mobilité. La mobilité géographique et le recours à la formation sont autant de moyens pour les salariés d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer leur employabilité.

De nouvelles conventions collectives

Pour KLM, les objectifs du volet social de Transform 2015 visent à améliorer la productivité et à réduire de 10% les effectifs des fonctions Support, sans départ contraint. Un dispositif de mobilité interne permet de pourvoir les postes devenus vacants à la suite d'un départ.

Le recours restreint à des embauches externes depuis 2008 a conduit à la mise en œuvre de nouvelles mesures favorisant la mobilité au sein de l'entreprise, en accord avec les syndicats. Du fait du non remplacement des départs, la recherche de candidats internes pour des postes très spécialisés ou pour des postes de débutants sur le marché du travail s'est avérée plus difficile.

De plus, dans le cadre des accords collectifs en vigueur, KLM a réaffirmé son engagement d'éviter au maximum le recours à des départs contraints (« Keep the family together ») sous réserve d'une plus grande flexibilité des salariés mais aussi de celle de l'entreprise. Dans le cadre de l'accord, les autres mesures concernent la réduction limitée du temps de travail et le passage à temps partiel temporaire avec une garantie de retour si le salarié le souhaite.

Avec 887 jeunes accueillis en 2013, le nombre de stagiaires est resté élevé. Malgré le contexte difficile, KLM continue d'assumer sa responsabilité vis-à-vis des étudiants en leur offrant la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle de qualité, qui les prépare à entrer sur le marché du travail. Des stages de longue et de courte durée sont proposés aux étudiants des filières professionnelles et de l'enseignement supérieur.

Le nombre élevé de demandes de stage illustre l'attractivité de KLM en tant qu'employeur, une attractivité confortée par une étude menée par LinkedIn en 2013 qui classe KLM parmi les 5 employeurs néerlandais préférés. Ce classement est confirmé par les salariés de KLM, comme le montre l'enquête « Effectory of Best Employer » qui place la compagnie à la première place dans la catégorie « Meilleur employeur pour les entreprises de plus de 1 000 salariés ».

Emploi et mobilité

Le principe de recours restreint à des recrutements externes, mis en œuvre depuis 2008, a été maintenu en 2013. Ceci a conduit, comme les années précédentes, à la mise en œuvre de dispositifs d'incitation à la mobilité interne au sein de l'entreprise et en accord avec les syndicats.

Le nombre de salariés embauchés en 2013 en CDI et en CDD s'élève à 1 319 pour le groupe KLM (contre 492 embauches en 2012). En 2013, pour le groupe KLM, le nombre de départs s'élève à 1 256 en 2013 contre 1 403 en 2012.

Compte tenu du nombre d'embauches et de départs durant l'année, l'effectif total du groupe KLM s'élève à 34 664 fin 2013, alors qu'il était de 34 617 en 2012.

L'employabilité et la mobilité professionnelle sont des priorités. Elles permettent aux salariés de se développer professionnellement, tout en assurant à l'entreprise la flexibilité nécessaire dans un contexte économique difficile.

Le principe de non remplacement, effectif depuis plusieurs années, a été maintenu en 2013. Dans le cadre de la réunion de suivi hebdomadaire consacrée à la mobilité, centralisée pour toutes les directions et les filiales de KLM, une attention accrue est portée, entre autres, au rapprochement entre les demandes de mobilité des salariés et les postes vacants dans l'entreprise.

Plusieurs programmes ont été conçus pour encourager les salariés à être plus mobiles et pour leur permettre de se familiariser avec les outils mis à leur disposition. Des forums internes de l'emploi et des événements sur la mobilité ont été organisés, généralement pour des groupes cibles ou pour certains types de poste. Cette année, KLM a également organisé un événement mobilité pour les personnels à temps partiel.

La Direction commerciale de KLM a renouvelé le programme « Room for Growth » pour la quatrième année. Ce programme est proposé à l'ensemble du personnel commercial basé au Siège. Il vise à mieux faire connaître les opportunités de développement professionnel et à améliorer la mobilité et l'employabilité. Il propose un point d'entrée unique pour toutes les questions liées à l'évolution professionnelle. De plus, plusieurs programmes de formation sont mis à disposition. Deux projets ont été développés autour de la création, du réseautage et de l'innovation dans son activité professionnelle au travers d'échanges avec des salariés d'autres entreprises et en lien avec les managers. En 2013, un forum a également été organisé pour promouvoir différents ateliers auxquels plus de 80 employés ont participé.

Les 65 salariés de la Direction « Passenger Revenue Accounting » (commercial et un certain nombre de salariés du secteur « Information Management Organization »), concernés par le projet de transformation de la fonction Finance, ont tous trouvé de nouveaux postes en 2013. Ce projet s'articule autour de la création de trois centres de services communs Air France-KLM à Budapest, Toulouse et Schiphol. Un programme de formation et un suivi personnalisé pour chaque salarié ont accompagné ces mobilités, soutenues également par les organisations professionnelles et le Comité d'entreprise. Un centre de mobilité dédié sur le site, à Rijswijk, a été ouvert de janvier à avril 2013 pour accompagner ces salariés dans la recherche d'un autre poste dans l'entreprise.

En 2013, KLM a poursuivi sa participation au « Aviation Sector Fund », une fondation créée notamment par la compagnie et les organisations syndicales, pour favoriser et promouvoir la formation, l'employabilité et la mobilité dans le secteur de l'aviation. La fondation coordonne les demandes de subvention pour la formation et l'employabilité déposées par ses partenaires. En 2013, elle a déposé une demande de subvention importante, qui sera examinée début 2014.

Organisation du temps de travail

Aux Pays-Bas, une loi réglemente le travail à temps partiel et permet à tout salarié de réduire son temps de travail, dans la mesure où l'activité de l'entreprise est assurée. Le travail à temps partiel est ainsi très répandu, notamment pour les femmes, un phénomène également en hausse pour les hommes. La proportion de salariés du groupe KLM à temps partiel est passée à 39,1% de salariés en 2013, soit une faible augmentation par rapport à l'année précédente (38,6% en 2012).

Le taux d'absentéisme total chez KLM s'est élevé à 5,30% en 2013, contre 5,24% en 2012. Le taux d'absence pour congé de maternité, qui n'est pas considéré comme une absence pour cause de maladie, a été de 0,54% en 2013.

Politique salariale

En 2013, les salaires n'ont pas augmenté.

Le système de retraite de KLM repose sur trois principaux fonds de pension : Personnel au Sol, Pilotes et Personnel Navigant Commercial. Chaque fonds est indépendant et dispose de son propre Conseil d'administration, dont les membres sont désignés par l'employeur et par les salariés.

Des accords ont été conclus en 2013 pour harmoniser le système de retraite avec la future réglementation sur les fonds de pension prévue en 2014. Le régime de fonds de pension, discuté dans le cadre des conventions collectives 2012-2014, sera mis en œuvre à partir de 2015.

4.1.2 Formation

La formation accompagne les transformations de l'entreprise et les projets individuels des salariés. Dans un contexte économique contraint, Air France et KLM ont maintenu un niveau soutenu de formation.

Air France

En 2013, Air France a dépensé au global près de 192 millions d'euros pour la formation de ses salariés (Personnels au Sol, Navigants, personnels locaux et expatriés). Cet engagement illustre l'investissement de l'entreprise en matière de développement des compétences, des qualifications de chaque salarié et en matière d'accompagnement des transformations des métiers.

Le taux d'accès des salariés à la formation reste également parmi les plus élevés au regard de la moyenne des grandes entreprises, ainsi plus de 90% des Personnels au Sol ont bénéficié d'une formation en 2013 et 100% des Personnels Navigants. Le développement de parcours de formation « Blended Learning », intégrant des modalités pédagogiques combinant présentiel et e-learning, a contribué à ce taux d'accès, quels que soient les populations et les secteurs, et a également permis de répondre aux besoins d'individualisation des parcours d'apprentissage.

Les formations réalisées dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF) à Air France ont représenté 12,3% des heures réalisées en 2013. La mise en œuvre du DIF sur leur temps de travail pour le Personnel Navigant Commercial (jusqu'en 2011 ces formations pouvaient uniquement se dérouler en dehors du temps de travail) s'est poursuivie en 2013.

L'objectif majeur du plan de formation 2013 a été d'accompagner la mise en œuvre du Plan Transform 2015 autour des 4 axes prioritaires :

- accompagner les transformations de l'entreprise dans le cadre de Transform 2015. En 2013, 206 186 heures de formation ont été consacrées à l'accompagnement des projets de transformation pour le Personnel au Sol, expatrié et le Personnel local ;
- répondre aux exigences réglementaires des métiers et en particulier la sécurité des vols et des personnes. En 2013, 307 000 heures relèvent de formations réglementaires pour le Personnel au Sol, soit 37,5% des heures et 40% des actions de formation. Pour le Personnel Navigant 100% des heures et des actions de formation sont considérées comme relevant de formations réglementaires. Au global 66% des heures ont été consacrées à des formations réglementaires ;
- accompagner les mobilités et reconversions professionnelles. Du fait des départs volontaires intervenus plutôt durant la seconde partie de 2013, la mise en œuvre des formations a été en partie décalée à 2014 ;
- développer la qualification des salariés pour améliorer leur employabilité. Fin 2013 a été réalisée l'ingénierie de formation visant à mettre en œuvre des formations diplômantes ou certifiantes, associant formation et démarches de Validations des Acquis de l'Expérience (VAE) pour accompagner les mobilités sur les fonctions paye, comptabilité, développeurs Java et mécaniciens réparations révisions.

Le Campus, service de formation qui produit et dispense les formations transversales et communes à l'ensemble des directions d'Air France, a largement contribué à ces objectifs en s'appuyant sur de nouvelles modalités d'apprentissage innovantes :

- renforcement des dispositifs d'apprentissage de l'anglais et mise en place de tutorats de langue à distance ;
- déploiement d'un plan de formation ambitieux à la « Culture Client » touchant l'ensemble des personnels *front line* et les managers avec un premier e-learning développé pour le Personnel Navigant Commercial et accessible sur tablette numérique ;
- accompagnement de la démarche de professionnalisation des managers dans le cadre du projet « Développement des Pratiques Managériales ».

Le Campus a obtenu en décembre 2012 le renouvellement de sa certification ISO 9001 pour trois ans.

L'ensemble de ces éléments illustre la volonté réaffirmée et l'engagement d'Air France à mettre en œuvre les actions permettant d'accompagner chaque salarié dans les évolutions d'emploi, d'organisation, d'outils et dans le développement de son employabilité.

KLM

La formation est l'un des leviers essentiels pour accroître l'employabilité des salariés et accompagner leur évolution professionnelle et leur mobilité.

Dans le cadre du Plan Transform 2015, des objectifs spécifiques ont été fixés pour 2012 et 2013 pour accroître le nombre de salariés formés tout en limitant les coûts. De nouveaux programmes de formation ont été mis en œuvre afin d'optimiser le transfert de compétences dans l'entreprise. Des moyens ont été mis à la disposition des managers pour leur permettre de mener à bien leurs actions de formation sur le lieu de travail.

De plus, les contrats avec les prestataires externes de formation ont été revus, afin de réduire les coûts correspondants le cas échéant. Ainsi, les dépenses de formation se sont élevées en 2013 à 62,4 millions d'euros pour les Pays-Bas, ce qui représente un investissement de 2 638 euros par salarié, soit une hausse de 4% par rapport à 2012. Depuis plusieurs années, l'indicateur défini par KLM pour mesurer l'effort réalisé en matière de formation est l'investissement annuel exprimé en euros par salarié. Ce choix résulte à la fois des outils de suivi statistique utilisés par la compagnie et de la réglementation néerlandaise.

L'Académie KLM, centre de formation interne destiné aux cadres, a poursuivi son programme de formation et de *master classes*. De nouveaux produits de formation destinés aux managers et aux Responsables Ressources Humaines ont été lancés pour accompagner les changements dans leurs unités.

L'Académie KLM a adopté le concept « 70-20-10 » (70% basés sur l'expérience, 20% sur des cas pratiques et 10% sur des cours théoriques), ce qui s'est traduit par une implication plus active des managers dans la majeure partie des programmes de formation. Si l'on ajoute à cela un recours accru à l'expertise interne pour le développement de la formation et des tutorats, ces actions ont permis de générer d'importantes économies.

Certaines formations conçues et dispensées en interne ont concerné les assistants ressources humaines, les personnels des services au sol, et ceux des escales à l'international.

KLM a également lancé en 2013 les rencontres mensuelles « Guest Seminars » et « Open Podiums », qui sont l'occasion pour les salariés et les experts de leurs réseaux respectifs de partager les meilleures pratiques et expériences.

KLM a poursuivi ses efforts pour permettre à davantage de salariés d'acquérir un diplôme à travers le dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), avec 105 salariés diplômés en 2013. Un nouveau programme donne la possibilité aux salariés de s'inscrire dans l'enseignement professionnel avant d'avoir obtenu le certificat VAE : 49 salariés ont bénéficié de cette mesure. Au total, 133 salariés ont commencé une formation professionnelle en 2013.

En 2013, KLM est devenue partenaire du Schiphol Aviation College (Luchtvaart College Schiphol) qui regroupe des entreprises de l'aviation, des organismes de formation professionnelle et les autorités gouvernementales de la région, afin de stimuler le marché de l'emploi dans la région de Schiphol, en proposant un centre de ressources sur l'emploi et la formation dans le secteur de l'aviation. En 2013, KLM et Schiphol Aviation College ont travaillé en partenariat avec une agence pour l'emploi néerlandaise pour proposer des missions temporaires à des personnes éloignées du marché de l'emploi. Les participants ont l'occasion d'acquérir une expérience professionnelle et de suivre une formation. Le premier candidat a commencé en septembre 2013, et sept autres personnes débuteront janvier 2014.

4.1.3 Santé et sécurité au travail

Air France-KLM met au premier plan la préservation de la santé et de la sécurité au travail de ses collaborateurs. Au cœur du plan Transform 2015, la sécurité au travail est réaffirmée comme l'un des fondamentaux du groupe : dans un contexte économique contraint, l'entreprise entend poursuivre à un rythme soutenu les démarches engagées et améliorer les résultats. La sécurité ne fera l'objet d'aucun compromis.

Air France

L'année 2013 s'est traduite par une dégradation des résultats en termes de fréquence des accidents au travail (cf. tableau des indicateurs sociaux). La vigilance et la mobilisation des acteurs sont plus que jamais des priorités.

Afin de retrouver un rythme de progrès, et tenant compte des performances réalisées en 2013, l'entreprise a décidé de porter son attention sur 7 thèmes porteurs en 2014 :

- prévenir les TMS (Troubles Musculo Squelettiques) et déployer les démarches ergonomiques ;
- prévenir et réduire les accidents graves ;
- s'engager dans une démarche visant la certification OHSAS 18001 ;
- renforcer la conformité et le respect des règles opérationnelles ;
- déployer les bonnes pratiques Santé et Sécurité au Travail (SST) ;
- renforcer la formation managériale à la SST ;
- développer la performance par la Qualité de Vie au Travail (QVT).

Une trentaine de maladies professionnelles ont été reconnues en 2013, un nombre stable par rapport à 2012. Les principaux motifs sont les troubles musculo-squelettiques en rapport avec les gestes répétitifs ou le port de charge, et les atteintes auditives. Plusieurs affections malignes de la vessie ou du sang ont été déclarées, dont deux ont été reconnues, en lien avec le benzène et les amines aromatiques. Il n'y pas eu en 2013 de déclaration de pathologie en rapport avec l'amiante. L'incidence des maladies professionnelles déclarées et/ou reconnues reste très significativement inférieure aux chiffres nationaux.

Piloter et manager pour mobiliser

Le pilotage de la démarche se manifeste par des points d'étape en Comité de direction et des points d'orientation périodiques en Comité exécutif d'Air France. Lors de la signature des contrats d'objectifs chiffrés, les Directeurs généraux de chacune des entités formalisent leur engagement de réduction des accidents du travail à travers leur plan d'action de prévention. Les objectifs et la démarche sont partagés à travers plusieurs accords : l'accord triennal de méthode pour la prévention des risques psychosociaux et le développement de l'équilibre de la vie au travail, la charte de prévention des harcèlements au travail, la charte de prévention des risques liés à l'alcool.

Détecter et partager pour mieux prévenir

La prévention est au cœur de la démarche Sécurité au travail menée à Air France.

L'intégration de la dimension Sécurité au travail dans la conduite des projets, le développement des approches ergonomiques lors de la conception des infrastructures, lors des aménagements de process, ou lors du déploiement de nouveaux outils, permettent la prise en compte anticipée des risques, et développent l'appropriation collective des organisations. Outre une unité centrale « Ergonomie », l'entreprise dispose ainsi d'ergonomes au plus près de secteurs opérationnels.

L'implication du management sur le terrain et la vigilance des collaborateurs soutenus par un réseau maillé de préventeurs, permettent la détection de situations sensibles et en encouragent le traitement préventif. Des réseaux de référents au cœur des équipes opérationnelles se consolident et stimulent la culture sécurité des acteurs. Le « top management » réalise périodiquement des visites SST terrain, encourageant les équipes et le management local dans les démarches SST.

Parallèlement, l'entreprise a consolidé son dispositif hebdomadaire de retour d'expérience Sécurité au travail. Les événements significatifs sont ainsi partagés, ainsi que leur traitement. Des analyses de fond périodiques identifient les tendances et les risques et, complétant ainsi le dispositif de prévention, font l'objet d'échanges lors des différentes instances de pilotage.

Le partage des « Bonnes pratiques sécurité » s'est poursuivi en 2013. Portées par l'implication de membres de la Direction générale de l'entreprise lors de la convention annuelle et partagées autour d'ateliers de travail, les « Bonnes pratiques sécurité » sont considérées comme un facteur clé de succès de la sécurité au travail.

L'animation de forums et de conventions sur le thème de la sécurité au travail permet le déploiement progressif de la culture sécurité et de ses enjeux dans l'entreprise. Des forums « terrain » sont ainsi organisés, tant dans les entités opérationnelles que dans les secteurs tertiaires, sur le territoire métropolitain et dans les départements d'Outre-Mer. L'ouverture sur l'extérieur se matérialise également par l'animation de forums « benchmark » sur des thèmes spécifiques comme les risques psychosociaux, la Qualité de Vie au Travail, les chutes, les Troubles Musculo Squelettiques, les démarches ergonomiques.

Former et animer pour développer la culture sécurité

La formation à la prévention des risques touche à la fois les opérateurs et l'encadrement. Formations opérationnelles terrain et formations en e-learning sont autant de vecteurs de développement de la prévention, et sont régulièrement adaptées au regard des réglementations ou de l'évolution des outils. Des formations spécifiquement appropriées à l'économie gestuelle et posturale ont été développées, visant à prévenir les Troubles Musculo Squelettiques, tout en améliorant la performance opérationnelle.

La convention annuelle réunissant le management, mais aussi les forums des risques permettant le partage autour des enjeux et réalités de la prévention, développent la mobilisation et la culture sécurité des acteurs.

Gagner en performance par la Qualité de Vie au Travail

L'année 2013 a été marquée par la signature d'un avenant reconduisant pour un an l'accord triennal de méthode et de prévention des risques psychosociaux et pour le développement de l'équilibre de la vie au travail. La reconduction de l'accord jusqu'en mars 2014 répond à un double objectif : se donner du temps supplémentaire afin de favoriser une meilleure appropriation et une meilleure utilisation, en particulier par les managers de proximité, des outils, méthodologies et formations mis à leur disposition.

En 2013 également, des mesures du plan d'accompagnement de Transform 2015 ont été déployées dans toutes les entités. Deux points d'étape de ce plan ont été réalisés pour les partenaires sociaux. La formation du management s'est poursuivie et a été renforcée. Parmi les formations les plus demandées : « Manager par la QVT », « Prévenir et gérer les violences et les incivilités », « Prévenir les risques liés à la consommation d'alcool », « Sensibilisation à la prévention des conduites suicidaires ».

L'utilisation de l'outil de diagnostic, d'aide à l'action et d'évaluation « Dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel » se poursuit. Plus de 13 000 Personnels au Sol et Navigants ont répondu à ce questionnaire depuis sa mise en place, avec un taux d'acceptation de réponse de près de 90%. Il est devenu un outil majeur de pilotage de la prévention des risques psychosociaux dans l'entreprise.

Enfin de nouveaux outils et/ou documents pour les managers ont été élaborés : grille d'auto évaluation des managers en matière de risques psychosociaux et de qualité de vie au travail, questionnaire flash pour identifier les facteurs de risques psychosociaux, leur niveau et leur criticité dans une entité, et un « Guide pour agir » pour la prise en charge d'un événement grave ou exceptionnel.

Deux groupes de travail avec les organisations représentatives ont été mis en place : le premier sur la prévention des risques liés à l'usage de substances psychoactives (drogues), le second sur la prévention des violences et des incivilités internes et externes.

KLM

En matière de sécurité, KLM a pour ambition d'atteindre l'objectif « Zéro accident » et de réduire au maximum le nombre d'incidents. En 2013, les objectifs de sécurité opérationnelle ont été atteints. Le nombre d'incidents, comportant un risque élevé, a diminué, alors que les niveaux de référence sont plus contraignants depuis 2012.

Les objectifs en matière de sécurité au travail n'ont pas été atteints en 2013. Un accident routier mortel sur la piste à l'aéroport de Schiphol a eu lieu cette année. Les circonstances de cet accident ont été scrupuleusement étudiées avec toutes les parties concernées. Les résultats sur les accidents au travail sont présentés dans le tableau des indicateurs sociaux.

La compagnie poursuivra ses efforts pour améliorer la sécurité au travail, qui sera de plus en plus intégrée dans la sécurité opérationnelle, avec un objectif de résultats positifs en 2014.

KLM enregistre les maladies professionnelles et les accidents au travail, et comptabilise les accidents dans le taux d'absentéisme total (5,3% pour 2013). Les maladies professionnelles ne sont pas enregistrées séparément.

Définition de lignes directrices

Pour atteindre l'objectif « Zéro accident », la compagnie a défini des lignes directrices pour promouvoir la culture de la sécurité. Ces principes sont notamment déclinés auprès des managers. Des managers ont été nommés « champions de la sécurité » dans toutes les directions. Ils ont pour rôle de veiller au respect des principes de sécurité, et de former les autres managers aux questions liées à la sécurité au travail.

Une analyse des risques et de la performance est réalisée dans le cadre du Système de Gestion de la Sécurité (SGS). Le SGS recouvre tous les aspects de la sécurité opérationnelle, au travail et environnementale, et de la sûreté. Il permet d'intégrer ces risques dans la prise de décision à tous les niveaux de la compagnie. Les risques ont été soigneusement identifiés et les mesures ont été définies afin de prévenir les risques qui peuvent conduire à des incidents, voire à des accidents.

Le nouveau manuel de gestion de la sécurité présente le SGS. Il décrit la gouvernance et le pilotage de la gestion de la sécurité dans la compagnie et présente la nouvelle procédure d'évaluation des risques. Une matrice d'évaluation pour sept domaines de risques (social, environnement, opérations, conformité, réputation, sécurité et immobilier) est prise en compte lors de lancement d'un projet. Cette nouvelle matrice permet d'analyser les incidents survenus et peut également être utilisée comme un outil proactif et de prévention, à travers par exemple une analyse de risques des événements dangereux, des incidents et des changements planifiés.

Sensibiliser pour prévenir

Des campagnes de sensibilisation destinées à renforcer la sécurité ont eu lieu en 2013 et de nouvelles actions ont été mises en place.

D'abord développé au Cargo, le dispositif « Ergo-coach » a été mis en œuvre à la Maintenance. Ce dispositif vise à former les collaborateurs de KLM aux enjeux de la santé au travail afin qu'ils diffusent ces bonnes pratiques auprès leurs collègues. En 2013, au Cargo, 18 nouveaux « Ergo-coach » ont été formés et des réunions trimestrielles ont été organisées avec tous les « Ergo-coach » afin d'échanger expériences et bonnes pratiques.

À la Maintenance également, un groupe de 18 coachs a été formé en 2013 dans le service « Assistance au sol » et un programme de formation est également prévu pour le service « Hangars ». Un comité de pilotage a été mis en place pour suivre le programme « Ergo-coach ». Tous les nouveaux coachs ont participé à une journée de formation.

Par ailleurs, de nouvelles mesures ont été mises en œuvre pour prévenir le nombre de brûlures pour les Personnels Navigants Commerciaux durant le vol. Des améliorations ont été apportées à l'emballage des repas chauds produits aux Pays-Bas et dans les escales étrangères, et certains éléments de service, comme les cafetières, sont placés plus bas dans les espaces de rangement pour les rendre plus faciles à atteindre.

Promouvoir la culture de la sécurité

La sécurité repose sur un système de gestion des risques efficace, et également sur une culture de la sécurité fondée sur la responsabilité individuelle de tous les salariés. Celle-ci repose sur cinq principes de sécurité, qui ont été intégrés dans la politique sécurité de la compagnie :

- travailler en toute sécurité : lorsqu'un salarié est convaincu que la tâche qui lui est confiée ne peut être réalisée en toute sécurité, celle-ci ne soit pas être effectuée et il doit en informer son manager ;
- suivre les règles : chaque salarié a la responsabilité de contribuer à des solutions visant à améliorer la sécurité, en se conformant aux lois, règlements et procédures ;
- signaler les situations dangereuses : en cas de danger ou de menace, chaque salarié a la responsabilité d'identifier et d'alerter ses collègues et son manager, dans le cadre de ses activités propres et dans toutes les relations inter-fonctionnelles ;
- agir de façon solidaire : dans l'exercice de ses fonctions, tout salarié doit aider, soutenir et encourager ses collègues sur les questions liées à la sécurité ;
- être apte à travailler : tout salarié a la responsabilité d'être apte physiquement, médicalement et mentalement lorsqu'il exerce ses activités.

En 2013, le programme Culture de la sécurité a été poursuivi pour renforcer encore l'appropriation de ces principes par les salariés de KLM et également des sous-traitants.

KLM se concentre sur une approche intégrée de toutes les questions touchant à la santé, afin de mener une politique plus concrète et efficace. Cette approche, lancée en 2013, a débuté par la définition d'une ambition partagée et d'une politique d'amélioration continue, développée en étroite collaboration avec le Comité d'entreprise. Un plan d'action sur trois ans a été défini pour le long terme et un plan d'action détaillé pour 2014. Ces éléments de cadrage permettront de présenter à toutes les directions une vision partagée de la santé et de la sécurité à l'échelle de l'entreprise. La mise en œuvre de cette politique sera révisée chaque année et, si cela est nécessaire, le plan d'action à long terme sera adapté.

La nouvelle politique de santé poursuit les actions positives et efficaces déjà mises en œuvre, et introduit de nouvelles orientations. KLM investira encore davantage dans la prévention, à la fois pour améliorer les conditions de travail et pour promouvoir la santé des salariés.

Afin d'assurer la mise en œuvre et le suivi de cette politique, une attention particulière sera portée au tableau de bord sur la santé au travail. Sera également développée une formation e-learning pour les managers sur l'absentéisme, ainsi qu'un nouveau programme « Executive Health » adapté aux dirigeants de la compagnie.

Enfin, un colloque sur les maladies chroniques a été organisé pour favoriser les échanges et les discussions entre salariés sur ce thème.

Développer la qualité de vie au travail

Le programme « The New World of Work », testé en 2011 à l'informatique et aux ressources humaines, a été développé en 2012 dans d'autres directions comme le marketing. En 2013, la Direction informatique a lancé officiellement ce programme qui propose aux salariés de concilier efficacité et confort, en permettant de privilégier le lieu de travail le plus adapté pour la réalisation de leurs activités. Le programme contribue à réduire les coûts grâce à une meilleure adéquation entre activité et lieu de travail. Le travail d'équipe est optimisé par une communication plus rapide et l'impression papier a été réduite de 30%.

Un programme dédié à la qualité de vie a été déployé dans la Direction de l'Exploitation sol qui développe une démarche « Vitalité » sur deux ans. Une session d'information a permis de présenter aux salariés la politique de KLM en faveur de la santé, un thème important que la compagnie souhaite promouvoir davantage. Pour favoriser une hygiène de vie saine, des fruits sont proposés sur les lieux de travail et des ateliers seront organisés sur ce thème.

Les accords collectifs relatifs à la santé et à la sécurité au travail

Trois documents importants sur lesquels se fonde l'approche intégrée de KLM pour tous les sujets relatifs à la santé ont été signés en 2013. Il s'agit de la nouvelle vision de la santé, la politique d'amélioration continue et le plan d'action sur trois ans qui vise à mettre en œuvre des projets concrets. Ces trois documents ont été développés en étroite collaboration avec le Comité d'entreprise.

Ces dernières années et en 2013, les organisations syndicales représentatives ont été consultées sur un certain nombre de mesures concernant ces questions, sur des sujets aussi divers que la qualité de l'air local, l'utilisation de matières dangereuses, les visites médicales préventives, etc. De plus, pour améliorer les pratiques liées à l'inventaire des risques, le principe d'une évaluation annuelle a été décidé avec le Comité d'entreprise.

4.1.4 Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations

En tant que signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, Air France-KLM s'engage à respecter les principes fondamentaux de respect des droits de l'Homme.

Air France

Lutter contre toutes les formes de discriminations

En sa qualité de signataire de la charte de la Diversité, Air France exprime sa volonté de mieux refléter, dans ses effectifs, la diversité de la population française et de lutter contre toute forme de discrimination.

Pour accompagner le réseau Ressources Humaines et les managers dans la mise en œuvre de cette politique, Air France utilise divers outils et supports d'information : formation en *e-learning* « Diversité et management », formations en présentiel pour les Référents Diversité Handicap et pour certaines catégories de managers, livret d'information « Diversité », guide pratique sur la « Diversité religieuse en entreprise », etc. Des actions de promotion ou de sensibilisation plus spécifiques sont également menées au sein des établissements. Pour informer et sensibiliser les salariés, une formation *e-learning* « Diversité et prévention des discriminations » est mise à leur disposition.

En septembre 2013, la compagnie a signé l'accord relatif au contrat de génération 2013-2015 portant sur l'insertion durable des jeunes, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences. Cet accord qui s'applique à toutes les catégories de personnel d'Air France, s'inscrit en continuité de la politique d'emploi et de formation engagée par la compagnie jusqu'à ce jour, dans un contexte où les perspectives de recrutement restent limitées.

La compagnie continue, par ailleurs, de soutenir et de participer aux actions de différentes associations partenaires agissant pour l'égalité des chances, parmi lesquelles l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) et IMS-Entreprendre pour la Cité.

Favoriser l'égalité de traitement

L'engagement en faveur de l'égalité des chances s'applique tout particulièrement aux processus de recrutement et de sélection interne collective.

Depuis décembre 2013, le nouveau site internet Emploi inclut une rubrique « Diversité » valorisant notamment l'égalité professionnelle femmes-hommes.

Cette nouvelle mesure s'ajoute aux actions déjà engagées :

- les processus de recrutement sont certifiés ISO 9001, certification renouvelée pour trois ans et étendue aux activités de sélection interne depuis le 1er janvier 2011. Cette certification permet notamment de garantir la maîtrise et la qualité des processus et de s'assurer du respect des règles de déontologie ;
- toute personne susceptible d'utiliser des outils de sélection, de consulter des dossiers de candidats ou d'être informée de données confidentielles est tenue de se soumettre aux obligations éthiques et morales de la charte de déontologie du service Recrutement, Sélection, Redéploiement. Cette charte est actualisée chaque année en fonction des évolutions réglementaires et des bonnes pratiques de la profession ;
- Air France utilise pour ses recrutements externes un logiciel internet qui permet aux candidats de postuler en ligne et d'enregistrer leur candidature selon un modèle de curriculum vitae « universel ».

Favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Air France est engagée depuis plus de dix ans pour inscrire l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes comme un enjeu majeur de l'entreprise et un axe de progrès dans la gestion des ressources humaines. À ce titre, Air France a signé en avril 2013 une convention-cadre avec le Ministère des Droits des Femmes formalisant un certain nombre d'engagements en termes d'articulation des temps de vie, de lutte contre le plafond de verre, de féminisation des comités directeurs et d'accompagnement des PME sous-traitantes ou fournisseurs dans la démarche d'égalité professionnelle. Ceci s'ajoute aux mesures déjà engagées :

- depuis 2002, trois accords d'entreprise successifs ont soutenu l'engagement d'Air France en faveur de l'égalité professionnelle des femmes et des hommes. Les deux premiers se sont attachés à l'égalité des rémunérations. Le premier a notamment réaffirmé le principe d'équité de la gestion salariale entre les salariées enceintes ou en congé maternité et les autres collaborateurs de l'entreprise. Le second a instauré un diagnostic annuel comparatif des rémunérations moyennes des hommes et des femmes. L'accord actuel, signé à l'unanimité par les partenaires sociaux et applicable depuis le 1er janvier 2011, confirme l'ambition de l'entreprise en la matière et en élargit les domaines d'actions. Il se donne notamment les objectifs suivants : partager une méthodologie de diagnostic de la situation professionnelle comparée des femmes et des hommes et de la mesure des écarts éventuels, assurer l'égalité des chances et de traitement dans les pratiques ressources humaines

et proposer des mesures concrètes en matière d'articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle ;

- par la signature de la charte de la Parentalité en 2008, Air France s'est engagée à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte, et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents ;
- dans le cadre de sa politique contractuelle, l'entreprise s'est engagée à agir pour réduire les éventuels écarts salariaux entre les hommes et les femmes. Ainsi, depuis 2008, les accords salariaux annuels ont permis la mise en œuvre d'une mesure spécifique de compensation salariale dont les modalités ont été présentées aux organisations signataires. Cette mesure a été reconduite en 2013.

Afin de s'assurer du respect de l'égalité de traitement entre hommes et femmes, des indicateurs comparatifs hommes-femmes ont été introduits dans le suivi des politiques et des processus de gestion des ressources humaines (formation, carrières, sécurité au travail, rémunérations). Ces indicateurs sont suivis annuellement dans le cadre d'un diagnostic établi avec chaque direction de l'entreprise.

Pour objectiver les faits et alimenter les plans d'actions, des études sont également menées comme, par exemple, en 2013 : une étude interne relative au congé de paternité menée auprès de plus de 1 700 salariés devenus pères, une enquête interne réalisée auprès de l'ensemble des salariés d'Air France Industrie sur l'égalité professionnelle femmes-hommes ou encore la participation d'Air France à l'étude sur les relations de travail entre les femmes et les hommes en entreprise menée par le Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle (CSEP) et le cabinet LH2 (3 000 salariés sollicités).

La réalisation d'un vol composé d'un équipage 100% féminin à l'occasion de la Journée de la femme, le 8 mars, est désormais une tradition instaurée chez Air France depuis 7 ans, même si des vols 100% féminin sont réalisés à plusieurs reprises au cours de l'année. Le 8 mars 2013, Air France a organisé un vol avec, pour la première fois, le plus grand équipage 100% féminin au monde : 2 pilotes et 22 hôtesses ont accueilli les passagers du vol AF054 à destination de Washington, exploité en Airbus A380.

La compagnie poursuit également ses actions de sensibilisation en amont de l'entreprise avec, par exemple, en 2013 :

- la participation de salariées de l'entreprise à la Journée des femmes de l'air sur l'aérodrome de Dijon Darois, organisée par l'AFFP (Association Française des Femmes Pilotes) ;
- la 3e édition de l'opération « Féminisons les métiers de l'aérien », à laquelle Air France Industries participe depuis son lancement en 2009 et qui vise notamment à sensibiliser les collégiennes et les lycéennes aux métiers aéronautiques en leur ouvrant les portes de l'entreprise et susciter des vocations vers les métiers techniques réputés masculins ;
- un nouveau témoignage vidéo sur le site Internet « Place aux filles » (place-aux-filles.fr) lancé en 2012 en collaboration avec le Canal des métiers et Airemploi afin de conduire les jeunes filles à élargir leurs choix d'orientation et à modifier leurs projets professionnels ;
- la participation d'Air France Industries à la conception de l'EDUGAME « Terre et ciel - Le jeu » développé par Airemploi et lancé en juin au Salon du Bourget. Ce *serious game* éducatif immerge les jeunes de 14 à 20 ans dans des univers de travail et met la mixité à l'honneur ;
- la participation de la Direction générale Exploitation au projet « Assistance en escale au féminin », mené par la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande et la région Ile-de-France, visant notamment à mettre en valeur les métiers de l'aérien et l'assistance en escale auprès de publics féminins.

Politique handicap

En 2013, le groupe Air France a embauché 38 nouveaux collaborateurs en situation de handicap. Elle a également assuré le maintien dans l'emploi des salariés porteurs d'un handicap, au travers de nombreuses actions d'accompagnement et d'aménagement de postes.

Par ailleurs, l'entreprise a augmenté son recours aux entreprises et établissements du secteur du travail protégé et adapté : pour l'année 2013 le chiffre d'affaires confié à ce secteur représente 16 millions d'euros (15 millions d'euros en 2012).

Depuis 1991, Air France s'est engagée dans une démarche volontariste d'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées, qui se matérialise par un accord d'entreprise triennal, agréé par la Direction du Travail qui en suit la mise en œuvre et en vérifie l'atteinte des objectifs.

Le 8e accord triennal, portant sur les années 2012-2014, a été signé avec les organisations syndicales en fin d'année 2011.

Le taux d'emploi des travailleurs handicapés d'Air France s'élevait à 4,42% en 2012. Compte tenu des actions menées cette année en faveur de l'emploi direct et indirect des travailleurs handicapés, ce taux devrait encore progresser en 2013. La compagnie a aussi établi plusieurs partenariats, notamment avec des associations, afin de répondre à son objectif d'embauche, de favoriser l'insertion de ses collaborateurs handicapés et de changer le regard sur le handicap.

KLM

Égalité hommes/femmes et respect des orientations sexuelles

La compagnie s'engage au respect de l'égalité et des orientations sexuelles. Le réseau social LGBT Over the Rainbow, lancé en 2010 par KLM et regroupant des salariés homosexuels, bisexuels et transsexuels, écoute et conseille les salariés et s'assure qu'ils sont traités de façon équitable, quelle que soit leur orientation sexuelle. Le réseau se développe de façon régulière, avec plus de 300 membres en 2013, et crée de nouveaux liens avec le groupe KLM. Durant la semaine de la Gay Pride, Over the Rainbow a organisé un déjeuner au cours duquel les thèmes de l'égalité hommes-femmes et la diversité ont été abordés.

Dans l'entreprise, le pourcentage de femmes a augmenté à 42,3% en 2013, contre 42,1% en 2012, une hausse qui a également été enregistrée parmi les cadres supérieurs et les dirigeants, pour lesquels le pourcentage de femmes est passé de 20% à 20,2%.

Pour promouvoir la diversité, KLM a organisé une présentation sur la diversité et l'égalité des droits par des membres du Parlement européen. Une autre étape importante en 2013 a été la création d'un Comité Diversité au sein de la compagnie. Quatre réunions ont été planifiées pour 2014.

Insertion professionnelle et personnes handicapées

Dans le cadre de la législation néerlandaise, KLM s'est engagée à poursuivre activement l'insertion des personnes handicapées et à optimiser leur contribution. Il s'agit là d'un objectif commun de KLM et de ses salariés. En se conformant aux directives gouvernementales, les médecins du travail évaluent la contribution que l'employé est en mesure d'apporter. En coopération avec des spécialistes, ils conseillent l'encadrement et les employés sur l'adaptation des heures de travail, des types de tâches et du poste de travail à prévoir pour optimiser le potentiel du salarié handicapé.

KLM continue d'offrir une garantie d'emploi aux salariés présentant un taux d'incapacité de moins de 35%, qui se traduit soit par le maintien de l'emploi chez KLM, soit par une prise en charge pour trouver un autre emploi. KLM offre une protection contre le licenciement aux salariés en incapacité de travailler, dès lors qu'ils sont âgés de moins de sept ans de l'âge légal de départ à la retraite.

Le retour dans l'entreprise est facilité pour les salariés KLM touchés par une situation de handicap. En effet, lorsque la reprise de leurs anciennes fonctions n'est plus possible, ces salariés se voient proposer un poste de travail adapté ; ils ne sont donc pas contraints de rechercher un nouveau poste. Un comité consultatif assure le suivi de ces mesures et propose des améliorations. Depuis sa création en 2010, le comité a ainsi étudié 1 705 cas, chaque référent devant apporter des conseils au salarié pour l'aider à trouver un nouveau poste ou à réintégrer son poste précédent.

Au retour du congé maladie, lorsqu'un salarié est déclaré en incapacité permanente, même si celui-ci a changé de poste et exerce des fonctions adaptées à son handicap, ce dernier est considéré comme juridiquement handicapé.

Chez KLM, le nombre de salariés handicapés est passé de 696 en 2012 à 710 en 2013.

4.2 Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs sociaux

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

Un travail d'optimisation de ces indicateurs a été réalisé en 2011 afin d'aligner le *reporting* NRE social dès cette année sur les exigences de l'article 225 du décret d'application de la loi Grenelle II. Cette mise à jour des informations sociales a été soumise au Commissaire aux comptes, KPMG Audit, pour revue avant le début de la campagne de *reporting* NRE social 2011.

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de faire vérifier par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, ses principaux indicateurs sociaux.

Depuis 2013, et en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code du commerce, il appartient à notre Organisme Tiers Indépendant :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) [1].

4.2.1 Périmètre

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

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

Sont intégrées au périmètre de *reporting* NRE social les filiales d'Air France et de KLM, contrôlées au minimum à 50%, acquises depuis au moins une année complète et disposant d'un effectif supérieur ou égal à 250 personnes.

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

- les filiales d'Air France consolidées pour l'exercice 2013 sont : Aero Maintenance Group, Bluelink, Brit Air, CityJet, VLM, CRMA, Regional, groupe Servair (ACNA, Orly Air Traiteur, PAC SA, Servair SA et Passerelle), Sodexi et Transavia France, représentant 73% des effectifs des filiales du groupe Air France ;
- les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2013 sont : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM UK Engineering limited, KLM Cityhopper (UK et B.V.), Transavia, KLM Catering Services Schiphol B.V. et Martinair, représentant 94% des effectifs des filiales du groupe KLM.

En 2013, le périmètre de *reporting* des filiales Air France et des filiales de KLM demeure inchangé.

L'effectif de référence pour le calcul du taux de couverture du *reporting* NRE social est l'effectif moyen en équivalent temps plein en 2013, issu de l'outil BFC de la Direction du Contrôle de Gestion.

La période de *reporting* des données sociales du groupe est fondée sur l'année calendaire pour assurer la cohérence avec le Bilan Social des sociétés françaises. Nous rappelons que depuis 2011 l'exercice financier est également basé sur l'année calendaire.

4.2.2 Outils de *reporting*

Les indicateurs sont collectés et consolidés à partir d'un logiciel de *reporting*, Osyris *(Operating System for Reporting on Sustainability)*. L'outil est déployé auprès des contributeurs d'Air France, de KLM et de leurs filiales sur l'ensemble du périmètre de *reporting*. Des définitions précises de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs dans Osyris.

Des tests de cohérence ont également été mis en place dans l'outil. Les données sont vérifiées et validées localement, au niveau de chaque filiale par un validateur local qui est responsable des données statistiques RH.

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

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

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

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

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

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

Les notes ci-dessous renvoient aux références des tableaux aux pages 120 à 123.

Effectif

Note 1 : Il s'agit des effectifs du groupe (exprimés en « tête »), en contrat à durée indéterminée (CDI) et à durée déterminée (CDD), inscrits et payés au 31 décembre de l'année de référence.

Embauches en contrat à durée indéterminée

Note 2 : L'indicateur concerne les embauches en contrat à durée indéterminée (CDI).

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

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

Départs

Note 3 : Les causes de départs sont détaillées dans les annexes du rapport développement durable d'Air France-KLM 2013.

Seuls les licenciements d'employés en CDI sont pris en compte dans le nombre de licenciements (y compris économiques).

Part des femmes – Organisation du temps de travail

Note 4 : Ces indicateurs permettant d'évaluer la proportion des femmes par rapport à la main-d'œuvre et la part des employées à temps partiel intègrent tant les employés en CDI qu'en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

Effectifs par zone géographique au 31/12

Note 5 : En 2011, les quelques effectifs KLM de la zone géographique Caraïbes et Océan Indien ont été comptabilisés dans les effectifs de la zone Amériques du Nord et Amériques du Sud.

En 2013, les effectifs du groupe d'Air France de la zone France Outre-Mer (Dom), soit 695 effectifs physiques, sont comptabilisés dans la zone géographique Caraïbes et Océan Indien.

Tableaux « Autres données sociales »

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

Absentéisme – Santé et sécurité au travail

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

Le taux d'absentéisme n'est pas communiqué pour les filiales d'Air France et de KLM en 2013, les dispositifs de suivis sont en cours de fiabilisation au niveau de ces entités.

Air France

Note 1 : Les taux d'absentéisme sont calculés sur la base du ratio du nombre d'heures d'absence sur le nombre d'heures théoriques travaillées (les congés sont exclus).

KLM et filiales KLM

Note 1 : Aux Pays-Bas il n'existe aucune différence dans la prise en charge d'un arrêt de travail suite à un accident de travail ou en raison d'une maladie. Les absences pour cause de maladie ou accident de travail sont traitées de façon identique. Pour cette raison, l'ensemble des jours d'absence pour maladie et pour accident de travail est pris en compte dans le taux d'absentéisme pour maladie. Les taux d'absentéisme sont calculés comme le rapport des jours calendaires d'absence sur les jours calendaires théoriquement travaillés.

Hygiène et sécurité – Accidents de travail

Les critères de définition d'un accident de travail diffèrent de façon significative entre la France et les Pays-Bas *(Voir également paragraphe absentéisme*).

Air France et filiales Air France

Note 2 : La définition de l'accident de travail avec arrêt retenue par le groupe Air France est conforme à celle définie dans la réglementation française (arrêt supérieur ou égal à un jour). Les accidents de trajet ne sont pas pris en compte dans l'indicateur, mais font l'objet de suivi et d'actions spécifiques.

KLM et filiales KLM

Note 2 : La définition de l'accident de travail avec arrêt retenue par le groupe KLM comprend uniquement les accidents de travail avec arrêt supérieur ou égal à un jour. Les accidents de trajet ne sont pas pris en compte dans l'indicateur, mais font l'objet de suivi et d'actions spécifiques.

La variation observée entre 2012 et 2013 du nombre d'accidents du travail et du taux de gravité trouve en partie son explication dans le fait que la méthode de calcul a évolué : pour l'exercice 2013, sont désormais exclus les accidents de travail de la main-d'œuvre extérieure.

Taux de fréquence et taux de gravité

Air France

Note 3 : Les taux de fréquence et les taux de gravité sont calculés:

- pour le personnel au sol, sur la base d'heures travaillées réelles payées ;
- pour le personnel naviguant, sur la base des heures « d'engagement ».

Le nombre de jours d'arrêts considéré pour l'exercice correspond uniquement aux accidents ayant eu lieu pendant le même exercice.

KLM et filiales KLM

Note 3 : Les taux de fréquence et les taux de gravité sont calculés pour l'ensemble du personnel sur la base d'heures travaillées théoriques.

Formation

Air France et filiales Air France

Note 4 : L'indicateur « Nombre d'heures de formation par salarié » est calculé sur la base de l'ensemble des sessions de formation, indépendamment de leur caractère imputable ou non au titre de la déclaration réglementaire 2483.

Les heures de formation des filiales du groupe Air France sont calculées sans les données de la filiale Transavia France.

KLM et filiales KLM

Note 4 : En ce qui concerne la formation, KLM ne dispose aujourd'hui d'une procédure de *reporting* centralisée que pour les coûts de formation de KLM et ses filiales. Nous rappelons que la législation néerlandaise ne requiert pas de publication du nombre d'heures de formation dispensées.

Note 4 : Les coûts de formation publiés prennent en compte les coûts extérieurs de formation facturés, les frais de personnel, les coûts de fonctionnement des services de formation ainsi que les coûts de productivité liés à la mobilisation des personnels formés. Ces derniers sont estimés en multipliant le nombre d'heures de formation déclaré par chaque salarié par le salaire moyen du service.

Nombre de salariés handicapés

Air France et filiales Air France

Note 5 : Pour Air France, les salariés déclarés handicapés sont ceux qui, basés en France métropolitaine et dans les DOM, sont en activité dans l'entreprise et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation française (article L. 5212-2 du Code du travail), est disponible. À noter que les données des salariés à l'international sont reportées selon la législation locale.

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

À noter que le taux d'emploi des salariés handicapés pour 2013 n'est pas encore connu à la date d'arrêt des chiffres dans le cadre du *reporting* NRE social pour le rapport de gestion et le document de référence.

KLM et filiales KLM

Note 5 : Pour KLM, une personne est considérée comme handicapée si elle souffre de troubles ne lui permettant plus de réaliser son travail ni tout autre travail au niveau de revenu équivalent. Cela contraint l'employeur et l'employé à chercher un autre poste avec un niveau de salaire aussi proche que possible de son niveau de revenu précédent et donne droit à l'employé à recevoir des allocations gouvernementales pour compenser le différentiel éventuel.

Air France

Note 6 : Pour Air France, a été ajouté pour l'exercice 2013 l'indicateur « chiffre d'affaires annuel généré avec le secteur adapté ». Il s'agit du chiffre d'affaires utile (c'est-à-dire lié au coût de la main-d'œuvre) exprimé en M€ généré avec les entreprises du secteur adapté.

4.3 Indicateurs sociaux du groupe

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

Effectif par tête au 31/12 [1] (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)	Groupe Air France-KLM 2011	2012	2013	13/12
Périmètre du reporting NRE social	*96%*	*96%*	*96%*	*0,0%*
Effectifs totaux	106 618	104 130	**100 569**	-3,4%
Personnel au Sol	71 277	69 516	**66 512**	-4,3%
Personnel Navigant Commercial	26 380	25 863	**25 548**	-1,2%
Personnel Navigant Technique	8 961	8 751	**8 509**	-2,8%
Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI)	101 603	100 273	**96 368**	-3,9%
Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12 [2]	2 481	848	**1 253**	47,8%
Embauches en contrat à durée déterminée au 31/12 [2]	6 621	4 313	**4 249**	-1,5%
Nombre de départs total au 31/12 [3]	11 612	8 571	**9 975**	16,4%
dont licenciements (y compris économiques)	995	640	**492**	-23,1%
Part des femmes au 31/12 [4]	42,8%	42,8%	**42,9%**	0,2%
Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12 [4]	24,5%	25,5%	**27,4%**	7,5%
Effectifs par âge au 31/12				
<= 29 ans	10 052	8 222	**7 878**	-4,2%
entre 30 et 39 ans inclus	33 065	30 305	**28 081**	-7,3%
entre 40 et 49 ans inclus	37 101	37 255	**37 259**	0,0%
de 50 ans et plus	26 400	28 348	**27 351**	-3,5%
Effectifs par zone géographique au 31/12				
Europe (hors France et Pays-Bas)	5 072	4 607	**4 483**	-2,7%
Amérique du Nord et Amérique du Sud	2 255	2 013	**2 029**	0,8%
Caraïbes/Océan Indien (y compris DOM) [5]	1 118	1 109	**1 042**	-6,0%
Asie/Pacifique	1 710	1 678	**1 728**	3,0%
Afrique/Moyen-Orient	1 594	1 607	**1 531**	-4,7%
Pays-Bas	31 533	30 562	**30 496**	-0,2%
France Métropole	63 336	62 554	**59 260**	-5,3%

* *Groupe Air France : Air France et filiales d'Air France.*
Filiales d'Air France : Aero Maintenance Group, Blue Link, Brit Air, CRMA, CityJet, VLM, Régional, Sodexi, Transavia France et dans le groupe Servair : ACNA, OAT, PAC SA, Servair SA, Passerelle.
** *Groupe KLM : KLM et filiales de KLM.*
Filiales KLM : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM Cityhopper (UK and BV), Transavia, KLM Catering Services Schiphol B.V., KLM UK Engineering Limited et Martinair.
(1) (2) (3) (4) (5) : Voir note méthodologique.

Groupe Air France*				Groupe KLM**			
Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM	
2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
95%	*95%*	*100%*	*100%*	*98%*	*98%*	*100%*	*100%*
69 513	**65 905**	56 893	**53 423**	34 617	**34 664**	28 698	**28 718**
48 337	**45 466**	38 066	**35 344**	21 179	**21 046**	17 043	**16 941**
15 941	**15 450**	14 762	**14 215**	9 922	**10 098**	8 973	**9 086**
5 235	**4 989**	4 065	**3 864**	3 516	**3 520**	2 682	**2 691**
67 201	**63 262**	55 728	**52 029**	33 072	**33 106**	27 819	**27 926**
707	**782**	309	**313**	141	**471**	103	**430**
3 962	**3 401**	1 863	**889**	351	**848**	134	**317**
7 168	**8 719**	4 315	**5 553**	1 403	**1 256**	935	**707**
542	**414**	247	**179**	98	**78**	71	**49**
43,1%	**43,3%**	44,5%	**45,0%**	42,1%	**42,3%**	43,3%	**43,6%**
19,0%	**21,2%**	21,1%	**24,2%**	38,6%	**39,1%**	39,9%	**40,2%**
5 254	**4 654**	3 807	**3 302**	2 968	**3 224**	1 944	**2 202**
21 422	**19 207**	17 802	**15 842**	8 883	**8 874**	7 206	**7 239**
24 266	**24 371**	19 857	**19 908**	12 989	**12 888**	10 999	**10 970**
18 571	**17 673**	15 427	**14 371**	9 777	**9 678**	8 549	**8 307**
2 346	**2 204**	1 652	**1 584**	2 261	**2 279**	931	**933**
1 655	**1 582**	1 369	**1 309**	358	**447**	357	**446**
1 047	**986**	839	**780**	62	**56**	62	**56**
744	**746**	739	**742**	934	**982**	933	**982**
1 048	**1 021**	1 025	**997**	559	**510**	559	**510**
161	**154**	24	**32**	30 401	**30 342**	25 814	**25 743**
62 512	**59 212**	51 245	**47 979**	42	**48**	42	**48**

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

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

	2012	2013	13/12
Absentéisme [1]			
Pour maladie	*3,74%*	***3,91%***	5%
Pour accident de travail	*0,54%*	***0,68%***	26%
Maternité	*1,06%*	***0,99%***	-7%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	2 070	**2 238**	8%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	**1**	
Taux de fréquence AT [3]	*26,20*	***29,56***	13%
Taux de gravité AT [3]	*1,05*	***0,88***	-16%
Formation			
Nombre d'heures de formation par salarié [4]	31	**28**	-10%
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés	1 691	**1 727**	2%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	20	**16**	-20%
Chiffre d'affaires généré avec le secteur adapté (en M€) [6]		**16**	
Accords collectifs	**40**	**47**	

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

➤ Filiales Air France

	2012	2013	13/12
Périmètre de* reporting *sur l'ensemble des filiales du groupe Air France	***75%***	***73%***	***-3%***
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	993	**1 048**	6%
Formation			
Nombre d'heures de formation par salarié [4]	20	**20**	0%
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés	543	**609**	12%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	27	**22**	-19%
Accords collectifs	**23**	**58**	

(1) (2) (3) (4) (5) : voir note méthodologique.

4.3.3 Autres données sociales pour KLM (selon la législation locale)

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

	2012	2013	13/12
Absentéisme [1]			
Pour maladie	5,24%	**5,30%**	1%
Maternité	0,55%	**0,54%**	-2%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	219	**186**	-15%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	**1**	
Taux de fréquence AT [3]	4,73	**4,01**	-15%
Taux de gravité AT [3]	0,16	**0,18**	13%
Formation [4]			
Dépenses en formation *(en K€)*	60 777	**62 412**	3%
Dépenses en formation *(en € par salarié en équivalent temps plein)*	2 539	**2 638**	4%
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés	696	**710**	2%
Accords collectifs	**3**	**0**	

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

➤ **Filiales KLM**

	2012	2013	13/12
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales KLM	***92%***	***94%***	***2%***
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	92	**72**	-22%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	**0**	
Taux de fréquence AT [3]	8,46	**6,77**	-20%
Taux de gravité AT [3]	0,15	**0,09**	-40%
Formation [4]			
Dépenses en formation *(en K€)*	19 736	**18 524**	-6%
Dépenses en formation *(en € par salarié en équivalent temps plein)*	2 939	**2 885**	-2%
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés	88	**99**	13%
Accords collectifs	**7**	**2**	

(1) (2) (3) (4) (5) : voir note méthodologique.

4.4 Informations sociétales

4.4.1 Dialogue avec les parties prenantes

L'écoute et le dialogue sont des composantes majeures de la stratégie développement durable d'Air France-KLM. Le groupe définit ses enjeux prioritaires parmi ceux que les parties prenantes considèrent comme les plus pertinents. Le groupe accorde ainsi une grande attention aux attentes de ses clients, de ses salariés, de ses fournisseurs, des riverains, des associations, des collectivités locales et des acteurs de la société civile comme les ONG.

Ce dialogue permanent permet également de mieux cerner les évolutions sociétales, les enjeux et les dilemmes, de faire émerger de nouveaux sujets et d'amorcer la réflexion sur des projets pilotes. Ces échanges permettent aussi d'améliorer le *reporting* du groupe. En 2013, des informations plus complètes ont été fournies sur la gestion des risques, sur le respect des droits de l'Homme, notamment auprès des salariés et des sous-traitants, ou encore la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation des fournisseurs.

Pour les enjeux de développement durable, plusieurs dispositifs de dialogue permettent de mieux cerner la perception des parties prenantes :

- baromètres internes et rencontres pour recueillir les propositions des collaborateurs ;
- enquêtes de perception et de satisfaction auprès des clients ;
- tests de matérialité auprès de personnalités représentatives ;
- dialogue et évaluation de la performance RSE des fournisseurs ;
- échanges de bonnes pratiques et groupes de travail au sein du secteur et avec d'autres grandes entreprises ;
- échanges avec les actionnaires et les investisseurs ISR, recommandations des agences de notation extra-financière ;
- avis et remarques recueillis sur les adresses électroniques dédiées, les sites internet et les médias sociaux ;
- plusieurs canaux d'écoute mis en œuvre pour permettre aux parties prenantes d'exprimer leurs motifs d'insatisfaction.

Le dialogue favorise également les échanges entre les secteurs d'activité. Air France et KLM sont membres d'associations ou de groupes d'entreprises où elles partagent des bonnes pratiques de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). À titre d'exemple, KLM est membre du groupe d'échanges sur la croissance durable, « Dutch Sustainable Growth Coalition » (DSGC), créé en 2010 à l'initiative de huit sociétés néerlandaises leaders dans l'indice DJSI. Le DSGC a pour objectif de promouvoir des modèles de croissance économique durable.

Les attentes des parties prenantes peuvent également influencer fortement les pratiques du groupe. Par exemple, à la suite de constats de riverains d'aéroport concernant un bruit spécifique produit par les A320, Air France et la DGAC ont interpelé Airbus pour en comprendre l'origine. Ce travail a conduit à modifier la conception des appareils ; une modification appliquée aux nouveaux avions depuis 2013. Air France équipera progressivement l'intégralité des appareils de la famille A320 (A318, A319, A320 et A321) de kits de réduction de bruit.

KLM a amélioré son offre de restauration responsable, notamment en partenariat avec l'association néerlandaise pour la protection et le bien-être des animaux : depuis 2012, la compagnie sert du poulet labellisé « Beter Leven » en classe Affaires. En 2013, cet engagement a été étendu à tous les vols au départ d'Amsterdam et aux vols intra-européens. KLM a été récompensée par le prix « Good chicken Award », décerné par l'association du bien-être animal « Compassion in World Farming ».

Air France et KLM ont aussi mis en œuvre des mécanismes d'écoute permettant à leurs parties prenantes d'exprimer leurs motifs d'insatisfaction. Pour les clients, les services Customer Care d'Air France et de KLM ont pour mission de traiter les incidents dans les meilleurs délais. Pour les questions environnementales locales, les deux compagnies sont membres d'instances (Commissions consultatives de l'environnement en France et Comité Alders Table aux Pays-Bas) où se réunissent les représentants des riverains, des opérateurs aériens et des aéroports.

Enfin, les commentaires des parties prenantes influencent le *reporting* du groupe, notamment le rapport annuel de développement durable ou ses sites internet.

4.4.2 Loyauté des pratiques

La politique de développement durable d'Air France-KLM s'inscrit dans sa Déclaration de responsabilité sociale, dans laquelle le groupe définit son engagement en faveur du respect de l'environnement, de l'équité sociale et du développement local. En tant que signataire du Pacte Mondial des Nations unies, Air France-KLM s'engage à respecter et à appliquer dans sa sphère d'influence les principes universels relatifs aux droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption.

S'engager pour le respect des droits de l'Homme

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale, le groupe s'engage à respecter les droits de l'Homme et à s'opposer à toute forme de travail des enfants et de travail forcé.

La Charte sociale et éthique affirme l'engagement du groupe à favoriser un meilleur climat de confiance et davantage de respect mutuel dans un environnement de travail où toute forme de discrimination et de harcèlement est proscrite. Chaque salarié a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité, et garantissent le dialogue social. La charte s'applique à tous les salariés du groupe, y compris ceux des filiales européennes. En juillet 2013, une version actualisée de la charte a été signée par les présidents du groupe et par les représentants du Comité de Groupe européen.

Dans le cadre de ses activités, le groupe a identifié les facteurs de risques en lien avec les droits de l'Homme. Les actions mises en œuvre s'inscrivent dans plusieurs domaines : santé et sécurité au travail, égalité des chances, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, dispositifs de protection des données personnelles des clients et des salariés.

Dans sa relation avec les fournisseurs, le groupe s'engage à veiller avec vigilance à ce que les principes et droits sociaux fondamentaux soient effectivement respectés par les entreprises sous-traitantes avec lesquelles il entretient des relations, partout dans le monde. Les fournisseurs sont invités à signer une charte de développement durable qui intègre des principes sociaux et environnementaux.

Affirmer nos règles de conduite des affaires

Air France-KLM veille au respect des principes éthiques dans la conduite des affaires et dispose pour cela de plusieurs documents. Certains s'appliquent à l'ensemble des salariés, d'autres sont spécifiques : les fonctions achats du groupe et recrutement d'Air France, par exemple, appliquent chacune un code de déontologie signé par les collaborateurs.

Le Conseil d'administration a adopté un code de déontologie boursière et un code d'éthique financier. Le premier impose aux mandataires sociaux, aux dirigeants et à certains postes sensibles, des règles relatives aux opérations sur les titres de la société ; le second détermine les règles liées aux informations financières auxquelles ils doivent se conformer.

KLM dispose d'un code de conduite des affaires qui affirme les grands principes en matière d'intégrité financière, de confidentialité et de respect des engagements en faveur du développement durable.

Air France-KLM lutte contre toute forme de corruption. En conformité avec l'évolution du contexte législatif et réglementaire international, le « Manuel Air France et KLM de prévention des pratiques de corruption » a été diffusé fin 2013. Accessible à tous les salariés, le manuel sera accompagné d'une formation en 2014.

Enfin, pour permettre aux salariés de révéler des faits graves dont ils pourraient avoir connaissance, tels que des fraudes comptables et financières ou des actes de corruption, Air France et KLM disposent d'une procédure d'alerte. Accessible à tous, elle est facultative, et sans risque de sanction à l'encontre de celui qui a donné l'alerte.

Depuis novembre 2013, KLM a étendu cette procédure d'alerte financière à un dispositif élargi. La nouvelle procédure permet aux salariés de signaler tout type d'irrégularité, quel qu'en soit l'objet. Elle s'applique à l'ensemble des salariés de KLM et de ses filiales aux Pays-Bas et à l'étranger.

Respecter les règles de concurrence

Air France-KLM mène une politique de prévention des pratiques anticoncurrentielles, en diffusant auprès de tous les salariés le « Manuel Air France et KLM relatif à l'application des règles de concurrence ». D'autres outils de prévention sont à leur disposition, notamment une ligne téléphonique dédiée au droit de la concurrence ou des formations spécifiques dispensées par les juristes du groupe.

Une formation en ligne sur l'application des règles de la concurrence a été rendue obligatoire pour l'ensemble des cadres d'Air France et de KLM dont les fonctions le nécessitent. Après avoir suivi cette formation et passé un test d'évaluation, les salariés signent une déclaration individuelle par laquelle ils s'engagent à respecter les règles s'appliquant à leurs fonctions. En 2013, cette formation a été à nouveau suivie par une partie des personnels concernés.

4.4.3 Mesures en faveur de la sécurité et de la santé des consommateurs

Sécurité des vols et gestion des risques

Pour Air France-KLM, la sécurité des vols est la priorité absolue. Au cœur de la confiance que lui portent ses clients et ses salariés, la sécurité est un impératif qui conditionne son activité et la pérennité du transport aérien.

Toutes les activités du groupe font l'objet de nombreux contrôles et certifications, et satisfont à des normes extrêmement strictes et aux standards les plus élevés du secteur, au niveau européen avec l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne, et mondial, avec l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) dont l'audit de sécurité IOSA est une référence du secteur.

Pour atteindre le plus haut niveau possible en matière de sécurité des vols, le Système de Gestion de la Sécurité (SGS) a été déployé dans les deux compagnies. Le SGS met en œuvre une approche spécifique de la gestion des risques aériens et repose sur l'engagement du plus haut niveau de direction et sur la formation et la sensibilisation de l'ensemble des personnels.

Plus généralement, la sécurité des vols s'intègre dans la question de la gestion des risques (voir chapitre 3 Risques et gestion des risques).

Mesures en faveur de la santé des consommateurs

Le groupe doit garantir à ses clients et à ses personnels navigants des prestations de restauration saines. La fabrication et la fourniture des denrées sont soumises à la réglementation européenne qui impose de nombreuses exigences : audit des traiteurs, contrôles microbiologiques et de température, formation du personnel aux bonnes pratiques d'hygiène…

Les deux compagnies ont mis en place une démarche qualité pour répondre à ces exigences. Par exemple, Air France s'est appuyée sur la norme ISO 22000 (sécurité alimentaire) devenant la première compagnie aérienne au monde certifiée en 2006. La sécurité alimentaire reste au cœur des priorités de la compagnie en termes de service au client. Pour maîtriser la qualité sanitaire des prestations, Air France réalise environ 12 000 auto-contrôles microbiologiques par an pour 45 millions de repas servis à bord. Pour ce qui concerne la qualité sanitaire de l'eau embarquée, 400 à 500 analyses sont réalisées par an. En 2012, la certification ISO 22000 a été reconduite une période de trois ans à l'issue d'un audit de renouvellement.

Par ailleurs, tous les membres d'équipage d'Air France et de KLM sont qualifiés en secourisme et chaque avion est équipé d'une trousse médicale et d'un défibrillateur automatique. Pour prévenir le risque de thrombose, une vidéo à bord des vols long-courriers propose des exercices aux passagers. Les avions A380 d'Air France comportent un espace médical équipé.

Divers services de santé sont également proposés par le groupe, tels que le service KLM Health Service destiné aux voyageurs en trois étapes : pendant le voyage, sur place et au retour. Air France propose une rubrique d'information santé et bien-être sur son site commercial et un centre de vaccination à Paris, certifié ISO 9001.

En coopération avec la fondation Valk, l'aéroport de Schiphol et l'université de Leiden, KLM propose un traitement pour vaincre la peur de l'avion, basé sur une recherche approfondie de ses causes. Air France propose de son côté des stages pour aider les passagers à surmonter leur phobie de l'avion.

4.4.4 Acteur économique local

Emploi et développement régional

Les aéroports de Roissy-CDG et Schiphol sont des *hubs* offrant de nombreuses connexions. Ils forment un réseau étendu de grande qualité et génèrent un environnement économique attractif.

Avec 89% des effectifs du groupe localisés en France et aux Pays-Bas, Air France et KLM sont générateurs d'emplois sur les territoires de leurs bases principales : KLM, troisième employeur du secteur privé aux Pays-Bas, pourvoit 30 000 emplois sur les 60 000 emplois directs de l'aéroport de Schiphol. Avec plus de 44 000 salariés en Ile-de-France, Air France est le premier employeur privé de la région. En 2013, la compagnie a affirmé sa volonté d'ancrage territorial en Ile-de-France avec le projet de construction d'une nouvelle unité dédiée aux aérostructures qui sera implantée à Roissy-CDG.

Par le volume de leurs achats, les deux compagnies contribuent au développement régional et national : 76% des achats d'Air France en France (hors carburant) sont réalisés en Ile-de-France et représentent un montant de 1,4 milliard d'euros.

Les activités du groupe génèrent également autour de leurs *hubs* de nombreux emplois indirects et induits : assistance et restauration en escale, nettoyage, sous-traitance nécessaire à l'exploitation d'un avion. L'activité de l'aéroport de Roissy-CDG représente près de 248 000 emplois directs, indirects et induits, dont 86 000 emplois fournis par les 700 entreprises implantées sur l'emprise aéroportuaire.

À travers son large réseau mondial, le groupe participe à la dynamisation du tissu économique et social des pays et territoires qu'il dessert. Cette dynamisation passe par le recours à la production locale, ou encore par l'activité économique induite. Le groupe intervient de façon proactive pour développer les tissus économiques régionaux.

La variété des métiers et services nécessaires à l'activité du groupe en escale génère un nombre élevé d'emplois, directs et indirects. Ainsi, Servair, filiale d'Air France, est présente dans plus de 50 aéroports internationaux où elle privilégie l'emploi et l'approvisionnement local.

Un dialogue permanent avec les populations riveraines des aéroports

Air France et KLM animent un dialogue proactif et transparent avec l'ensemble des parties prenantes des territoires. Ces échanges réguliers sont les clés d'une coopération réussie sur des sujets tels que le bruit ou la qualité de vie.

Association Pays de Roissy-CDG

Créée en 2003 à l'initiative d'Air France, l'association fédère entreprises, élus locaux et résidents du territoire proche de Roissy-CDG et permet l'aboutissement de projets concernant le développement économique, le logement, le transport, la culture, la formation et la recherche. À travers cette association, Air France renforce son ancrage territorial et travaille en concertation avec les acteurs locaux.

Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE) et Commissions Consultatives de l'Aide aux Riverains (CCAR)

Actives dans les principaux aéroports français, les CCE constituent la principale instance de dialogue entre les opérateurs et les riverains, et orientent les mesures environnementales accompagnant le développement aéroportuaire. Les CCAR sont les instances de concertation spécialement dédiées à l'aide à l'insonorisation des logements de riverains des grands aéroports. Air France est membre de toutes les CCE et CCAR en France.

Territoire du Grand Roissy

Air France participe aux grands débats sur les projets qui façonneront les territoires de ses *hubs* dans les 20 prochaines années, tels que le Grand Paris ou le Grand Roissy. Ainsi, Air France a participé à la conférence territoriale du Grand Roissy en juin 2013. Air France est membre de commission Grand Roissy Économique, qui vise à coordonner l'ensemble du monde économique du territoire. Air France s'implique également avec d'autres acteurs du territoire auprès des associations Aerotropolis Europe et Hubstart Paris afin de renforcer la notoriété internationale et l'attractivité économique de l'aéroport Roissy-CDG. En octobre 2013, la compagnie a participé au séminaire international dédié aux places aéroportuaires durables organisé par l'association Hubstart Paris.

Comité consultatif Alders Table

KLM et toutes les parties prenantes, ministères hollandais, riverains et professionnels du transport aérien se réunissent dans le cadre du comité *Alders Table*. Ce dialogue favorise une meilleure compréhension des facteurs influençant l'environnement sonore autour de Schiphol pour trouver un équilibre satisfaisant entre l'augmentation du nombre de mouvements et la réduction du bruit.

CROS

Depuis plusieurs années, KLM s'est engagée dans une démarche de dialogue et de coopération avec les riverains du territoire de Schiphol, notamment dans le cadre du CROS *(Schiphol Regional Review Board)*.

Landschap Noord Holland

Depuis 2010, KLM a mis en place un partenariat avec la Fondation Landschap Noord Holland en faveur de la protection de la nature et de la biodiversité sur les territoires desservis par KLM, ainsi qu'aux Pays-Bas. Parmi les nombreux projets de la Fondation, KLM parraine la région néerlandaise de l'Ilperverveld. Cette région est un exemple réussi de la gestion de l'eau aux Pays-Bas ainsi qu'un écosystème particulièrement riche.

Contribution à l'émergence des compétences, l'intégration des jeunes par l'emploi et l'insertion des publics en difficulté

Air France et KLM encouragent les actions favorisant l'accès aux formations menant aux métiers de l'aérien au travers de différentes associations et de programmes d'éducation des jeunes. Les deux compagnies soutiennent notamment les initiatives suivantes :

Stage « OPEN - Ouvrons nos Portes à tous les Élèves Naturellement »

Initié par Air France en 2010, ce projet a pour objectif de permettre à des collégiens en classe de 3e n'ayant majoritairement pas accès à l'entreprise de se familiariser pendant une semaine avec des métiers d'Air France. En 2013, l'opération a été renouvelée : 14 collégiens (dont 3 jeunes en situation de handicap) ont été accueillis au siège de la compagnie.

Airemploi

Air France est membre fondateur de l'association qui présente et donne des informations sur les métiers du transport aérien et de l'aéronautique, et sur les formations qui y conduisent. En 2012-2013, 152 conférences « Terre et Ciel » auprès de 3 990 élèves, 32 conférences « Terre et Ciel » auprès de 254 prescripteurs d'orientation, 12 ateliers de « Découverte des métiers » auprès de 182 prescripteurs d'orientation, 68 « Salons et forums métiers » en Ile-de-France et en régions auprès de 15 067 personnes. Airemploi participe également à des initiatives pour sensibiliser des collégiennes et lycéennes aux métiers aéronautiques réputés masculins, telles que « Féminisons les métiers de l'aérien », « Place aux filles » et « L'Assistance au féminin ».

JEREMY, Jeunes en Recherche d'Emploi à Roissy et Orly

Air France est membre fondateur de l'association qui a pour objectif de favoriser l'insertion des jeunes riverains sans qualification et éloignés de l'emploi, par un dispositif associant formation, expérience professionnelle et accompagnement social. En 2013, environ 150 stagiaires ont effectué un parcours d'accès à la qualification. Ces actions sont mises en œuvre en partenariat avec le conseil régional d'Ile-de-France, l'Éducation nationale, les centres de formation d'apprentis (CFA), les associations territoriales et institutionnelles.

Fondation de la Deuxième chance

Air France, au travers de sa filiale SODESI, est engagée depuis 2005 dans l'action de la fondation, dont elle anime le site relais localisé à Roissy. Cette fondation a pour objet de contribuer à la réalisation de projets professionnels de personnes en situation de grande difficulté.

ROC

KLM poursuit sa politique en faveur de programmes d'éducation en s'engageant auprès des centres d'éducation régionaux (ROC). Les centres d'éducation d'Amsterdam et le centre « moteurs » de KLM ont proposé différentes formations de mécanicien « turbine » ou « tôle en composite » avec le centre de Leiden. KLM propose également des stages et des formations pour le développement des compétences. KLM assure des formations professionnelles en maintenance aéronautique dans deux écoles avec un contrat de deux ans de mécanicien à l'issue de la formation.

Stichting Scholing – Werk en Uitvoering

KLM offre chaque année des ordinateurs et des serveurs à ce programme de formation dédié aux technologies de l'information et à la communication pour les jeunes en situation d'abandon scolaire et les chômeurs de longue durée.

Luchtvaart College Schiphol

En 2013, KLM est devenue partenaire du Schiphol Aviation College (Luchtvaart College Schiphol), une initiative portée par le groupe Schiphol et par le ROC Amsterdam. Cette institution permet de développer des compétences professionnelles dans le secteur aérien à travers plusieurs programmes de formation professionnelle proposés à des salariés qui travaillent déjà dans le secteur du transport aérien, ainsi que des stages et des sessions d'apprentissage des métiers. Chaque année, 600 personnes sont formées, 300 stagiaires sont accueillis en entreprise et 1 000 salariés suivent une formation.

JINC

Depuis 2013, KLM est partenaire de JINC Amsterdam. Cette fondation offre aux jeunes de 8 à 16 ans la possibilité de découvrir le monde de l'entreprise et les compétences requises pour des emplois spécifiques. KLM apporte un soutien financier à des projets portés par JINC et les employés de KLM peuvent s'impliquer de façon bénévole en tant que coach ou formateur. Plusieurs directions de KLM, parmi lesquelles le Services en vol, les services de santé, la maintenance et les opérations aériennes, ont participé à deux projets JINC, notamment le projet « Stages Flash ». Durant un court stage d'une demi-journée, des élèves d'école primaire et d'établissements professionnels du secondaire ont visité une direction de KLM.

Actions de partenariat et de mécénat

Historiquement, le groupe a toujours joué un rôle actif dans l'aide au développement international notamment par le soutien d'initiatives d'ONG et de projets portés par ses propres salariés. Concrètement, Air France-KLM soutient des projets de développement au travers de partenariats et apporte un soutien logistique.

Programmes et partenariats humanitaires pérennes

Air France s'engage pour l'enfance en difficulté avec sa Fondation d'entreprise qui a fêté son 20e anniversaire en 2012. En 2013, la Fondation a soutenu 98 projets d'aide aux enfants malades, handicapés ou en grande difficulté, partout où la compagnie est présente.

Depuis plus de 30 ans, la compagnie est partenaire de l'ONG Acting for Life qui agit pour la protection de l'enfance, le développement économique et le tourisme durable. En 2013, l'association a soutenu 29 projets en Afrique, Asie, Amérique Latine et Europe. Air France contribue depuis de longues années aux missions de transport aérien humanitaire d'Aviation Sans Frontières. Air France est également relais d'information, notamment en sensibilisant les passagers aux ravages du tourisme sexuel, par le financement et la diffusion à bord de la campagne de prévention d'ECPAT International, sur les destinations dites à risque.

Le programme KLM AirCares soutient 6 partenaires dans les domaines de l'éducation, du médical et sanitaire : *Close the Gap, Aflatoun, Doctor2Doctor, Aviation Without Borders, Wings of Support* et *Get it Done*. KLM analyse l'impact des programmes AirCares sur les bénéficiaires, au début et à la fin de chaque projet. Un total de 32,7 millions de miles a été offert par les membres du programme *Flying Blue* à ces partenaires.

Un soutien logistique

En 2013, 881 billets Air France et la gratuité des frais d'excédent de bagage ont été offerts à 28 ONG pour leurs opérations dans le domaine médical principalement.

En 2013, pour ses partenaires du programme AirCares, KLM a offert des billets et transporté 30 tonnes de fret et 300 kg de bagages supplémentaires. Le soutien logistique de KLM est inclus dans le programme KLM AirCares. En novembre 2013, à la suite des destructions causées par le typhon Haian, KLM a affrété gratuitement un Boeing 747 cargo afin d'acheminer du matériel d'urgence aux Philippines.

4.4.5 Sous-traitance et fournisseurs

Poursuivre une politique achat responsable

En tant qu'entreprise de services, l'activité d'Air France-KLM est liée en grande partie à ses achats qui s'élèvent à 16 milliards d'euros en 2013, réalisés auprès des 4 200 fournisseurs contractuels. Les achats de carburant représentent près de 50% de ces dépenses. Viennent ensuite les achats de redevances aéroportuaires et de navigation, de prestations de services aéroportuaires, de maintenance des avions et équipements. Compte tenu de la part importante des dépenses externes dans les recettes totales, l'optimisation, l'innovation et l'intégration de la responsabilité sociale dans la chaîne d'approvisionnement sont prioritaires pour le groupe et contribuent à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Air France-KLM exerce un effet de levier par sa politique et le volume de ses achats, et encourage les pratiques responsables au sein de la chaîne d'approvisionnement.

La Fonction Achats combinée d'Air France-KLM déploie depuis plusieurs années une politique d'achats responsables visant à inscrire les principes de responsabilité sociale dans ses relations avec les fournisseurs en renforçant la maîtrise des risques éthiques, sociaux et environnementaux. Pour ce faire, elle déroule le processus achats de la manière suivante :

- l'acheteur transmet au fournisseur un « supplier questionnaire » qui aborde différents thèmes : sécurité, gestion environnementale, politique sociale, etc. ;
- le fournisseur est invité à signer la charte Développement durable Achats basée sur les principes du Pacte mondial des Nations Unies ou à fournir un document équivalent qui pourra être validé après analyse. En 2013, la part des fournisseurs ayant montré leur engagement en faveur du développement durable a augmenté pour s'établir à 75% ;
- le cahier des charges, dans la majorité des cas, lors de l'appel d'offres, intègre des critères permettant d'évaluer l'impact environnemental du produit ou service. Ce dernier est pris en compte lors de l'évaluation des offres fournisseurs. Il fait partie intégrante de l'évaluation du coût de possession et de l'analyse du cycle de vie ;
- le contrat fournisseur comporte une clause éthique et environnementale.

Le pilotage de la performance des fournisseurs s'effectue au travers des comités réguliers de suivi de la performance des fournisseurs. Afin de compléter le dispositif existant et d'élargir la cible, la Fonction Achats a contracté avec un prestataire de services dont l'activité est d'évaluer les fournisseurs en matière de responsabilité sociétale d'entreprise. Sur la centaine de fournisseurs évalués, 40 devront rentrer dans une démarche de progrès pour répondre aux attentes de la Direction des Achats.

Impliquer les acheteurs

En plus de partager les engagements de responsabilité sociétale du groupe, les acheteurs d'Air France-KLM sont invités à signer un code de déontologie comprenant les règles éthiques à respecter dans la relation avec le fournisseur. Ce document, ainsi que la charte Développement durable Achats, sont accessibles sur le site internet Achats. De plus, un dispositif interne a été mis en place pour orienter les acheteurs dans leurs décisions d'achats responsables : liens internet permettant de connaître les bonnes pratiques environnementales, formations et séminaires pour sensibiliser les acheteurs et développer leurs compétences pour une meilleure prise en compte des critères environnementaux et sociaux dans leur travail.

Mobiliser et innover avec les fournisseurs

Au travers de réunions de suivi de la performance, d'événements organisés, de la participation à des forums et à des groupes de travail, de son site internet dédié aux fournisseurs (www.af-klm.com/procurement), la fonction Achats entretient un dialogue continu avec les fournisseurs. Elle les informe ainsi de son organisation, de sa stratégie achats, de son engagement envers le développement durable.

Par ailleurs, courant 2013, les bases de la mise en œuvre d'un Système de Management de la Relation fournisseurs (SRM) ont été lancées. Ce système repose sur la création d'une relation partenariale à long terme entre les Achats et les fournisseurs stratégiques, et permet entre autres de mettre des sujets tels que la responsabilité sociétale, au cœur des discussions et d'évoluer conjointement sur ces points.

La Fonction Achats considère ses fournisseurs comme de véritables partenaires d'une croissance partagée. À ce titre, elle les accompagne dans la recherche et le développement de solutions innovantes et l'analyse des impacts environnementaux des produits. Lors de l'élaboration du cahier des charges, le prescripteur en coordination avec l'acheteur définit des caractéristiques environnementales et sociétales pour encourager le fournisseur à développer non seulement la performance environnementale de ses produits, mais aussi à s'engager dans une démarche de développement durable.

Elle coopère également avec les associations et les entreprises du secteur adapté sur de multiples projets qui représentent au total

16 millions d'euros d'achats du groupe (par exemple, le nettoyage des couvertures en classe Economy et Business).

Le groupe participe conjointement avec les Achats à des groupes de travail achats responsables organisés par l'ORSE et l'AFNOR.

Agir en tant que partenaire du développement local

Les services sous-traités par Air France-KLM représentent un nombre élevé d'emplois directs, dont plus des deux tiers situés en Europe. Le groupe contribue également au développement de l'activité de certains secteurs dans les territoires qui accueillent ses deux *hubs* et dans les pays desservis, à travers les achats effectués auprès des fournisseurs locaux. Par exemple, le groupe contribue au développement de l'activité dans les régions françaises (en 2013 plus de 420 millions d'achats contractuels hors achats d'avions et de carburant).

Importance de la sous-traitance

Pour identifier la part directe des achats de la sous-traitance, une estimation a été faite sur la base des dépenses externes du groupe. Selon cette estimation le montant des dépenses externes, hors carburant, pouvant être associées à l'achat de sous-traitance (commissariat, frais d'escale, réparation et sous-traitance aéronautique, autres sous-traitance) s'élève à 2,3 milliards d'euros pour 2013.

Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux

Les obligations du sous-traitant en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail sont précisées dans le cahier des charges.

Dans le but de prévenir les risques liés à la coactivité dans les interventions, l'élaboration de plans de prévention est systématique. Cette démarche fait l'objet d'une Procédure Générale Santé Sécurité au Travail. Pour Air France, l'accidentologie des sous-traitants fait l'objet d'une donnée suivie au travers du Bilan social de l'entreprise.

Par ailleurs, dans les contrats d'achats d'Air France figure une clause environnementale qui comprend des mesures de réduction d'impact environnemental, comme la gestion sélective des déchets ou le respect de la saisonnalité des produits.

KLM s'engage en faveur de la restauration responsable en partenariat avec ses fournisseurs afin de contribuer à la préservation de la biodiversité. Cette politique de restauration responsable se concentre sur les produits qui ont un impact sur la biodiversité, en particulier le poisson, le soja et l'huile de palme.

4.5 Informations environnementales

4.5.1 Politique générale en matière environnementale

Organisation et responsabilités

Air France-KLM a pour ambition d'intégrer le développement durable au cœur de sa stratégie d'entreprise. Cet engagement est porté par les instances de direction et partagé avec l'ensemble des personnels, encouragés à participer au développement de démarches innovantes.

Chaque année, les questions de développement durable sont examinées dans le cadre du « Group Strategic Framework », approuvé par le Conseil d'administration lors de la réunion annuelle consacrée à la stratégie du groupe.

Chez Air France, la politique de développement durable est pilotée par un Directeur-général adjoint, membre du Comité exécutif. Chez KLM, ce rôle est assuré par le Président du Directoire, en tant que Président du Comité exécutif. En janvier 2013, le Comité exécutif a approuvé la stratégie de développement durable de la compagnie ainsi que ses ambitions pour 2020. Le Comité exécutif approuve aussi le programme environnemental annuel.

Les Directeurs Environnement et Développement durable d'Air France et « Corporate Social Responsibility and Environmental Strategy » de KLM sont chargés de mettre en œuvre la stratégie de développement durable et d'accompagner leurs déclinaisons dans chaque compagnie. Les deux directions sont étroitement coordonnées, orientent la stratégie environnementale du groupe et travaillent ensemble sur un grand nombre de sujets. Elles effectuent notamment un *reporting* environnemental commun au travers du rapport développement durable.

Chacune des deux directions est également responsable de la mise en œuvre du Système de Management Environnemental de la compagnie. Chez Air France, la Direction Environnement et Développement durable s'assure de la cohérence des plans d'actions des entités et anime le Comité Environnement. Chaque direction de l'entreprise a en charge d'appliquer la politique environnementale ainsi définie et est responsable de la conformité réglementaire. Dans chaque direction, un correspondant, membre du Comité Environnement a pour mission de :

- déployer dans son entité les orientations environnementales de la compagnie en matière de stratégie, de formation et de communication ;
- animer les démarches environnementales des services et coordonner les plans d'actions ;
- élaborer des tableaux de bord, analyser les résultats et identifier les actions correctives et préventives.

Chez KLM, la Direction « Corporate Social Responsibility and Environmental Strategy » oriente, conseille and contrôle la politique environnementale. Chaque direction de l'entreprise a la responsabilité de mettre en œuvre cette politique, en lien avec les coordinateurs RSE-Environnement. Dans chaque direction, le coordinateur environnemental rapporte aux responsables Qualité et aux membres du Comiité exécutif, qui sont eux-mêmes membres du Comité Qualité et Sécurité opérationnelle. Ce comité est responsable du contrôle de la conformité environnementale et de la performance.

Management environnemental/Certification ISO 14001

Les Systèmes de Management Environnementaux (SME) d'Air France et de KLM sont certifiés ISO 14001, respectivement depuis 2008 et 1999, pour l'ensemble des vols et des activités en France et aux Pays-Bas. Le renouvellement du certificat, pour une période de 3 ans, a été obtenu par Air France en 2011 et par KLM en 2012.

Le SME permet de suivre et de contrôler la mise en œuvre des actions définies et d'évaluer en continu les impacts de l'activité. Il repose sur une démarche d'amélioration continue, suivant le principe de la roue de Deming : planifier, faire, vérifier, agir. Pour chaque entité de la compagnie, les process ont été identifiés, planifiés, contrôlés et vérifiés. Un certain nombre d'audits internes et externes permettent de contrôler la mise en œuvre effective du SME.

Au-delà de la conformité aux réglementations en vigueur, le SME permet de stimuler l'amélioration de la performance environnementale et l'innovation, tant à l'intérieur du groupe qu'auprès de ses fournisseurs.

Reporting environnemental/Vérification des données extra-financières

Le groupe Air France et le groupe KLM gèrent et réalisent le *reporting* des indicateurs environnementaux dans un outil propre à chaque compagnie.

Le groupe Air France réalise le *reporting* grâce à l'outil OSYRIS *(Operational System for Reporting on Sustainability)* qui permet de centraliser la collecte, la validation ainsi que la consolidation des données pour toutes les activités sol. Pour les activités aériennes, les données sont calculées à partir de DataWareHouse.

Le groupe KLM gère et reporte ses indicateurs environnementaux de façon analogue à travers la base de données CaeSaR, un outil largement déployé dans l'entreprise.

La procédure de *reporting* environnemental commune du groupe, qui contient les définitions et le périmètre des indicateurs, est définie dans un document commun à Air France et à KLM. Depuis 2008, Air France-KLM fait vérifier, de façon volontaire, certains de ses indicateurs environnementaux par l'un de ses Commissaires aux comptes. Ainsi les indicateurs les plus significatifs du transport aérien, à savoir les émissions de CO_2 et la consommation de carburant des opérations aériennes, sont vérifiés au niveau d'assurance le plus élevé (assurance raisonnable). Les autres indicateurs, ainsi que le texte, sont vérifiés selon les modalités décrites dans la note méthodologique.

Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement

Air France et KLM ont mis en place des modules de formation pour former les salariés à la protection de l'environnement :

- une formation en e-learning sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, intégrant les aspects environnementaux, est proposée à tous les salariés des deux compagnies depuis 2011. Cette formation est accessible en DIF pour tous les salariés d'Air France. Elle est recommandée pour les managers et pour ceux dont les fonctions le nécessitent, comme par exemple les membres du Comité Environnement ;
- une formation « Développement durable » est proposée aux attachés commerciaux d'Air France et de KLM, pour leur permettre d'engager le dialogue avec leurs clients et mettre en avant les actions du groupe ;
- les personnels navigants sont régulièrement informés des progrès réalisés pour optimiser les procédures de vol, alléger la masse embarquée, offrir une restauration responsable ou réduire les déchets. Les personnels des opérations aériennes sont également formés et sensibilisés à la consommation de kérosène ;
- le SME mis en œuvre dans les différentes directions d'Air France et de KLM permet de sensibiliser un grand nombre de personnel à la maîtrise des impacts environnementaux. En 2013, Air France a par exemple travaillé sur la définition d'un parcours professionnalisant du Comité Environnement, comportant plusieurs modules de formation, notamment sur la gestion des produits chimiques et sur les déchets. Ce parcours sera mis en place en 2014 ;
- une sensibilisation à l'environnement et la remontée des incidents sont intégrées dans la formation des personnels opérationnels d'Air France et de KLM.

Le groupe communique auprès des salariés sur les informations environnementales grâce à différents moyens :

- Air France et KLM organisent, notamment pendant la semaine du développement durable, des conférences et des ateliers sur différents thèmes comme le changement climatique, les biocarburants, la maîtrise des consommations ou l'engagement auprès des ONG ;
- des informations sur les supports internes de communication et des newsletters sur la thématique du développement durable sont communiquées de façon régulière pour informer les salariés des dernières nouvelles impliquant Air France et KLM en matière d'environnement ;
- KLM organise régulièrement des rencontres « CSR Café » qui permettent aux salariés d'échanger avec des représentants d'ONG et de grandes entreprises, ainsi que des partenaires de la *supply-chain*, sur les sujets relatifs au développement durable.

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Management des risques environnementaux

L'identification et la gestion des risques environnementaux font partie intégrante du Système de Management Environnemental. Dans ce cadre, les risques sont identifiés, les impacts évalués et des actions préventives et correctives mises en œuvre par les plans d'action des différentes entités.

Tous les trois mois, une présentation des risques opérationnels et financiers dont les risques environnementaux, considérés comme significatifs, est faite par l'Audit interne et le Contrôle interne. Elle est présentée au Comité exécutif et au Comité d'audit du Conseil d'administration du groupe Air France-KLM.

En 2013, Air France et KLM ont commencé à intégrer, dans un système unique, les systèmes de gestion existants, notamment pour la sécurité, la sûreté, la santé et l'environnement. Cette intégration sera poursuivie en 2014.

Ainsi, Air France a développé en 2012 e-CARE, un système de gestion des incidents opérationnels et des audits de conformité. Il permet aussi aux salariés de signaler toute situation perçue comme un risque potentiel. Utilisé par les entités opérationnelles et appuyé sur une matrice de gestion des risques commune, e-CARE recense depuis 2013 l'ensemble des données relatives à la sécurité des vols, au service au client, à l'environnement, à la santé-sécurité au travail, à la sûreté et à l'hygiène alimentaire.

Un système de retour d'expérience est mis en place dans l'ensemble des directions opérationnelles d'Air France et de KLM. Il vise à identifier les incidents environnementaux afin de définir et de mettre en place des plans de prévention des risques au niveau du groupe. Depuis 2013, le Comité Environnement d'Air France se réunit tous les 3 mois dans le cadre d'une réunion spécifique pour analyser les incidents environnementaux et définir les actions correctives le cas échéant.

En 2013 également, Air France a mis en œuvre un plan d'action global sur la gestion des produits dangereux, notamment les risques de pollution, le stockage et l'étiquetage.

Voir aussi le chapitre 3 sur les « Facteurs de risques et management des risques ».

Dépenses et investissements en matière d'environnement

La politique d'Air France-KLM intègre complètement le management environnemental à ses activités, ce qui rend difficile l'identification de la part des investissements ayant une justification uniquement environnementale.

Le groupe a investi de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui l'une des flottes les plus rationalisées et les plus modernes du secteur. Il offre ainsi un meilleur confort à ses passagers, réalise des économies de carburant importantes et respecte ses engagements de développement durable en limitant les émissions de CO_2 et les émissions sonores pour les riverains.

Par ailleurs, le transport aérien est soumis à de nombreuses législations en matière d'environnement. Ainsi, au cours des dernières années, les autorités nationales et européennes ont adopté plusieurs réglementations, notamment relatives aux nuisances sonores et aux émissions gazeuses, qui se traduisent pour les transporteurs aériens par des taxes et des obligations de mise en conformité.

Depuis le 1er janvier 2012, l'aviation est intégrée au système communautaire d'échange de quotas d'émissions (EU-ETS) par la directive européenne n° 2008/101/CE du 19 novembre 2008. Voir aussi le chapitre 3 sur les « Facteurs de risques et management des risques ».

Afin de réduire l'impact du bruit pour les populations riveraines des aéroports, les gouvernements français et hollandais ont mis

en place, depuis plusieurs années, des politiques visant à adapter l'urbanisation en fonction de l'exposition au bruit des avions. Ces dispositifs comprennent un volet prévention visant à éviter l'installation de nouveaux habitants et un volet réparation visant à insonoriser les logements existants.

En 2013, le groupe a versé au total 32,5 millions d'euros au titre des taxes sur les nuisances sonores. La contribution d'Air France à la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État à chaque décollage s'est élevée à 15 millions d'euros. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation pour les logements situés en périphérie des principaux aéroports et exposés aux bruits aériens. KLM a versé 17,5 millions d'euros pour l'isolation acoustique et le dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol, en respect de l'article 77 du Code du droit aérien néerlandais.

Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Air France a souscrit une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux dans la limite de 50 millions d'euros par sinistre et par an, montant assorti de limites spécifiques selon les lieux et/ou les activités. En cas de sinistre, des franchises sont prévues. Cette garantie couvre également certaines filiales, dont celles ayant une activité de compagnie aérienne comme HOP! et Transavia France.

L'assurance souscrite par KLM couvre les dégâts environnementaux dus à un accident d'avion, une explosion ou un feu aérien. KLM n'a pas de garanties spécifiques pour les autres risques environnementaux car les provisions financières habituelles de KLM s'appliquent. Une exception cependant : la provision faite dans le cadre du partenariat avec le WWF-NL sur l'ambition d'utiliser les biocarburants à hauteur de 1% en 2015.

Mesures prises pour assurer la conformité du groupe Air France-KLM aux dispositions législatives et réglementaires relatives à l'environnement

Dans le cadre du Système de Management Environnemental, Air France et KLM évaluent régulièrement la conformité à la réglementation environnementale, notamment au travers de contrôles et d'audits internes et externes.

Depuis 2011 un outil de veille et de conformité réglementaire est déployé à Air France. Il permet d'intégrer l'ensemble des exigences environnementales applicables et permet également de suivre les nouveaux textes ainsi que leur niveau d'intégration au niveau de chaque direction de l'entreprise. Le périmètre de la veille a été élargi en 2013 aux départements d'Outre-Mer.

En 2013, Air France a mis en place un comité de veille réglementaire. Ce comité se réunit tous les 3 mois en présence d'un juriste, afin de suivre l'évolution de la réglementation, de contrôler les indicateurs de conformité des directions et de mettre en œuvre les actions correctives le cas échéant.

Afin de respecter les exigences législatives et réglementaires des services au sol d'Air France et de KLM en dehors de leur pays respectifs, Air France et KLM ont adopté un code de bonnes pratiques environnementales dans ses escales (*Good Environment Pratices* - GEP).

Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement

Air France et KLM n'ont pas versé d'indemnités en la matière.

4.5.2 Pollution et gestion des déchets

Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Le groupe Air France-KLM réalise le monitoring des émissions atmosphériques de ses opérations au sol et aériennes, dont les émissions basse altitude qui agissent sur la qualité de l'air locale autour des aéroports. Les indicateurs suivis sont les émissions de CO_2, SO_2, NO_x, HC et ainsi que le délestage de carburant en vol.

Les rejets aqueux des activités industrielles d'Air France et de KLM font l'objet d'un contrôle régulier afin de s'assurer que les seuils limites des rejets définis par les arrêtés préfectoraux ou locaux sont bien respectés pour chacun de leurs sites. Les principaux rejets suivis sont le pH, l'azote, le phosphore, les métaux, la DCO (Demande Chimique en Oxygène), et la DBO (Demande Biologique en Oxygène).

Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

Air France-KLM a pour objectif constant de réduire la production de déchets et d'augmenter la part des déchets valorisés. Au total, le groupe a généré 54 966 tonnes de déchets non dangereux en 2013.

Dans le cadre du Système de Management Environnemental, Air France s'est donné pour objectif de porter à 50% la part des déchets valorisés d'ici fin 2014.

Le recyclage des déchets de bord est un objectif constant pour le groupe qui met en œuvre des actions de recyclage et développe le principe de l'éco-conception afin d'acquérir les moyens d'améliorer l'appréciation environnementale de ses produits et réduire leur impact global. Par exemple à Air France, 80% des matériels de service réutilisables hors d'usage, comme les plateaux, les tiroirs, les couvertures ou les trolleys, sont recyclés chaque année.

Les déchets dangereux des activités industrielles font l'objet d'une traçabilité totale et leur gestion est harmonisée dans les différents sites industriels. Une telle démarche se traduit également par l'optimisation de la relation avec les fournisseurs et des coûts, et par la recherche de solutions plus pertinentes en référence à l'évolution de la réglementation.

Dans le cadre du programme SCRAP, Air France a recyclé en 2013 9,4 tonnes d'acier et de déchets métalliques aéronautiques, permettant d'éviter la production de 96 tonnes de CO_2. KLM a, de son côté, étendu ce programme de recyclage des déchets métalliques (environ cinquante tonnes) à quatre autres types de déchets : meubles, équipements, palettes et couvertures.

Air France et KLM développent également des actions pour donner une seconde vie aux déchets. En 2013, Air France et KLM ont organisé la collecte des uniformes usagés. À Air France, les

vêtements récupérés ont été détruits et transformés en fibre isolante pour véhicules. En 2012, les uniformes de KLM ont été recyclés pour fabriquer des étiquettes bagages et des sacs à main. En 2013, les uniformes réformés ainsi que les anciennes moquettes ont été transformés en fibres utilisées dans la production de la moquette qui équipe la nouvelle Classe Business de la compagnie. De son côté, KLM Catering Services a développé des actions pour accroître les types de déchets valorisés. Enfin, des gilets de sauvetage périmés d'Air France ont été utilisés pour fabriquer des trousses de voyage.

Prise en compte des nuisances sonores

Le transport aérien doit répondre à une demande de mobilité accrue tout en maintenant le bruit à un niveau acceptable pour les riverains des aéroports. Le groupe Air France-KLM a fait de la réduction du bruit une exigence inscrite dans sa Déclaration de Responsabilité Sociale d'Entreprise.

La mesure la plus efficace pour réduire le bruit repose sur l'exploitation d'appareils modernes et performants. La totalité de la flotte d'Air France-KLM répond aux critères du standard le plus exigeant en matière de qualité acoustique pour les avions civils, le standard chapitre 4 de l'OACI.

La réduction du bruit pour les riverains passe également par l'amélioration des procédures de départ et d'approche. Air France et KLM contribuent activement à la mise en œuvre de procédures de moindre bruit. Les bénéfices environnementaux de chaque nouvelle procédure sont évalués, validés et rendus publics par les autorités de l'aviation civile française et hollandaise.

Le trafic de nuit est régi par des règles contraignantes portant sur le nombre de créneaux attribués, le respect des horaires programmés, les performances des avions autorisés à opérer. Air France et KLM sont particulièrement attentives au respect de ces règles. Par ailleurs, l'impact de leur trafic de nuit est réduit grâce à la mise en œuvre d'approches en descente continue.

Au travers d'instances de dialogue, Air France et KLM renforcent les liens avec les riverains et les autres parties prenantes locales. En France, ces échanges ont lieu dans le cadre des Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE) et des Commissions Consultatives d'Aide aux Riverains (CCAR). Air France est membre des CCE et des CCAR pour tous les aéroports français où elle opère. Aux Pays-Bas, KLM participe aux discussions sur le bruit du Comité Alders Table. Après deux années de travail, les membres du Comité Alders Table ont conjointement proposé au gouvernement néerlandais la mise en œuvre d'une nouvelle réglementation.

Dans le cadre du *Schiphol Regional Consultative Committee* (CROS) et des CCE, KLM et Air France travaillent avec les représentants de la population riveraine, les autorités aéroportuaires et le contrôle aérien pour définir des mesures et des solutions qui permettent de réduire les nuisances sonores pouvant affecter les riverains des aéroports. Ce dialogue sera poursuivi dans ces instances.

La mesure du bruit rend compte d'un niveau sonore global. Mais d'autres facteurs peuvent rendre un bruit plus ou moins gênant comme la fréquence d'apparition ou les émergences de bruit. Le CORAC (Conseil pour la Recherche en Aéronautique Civile) devrait lancer une étude psycho-acoustique sur la perception du bruit aéronautique. L'objectif est d'identifier les facteurs de nuisances et d'orienter les constructeurs dans leurs recherches.

Sous l'impulsion de l'ACNUSA (Autorité de Contrôle des Nuisances Aéroportuaires), les pouvoirs publics ont lancé l'étude DEBATS (Discussion sur les Effets du Bruit des Aéronefs Touchant la Santé) dont l'objectif est de mieux connaître les effets du bruit des avions sur la santé. Air France participe aux Comités de pilotage du CORAC et de DEBATS.

4.5.3 Utilisation durable des ressources

Consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

Le groupe Air France-KLM mène une démarche de réduction de sa consommation d'eau par un meilleur contrôle de ses processus, la responsabilisation de ses équipes et par l'intégration de critères environnementaux dans la conception et la réalisation de ses outils et postes de travail.

À ce titre, la Direction industrielle d'Air France a mis en place un procédé de lavage avion plus économe en eau, utilisant des lingettes et des produits biodégradables : environ 8 millions de litres d'eau économisés par an. KLM a également mis en place un nouveau système de lavage extérieur des avions, qui permet d'économiser 40% d'eau.

Servair de son côté poursuit sa démarche de mise en place d'outils pour mieux suivre les consommations de ses machines à laver industrielles consommatrices en eau.

Les actions entreprises pour réduire la consommation d'eau reposent également sur l'installation de compteurs, la réutilisation après traitement des eaux de rinçage et le remplacement des systèmes de pompage de la nappe phréatique par des systèmes en circuits fermés ou alternatifs.

Compte tenu de son activité, le groupe Air France-KLM n'est pas concerné de manière significative par la thématique « approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ».

Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Le groupe Air France-KLM est engagé depuis longtemps dans la réduction de son empreinte carbone et dans l'optimisation de sa consommation de carburant.

La principale source de réduction est liée au renouvellement de la flotte puisque les avions modernes sont plus efficaces énergétiquement. L'âge moyen de la flotte du groupe est de 10,6 ans. Air France et KLM ont poursuivi la modernisation de leur flotte en 2013.

À la modernisation de la flotte s'ajoutent des mesures opérationnelles visant à améliorer l'efficacité énergétique des avions. Celles-ci s'articulent autour de 4 axes :

- l'avion : réduction de la masse à bord, réduction de la consommation des moteurs et des générateurs auxiliaires (APU), réduction de la traînée aérodynamique, etc. ;
- l'espace aérien : optimisation des trajectoires, attentes réduites, altitudes appropriées ;
- l'emport carburant : optimisation des quantités de carburant réglementaires et optimisation du carburant opérationnel ;
- la conduite du vol : optimisation des procédures de vol, en prenant en compte les recommandations des constructeurs, des motoristes et des équipementiers.

Chez Air France, la mise en place le « Plan Carburant » a permis d'économiser 35 000 tonnes de carburant en 2013. La compagnie a ainsi équipé l'ensemble de sa flotte long-courrier de nouveaux conteneurs à bagages plus légers : 3 650 conteneurs renouvelés permettant d'économiser 2 500 tonnes de kérosène, soit une réduction des émissions de CO_2 de 8 000 tonnes par an.

En 2013 dans le cadre du Plan Climat, KLM a économisé 7 200 tonnes de carburant (par rapport à 2012) grâce à la mise en œuvre de plusieurs mesures opérationnelles comme le renouvellement de la flotte et l'allégement de la masse embarquée. A ces économies de carburant s'ajoutent une série de vols intercontinentaux, partiellement alimentés avec du carburant alternatif durable, que KLM est la seule compagnie à avoir opérés en 2013.

Consommation d'énergie et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Air France et KLM ont mis en œuvre un plan d'action pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments.

Dès 1989, KLM a mis en place différentes mesures destinées à économiser l'énergie électrique dans ses bâtiments aux Pays-Bas, ce qui lui a permis de diminuer sa consommation énergétique de 2% par an. En 2012, KLM a signé avec le ministère de l'Économie néerlandais un quatrième accord pluriannuel sur l'optimisation de la consommation d'énergie des bâtiments selon lequel la compagnie s'engage à poursuivre la réduction de sa consommation d'énergie par une réduction complémentaire de 2% par an jusque 2020.

Depuis 2013, 100% de l'électricité consommée dans les bureaux de KLM provient de l'énergie hydro-électrique.

Dans le cadre du Système de Management Environnemental, Air France a l'objectif d'améliorer la performance des bâtiments en réduisant de 8% leur consommation énergétique d'ici la fin 2014 par rapport à 2011, notamment grâce à l'amélioration des équipements, à l'intégration de cet objectif dans les contrats des fournisseurs, tant pour ce qui concerne ses bâtiments industriels comme les entrepôts de fret de Paris-Orly, que pour les locaux à usage tertiaire.

Air France s'est engagée en 2011 auprès du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) à réduire ses consommations d'énergie et a signé le manifeste de l'efficacité énergétique des bâtiments.

Par ailleurs, Air France et KLM appliquent les principes de la démarche HQE, qui sont aussi un gage de recherche d'économie d'énergie. Les nouveaux bâtiments aménagés par Air France et KLM sont conçus en prenant en compte des critères environnementaux mais aussi des critères de bien-être et d'ergonomie. Air France met aussi en place une démarche de certification « HQE Exploitation » pour tous ces nouveaux bâtiments. Le bâtiment Équinoxe d'Air France, labellisé HQE Exploitation, sert également de laboratoire de R&D aux bonnes pratiques environnementales visant à être déployées dans d'autres bâtiments de la compagnie.

Utilisation des sols

Compte tenu de son activité, le groupe Air France-KLM a un impact limité sur l'utilisation des sols. Conformément aux règles et réglementations pour toute nouvelle implantation, le groupe réalise ou fait réaliser les analyses de sol nécessaires garantissant la conformité sanitaire des installations.

4.5.4 Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

Émissions de gaz à effet de serre et prise en compte des impacts du changement climatique

Le Plan Climat

Pour contribuer à réduire ses impacts sur le changement climatique, Air France-KLM a mis en œuvre le Plan Climat, articulé autour de six axes :

- poursuivre la modernisation de la flotte et contribuer à la recherche aéronautique ;
- mobiliser l'ensemble des acteurs internes et externes au groupe autour de plans d'action environnementaux ambitieux intégrant les principes de l'éco-conception ;
- stimuler l'émergence de carburants alternatifs durables pour l'aviation et les recherches en énergies renouvelables ;
- soutenir des programmes de protection de l'environnement conduits par des ONG ;
- mettre à disposition des clients des informations sur les émissions de CO_2 liées à leur voyage et leur proposer la possibilité de les compenser ;
- soutenir les efforts visant à un accord mondial sur le climat et une juste contribution de l'aérien.

Des engagements internationaux et nationaux

Depuis le 1er janvier 2012, la directive EU-ETS instituant le système communautaire d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre est applicable à toutes les compagnies européennes et non-européennes se posant dans l'espace économique européen. En novembre 2012, la Commission européenne a toutefois suspendu l'application de cette mesure pour les vols intercontinentaux pour l'année 2012, les vols intra-européens restant soumis au système.

L'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) s'est engagée à proposer les moyens de réguler les émissions de l'aviation de manière globale. En octobre 2013, l'Assemblée de l'OACI a adopté un cadre juridique et technique de compensation basé sur le marché permettant d'atteindre une croissance neutre en carbone d'ici 2020. Air France-KLM et les compagnies aériennes, réunies au sein de l'International Air Transport Association (IATA), sont mobilisées pour apporter une contribution déterminante à ces travaux et faciliter ainsi l'adoption des solutions les plus efficaces. Voir aussi le chapitre 3 sur les « Facteurs de risques et management des risques ».

Air France et KLM participent activement aux travaux de IATA afin de proposer des solutions opérationnelles permettant de respecter l'engagement pris par le secteur aérien en 2009, dont les objectifs de réduction des émissions de l'aviation sont les suivants :

- d'ici à 2020, amélioration de l'efficacité énergétique de 1,5% par an (hors mesures économiques) ;
- à partir de 2020, stabilisation et croissance neutre en émissions de CO_2 ;
- en 2050, réduction des émissions de CO_2 de 50% par rapport au niveau de 2005.

KLM a signé le Dutch Knowledge & Innovation Agenda qui définit la vision et les objectifs en matière d'environnement et développement durable pour les compagnies aériennes aux Pays-Bas. La compagnie s'est également engagée dans le Dutch National Agreement on Sustainability (la convention 2008-20 sur les Transports, Logistique et Infrastructure).

Carburants alternatifs durables

Les carburants alternatifs durables constituent l'une des pistes les plus prometteuses en matière de réduction des émissions de CO_2 de l'aviation. Ils sont essentiels pour l'atteinte des objectifs d'Air France-KLM et du secteur de l'aviation tout entier, en matière de réduction de ses émissions de CO_2.

L'aviation commerciale, contrairement à d'autres modes de transport, n'a pas d'alternative aux énergies fossiles ; de surcroît, aucune technologie alternative n'est identifiée avant l'horizon 2050. Ainsi, Air France-KLM reconnaît la transition des énergies fossiles vers des énergies renouvelables comme une priorité pour assurer le futur de l'aviation commerciale.

La stratégie du groupe est d'explorer toute la chaîne depuis la recherche jusqu'à la commercialisation.

Stimuler l'industrie : Air France participe à un projet de production de biocarburant à partir de déchets forestiers, conduit par le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives). Air France et KLM soutiennent l'Initiative de la Commission européenne ITAKA *(Initiative Towards Sustainable Kerosene for Aviation)*. Ce projet établira des liens entre les agriculteurs, les producteurs de biocarburants, les distributeurs et les utilisateurs afin de lever les freins à un déploiement commercial.

Soutenir les mesures d'encouragement réglementaires : Air France et KLM sont impliquées dans l'initiative européenne Biofuel Flightpath 2020 qui vise à la production de 2 millions de tonnes de carburants alternatifs durables d'ici 2020 en Europe.

Innover dans la *supply-chain* : en 2009, KLM a créé, en coopération avec North Sea Group et Spring Associates, SkyNRG, afin de développer une offre de carburants durables depuis l'achat jusqu'à la distribution. SkyNRG est désormais le leader mondial sur le marché des carburants alternatifs durables, fournissant plus de 15 compagnies aériennes dans le monde, dont Air France-KLM.

Impliquer clients et partenaires : afin de créer un marché pour les carburants alternatifs durables pour l'aviation, Air France et KLM s'associent avec des partenaires et des clients. Dans le cadre de son partenariat avec le WWF-Pays-Bas et son engagement dans le Green Deal, KLM a lancé le BioFuel Program, une première dans l'aviation.

Compensation des émissions

Air France et KLM mettent à disposition de leurs clients des calculateurs d'émissions de CO_2, disponibles sur leurs sites internet respectifs. Ces calculateurs permettent de compenser les émissions qu'ils mesurent et, pour les passagers qui le souhaitent, de neutraliser entièrement leurs émissions. Le groupe offre des crédits de réduction de carbone durables certifiés et garantissant un niveau de compensation important.

Le partenariat d'Air France avec GoodPlanet finance la construction de réservoirs de biogaz en Chine et la valorisation de déchets organiques en compost pour l'agriculture à Madagascar. La compensation Gold Standard de CO_2 au travers du programme KLM CO_2ZERO et le lancement du BioFuel Program pour les clients corporate permettent aux clients de KLM de prendre part, de manière volontaire, aux économies de CO_2 et de contribuer à la création d'un marché pour les carburants alternatifs durables.

4.5.5 Protection de la biodiversité

Mesures prises pour préserver la biodiversité en limitant les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels et aux espèces végétales protégées

L'impact du transport aérien sur la biodiversité est lié aux effets du changement climatique induit par les émissions de CO_2 qu'il génère. Le choix des produits pour la restauration à bord a également un impact sur la biodiversité.

Air France s'est engagé depuis 2008 dans un projet de lutte contre la déforestation à Madagascar en partenariat avec la Fondation GoodPlanet et le WWF. Ce programme porte sur une surface de plus de 500 000 hectares de forêts à protéger. Ce sont ainsi près de 35 millions de tonnes de carbone stockées qu'il s'agit de préserver en réduisant le taux actuel de déforestation.

Avec 5 millions d'euros investis dans le programme et plus de 60 personnes employées par les partenaires, les objectifs sont multiples :

- développer de nouvelles aires protégées et protéger la biodiversité ;
- restaurer et reboiser des paysages forestiers dégradés ;
- former les communautés locales au développement de nouvelles méthodes agricoles et leur confier la gestion de leurs territoires.

Après cinq années d'activités, le programme affiche des résultats très positifs :

- 470 000 hectares de nouvelles aires protégées ont été créés, visant à conserver la forêt et sa biodiversité ;
- 25 000 hectares ont été restaurés ou reboisés ;
- 34 000 familles ont été sensibilisées à des alternatives durables aux cultures sur brûlis.

Par ailleurs, le projet a fait progresser les méthodes scientifiques permettant de mesurer les stocks de carbone forestier à Madagascar.

KLM de son côté soutient 3 programmes de protection de la nature dans le cadre de son partenariat avec WWF-Pays-Bas : le triangle de corail en Indonésie, les tortues de mer à Bonaire et un programme de reforestation au Brésil. Ce programme, qui contribue à protéger l'environnement et l'habitat en Amazonie, a atteint ses objectifs : dans la région d'Acre-Purus, 1 239 familles ont adhéré au dispositif, la déforestation est en réduction de 29% par rapport à l'année précédente et le nombre de départs d'incendie enregistrés a baissé de 5,5%.

En 2013, KLM a poursuivi sa participation au programme « Inspirational Programme for Ecosystems » et envisage d'intégrer la biodiversité dans son Plan Climat.

L'investissement dans ces projets sur la connaissance et la conservation de la biodiversité contribue également à comprendre le dilemme associé à la production des carburants alternatifs durables. Selon plusieurs études certains types de carburant alternatifs durables peuvent avoir un impact négatif sur la biodiversité. Le groupe Air France-KLM veut garantir l'utilisation de ceux qui ont l'impact le plus faible sur l'approvisionnement en nourriture, la biodiversité et les communautés locales.

S'engager pour une restauration responsable

Air France et KLM servent au total 85 millions de repas par an. Compte tenu de la quantité de produits alimentaires nécessaires à leur production, les choix du groupe peuvent avoir un impact sur la biodiversité.

Pour leurs achats de restauration, Air France et Servair privilégient les produits locaux et de saison et des produits responsables : garantissant les conditions d'élevage et d'alimentation animale, bio ou encore ne contenant pas d'huile de palme.

KLM a pour ambition d'être leader en matière de restauration responsable, avec l'objectif de servir à bord une restauration 100% responsable. Un objectif que KLM entend d'abord atteindre pour les vols au départ d'Amsterdam d'ici 2020 :

- choix de produits responsables ;
- réduction des emballages ;
- réduction de l'énergie nécessaire à la production et au transport ;
- attention portée au bien-être animal.

La politique de KLM se concentre essentiellement sur la préservation de la biodiversité dans les zones de production, mais également sur le bien-être animal, les émissions générées par le transport et les déchets d'emballage. Cette politique est développée dans le cadre de son partenariat avec le WWF-Pays-Bas.

Compte tenu de leur impact sur la biodiversité, une attention particulière est portée sur le poisson, l'huile de palme et le soja. À cet effet, KLM est membre de la « Round Table on Responsible Soy » et de la « Round Table on Sustainable Palm Oil », et propose à bord des produits certifiés.

Depuis 2009, KLM a pour objectif d'intégrer au moins 15 produits responsables par an dans l'offre de restauration à bord. KLM propose à présent du lait produit aux Pays-Bas par un fournisseur qui garantit le bien-être animal et qui a développé un programme sur l'alimentation animale à base de soja responsable. Un travail a été mené également sur l'emballage certifié FSC *(Forest Stewardship Council)*.

Plusieurs produits labellisés, locaux ou respectant le bien-être animal sont servis à bord comme le poisson certifié MSC, les œufs et le poulet. KLM a encore renforcé son engagement au travers d'un partenariat de long terme, mis en œuvre avec un fournisseur néerlandais de viande bovine, qui garantit des conditions d'élevage et d'alimentation naturelles. Enfin, du café labellisé UTZ est servi sur tous les vols de KLM ainsi que dans les locaux administratifs de KLM.

4.6 Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs environnementaux

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

Depuis 2013, et en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code du commerce, il appartient à notre Organisme Tiers Indépendant :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) [(1)].

De plus, les données relatives aux indicateurs « Consommation de carburant » et « émissions de CO_2 » liées aux Opérations Aériennes sont vérifiées avec le plus haut niveau d'assurance, assurance raisonnable ((indiqué par le symbole √) depuis 2007-08.

4.6.1 Périmètre couvert et périmètre N-1

Pour les activités aériennes, le périmètre de consolidation du *reporting* environnemental couvre :

- tous les vols sous code commercial AF opérés par Air France et ses filiales HOP!, CityJet et Transavia ;
- tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et sa filiale KLM Cityhopper (KLC). Les vols opérés par les filiales de KLM Transavia et Martinair sont également incluses sauf pour les indicateurs Energie bruit global et les émissions basse altitude HC, NO_x et SO_2.

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du *reporting* environnemental est identique à celui de l'an passé et couvre 100% des sites en France et aux Pays-Bas. Les escales situées à l'étranger ne sont pas prises en compte.

- Les filiales d'Air France consolidées sont HOP!, CRMA, Sodexi, BlueLink et Servair et ses filiales (uniquement pour les activités en France). Transavia France et CityJet n'ont pas été incluses au périmètre de *reporting*.
- De plus, pour Air France, les indicateurs des escales françaises ne sont pas reportés lorsque les aéroports ne fournissent pas le détail des charges. La contribution des escales concernées est cependant marginale comparée aux données publiées.
- Les filiales de KLM consolidées sont KLC (KLM Cityhopper), KES (KLM Équipent Services), KCS (KLM Catering Services), KHS (KLM Health Services) et Transavia et Martinair.

4.6.2 Outils de *reporting*

Les indicateurs environnementaux sont collectés au niveau local *via* deux outils de *reporting*, Osyris (progiciel d'Enablon) pour Air France et CaeSaR pour KLM, respectivement disponibles dans chaque filiale d'Air France et de KLM.

Pour fiabiliser le *reporting*, des définitions de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs. Des tests de cohérence ont également été mis en place.

La consolidation des données du groupe Air France-KLM est effectuée par le département environnement d'Air France.

4.6.3 Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions

Au niveau du groupe Air France-KLM, les exigences réglementaires, les principes de *reporting* et de consolidation sont décrits dans un document intitulé *Instruction Memo Environment*, mis à jour annuellement. Les modalités de collecte, les méthodologies de calcul et de consolidation des données sont définies dans des procédures spécifiques à Air France et à KLM, et harmonisées entre elles dans la mesure du possible.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, des précisions méthodologiques sont apportées constamment sur certains indicateurs, notamment dans leurs définitions. Lorsque ces modifications ont un impact significatif sur les données, la comparaison entre les données des années précédentes et les données relatives à cet exercice n'est pas pertinente.

À défaut de données disponibles, la valeur reportée pour l'année N est estimée sur la base de la valeur reportée pour l'année précédente N-1.

La période de *reporting* des données environnementales du groupe est basée sur une année glissante du 1er octobre N-1 jusqu'au 30 septembre N.

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

4.6.4 Opérations aériennes

Émissions de CO_2

Pour le groupe Air France, les émissions de CO_2 baissent légèrement entre 2012 et 2013, comme l'activité du groupe.

Notons qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO_2 publiées et celles du système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (réglementation EU-ETS), qui ne permettent pas d'effectuer une comparaison.

Émissions de SO_2

Le calcul des émissions de SO_2 des opérations aériennes est effectué en prenant en compte la composition moyenne en soufre du carburant disponible respectivement sur les plates-formes d'Amsterdam et de Paris, appliquée respectivement à l'intégralité du carburant consommé pendant l'année par KLM et par Air France et ses filiales.

Pour le groupe KLM ainsi que pour le groupe Air France, l'augmentation est due à la hausse de la composition moyenne en soufre du carburant utilisé.

Émissions de NO_x et de HC basse altitude (LTO)

La méthodologie utilisée pour le calcul des émissions basse altitude (c'est-à-dire en dessous de 3000 pieds) est commune à Air France et KLM. Elle se base sur le cycle LTO *(Landing-TakeOff)* et sur les données moteurs communiquées par l'OACI [1]. Le temps de roulage pris en compte est le temps de roulage réel, plus précis que les valeurs standards recommandées par l'OACI. Il est à noter que les temps de roulage réels n'étant pas disponibles pour Transavia France, les valeurs standards de l'OACI ont été utilisées pour cette filiale.

Remarque : suite à une réflexion sur la matérialité des indicateurs reportés au regard de la loi Grenelle II, il a été décidé de ne plus communiquer les émissions globales NO_x et HC mais de se concentrer sur les émissions basse altitude qui ont un impact essentiellement sur la pollution locale autour des aéroports.

De ce fait, Air France-KLM ne reporte plus que les émissions basse altitude concernant les NO_x et HC, à compter de 2012.

Délestages de carburant

Il s'agit d'opérations exceptionnelles (moins de 1 vol sur 10 000 en 2013) de délestage en vol d'une certaine quantité de carburant afin d'éviter un atterrissage en surcharge de l'avion, lorsqu'un demi-tour en vol s'impose. Chaque opération est effectuée en coordination étroite avec le contrôle aérien dans des conditions strictes de lieu géographique (évitant les zones urbanisées) et d'altitude (en général égale ou supérieure à 2 000 mètres).

Pour le groupe KLM, les délestages de carburant des opérations aériennes de Martinair sont inclus à partir de 2013.

Énergie bruit global

Cet indicateur a été mis en place par le groupe Air France-KLM pour contrôler l'évolution de l'empreinte sonore globale de son activité. L'indicateur Énergie bruit global est calculé selon la méthodologie définie par la DGAC [2]. Les vols concernés sont les vols sous code commercial AF ou KLM opérés, franchisés et affrétés, *code share* excepté.

Le calcul de l'énergie bruit du groupe KLM exclut les avions qui sont opérés par Martinair et par Transavia.

L'évolution de l'énergie sonore et du trafic est déterminée en ramenant l'Énergie bruit global calculée pour l'année civile à la valeur de l'an 2000.

4.6.5 Opérations au sol

Consommation d'eau

La consommation d'eau est prise en compte pour toutes les activités au sol. La consommation d'eau à bord des avions n'est pas incluse.

Consommation Autres Énergies

L'indicateur inclut les différentes sources d'énergies suivantes :

- gaz naturel pour le chauffage des bâtiments, des ateliers de peinture avion à la Maintenance et la cuisine (en particulier l'activité *catering*). La conversion de la quantité de gaz consommée en énergie est effectuée en prenant en compte les caractéristiques du gaz spécifiques à la France et aux Pays-Bas ;
- eau surchauffée et eau glacée pour le confort climatique. Pour Air France, ces consommations sont fournies par ADP (Aéroports de Paris) pour les sites d'Orly et de Roissy. Les installations de KLM ne consomment pas ces types d'énergie ;
- kérosène (Jet fuel A1) pour le Banc d'Essais Réacteurs ;
- fioul domestique pour les groupes électrogènes ;
- GNR (Gazole Non Routier) pour une partie des engins de piste d'Air France ;
- essence et gazole pour les véhicules d'Air France et de Servair et les engins de piste d'Air France et de KLM.

L'augmentation observée entre 2012 et 2013 pour le groupe Air France-KLM s'explique principalement par la mise en service d'un nouveau banc d'essai réacteur pour les très gros moteurs. Pour le groupe KLM la hausse s'explique par la hausse de la consommation de gaz naturel durant l'hiver 2012/2013.

Remarque : lorsque les données ne sont pas disponibles pour les indicateurs de consommation d'eau et d'énergie (factures par exemple), les consommations de ces indicateurs sont estimées en se basant sur les données historiques.

(1) Organisation Internationale de l'Aviation Civile.

(2) Direction générale de l'Aviation Civile.

Émissions des opérations au sol (CO_2, SO_2 et NO_x)

Les émissions de CO_2, SO_2 et NO_x et leurs évolutions sont liées aux consommations d'énergies listées ci-dessus.

Pour Air France les émissions de NO_x pour le Banc d'Essais Réacteurs sont calculées selon une méthode similaire à celle utilisée pour les Opérations Aériennes et reflètent les conditions de tests réelles.

La baisse des émissions de NO_x observée est due au changement de la méthode de calcul des émissions des véhicules et engins de piste. Cette année les informations ont été issues en totalité des factures carburant contrairement aux années précédentes où des estimations étaient réalisées.

La baisse des émissions de SO_2 est due à la baisse de la consommation de fioul domestique.

Émissions de COV (composés organiques volatils)

Les émissions de COV sont calculées sur la base des émissions directes des solvants contenus dans les produits utilisés ; les COV contenus dans les déchets évacués sont retranchés.

Pour le groupe Air France la baisse entre 2012 et 2013 est principalement due à un nombre d'avion en chantier peinture moins important en 2013.

Émissions de HC

Les émissions hydrocarbonées (HC) incluent les émissions du Banc d'Essais Réacteurs, des véhicules et engins de piste et de l'avitaillement des avions.

Déchets industriels dangereux

Lorsque la quantité de déchets dangereux n'a pas été communiquée par les prestataires à la fin de la campagne de *reporting*, c'est la quantité mentionnée sur le bordereau en sortie de site qui est prise en compte. Cependant, cette quantité est estimée comme marginale.

Les filières de valorisation prises en compte sont celles de la réglementation européenne.

Effluents

Les législations française et néerlandaise imposent que les différents sites soient en conformité avec les exigences réglementaires en matière d'effluents. Chaque site concerné est soumis à des exigences des autorités et se voit fixer des limites de rejets aqueux à ne pas dépasser, ainsi que des fréquences de contrôle.

Les données reportées sont le nombre de dépassements des seuils réglementaires par rapport au nombre de mesures pour chaque type d'effluents.

Pour l'année 2013, le résultat du rapport entre le nombre de dépassements des seuils réglementaires et le nombre de mesures, est respectivement :

- pour Air France, 1/10 pour les composés azotés, 4/61 pour les composés phosphorés et 8/723 pour les métaux ;
- pour KLM, 0/52 pour les composés azotés, 0/52 pour les composés phosphorés et 0/280 pour les métaux.

Les métaux reportés sont Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

4.7 Indicateurs environnementaux

4.7.1 Opérations Aériennes

Indicateurs environnementaux		Unité	Groupe Air France-KLM 2011	2012	2013	13/12
Consommations						
Consommations de matières premières : carburant √		ktonnes	8 950	8 956	**8 755**	-2,2%
Émissions						
Émissions de gaz à effet de serre	Émissions de CO_2 √	ktonnes	28 193	28 210	**27 576**	-2,2%
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO_x basse altitude (< 3 000 ft)	ktonnes	9,0	9,2	**9,5**	3,3%
	Émissions de SO_2	ktonnes	10,4	9,9	**11,8**	19,2%
	SO_2 basse altitude (< 3 000 pieds)	ktonnes	0,8	0,7	**0,8**	14,3%
Délestages de carburant en vol	Nombre de délestages	nombre	29	41	**33**	-19,5%
	Carburant délesté	tonnes	1 152	1 839	**1 104**	-40,0%
Autres émissions	HC basse altitude (< 3 000 pieds)	ktonnes	0,8	0,8	**0,8**	0,0%
Gêne sonore						
Indicateur d'énergie bruit global		10^{12} kJ	1,65	1,69	**1,62**	-4,1%

√ Données vérifiées par KPMG pour 2013 à un niveau d'assurance raisonnable.
(1) Périmètre Groupe Air France : tous les vols sous code commercial Air France opérés par Air France, HOP!, CityJet et Transavia France.
(2) Périmètre Groupe KLM : tous les vols KLM opérés par KLM et KLM Cityhopper, Martinair. Transavia est incluse pour la consommation de carburant, les émissions de CO_2 et SO_2, elle est exclue pour les émissions de HC, NO_x et SO_2 basse altitude. Martinair et Transavia sont exclues pour l'indicateur d'énergie de bruit global.

	Groupe Air France [1]				Groupe KLM [2]			
	2011	2012	2013	13/12	2011	2012	2013	13/12
	5 047	5 078	**4 918**	-3,2%	3 903	3 878	**3 837**	-1,1%
	15 899	15 997	**15 491**	-3,2%	12 294	12 213	**12 085**	-1,0%
	6,2	6,3	**6,2**	-1,6%	2,8	2,9	**3,3**	13,8%
	7,2	6,4	**6,8**	6,2%	3,2	3,5	**5,0**	42,9%
	0,6	0,5	**0,5**	0,0%	0,2	0,2	**0,3**	50,0%
	23	27	**23**	-14,8%	6	14	**10**	-28,6%
	945	1 210	**758**	-37,4%	207	629	**346**	-45,0%
	0,6	0,6	**0,6**	0,0%	0,2	0,2	**0,2**	0,0%
	1,11	1,16	**1,12**	-3,4%	0,54	0,53	**0,50**	-5,7%

4.7.2 Opérations au sol

Indicateurs environnementaux		Unité	Groupe Air France-KLM 2011	2012	2013	13/12
Consommations						
Consommation d'eau		Milliers de m^3	886	812	**825**	1,6%
Consommation d'électricité		MWh	408 408	392 223	**383 605**	-2,2%
Consommation autres énergies		MWh	543 749	513 562	**534 375**	4,1%
Émissions						
Émissions de gaz à effet de serre	CO_2	tonnes	89 841	85 680	**88 885**	3,7%
Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique	Émissions de composés organiques volatiles COV	tonnes	129	146	**135**	-7,5%
	Émissions de HC	tonnes	167	145	**137**	-5,5%
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO_X	tonnes	810	773	**675**	-12,7%
	SO_2	tonnes	19,6	16,1	**15,8**	-1,9%
Déchets						
Production de déchets	Quantité de déchets industriels non dangereux	tonnes	58 964	57 060	**54 966**	-3,7%
	Quantité de déchets industriels dangereux	tonnes	7 000	7 009	**7 073**	0,9%
	% de valorisation des déchets industriels dangereux	%	45%	58%	**61%**	+3pts
Effluents						
Taux de conformité des rejets aqueux par rapport à la réglementation	Composés azotés	%	100%	100%	**98%**	-2pts
	Composés phosphorés	%	100%	99%	**97%**	-2pts
	Métaux (3)	%	99%	98%	**99%**	+1pt

(1) Air France et filiales : Régional, Brit Air, Servair et ses filiales (restreint à la France), Sodexi, CRMA et Blue Link. CityJet et Transavia France sont exclues.
(2) KLM et ses filiales : KLM Cityhopper (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS), Martinair et Transavia Hollande.
(3) Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

	Groupe Air France [1]				Groupe KLM [2]			
	2011	2012	2013	13/12	2011	2012	2013	13/12
	694	624	**640**	2,6%	192	188	**185**	-1,6%
	309 655	293 406	**288 218**	-1,8%	98 753	98 817	**95 387**	-3,5%
	316 650	295 757	**304 890**	3,1%	227 099	217 805	**229 485**	5,4%
	38 975	36 841	**37 782**	2,6%	50 866	48 839	**51 103**	4,6%
	90	102	**87**	-14,7%	39	44	**48**	9,1%
	108	86	**76**	-11,6%	59	59	**61**	3,4%
	541	508	**409**	-19,5%	269	265	**266**	0,4%
	16,6	12,9	**11,4**	-11,6%	3,0	3,2	**4,4**	37,5%
	42 155	40 236	**38 185**	-5,1%	16 809	16 824	**16 781**	-0,3%
	4 748	4 474	**4 420**	-1,2%	2 252	2 535	**2 653**	4,7%
	28%	43%	**44%**	+1pt	81%	85%	**89%**	+4,7pts
	100%	100%	**90%**	-10pts	100%	100%	**100%**	0pt
	100%	98%	**93%**	-5pts	100%	100%	**100%**	0pt
	99,5%	98%	**99%**	+1pt	98,5%	100%	**100%**	0pt

4.8 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné comme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Ce rapport porte sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le chapitre 4 du rapport de gestion 2013 du groupe Air France-KLM approuvé par le Conseil d'administration du 19 février 2014. Ces informations sont reprises au chapitre 4 du présent document de référence.

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Air France-KLM désigné organisme tiers indépendant, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013 présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code du commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels internes de mesure et de *reporting* utilisés, (ci-après les « Référentiels ») par la société et disponibles sur demande à la Direction Environnement et Développement Durable de la société Air France-KLM, dont un résumé figure dans le rapport de gestion dans la partie 4.2 pour le social et 4.6 pour l'environnement.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √ dans le chapitre 4 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre octobre 2013 et février 2014 pour une durée d'environ 13 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000 [(1)].

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code du commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code du commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans la partie 4.2 pour le social et 4.6 pour l'environnement du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes listées dans le tableau ci-après :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées [(1)] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 78% des effectifs et entre 51% et 100% des informations quantitatives environnementales.

(1) **Environnement** *: Direction Générale Industrielle Air France (Orly et Villeneuve Le Roi), Véhicules et engins de piste d'Air France, Servair et ses filiales (Servair 1, Acna Roissy), KLM Schiphol et Siège* **pour les activités au sol**.
Air France et ses filiales CityJet, BritAir, Régional et Transavia France d'une part, et KLM, KLM CityHopper, Transavia et Martinair d'autre part, **pour les opérations aériennes**.
Social *: Air France en France, KLM aux Pays-Bas, Cobalt Ground Solutions au Royaume-Uni.*

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné comme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

	Niveau d'assurance
Indicateurs sociaux	
Effectif total au 31/12 (CDI et CDD)	√ √
Répartition des effectifs par âge et par zone géographique	√ √
Part de femmes au 31/12	√ √
Pourcentage d'employés travaillant à temps partiel au 31/12	√ √
Embauches en CDI	√ √
Embauches en CDD	√ √
Nombre de licenciements (économiques inclus)	√ √
Taux d'absentéisme pour maladie	√ √
Taux d'absentéisme pour accident du travail	√ √
Taux d'absentéisme pour maternité	√ √
Nombre d'accidents du travail (avec arrêt supérieur à un jour)	√ √
Taux de fréquence des accidents du travail	√ √
Taux de gravité des accidents du travail	√ √
Coût total de la formation	√ √
Nombre d'heures de formation par salarié	√ √
Nombre de salariés en situation de handicap	√ √
Nombre de salariés en situation de handicap recrutés dans l'année	√ √
Nombre d'accords collectifs	√ √
Masse salariale	√ √
Indicateurs environnementaux	
Consommations de carburant et émissions de CO_2	√
Indicateur d'énergie bruit global	√ √
Émissions de NO_X, HC et SO_2 basse altitude	√ √
Nombre de délestages en vol et quantité de carburant délesté	√ √
Consommation d'eau	√ √
Consommation d'électricité	√ √
Consommation autres énergies (eau surchauffée, eau glacée pour climatisation, fioul domestique, essence et gazole, kérosène pour les bancs d'essais réacteurs, gaz naturel)	√ √
Quantité totale de déchets industriels non dangereux	√ √
Quantité totale de déchets industriels dangereux	√ √
Pourcentage de déchets industriels dangereux valorisés	√ √
Émissions de composés organiques volatiles COV	√ √
Émissions de CO_2 sol	√ √
Émissions de SO_2 sol	√ √
Émissions de NO_X sol	√ √
Taux de conformité des rejets aqueux	√ √

√ *Niveau d'assurance raisonnable.*
√ √ *Niveau d'assurance modérée.*

Informations qualitatives	
Social	Gestion du sureffectif Dialogue social Diversité et Égalité de traitement Politique Handicap
Environnemental	Contribution à la lutte contre le réchauffement climatique Politique de gestion et de valorisation des déchets Politique de réduction des émissions atmosphériques des activités au sol
Sociétal	Dialogue avec les parties prenantes Rôle dans les bassins économiques locaux Partenariats et mécénats

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par le groupe et identifiées par le signe √, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 100% des informations environnementales identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par le groupe et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris La Défense, le 24 février 2014

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Cette page est laissée en blanc volontairement.

5

Rapport financier

5.1	Investissements et financements	150
5.2	Propriétés immobilières et équipements	152
5.3	Commentaires sur les comptes	155
5.4	Indicateurs financiers	159
États financiers		
5.5	États financiers consolidés	166
5.6	Notes aux états financiers consolidés	173
5.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	250
5.8	Comptes sociaux	252
5.9	Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	264
5.10	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	265
5.11	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	266

5.1 Investissements et financements

Au cours de l'exercice 2013, hors activités non poursuivies, les investissements corporels et incorporels du groupe Air France-KLM se sont élevés à 1 186 millions d'euros. Les 245 millions d'euros de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles consistaient en 122 millions de cessions simples (110 millions en 2012) et 123 millions d'euros de recettes d'opérations de *sale & lease-back* (632 millions d'euros en 2012). Dans le cadre de Transform 2015, le groupe a appliqué un strict contrôle des investissements avant opérations de *sale & lease back* : ils se sont ainsi élevés à 1 064 millions d'euros, en baisse de 466 millions d'euros par rapport à 2012. Après opérations de *sale & lease back*, les investissements nets se sont élevés à 941 millions d'euros, en légère hausse par rapport à 2012. Le flux net de trésorerie provenant de l'exploitation s'élevant à 1 479 millions d'euros, le groupe a généré 538 millions de *cash-flow* libre d'exploitation *(Voir également Section 5.4 - Indicateurs financiers, page* 159*)*.

Au 31 décembre 2013, la trésorerie du groupe s'élève à 4,23 milliards d'euros, dont 126 millions d'euros de valeurs de placement immobilisées entre 3 et 12 mois, 432 millions d'euros nantis et 154 millions d'euros de dépôts en obligations. En outre, le groupe dispose de lignes de crédit à hauteur de 1,8 milliard d'euros souscrites par Air France, KLM et Air France-KLM entièrement disponibles au 31 décembre 2013 *(Voir également Section 3 – Risques de liquidité, page* 93*)*.

La dette nette s'établit à 5,35 milliards d'euros (5,97 milliards d'euros au 31 décembre 2012). Le détail du calcul de la dette nette se trouve à la section 5.4, page 160.

5.1.1 Investissements

(En millions d'euros)	2013	2012
Investissements incorporels	(166)	(146)
Investissements aéronautiques	(906)	(1 185)
Autres investissements corporels	(114)	(134)
Prise de contrôle de filiales et participations	(27)	(39)
Perte de contrôle de filiales et participations (dont Amadeus)	27	467
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	245	742
Dividendes reçus	17	24
Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an	5	30
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements des activités non poursuivies	(5)	(4)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements	**(924)**	**(245)**

Les investissements corporels et incorporels se sont élevés à 1 186 millions d'euros sur l'année 2013 (1 465 millions d'euros sur 2012) dont 906 millions d'euros d'investissements aéronautiques. Les investissements incorporels, d'un montant de 166 millions d'euros, sont des achats de logiciels informatiques et la capitalisation des développements informatiques. Les autres investissements corporels incluent principalement les achats d'équipements industriels pour les opérations aériennes, la maintenance et l'informatique.

Le produit des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 245 millions d'euros (742 millions d'euros en 2012) dont 122 millions d'euros de cessions aéronautiques (110 millions en 2012) et 123 millions d'euros de recettes d'opérations de *sale & lease-back* (632 millions d'euros en 2012).

Les prises de contrôle de filiales et participations s'élèvent à 27 millions d'euros, contre 39 millions en 2012. En 2012, le groupe a cédé 50% de sa participation dans Amadeus, dégageant ainsi 466 millions d'euros de trésorerie.

Au total, en incluant les investissements et cessions financiers, les dividendes et les activités non poursuivies, le flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements s'est élevé à 924 millions d'euros en 2013. En 2012, ce flux avait bénéficié des opérations de *sale & lease-back* et de la trésorerie reçue lors de la cession de 50% de la participation détenue dans Amadeus.

5.1.2 Financements

(En millions d'euros)	2013	2012
Augmentation de capital	6	-
Achat/cession de participation sans modification du contrôle	-	7
Émissions de nouveaux emprunts	1 887	1 780
Remboursements d'emprunts	(1 480)	(847)
Remboursements de dettes de locations-financement	(588)	(514)
Nouveaux prêts	(136)	(90)
Remboursement de prêts	157	100
Dividendes distribués	(4)	(2)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	**(158)**	**434**

Hors papier commercial, les financements mis en place en 2013 ont principalement porté sur :

- l'émission d'une OCEANE pour 550 millions d'euros en mars 2013 *(Voir également Section 6.3.2 page 275)* ;
- la mise en place par Air France de financements sur 4 avions et un bâtiment ;
- la mise en place par KLM de financements sur 5 avions.

Parallèlement, le groupe a remboursé 1 480 millions d'euros d'emprunts (847 millions d'euros en 2012) et 588 millions d'euros de dettes résultant de contrats de location-financement (514 millions d'euros en 2012).

5.1.3 Structure de la dette et profil de remboursement

Structure de la dette

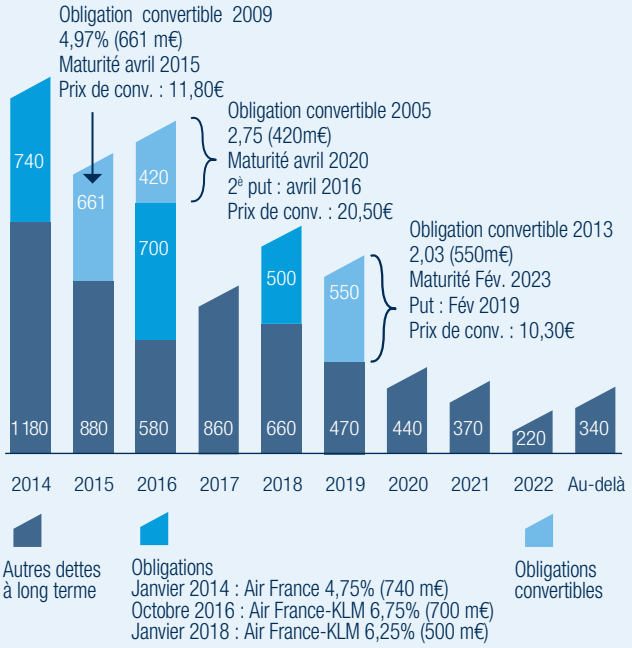
Les dettes financières brutes du groupe s'élèvent à 10,7 milliards d'euros au 31 décembre 2013 dont 5,76 milliards d'euros sont garanties par des actifs nantis ou hypothéqués d'un montant de 8,85 milliards d'euros, représentant 59% de la valeur nette comptable des actifs concernés *(Voir également Note 37.1 aux comptes consolidés, page 239)*. Après couverture, 69% de la dette brute est à taux fixe et 87% de la dette est en euros. Le coût moyen de la dette est de 3,4% *(Voir également Section 3 – Risques de marché et gestion des risques de marché, page 91)*.

La structure de la dette est la suivante :

- financements de marché (OCÉANE, emprunts obligataires et emprunts à durée indéterminée) : 3,97 milliards d'euros ;
- emprunts de location financement : 4,41 milliards d'euros ;
- autres emprunts dont emprunts bancaires et intérêts courus non-échus : 2,36 milliards d'euros.

Profil de remboursement

Les remboursements de dettes se font de façon progressive dans le temps ; en dépit d'une contraction du bilan de banques, le marché du financement d'actifs aéronautique reste ouvert pour les montants envisagés sur les années à venir. Cependant, le groupe reste attentif à ces évolutions et poursuit sa diversification, notamment auprès de banques non-européennes et en refinançant d'autres actifs que les avions.



Chiffres en millions d'euros, net des dépôts sur locations financières et hors dettes perpétuelles de KLM (550 millions d'euros)

5.1.4 Investissements futurs

En 2014, dans le cadre du plan Transform 2015, le groupe prévoit de limiter ses investissements nets de cessions à un niveau de 1,3 à 1,4 milliard d'euros.

5.2 Propriétés immobilières et équipements

5.2.1 Immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM

Valeurs nettes *(En millions d'euros)*	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Immobilisations aéronautiques	**9 391**	**10 048**
Autres immobilisations corporelles		
Terrains et constructions	1 160	1 219
Matériels et installations	382	430
Actifs en cours de construction	95	55
Autres	182	228
Total autres immobilisations corporelles	**1 819**	**1 932**

Les immobilisations aéronautiques sont décrites dans la section Activité-Flotte de ce document. Les commandes de matériels aéronautiques font l'objet de la Note 36 aux comptes consolidés.

Les terrains et constructions constituent, après la flotte, le deuxième poste d'immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM et feront seuls l'objet d'une description.

5.2.2 Terrains et constructions du groupe Air France-KLM

➤ **Répartition des surfaces par grand métier**

Surface approximative en m² au 31 décembre	Groupe Air France		Groupe KLM		Groupe Air France-KLM	
	2013	2012	2013	2013	2013	2012
Passage	458 016	425 519	150 893	135 203	608 909	557 722
Cargo	263 686	257 829	100 891	98 966	364 577	356 795
Maintenance	621 492	637 994	299 045	298 076	920 537	936 070
Support	435 606	453 543	100 000	109 334	535 606	562 877
Total	**1 778 800**	**1 771 885**	**650 830**	**641 579**	**2 429 630**	**2 413 464**

Les constructions de la compagnie Air France représentent 83% des immobilisations du groupe Air France et sont situées pour 87% en France.

En 2013, les principales évolutions ont été la remise en location du hangar H3 situé à CDG (16 900 m²) pour débuter le transfert d'activité du Bourget vers CDG et la restitution d'environ 2 000 m² sur le site de Montreuil. L'opération « Aérostructure » (18 000 m²) sera lancée en 2014 pour une livraison en 2015.

➤ Financement des surfaces

	Groupe Air France	Groupe KLM	Total
Propriété	36%	86%	50%
Crédit-bail	21%	-	16%
Loyers opérationnels	42%	14%	35%
Total	**100%**	**100%**	**100%**

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles concernant les constructions s'élèvent à 1,59 milliard d'euros au 31 décembre 2013 *(Voir également la Note 35.2 aux comptes consolidés, page* 237*)*.

La majorité des installations du groupe Air France sont implantées sur des zones aéroportuaires où la mise à disposition des terrains se fait à travers des conventions d'occupation ou des baux de longue durée. Seulement 8% des surfaces en pleine propriété et en crédit-bail sont implantées sur du foncier contrôlé par Air France.

➤ Répartition géographique des principaux sites

Sites	Surface approximative en m²	Nature des financements
Groupe Air France		
Aéroports Roissy-CDG	700 455	Propriété, crédit-bail, locations
Aéroport d'Orly	342 503	Propriété, crédit-bail, locations
Toulouse	70 471	Propriété, crédit-bail, locations
Le Bourget	37 291	Locations
Montreuil	20 195	Locations
Valbonne	17 293	Propriété
Groupe KLM		
Schiphol Airport	40 318	Locations opérationnelles
Schiphol Centrum	136 725	Propriété
Schiphol Oost	378 276	Propriété, locations opérationnelles
Schiphol Rijk	16 404	Propriété, locations opérationnelles
Schiphol Noord	22 041	Propriété
Amstelveen	29 577	Propriété

➤ **Principaux contrats de location**

Sites	Surface approximative en m²	Nature des financements
Groupe Air France		
Siège commercial Montreuil	20 195	Bail commercial
Hangar H1 à CDG	43 000	Convention
Groupe KLM		
Schiphol	40 318	Bail commercial

5.2.3 Immobilisation en cours

Le groupe Air France-KLM n'a pas d'immobilisations en cours significatives.

5.3 Commentaires sur les comptes

5.3.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2013

Mouvements de périmètre sur l'exercice 2013

Dans le cadre de la constitution de *HOP!,* le groupe a pris le contrôle de la compagnie Airlinair le 28 février 2013. Le groupe a cédé, le 15 mai 2013, sa filiale italienne Servair Air chef, spécialisée dans le *catering* (restauration aérienne). Enfin, au 31 décembre 2013, l'entité Alitalia n'est plus comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence, suite à la décision du groupe Air France-KLM de ne pas souscrire à l'augmentation de capital sollicitée en octobre 2013. Air France-KLM détient toujours 7,08% du capital d'Alitalia.

Retraitement des comptes 2012

Depuis le 1er janvier 2013, la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » publiée en juin 2011 par l'IASB est entrée en vigueur. Les comptes consolidés au 31 décembre 2012 ont été retraités afin de permettre la comparaison.

Le 20 décembre 2013, Air France a reçu de la société Intro Aviation GmbH une offre ferme d'achat de CityJet et de sa filiale VLM. La cession projetée de ces deux sociétés a été traitée en activité non poursuivie et les comptes 2012 ont été retraités en conséquence.

Périmètre au 31 décembre 2013

Le périmètre comprend 162 sociétés consolidées et 41 sociétés mises en équivalence. Air France et KLM, les deux principales filiales, représentent 91% du chiffre d'affaires et 73% du bilan. Les autres filiales exercent principalement des activités de transport aérien (*HOP!*, KLM Cityhopper, Martinair), de maintenance, de *catering* (groupe Servair et KLM Catering Services) ou de financement d'avions.

(En millions d'euros)	2013	2012*	Variation
Chiffre d'affaires	25 520	25 423	0,4%
EBITDA**	1 855	1 394	461
EBITDAR***	2 768	2 343	425
Résultat d'exploitation courant	130	(336)	466
Résultat des activités opérationnelles	(227)	(731)	504
Résultat net des activités poursuivies	(1 696)	(1 023)	(673)
Résultat net des activités non poursuivies	(122)	(197)	75
Résultat net – part du groupe	(1 827)	(1 225)	(602)
Résultat net part du groupe par action de base *(En €)*	(6,17)	(4,14)	(2,03)

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*
** *Résultat d'exploitation courant avant amortissements, dépréciations et provisions. Voir section 5.4.*
*** *Résultat d'exploitation courant avant amortissements, dépréciations et provisions et locations opérationnelles. Voir section 5.4.*

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 25,52 milliards d'euros, en hausse de 2,3% à change constant (+0,4% à change courant). L'année 2013 a été marquée par la persistance du ralentissement économique en Europe. Du point de vue des capacités, Air France-KLM a poursuivi sa politique de stricte discipline (en hausse de 1,6%), et l'industrie dans son ensemble est restée relativement prudente. Le cargo aérien a été quant à lui affecté par la faiblesse du commerce mondial et la situation de surcapacité structurelle dans le secteur. Le chiffre d'affaires de l'activité passage a progressé de 0,7% et celui de l'activité maintenance de 11,8%. Le chiffre d'affaires de l'activité cargo a diminué de 7,9% et celui des autres activités est en hausse de 5,6%.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation diminuent de 1,4% à 25,39 milliards d'euros. Hors change, elles sont stables en dépit de l'inflation et de la hausse des capacités. Les charges externes diminuent de 1,7% à 16,00 milliards d'euros contre 16,27 milliards d'euros sur les 12 mois précédents. Hors carburant, les charges externes augmentent de 1,2% par rapport aux 12 mois précédents.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(En millions d'euros)	2013	2012*	Variation (en %)
Carburant avions	6 897	7 278	(5,2)
Affrètements aéronautiques	455	551	(17,4)
Locations opérationnelles	913	949	(3,8)
Redevances aéronautiques	1 839	1 832	0,4
Catering (achat de commissariat)	589	591	(0,3)
Achats d'assistance en escale	1 405	1 368	2,7
Achats et consommation d'entretien aéronautique	1 303	1 131	15,2
Frais commerciaux et de distribution	852	866	(1,6)
Autres charges	1 744	1 706	2,2
Total	**15 997**	**16 272**	**(1,7)**

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*

Les principales variations sont les suivantes :

- **carburant avions :** la charge de l'année baisse de 5,2% à taux de change courant, et de 2,2% hors change. Cette baisse se décompose en un effet prix de 1,8% et un effet volume de 0,4% ;
- **affrètements aéronautiques :** le coût des affrètements aéronautiques représente la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes. Il a diminué de 96 millions d'euros par rapport à l'an dernier sous l'effet d'une réduction des capacités achetées et des renégociations d'accords ;
- **locations opérationnelles :** les locations opérationnelles diminuent de 3,8% sous l'influence du change euro/dollar et de la renégociation des contrats à chaque terme. Hors change, elles baissent de 0,9% ;
- **redevances aéronautiques :** les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports. Hors change, la variation est de 2,0%, en ligne avec celle de l'activité ;
- ***catering* :** les dépenses de *catering* correspondant aux achats de prestations fournies à bord des avions sont stables. Ces dépenses comprennent les dépenses engagées par le groupe Air France-KLM pour sa propre activité ainsi que les dépenses engagées par sa filiale de catering pour ses clients tiers ;
- **achats d'assistance en escale :** les achats d'assistance en escale correspondent principalement aux frais d'assistance des avions au sol et à la prise en charge des passagers pour le groupe et pour une faible part, pour le compte de clients tiers. Ils augmentent de 2,7% à change courant, et de 4,3% à change constant ;
- **achats d'entretien :** ils comprennent les achats et consommations d'entretien aéronautique, pour les avions du groupe et pour l'activité tiers. L'augmentation de 15,2% est principalement due au développement des ventes tierces, en hausse de 11,8% sur l'année ;
- **frais commerciaux et de distribution :** les frais commerciaux et de distribution sont en baisse de 1,6% à change courant, et quasi-stables à change constant -0,3%, notamment grâce au développement des canaux de distribution moins coûteux (croissance de 13% des ventes par internet) ;
- **autres charges :** les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires. Elles augmentent de 2,2% à change courant et de 3,0% à change constant.

Les **frais de personnel** ressortent à 7,48 milliards d'euros contre 7,66 milliards en 2012, soit une baisse de 2,4%. Les effectifs moyens sont en baisse -3,5% et ressortent à 96 417 salariés.

Les **impôts et taxes** s'élèvent à 186 millions d'euros contre 184 millions d'euros au 31 décembre 2012, en augmentation de 1,1%.

Les **dotations aux amortissements** ressortent à 1,57 milliard d'euros contre 1,58 milliard d'euros au 31 décembre 2012.

Les **dotations nettes aux dépréciations et provisions** ressortent à 159 millions contre 154 millions lors de l'exercice précédent.

Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en baisse de 3,8%. Cette variation se décompose en une hausse de 0,1% due à la hausse des charges de pension, une baisse de 0,6% due à la baisse du prix du carburant, une baisse de 1,3% due à l'évolution des taux de change, et une baisse nette des coûts de 2,0%.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation courant** est positif de 130 millions d'euros (-336 millions d'euros au 31 décembre 2012).

La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

(En millions d'euros)	2013 Chiffre d'affaires	2013 Résultat d'exploitation courant	2012* Chiffre d'affaires	2012* Résultat d'exploitation courant
Passage	20 112	174	19 976	(260)
Fret	2 816	(202)	3 057	(230)
Maintenance	1 225	159	1 096	140
Autres	1 367	(1)	1 294	14
Total	**25 520**	**130**	**25 423**	**(336)**

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*

Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est une perte de 227 millions d'euros contre une perte de 731 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2013, il inclut notamment un montant de 200 millions au titre de charges de restructuration liées aux plans de départs volontaires, un montant de 111 millions au titre de la restructuration de la flotte et des contrats de location déficitaires.

Enfin, le groupe a enregistré une taxe exceptionnelle sur les salaires aux Pays-Bas, liée à la crise économique en Europe, d'un montant de 7 millions d'euros, une provision complémentaire au titre des procédures en cours sur les ententes concernant le fret pour un montant de 14 millions d'euros et une provision suite à des contentieux avec les personnels navigants pour un montant de 18 millions d'euros.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a augmenté pour s'établir à 404 millions d'euros contre 353 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Cette hausse provient essentiellement d'une augmentation du coût de l'endettement brut de 45 millions d'euros.

Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financières nets dégagent au 31 décembre 2013, un résultat positif de 103 millions d'euros contre 144 millions d'euros au 31 décembre 2012. Elles s'analysent comme suit :

- profit de change de 74 millions d'euros (64 millions au 31 décembre 2012) ;
- variation positive de la juste valeur des actifs et passifs financiers de 57 millions d'euros (63 millions au 31 décembre 2012). Elle correspond notamment à l'impact positif des couvertures carburant pour 84 millions d'euros et à l'impact négatif des couvertures devise pour (30) millions d'euros ;
- dotations aux provisions de 30 millions contre une reprise de 15 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Résultat net – part du groupe

La **charge d'impôt** s'élève à 957 millions d'euros contre 17 millions d'euros au 31 décembre 2012.

En France, les déficits sont indéfiniment reportables. Toutefois, les lois de finance 2011 et 2012 ont introduit une limitation dans le montant des déficits fiscaux imputables chaque année à hauteur de 50% du montant du bénéfice de la période au-delà du premier million d'euros. Les perspectives de récupération de ces déficits sur bénéfices futurs ayant par ailleurs été rallongées dans un contexte de crise économique durable et de marché mondial fortement concurrentiel, le groupe a, par mesure de prudence, décidé de limiter de façon appropriée son horizon de recouvrabilité sur le périmètre fiscal français pour prendre en compte les évolutions possibles de l'environnement fiscal et la volatilité accrue de l'activité. Une provision de 937 millions d'euros a donc été enregistrée au 31 décembre 2013.

Aux Pays-Bas, les déficits fiscaux sont reportables sur une durée de 9 ans, sans limitation dans le montant de récupération imputable chaque année.

La **part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est négative de 211 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre une contribution également négative de 66 millions d'euros l'exercice précédent. Elle comprend pour l'essentiel la quote-part des pertes d'Alitalia affectées à Air France-KLM ainsi qu'une provision pour perte de valeur sur ces titres, lorsque cette société était mise en équivalence dans les comptes du groupe, pour un montant de 202 millions d'euros.

Le **résultat des activités non poursuivies** est négatif de 122 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre une contribution également négative de 197 millions d'euros l'exercice précédent. Il comprend le résultat des sociétés CityJet et VLM. Au 31 décembre 2013, dans le cadre de l'évaluation de ces deux compagnies, le résultat comprend également une provision complémentaire de 77 millions d'euros, pour ramener la valeur de l'actif net de l'ensemble CityJet et VLM à sa valeur de cession attendue, ainsi qu'une provision de 25 millions d'euros afin de couvrir une rupture de contrat et des litiges concernant le paiement des charges sociales en France.

Le **résultat net consolidé – part du groupe** ressort en perte de 1,83 milliard d'euros au 31 décembre 2013 contre une perte de 1,23 milliard d'euros au 31 décembre 2012. Corrigé des éléments non récurrents, le résultat net retraité s'établit à -349 millions d'euros, en nette progression par rapport à 2012 (-696 millions d'euros, voir section 5.4, indicateurs financiers).

La contribution au résultat net par trimestre est respectivement de -630 millions d'euros au 31 mars 2013, de -163 millions d'euros au 30 juin 2013, de +143 millions d'euros au 30 septembre 2013 et de -1 177 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Par action, le résultat net de base s'élève à -6,17 euros au 31 décembre 2013 contre -4,14 euros au 31 décembre 2012.

5.3.2 Investissements et financements du groupe

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 1,19 milliard d'euros (1,47 milliard d'euros au 31 décembre 2012) dont 368 millions d'euros d'investissement dans la flotte, 407 millions d'euros dans la maintenance, 137 millions d'euros de pièces détachées et 280 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de sale & *lease-back* se sont élevées à 245 millions d'euros contre 742 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au cours de l'exercice 2013, le groupe a procédé au renouvellement d'un contrat de location d'un parking avec Aéroport de Paris. Ce contrat a été qualifié de location financière. Un contrat de location d'un avion A340, qualifié de location financière en 2012, a été requalifié en location opérationnelle au cours de l'exercice 2013. Ni l'acquisition ni la dette rattachée à ces deux éléments n'ont d'impact dans le tableau de flux de trésorerie.

Le *cash-flow* opérationnel est positif de 1,48 milliard d'euros (851 millions d'euros au 31 décembre 2012) compte tenu d'une variation positive du besoin en fonds de roulement de 370 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, le groupe dispose de 4,23 milliards d'euros de liquidités nettes dont 3,68 milliards de trésorerie et équivalents. De plus, le groupe dispose de lignes de crédit non utilisées pour un montant cumulé de 1,8 milliard d'euros.

L'endettement financier net ressort au 31 décembre 2013 à 5,35 milliards d'euros (5,97 milliards d'euros au 31 décembre 2012).

La mise en place de la révision de la norme IAS 19 a introduit une volatilité potentielle importante sur les capitaux propres du groupe Air France-KLM. Le ratio d'endettement sur fonds propres n'est, de ce fait, plus pertinent et ne sera plus publié.

5.3.3 Résultats sociaux de la société Air France-KLM

Les comptes sociaux de la société Air France-KLM ont été arrêtés au 31 décembre 2013.

En qualité de société holding, la société Air France-KLM n'a pas d'activité opérationnelle. Ses produits proviennent des redevances perçues au titre de l'utilisation du logo Air France-KLM par les deux sociétés opérationnelles et ses charges comprennent essentiellement les frais de communication financière, les honoraires des Commissaires aux comptes, les rémunérations des mandataires sociaux ainsi que le personnel mis à disposition par Air France et KLM. Au 31 décembre 2013, le résultat d'exploitation ressort négatif à 7 millions d'euros.

Le résultat net ressort négatif à 322 millions d'euros, essentiellement en raison des frais financiers sur les emprunts obligataires et de provisions sur les titres. Aucun dividende n'a été versé au titre de 2012.

Conformément aux dispositions des articles 39-5 et 223 quinquies du Code général des impôts relatif aux dépenses du relevé des frais généraux exclues des charges non déductibles fiscalement, il est précisé qu'aucun montant n'a été engagé au cours de l'exercice.

Conformément aux dispositions de l'article 39-4 et 223 quater du Code général des impôts, aucun amortissement excédentaire n'a été constaté.

Information sur les délais de paiement fournisseurs de la société Air France-KLM

Au 31 décembre 2013, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 11 millions d'euros dont 5 millions d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 décembre 2012, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 25 millions d'euros dont 3 millions d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

5.3.4 Révision de la norme IAS 19 « Avantages du personnel »

La révision de la norme IAS 19 « Avantages du personnel » est applicable depuis le 1er janvier 2013.

La norme IAS 19 révisée a eu pour principale conséquence la suppression de l'option qui permettait, dès lors que l'on sortait du corridor de 10%, l'amortissement des écarts actuariels. Ces derniers sont dorénavant comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. Conformément à la norme, l'application au 1er janvier 2013 s'est traduite par :

- l'ajustement négatif des capitaux propres au 31 décembre 2012 d'un montant de 1,9 milliard d'euros bruts diminués de l'effet d'impôt, soit 1,3 milliard d'euros nets d'impôts (montant de 1,5 milliard d'euros brut diminués de l'effet d'impôt soit 1,1 milliard d'euros nets d'impôt à l'ouverture au 1er janvier 2012) ;
- l'ajustement du résultat 2012 d'un montant de (40) millions d'euros brut diminué de l'effet d'impôt soit (33) millions d'euros nets d'impôts.

5.4 Indicateurs financiers

Excédent brut d'exploitation (EBITDA)

(En millions d'euros)	2013	2012*
Résultat d'exploitation courant	130	(336)
Amortissements	1 566	1 576
Dépréciations et provisions	159	154
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	**1 855**	**1 394**

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*

Outre l'objectif de désendettement, le groupe s'est donné un objectif d'amélioration de l'EBITDA, qui devrait être aux environs de 2,5 milliards d'euros en 2014, en l'absence d'une nouvelle dégradation de la conjoncture.

Résultat d'exploitation ajusté et marge d'exploitation ajustée

Dans le cadre de pratiques communément admises en matière d'analyse financière du secteur du transport aérien, les locations opérationnelles sont capitalisées 7 fois pour le calcul des capitaux employés et du niveau d'endettement. En conséquence, le résultat d'exploitation courant est ajusté de la partie des locations opérationnelles assimilées à des charges financières, soit 34% de ces loyers, pourcentage résultant du taux de capitalisation des locations opérationnelles. Il en résulte une marge d'exploitation ajustée qui, en permettant d'éliminer les impacts comptables des différents modes de financement des avions, favorise une meilleure comparabilité de la rentabilité des différentes compagnies aériennes.

	2013	2012*
Résultat d'exploitation courant *(en M€)*	130	(336)
Quote-part des locations opérationnelles correspondant à des frais financiers (34%) *(en M€)*	310	323
Résultat d'exploitation ajusté *(en M€)*	**440**	**(13)**
Chiffre d'affaires *(en M€)*	25 520	25 423
Marge d'exploitation ajustée	**1,7%**	**(0,1%)**

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*

Résultat net retraité

Le résultat net retraité correspond au résultat net corrigé des éléments exceptionnels ou non récurrents.

	2013	2012*
Résultat net – part groupe *(en M€)*	(1 827)	(1 225)
Résultat net des activités non poursuivies *(en M€)*	122	197
Dépréciation des actions Alitalia *(en M€)*	119	-
Dépréciation des actifs d'impôts différés *(en M€)*	937	-
Variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers (dérivés) *(en M€)*	(57)	(63)
Produits et charges non courants *(en M€)*	357	395
Résultat net - part groupe, retraité *(en M€)*	**(349)**	**(696)**
Résultat net - part groupe, retraité par action *(en euros)*	**(1,18)**	**(2,35)**

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*

Dette nette

Pour le calcul de la dette nette, le groupe réalise deux types d'ajustements. D'une part, sont portés en moins de la dette les dépôts constitués lors de la mise en place de financements d'avions en location-financement et qui viennent s'imputer sur le solde de la dette lors de la levée de l'option. De même, est portée en moins de la dette correspondante la trésorerie nantie dans le cadre du contrat de swap conclu avec Natixis pour une période de quatre ans relatif aux OCÉANE 2,75% 2020.

D'autre part, les valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois *(voir Note 24 des comptes consolidés)* et les lignes de trésorerie nantie, principalement constituées dans le cadre du recours formé contre le montant de l'amende cargo devant le Tribunal de l'Union européenne, sont ajoutées aux liquidités.

Au 31 décembre 2013, le groupe détient 199 millions d'euros de trésorerie placés sur des comptes bancaires au Vénézuela. Ce montant provient de la vente de billets d'avion effectuée localement au cours de la période décembre 2012 à décembre 2013. Dans le cadre du contrôle des changes, des demandes mensuelles de transfert ont été faites auprès de la Chambre de Transfert des Devises. Compte tenu du contexte politique et économique vénézuélien, ces demandes n'ont pas donné lieu à des transferts de devises. Le dernier transfert a eu lieu en octobre 2013.

Bilan au *(En millions d'euros)*	**31 décembre 2013**	**31 décembre 2012***
Dettes financières courantes et non courantes	10 733	10 999
Dépôts sur avions en location financement	(626)	(650)
Actifs financiers nantis (swap sur OCÉANE)	(393)	(393)
Couvertures de change sur dettes	8	4
Intérêts courus non échus	(144)	(112)
Dettes financières	**9 578**	**9 848**
Trésorerie et équivalent trésorerie	3 684	3 420
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	126	320
Trésorerie nantie	432	243
Dépôts (obligations)	154	156
Concours bancaires courant	(166)	(257)
Liquidités nettes	**4 230**	**3 882**
Dette nette	**5 348**	**5 966**

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*

Le groupe s'est donné comme objectif, dans le cadre du plan Transform 2015, de ramener la dette nette à 4,5 milliards d'euros au cours de 2015.

Ratio d'endettement

Compte-tenu de la volatilité importante des capitaux propres induite par la mise en œuvre de la norme IAS 19 révisée, le groupe n'utilise plus le ratio d'endettement comme indicateur financier, et lui a substitué le suivi des ratios de couverture ci-dessous.

Ratios de couverture

La réduction de l'endettement net et le redressement de la capacité d'autofinancement sont les principaux objectifs du plan Transform 2015, qui doivent se traduire par une forte amélioration des ratios de couverture.

➤ **Ratio dette nette/EBITDA**

	2013	**2012***
Dette nette *(en M€)*	5 348	5 966
EBITDA *(en M€)*	1 855	1 394
Dette nette/EBITDA	**2,9x**	**4,3x**

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*

➤ **Ratio EBITDA/coût de l'endettement financier net**

	2013	2012*
EBITDA *(en M€)*	1 855	1 394
Coût de l'endettement financier net *(en M€)*	404	353
EBITDA/coût de l'endettement financier net	**4,6x**	**4,0x**

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*

➤ **Ratio dette nette ajustée/EBITDAR**

La dette nette ajustée ajoute aux dettes nettes le montant annuel des locations opérationnelles capitalisé 7 fois. L'EBITDAR correspond au résultat d'exploitation courant avant amortissements, dépréciations, provisions et locations opérationnelles.

	2013	2012*
Dette nette *(en M€)*	5 348	5 966
Locations opérationnelles x 7 *(en M€)*	6 391	6 643
Total dette nette ajustée *(en M€)*	**11 739**	**12 609**
EBITDA *(en M€)*	1 855	1 394
Locations opérationnelles *(en M€)*	913	949
EBITDAR *(en M€)*	**2 768**	**2 343**
Dette nette ajustée/EBITDAR	**4,2x**	**5,4x**

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*

➤ **Ratio EBITDAR/Coût de l'endettement financier net ajusté**

Le coût de l'endettement financier net ajusté comprend la quote-part des locations opérationnelles correspondant aux frais financiers (34%).

	2013	2012*
EBITDAR *(en M€)*	2 768	2 343
Coût de l'endettement financier net *(en M€)*	404	353
Quote-part des locations opérationnelles correspondant à des frais financiers (34%) *(en M€)*	310	323
Coût de l'endettement financier net ajusté *(en M€)*	714	676
EBITDAR/coût de l'endettement financier net ajusté	**3,9x**	**3,5x**

* *Retraité IAS 19 révisée, activité hors CityJet, reclassée en activité non poursuivie.*

Cash-flow libre d'exploitation

Le *cash-flow* libre d'exploitation représente la trésorerie disponible après les investissements corporels et incorporels générée par la seule exploitation. Il n'inclut pas les autres flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements, notamment financiers. Le groupe intègre dans cet indicateur financier le montant des contrats d'acquisitions d'actifs corporels et incorporels qui, de manière exceptionnelle, ne donnent pas lieu à un enregistrement dans les investissements du tableau des flux de trésorerie consolidé.

(En millions d'euros)	2013	2012*
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	1 479	851
Investissements corporels et incorporels	(1 186)	(1 465)
Acquisitions d'actifs corporels et incorporels non comptabilisés comme investissements	-	(175)
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	245	742
***Cash-flow* libre d'exploitation**	**538**	**(47)**

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*

Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés est le rapport entre le résultat d'exploitation ajusté (intégrant la charge d'impôt reconnue dans le résultat net retraité) et les capitaux employés.

Il est calculé à partir des agrégats suivants issus des comptes consolidés :

- les capitaux employés : capitaux propres consolidés nets des dérivés (-48 millions d'euros au 31 décembre 2013 et -44 millions d'euros au 31 décembre 2012) et diminués de la part de l'écart d'acquisition négatif lié au surplus des fonds de pensions de KLM (928 millions d'euros) constaté lors du passage aux IFRS. À ce montant sont ajoutés les dettes nettes et le montant annuel des locations opérationnelles capitalisé 7 fois en application de la règle utilisée par les analystes suivant le secteur du transport aérien et les agences de notation ;
- le résultat d'exploitation ajusté intégrant la charge d'impôt reconnue dans le résultat net retraité.

	2013	2012*
Capitaux propres hors surplus des fonds de pension et dérivés *(en M€)*	1 410	2 753
Dette nette *(en M€)*	5 348	5 966
Locations opérationnelles x 7 *(en M€)*	6 391	6 643
Capitaux employés *(en M€)*	**13 149**	**15 362**
Résultat d'exploitation ajusté *(en M€)*	440	(13)
Charge d'impôt reconnue dans le résultat net retraité *(en M€)*	(20)	(17)
Résultat d'exploitation ajusté intégrant la charge d'impôt reconnue dans le résultat net retraité *(en M€)*	**420**	**(30)**
ROCE	**3,2%**	**(0,2%)**

* *Retraité IAS 19 révisée, activité hors CityJet, reclassée en activité non poursuivie.*

Coût du capital

	2013	2012
Coût des fonds propres	15,0%	14,6%
Coût marginal de la dette après impôts	4,0%	4,6%
Pondération, fonds propres/dette cible		
♦ Fonds propres	31%	31%
♦ Dette	69%	69%
Coût moyen pondéré du capital après impôt	**7,4%**	**7,7%**

Coût net à l'ESKO

Pour analyser la performance de coût de chaque activité de transport, le groupe divise le coût net de cette activité par les capacités produites, exprimées en SKO pour le passage ou Transavia, et en TKO pour le cargo.

Pour analyser la performance de coût globale de l'entreprise, le groupe utilise le coût net à l'ESKO. Ce coût net est obtenu en divisant le coût net total par les capacités produites exprimées en Équivalents Sièges-Kilomètres Offerts (ESKO). Le coût net est calculé en retirant des coûts d'exploitation totaux le chiffre d'affaires autre que celui réalisé dans les trois activités de transport (passage, cargo, Transavia). La capacité produite par les trois activités de transport est combinée en sommant les capacités de l'activité passage (en SKO), les capacités de Transavia (en SKO) et les capacités de l'activité cargo (en TKO) converties en ESKO selon un facteur fixe distinct pour Air France et pour KLM.

La norme IAS 19 révisée rend la charge de retraites à prestations définies plus volatile. Cette charge évolue indépendamment des sorties de trésorerie correspondantes. Le calcul de la variation du coût net à l'ESKO à charge de retraites à prestations définies constante permet d'isoler cet effet.

	2013	2012*
Chiffre d'affaires *(en M€)*	25 520	25 423
Résultat d'exploitation courant *(en M€)*	130	(336)
Coût d'exploitation total *(en M€)*	**25 390**	**25 759**
Activité passage – autres recettes passage *(en M€)*	936	911
Activité cargo – autres recettes fret *(en M€)*	197	185
Chiffre d'affaires externe activité maintenance *(en M€)*	1 225	1 096
Autres activités - recettes hors transport de Transavia *(en M€)*	419	443
Coût net *(en M€)*	**22 613**	**23 124**
Capacités produites, exprimée en ESKO	333 480	328 188
Coût net à l'ESKO *(en centimes d'€ par ESKO)*	**6,78**	**7,05**
Variation brute	***-3,8%***	
Effet change sur les coûts nets *(en M€)*		(307)
Variation à change constant	***-2,5%***	
Effet prix du carburant *(en M€)*		(126)
Variation à change et prix du carburant constants	***-1,9%***	
Charges de retraite à prestations définies incluses dans les frais de personnel *(en M€)*	379	359
Coût net à l'ESKO *à change, prix du carburant et charges de retraites à prestations définies constantes* *(en centimes d'€ par ESKO)*	**6,78**	**6,92**
Variation à change, prix du carburant et charges de retraites à prestations définies constantes	***-2,0%***	

* *Retraité IAS 19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie.*

Cette page est laissée en blanc volontairement.

Sommaire

5.5 États financiers consolidés

5.5.1	Compte de résultat consolidé	166
5.5.2	État du résultat global consolidé	167
5.5.3	Bilan consolidé	168
5.5.4	Variation des capitaux propres consolidés	170
5.5.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé	171

5.6 Notes aux états financiers consolidés

Note 1	Description de l'activité	173
Note 2	Retraitement des comptes 2012	173
Note 3	Événements significatifs	175
Note 4	Règles et méthodes comptables	175
Note 5	Évolution du périmètre de consolidation	183
Note 6	Informations sectorielles	183
Note 7	Charges externes	187
Note 8	Frais de personnel et effectifs	188
Note 9	Amortissements, dépréciations et provisions	189
Note 10	Autres produits et charges	189
Note 11	Produits et charges non courants	190
Note 12	Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers	191
Note 13	Impôts	192
Note 14	Résultat net des activités non poursuivies	195
Note 15	Actifs détenus en vue de la vente et passifs lies aux actifs détenus en vue de la vente	195
Note 16	Résultat par action	196
Note 17	Goodwill	197
Note 18	Immobilisations incorporelles	198
Note 19	Test de valeur d'actif	199
Note 20	Immobilisations corporelles	200
Note 21	Investissements corporels et incorporels	201
Note 22	Titres mis en équivalence	202
Note 23	Actifs de pension	203
Note 24	Autres actifs financiers	204
Note 25	Stocks et encours	206
Note 26	Créances clients	206
Note 27	Autres débiteurs	207
Note 28	Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	207
Note 29	Capitaux propres	208
Note 30	Paiements fondés sur des actions	210
Note 31	Provisions et avantages du personnel	212
Note 32	Dettes financières	220
Note 33	Autres créditeurs	226
Note 34	Instruments financiers	226
Note 35	Engagements de locations	237
Note 36	Commandes de matériels aéronautiques	238
Note 37	Autres engagements	239
Note 38	Parties liées	240
Note 39	Tableau des flux de trésorerie consolidé	242
Note 40	Honoraires de Commissaires aux comptes	243
Note 41	Périmètre de consolidation au 31 décembre 2013	244

5.5 États financiers consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2013

5.5.1 Compte de résultat consolidé

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	Notes	2013	2012 Retraité*
Chiffre d'affaires	***6***	***25 520***	***25 423***
Autres produits de l'activité		10	16
Produits des activités ordinaires		***25 530***	***25 439***
Charges externes	**7**	(15 997)	(16 272)
Frais de personnel	**8**	(7 482)	(7 662)
Impôts et taxes		(186)	(184)
Amortissements	**9**	(1 566)	(1 576)
Dépréciations et provisions	**9**	(159)	(154)
Autres produits et charges	**10**	(10)	73
Résultat d'exploitation courant		***130***	***(336)***
Cessions de matériels aéronautiques	**11**	(12)	8
Autres produits et charges non courants	**11**	(345)	(403)
Résultat des activités opérationnelles		***(227)***	***(731)***
Coût de l'endettement financier brut		(481)	(436)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		77	83
Coût de l'endettement financier net	**12**	***(404)***	***(353)***
Autres produits et charges financiers	**12**	103	144
Résultat avant impôts des entreprises intégrées		***(528)***	***(940)***
Impôts	**13**	(957)	(17)
Résultat net des entreprises intégrées		***(1 485)***	***(957)***
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	**22**	(211)	(66)
Résultat net des activités poursuivies		***(1 696)***	***(1 023)***
Résultat net des activités non poursuivies	**14**	(122)	(197)
Résultat net		***(1 818)***	***(1 220)***
Propriétaires de la société mère		***(1 827)***	***(1 225)***
Participations ne donnant pas le contrôle		9	5
Résultat net – Propriétaires de la société mère par action ***(en euros)***			
♦ De base et dilué	**16.1**	(6,17)	(4,14)
Résultat net des activités poursuivies – Propriétaires de la société mère par action ***(en euros)***			
♦ De base et dilué	**16.1**	(5,76)	(3,47)
Résultat net des activités non poursuivies – Propriétaires de la société mère par action ***(en euros)***			
♦ De base et dilué	**16.1**	(0,41)	(0,67)

* *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

5.5.2 État du résultat global consolidé

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 Retraité*
Résultat net	***(1 818)***	***(1 220)***
Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente		
♦ Variation de la juste valeur portée en autres éléments du résultat global	420	269
♦ Variation de la juste valeur transférée en résultat	-	(97)
Couverture de juste valeur		
Partie efficace de la variation de juste valeur portée en autres éléments du résultat global	(101)	-
Couverture des flux de trésorerie		
♦ Partie efficace de la variation de juste valeur des couvertures portée en autres éléments du résultat global	213	124
♦ Variation de la juste valeur transférée en résultat	(120)	(251)
Variation de la réserve de conversion	**(2)**	**-**
Impôt différés sur les éléments recyclables du résultat global	**(10)**	**30**
Éléments recyclables du résultat global des sociétés mises en équivalence, nets d'impôts	**(4)**	**(7)**
Total des autres éléments recyclables du résultat global	***396***	***68***
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	**26**	**(313)**
Impôt différés sur les éléments non recyclables du résultat global	**(18)**	**95**
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies des sociétés mises en équivalence nette d'impôt	**(1)**	**(2)**
Total des autres éléments non recyclables du résultat global	***7***	***(220)***
Total des autres éléments du résultat global, après impôt	***403***	***(152)***
Résultat global	***(1 415)***	***(1 372)***
♦ ***Propriétaires de la société mère***	***(1 423)***	***(1 376)***
♦ Participations ne donnant pas le contrôle	8	4

* *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

5.5.3 Bilan consolidé

Actif *(En millions d'euros)*	Notes	31 décembre 2013	31 décembre 2012 Retraité*	1er janvier 2012 Retraité*
Goodwill	17	237	252	426
Immobilisations incorporelles	18	896	842	774
Immobilisations aéronautiques	20	9 391	10 048	10 689
Autres immobilisations corporelles	20	1 819	1 932	2 055
Titres mis en équivalence	22	177	381	422
Actifs de pension	23	2 454	2 477	2 336
Autres actifs financiers**	24	1 963	1 665	2 015
Impôts différés	13.4	436	1 392	1 322
Autres débiteurs	27	113	152	168
Actif non courant		***17 486***	***19 141***	***20 207***
Actifs détenus en vue de la vente	15	91	7	10
Autres actifs financiers**	24	1 031	933	751
Stocks et en-cours	25	511	521	585
Créances clients	26	1 775	1 859	1 774
Créances d'impôt société		23	11	10
Autres débiteurs	27	822	828	995
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28	3 684	3 420	2 283
Actif courant		***7 937***	***7 579***	***6 408***
Total actif		**25 423**	**26 720**	**26 615**

* *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*

** *Dont :*

(En millions d'euros)	*31 décembre 2013*	*31 décembre 2012 Retraité**	*1er janvier 2012 Retraité**
Dépôts liés aux dettes financières	*780*	*806*	*656*
Valeurs mobilières de placements (y compris comptes de trésorerie nantis)	*951*	*956*	*987*

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

Passif et capitaux propres *(En millions d'euros)*	Notes	31 décembre 2013	31 décembre 2012 Retraité*	1er janvier 2012 Retraité*
Capital	**29.1**	300	300	300
Primes d'émission	**29.2**	2 971	2 971	2 971
Actions d'autocontrôle	**29.3**	(85)	(85)	(89)
Réserves et résultat	**29.4**	(944)	403	1 775
Capitaux propres (Propriétaires de la société mère)		***2 242***	***3 589***	***4 957***
Participations ne donnant pas le contrôle		48	48	47
Capitaux propres		***2 290***	***3 637***	***5 004***
Provisions et avantages du personnel	**31**	3 102	3 158	2 692
Dettes financières	**32**	8 596	9 565	9 228
Impôts différés	**13.4**	178	149	223
Autres créditeurs	**33**	397	384	321
Passif non courant		***12 273***	***13 256***	***12 464***
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	**15**	58	-	-
Provisions	**31**	670	555	156
Dettes financières	**32**	2 137	1 434	1 174
Dettes fournisseurs		2 369	2 219	2 599
Titres de transport émis et non utilisés		2 371	2 115	1 885
Programme de fidélisation		755	770	784
Dettes d'impôt société		2	3	6
Autres créditeurs	**33**	2 332	2 474	2 386
Concours bancaires	**28**	166	257	157
Passif courant		***10 860***	***9 827***	***9 147***
Total passif		**23 133**	**23 083**	**21 611**
Total passif et capitaux propres		**25 423**	**26 720**	**26 615**

* *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

5.5.4 Variation des capitaux propres consolidés

(En millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission et de fusion	Actions d'auto-contrôle	Réserves et résultats	Capitaux propres – Propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 1er janvier 2012	***300 219 278***	***300***	***2 971***	***(89)***	***2 858***	***6 040***	***54***	***6 094***
Première application d'IAS 19 révisée « Avantages au personnel » (Note 2)	-	-	-	-	(1 083)	**(1 083)**	(7)	**(1 090)**
Au 1er janvier 2012 (retraité) *	***300 219 278***	***300***	***2 971***	***(89)***	***1 775***	***4 957***	***47***	***5 004***
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	168	**168**	-	**168**
Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	(100)	**(100)**	-	**(100)**
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	-	-	-	-	(219)	**(219)**	(1)	**(220)**
Autres éléments du résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	***(151)***	***(151)***	***(1)***	***(152)***
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	(1 225)	**(1 225)**	5	**(1 220)**
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**(1 376)**	**(1 376)**	**4**	**(1 372)**
Échange Salaire Actions (ESA) et stock-options	-	-	-	-	3	**3**	-	**3**
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	**-**	(2)	**(2)**
Titres d'autocontrôle	-	-	-	4	-	**4**	-	**4**
Variation de périmètre	-	-	-	-	1	**1**	(1)	**-**
Au 31 décembre 2012 (retraité) *	***300 219 278***	***300***	***2 971***	***(85)***	***403***	***3 589***	***48***	***3 637***
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	402	**402**	-	**402**
Gain/(perte) liés aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	62	**62**	-	**62**
Gain/(perte) lié aux couvertures de juste valeur	-	-	-	-	(66)	**(66)**	-	**(66)**
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestation définies	-	-	-	-	8	**8**	(1)	**7**
Variation des réserves de conversion	-	-	-	-	(2)	**(2)**	-	**(2)**
Autres éléments du résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	***404***	***404***	***(1)***	***403***
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	(1 827)	**(1 827)**	9	**(1 818)**
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**(1 423)**	**(1 423)**	**8**	**(1 415)**
Échange Salaire Actions (ESA) et stock-options	-	-	-	-	3	**3**	-	**3**
OCEANE	-	-	-	-	70	**70**	-	**70**
Titres d'autocontrôle	-	-	-	-	(1)	**(1)**	-	**(1)**
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	**-**	(4)	**(4)**
Variation de périmètre	-	-	-	-	4	**4**	(4)	**-**
Au 31 décembre 2013	***300 219 278***	***300***	***2 971***	***(85)***	***(944)***	***2 242***	***48***	***2 290***

* *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

5.5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé

(En millions d'euros) **Période du 1er janvier au 31 décembre**	**Notes**	**2013**	**2012** **Retraité***
Résultat net des activités poursuivies		(1 696)	(1 023)
Résultat net des activités non poursuivies	**14**	(122)	(197)
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	**9**	1 735	1 748
Dotations nettes aux provisions financières	**12**	28	(15)
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels		12	(24)
Résultat sur cessions de filiales et participations	**11**	(6)	(97)
Résultats non monétaires sur instruments financiers		(61)	(86)
Écart de change non réalisé		(114)	(94)
Résultats des sociétés mises en équivalence	**22**	211	66
Impôts différés	**13**	916	(21)
Pertes de valeur	**39.1**	79	173
Autres éléments non monétaires	**39.1**	127	372
Sous-total		***1 109***	***802***
Dont activités non poursuivies		***(19)***	***(5)***
(Augmentation)/diminution des stocks		1	65
(Augmentation)/diminution des créances clients		59	(142)
Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs		55	(299)
Variation des autres débiteurs et créditeurs		228	416
Variation du besoin en fond de roulement des activités non poursuivies		27	9
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation		***1 479***	***851***
Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées	**39.2**	(27)	(39)
Investissements corporels et incorporels	**21**	(1 186)	(1 465)
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées	**11**	27	467
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		245	742
Dividendes reçus		17	24
Diminution / (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an		5	30
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements des activités non poursuivies		(5)	(4)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements		***(924)***	***(245)***

(En millions d'euros) **Période du 1er janvier au 31 décembre**	**Notes**	**2013**	**2012** **Retraité***
Augmentation de capital		6	-
Cession de participations minoritaires, d'actions propres	**39.3**	-	7
Émission de nouveaux emprunts		1 887	1 780
Remboursement d'emprunts		(1 480)	(847)
Remboursements de dettes résultant de contrats de location-financement		(588)	(514)
Nouveaux prêts		(136)	(90)
Remboursement des prêts		157	100
Dividendes distribués		(4)	(2)
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement		***(158)***	***434***
Effet des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants		(36)	(1)
Effets des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants des activités non poursuivies		1	(2)
Variation de la trésorerie nette		***362***	***1 037***
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	**28**	3 160	2 121
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	**28**	3 518	3 160
Variation de la trésorerie nette des activités non poursuivies		4	(2)
Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursés (flux provenant de l'exploitation)		(48)	(45)
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)		(403)	(414)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)		41	35

* *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

5.6 Notes aux états financiers consolidés

Note 1 Description de l'activité

Le terme « Air France-KLM » utilisé ci-après fait référence à la société holding régie par le droit français. Le terme « groupe » concerne l'ensemble économique composé d'Air France-KLM et de ses filiales. Le groupe dont le siège social est situé en France, constitue un des plus grands groupes aériens mondiaux.

L'activité principale est le transport aérien de passagers. Les activités du groupe incluent également le transport aérien de fret, la maintenance aéronautique et toute autre activité en relation avec le transport aérien notamment l'avitaillement et le transport aérien à la demande.

La société anonyme Air France-KLM, domiciliée au 2 rue Robert Esnault-Pelterie 75007 Paris – France, est l'entité consolidante du groupe Air France-KLM. Air France-KLM est coté à Paris (Euronext) et Amsterdam (Euronext).

La monnaie de présentation du groupe, qui est également la monnaie fonctionnelle d'Air France-KLM, est l'euro.

Note 2 Retraitement des comptes 2012

2.1 Application de la norme IAS 19 révisée

Depuis le 1er janvier 2013, la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » publiée en juin 2011 par l'IASB est entrée en vigueur. Les principaux changements pour le groupe sont les suivants :

- l'option appliquée jusqu'alors par le groupe permettant un étalement des écarts actuariels selon la méthode du « corridor » est supprimée. Les gains et pertes actuariels sont désormais comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global ;
- les coûts des services passés non acquis, précédemment étalés, sont intégralement comptabilisés en résultat ;
- le rendement des actifs, jusqu'alors déterminé à partir d'un taux de rendement attendu, est à présent évalué sur la base du taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2012 ont été retraités afin de permettre la comparaison. La situation du bilan retraité au 1er janvier 2012 est également présentée.

Les impacts de la révision de la norme sont résumés ci-après :

➤ **Impacts sur le compte de résultat consolidé**

(En millions d'euros)	**Exercice clos le 31 décembre 2012**
Charges de personnel	(53)
Autres produits et charges non courants	13
Impôts	7
Résultat net	***(33)***
♦ *Propriétaires de la société mère*	(33)
♦ *Participations ne donnant pas le contrôle*	-
Résultat net – Propriétaires de la société mère par action *(en euros)*	
♦ *De base*	*(0,11)*
♦ *Dilué*	*(0,11)*

➤ **Impacts sur l'état du résultat global consolidé**

(En millions d'euros)	**Exercice clos le 31 décembre 2012**
Résultat net	***(33)***
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	(313)
Éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	(2)
Impôt sur les éléments non recyclables du résultat global	95
Résultat global	***(253)***
♦ *Propriétaires de la société mère*	*(252)*
♦ *Participations ne donnant pas le contrôle*	*(1)*

➤ **Impacts sur le bilan consolidé**

(En millions d'euros)	**1er janvier 2012**	**31 décembre 2012**
Titres mis en équivalence	-	(2)
Actifs de pensions	(881)	(993)
Impôt différé actif	179	241
Provisions et avantages du personnel	631	871
Impôt différé passif	(243)	(282)
Impacts nets sur capitaux propres	(1 090)	(1 343)
♦ *Propriétaires de la société mère*	*(1 083)*	*(1 335)*
♦ *Participations ne donnant pas le contrôle*	*(7)*	*(8)*

2.2 Présentation des comptes du groupe CityJet en activité non poursuivie

Le 20 décembre 2013, Air France a reçu de la société Intro Aviation GmbH une offre ferme d'achat de CityJet et de sa filiale VLM. Les instances représentatives du personnel des sociétés concernées doivent être informées et consultées afin de permettre la finalisation de la cession. Le groupe CityJet, qui a toujours agi sous sa propre marque, est constitué par les seules compagnies aériennes du groupe qui opèrent :

- en dehors du schéma d'ensemble court/moyen-courrier défini par le plan Transform 2015 ;
- essentiellement sur la base de London City qui s'avère non complémentaire aux activités du groupe ;
- avec peu de liens opérationnels ou peu de « métiers » intégrés au regard du reste de l'entreprise (maintenance, systèmes d'informations…).

Cette unité représente une composante identifiable, d'un degré d'intégration au groupe limité et néanmoins majeure en terme de métier.

En conséquence, la cession projetée justifie le traitement en activité non poursuivie, telle que définie dans la norme IFRS 5. Le détail du résultat net des activités non poursuivi est donné en Note 14.

Note 3 Événements significatifs

3.1 Intervenus au cours de l'exercice

Dans le cadre du projet Transform 2015, le groupe Air France a décidé de regrouper ses activités régionales françaises Britair, Régional et Airlinair sous une holding dénommée *HOP! (voir Note 5)* et a annoncé au cours du troisième trimestre le déploiement de mesures additionnelles de réduction des coûts concernant le plan de restructuration initié en 2012. Sur la base des mesures présentées aux différentes instances représentatives au sein du groupe Air France, le groupe a procédé à sa meilleure estimation, à ce jour, des coûts engendrés par ce nouveau volet et a complété sa provision pour restructuration en conséquence *(voir Note 11)*.

Le 28 mars 2013, Air France-KLM a émis 53 398 058 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance 15 février 2023 pour un montant de 550 millions d'euros *(voir Note 32)*.

Le 19 juin 2013, le groupe a entériné la commande ferme de 25 Airbus A350, conformément à la lettre d'intention signée le 27 mai 2013.

Suite à sa décision de ne pas participer à l'augmentation de capital Alitalia d'octobre 2013, et après conversion en capital du prêt d'actionnaire auquel il avait souscrit le 25 février 2013 à hauteur de 23,8 millions d'euros, le groupe Air France-KLM a vu sa participation dans cette entité passer de 25% à 7,08% *(voir Notes 5, 11, 22 et 24)*.

3.2 Postérieurs à la clôture

Il ne s'est produit aucun événement postérieur à la clôture.

Note 4 Règles et méthodes comptables

4.1 Principes comptables

4.1.1 Principes de préparation des états financiers consolidés et référentiel comptable

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés au 31 décembre 2013 sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne et applicable à la date de clôture de ces états financiers consolidés.

Les IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne diffèrent sur certains aspects des IFRS publiées par l'IASB. Néanmoins, le groupe s'est assuré que les informations financières pour les périodes présentées n'auraient pas été substantiellement différentes s'il avait appliqué les IFRS telles que publiées par l'IASB.

Les états financiers consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 19 février 2014.

4.1.2 Évolution du référentiel comptable

Normes IFRS, amendements et interprétations de l'IFRIC (IFRS Interpretation Committee) applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2013

Les textes dont l'application est devenue obligatoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 sont les suivants :

- la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » ;
- l'amendement à la norme IFRS 7 « Information à fournir sur la compensation des actifs et des passifs financiers » ;
- l'amendement à IAS 1 relatif à la présentation des autres éléments du résultat global ;
- la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » ;
- les améliorations annuelles des IFRS 2009-2011.

Les impacts d'IAS 19 révisée sur les comptes consolidés du groupe sont détaillés en Note 2 « Retraitement des comptes 2012 ». Les autres normes et amendements précités n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du groupe au 31 décembre 2013.

Les autres textes dont l'application est devenue obligatoire au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 n'ont pas d'incidence sur les comptes consolidés du groupe.

Normes IFRS et interprétations de l'IFRIC non applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2013

- La norme IFRS 10 « États financiers consolidés » qui remplacera la norme IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » pour la partie relative aux états financiers consolidés ainsi que l'interprétation SIC 12 « Consolidation – Entités ad hoc » (applicable de manière obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014).
- La norme IFRS 11 « Partenariats » qui remplacera la norme IAS 31 « Participations dans les co-entreprises » ainsi que l'interprétation SIC 13 « Entités contrôlées en commun – apports non monétaires par les co-entrepreneurs » (applicable de manière obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014).
- La norme IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » (applicable de manière obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014).
- IAS 28 (2011) « Participation dans des entreprises associées et coentreprises » (applicable de manière obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014).
- L'amendement à la norme IAS 32 « Présentation - Compensation des actifs et des passifs financiers » (applicable de manière obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014).

L'application des normes IFRS 10 et IFRS 11 est en cours d'étude. Néanmoins, le groupe ne s'attend pas à avoir d'impacts significatifs sur son périmètre de consolidation.

Normes IFRS et interprétations de l'IFRIC applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2014

- L'amendement à IAS 36 « Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers ».
- L'amendement à IAS 39 « Novation des dérivés et maintien de la comptabilité de couverture ».

Les textes potentiellement applicables au groupe, publiés par l'IASB, mais non encore adoptés par l'Union européenne sont décrits ci-dessous

- L'interprétation IFRIC 21 « Prélèvements opérés par les autorités publiques auprès des entités actives sur un marché particulier » applicable à compter du 1er janvier 2014.
- La norme IFRS 9 « Instruments financiers – Classification et évaluation des actifs et passifs financiers » applicable au plus tôt à compter du 1er janvier 2017, l'IASB ayant reporté la date d'application initialement prévue en janvier 2015 à une date ultérieure non encore arrêtée.

4.2 Utilisation d'estimations

L'établissement des états financiers consolidés, en conformité avec les IFRS, conduit la Direction du groupe à faire des estimations et formuler des hypothèses ayant une incidence sur les montants reconnus au bilan, sur les notes aux états financiers consolidés concernant les actifs et passifs à la date d'arrêté des comptes consolidés ainsi que sur le montant des produits et des charges. Les principales estimations retenues par le groupe sont décrites dans les notes suivantes :

- Note 4.6 – la reconnaissance du chiffre d'affaires lié aux titres de transport émis et non utilisés ;
- Notes 4.13 et 4.12 – les immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Note 4.10 – les instruments financiers ;
- Note 4.22 – les impôts différés actifs ;
- Note 4.7 – le programme de fidélisation *Flying Blue* ;
- Notes 4.17, 4.18 et 4.19 – les provisions (y compris les avantages du personnel).

La Direction du groupe procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations.

Ainsi, les comptes consolidés de l'exercice ont été établis en tenant compte du contexte de crise économique et financière qui s'est développée depuis 2008 et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. Les effets immédiats de la crise ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des actifs courants et des passifs. En ce qui concerne les actifs à plus long terme, i.e. les actifs non courants, les hypothèses sont fondées sur une croissance limitée.

Les montants qui figureront dans ses futurs états financiers consolidés sont susceptibles de différer de ces estimations en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

4.3 Méthodes de consolidation

4.3.1 Filiales

Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce un contrôle sont consolidées par intégration globale. Le contrôle s'entend comme le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entité afin d'obtenir les avantages de ses activités. Les états financiers des sociétés contrôlées sont consolidés dès que le contrôle devient effectif et jusqu'à ce que ce contrôle cesse.

La quote-part de résultat net et des capitaux propres revenant aux tiers est présentée sur la ligne « Participations ne donnant pas le contrôle ».

L'impact du rachat de participations ne donnant pas le contrôle dans une filiale déjà contrôlée et l'impact de la cession d'un pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle sont comptabilisés en capitaux propres.

Lors d'une cession partielle avec perte de contrôle, la participation conservée est réévaluée à la juste valeur à la date de la perte de contrôle. Le résultat de cession comprend l'impact de cette réévaluation et le résultat de cession sur les titres cédés, y compris l'intégralité des éléments comptabilisés en capitaux propres devant être recyclés en résultat.

4.3.2 Participations dans les entreprises associées et co-entreprises

Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière sont mises en équivalence ; l'influence notable étant présumée lorsque plus de 20% des droits de vote sont détenus.

Sont également mises en équivalence les sociétés pour lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel.

Les états financiers consolidés incluent la quote-part revenant au groupe dans le montant total du résultat global comptabilisé par les entreprises associées et les co-entreprises à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle elle prend fin, ajustée des éventuelles pertes de valeurs de la participation nette.

Les pertes d'une entité mise en équivalence qui excèdent la valeur de la participation du groupe et de l'investissement net (créance long terme dont le remboursement n'est ni prévu ni probable) dans cette entité ne sont pas comptabilisées, sauf si :

- le groupe a une obligation contractuelle de couvrir ces pertes, ou ;
- le groupe a effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise associée à la date d'acquisition, est comptabilisé en tant que goodwill et inclus dans la valeur comptable de la participation mise en équivalence.

Les participations dans des entités dans lesquelles le groupe a cessé d'exercer une influence notable, ou un contrôle conjoint, ne sont plus mises en équivalence à partir de cette date et sont évaluées à leur juste valeur à la date de perte d'influence notable ou de contrôle conjoint.

4.3.3 Opérations intra-groupe

Toutes les transactions, ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les sociétés consolidées par intégration globale sont éliminés. Il en est de même pour les résultats internes au groupe (dividendes, plus-values...).

Les résultats des cessions internes réalisées avec les sociétés mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage d'intérêt du groupe dans ces sociétés, seulement dans la mesure où ils ne sont pas représentatifs d'une perte de valeur.

4.4 Conversion des états financiers et des opérations en monnaies étrangères

4.4.1. Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les comptes des filiales étrangères sont convertis en euros comme suit :

- à l'exception des capitaux propres pour lesquels les cours historiques sont appliqués, les comptes de bilan sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la date de clôture ;
- les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux moyens de change de la période ;
- l'écart de conversion en résultant est porté au poste "Écarts de conversion" inclus dans les capitaux propres.

Les goodwill sont exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis en euros au taux de clôture.

4.4.2 Conversion des opérations en devises

Les transactions en monnaies étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont évalués au cours en vigueur à la date de clôture ou au cours de la couverture qui leur est affectée le cas échéant.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères évalués sur la base du coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction ou le cours de la couverture qui leur est affectée le cas échéant *(voir Note 4.13.2)*.

Les différences de change correspondantes sont enregistrées au compte de résultat, les variations de juste valeur des instruments de couverture sont enregistrées conformément au traitement décrit au paragraphe 4.10. « Instruments financiers, évaluation des actifs et passifs financiers ».

4.5 Regroupements d'entreprises

4.5.1 Regroupements d'entreprises réalisés après le 1er avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées à compter du 1er avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 (2008) « Regroupements d'entreprises ». En application de cette norme, dans le cas de la première consolidation d'une entité, le groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs et passifs à leur juste valeur (à l'exception des actifs non courants classés comme actifs détenus en vue de la vente qui sont comptabilisés à la juste valeur moins les coûts de sortie).

Les goodwill qui correspondent, à la date d'acquisition, à la somme de la contrepartie transférée et des participations ne donnant pas le contrôle sous déduction du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris font l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs.

Les frais de transactions, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, sont comptabilisés immédiatement en charges lorsqu'ils sont encourus.

Le groupe peut opter, acquisition par acquisition, pour la comptabilisation d'un goodwill dit « complet », c'est-à-dire que ce dernier est calculé en prenant en compte la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle en date de l'acquisition, et non pas uniquement leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise.

Si la différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur nette des actifs et des passifs est négative, celle-ci est immédiatement comptabilisée en résultat.

Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont comptabilisés en capitaux propres lorsque le paiement prévoit la livraison d'un nombre fixe d'actions de l'acquéreur selon les critères d'IAS 32. Dans les autres cas, ils sont comptabilisés en passifs liés à des regroupements d'entreprises. Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont estimés à leur juste valeur en date d'acquisition. Cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du goodwill qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où l'évaluation était encore présentée comme provisoire (délai d'évaluation limité à 12 mois). Tout ajustement ultérieur ne répondant pas à ces critères est comptabilisé en dette ou en créance en contrepartie du résultat du groupe.

Lors d'une acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle, et l'écart avec la valeur nette comptable est comptabilisé en résultat, de même que les éléments recyclables des autres éléments du résultat global relatifs à la participation antérieure.

4.5.2 Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1er avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées avant le 1er avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 (2004) « Regroupements d'entreprises ». En application de cette norme, dans le cas d'une première consolidation d'une entité, le groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à leur juste valeur.

Les actifs répondant aux dispositions d'IFRS 5 « actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », tels que décrits dans la Note 4.23, sont comptabilisés et évalués au montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts nécessaires à la vente.

Les goodwill résultant de la différence entre le coût d'acquisition, qui inclut les éventuels instruments de capitaux propres émis par le groupe en échange du contrôle de l'entité acquise et les autres coûts éventuellement attribuables au regroupement d'entreprises, et la quote-part des capitaux propres du groupe après évaluation à la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis fait l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs.

Si la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est négative, celle-ci est immédiatement comptabilisée en résultat.

4.6 Chiffre d'affaires

Pour les opérations aériennes, le chiffre d'affaires est comptabilisé lors de la réalisation du transport, net des éventuelles remises accordées. Le transport est également le fait générateur de la comptabilisation en charges externes des commissions versées aux intermédiaires.

En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport tant sur le passage que sur le fret sont comptabilisés en « Titres de transport émis et non utilisés ».

Toutefois, la recette relative aux titres de transport émis qui se révéleront non utilisés, est comptabilisée en chiffre d'affaires dès l'émission du billet, par application d'un taux statistique régulièrement mis à jour.

Le chiffre d'affaires des contrats de maintenance tiers est évalué selon la méthode de l'avancement.

4.7 Programme de fidélisation

Les sous-groupes Air France et KLM opèrent un programme commun de fidélisation client *Flying Blue* permettant aux adhérents d'acquérir des « miles » lors de leurs voyages réalisés auprès des partenaires aériens ou lors de leur achat de prestations auprès des partenaires non aériens (sociétés de carte de crédit, chaînes hôtelières et loueurs de voitures). Ces « miles » peuvent être échangés par les adhérents contre des voyages gratuits auprès des partenaires aériens ou d'autres services gratuits auprès des partenaires non aériens.

Conformément à l'interprétation IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle », ces « miles » sont considérés comme un élément distinct d'une vente à éléments multiples et une partie du prix de la vente initiale du billet d'avion est allouée à ces « miles » et différée jusqu'à ce que l'obligation du groupe relative à ces « miles » soit remplie.

Le montant différé en dette au fur et à mesure de l'acquisition des miles par les adhérents, est estimé :

- en fonction de la juste valeur des « miles », défini comme le montant auquel les avantages pourraient être vendus séparément ;
- après prise en compte d'un taux de rédemption, correspondant à la probabilité d'utilisation des miles par les adhérents déterminée suivant une méthode statistique.

Dans le cadre des refacturations de « miles » entre les partenaires du programme, la marge réalisée sur les ventes de « miles » des sous-groupes Air France et KLM aux autres partenaires du programme est rapportée immédiatement au résultat.

4.8 Distinction entre résultat d'exploitation courant et résultat des activités opérationnelles

Le groupe considère qu'il est pertinent, pour la compréhension de sa performance financière, de présenter dans son compte de résultat un solde intermédiaire au sein du « résultat des activités opérationnelles ». Ce solde, appelé « résultat d'exploitation courant », exclut les éléments inhabituels définis par la recommandation n°2009-r.03 du CNC comme des produits ou des charges non récurrents par leur fréquence, leur nature et/ou leur montant.

Ces éléments sont les suivants :

- les ventes de matériel aéronautique et les cessions d'autres actifs ;
- les résultats de cession de filiales et participations ;
- les coûts de restructuration lorsque ceux-ci sont significatifs ;
- des éléments significatifs et peu fréquents comme la reconnaissance au compte de résultat d'un écart d'acquisition négatif, l'enregistrement d'une perte de valeur sur goodwill et les provisions significatives sur litiges.

4.9 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net revenant aux propriétaires de la société mère par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le nombre moyen d'actions en circulation est calculé hors actions d'auto détention.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net revenant aux propriétaires de la société mère ajusté des effets des instruments dilutifs par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice ajusté de toutes actions ordinaires potentiellement dilutives.

4.10 Instruments financiers, évaluation des actifs et passifs financiers

4.10.1 Évaluation des créances clients et actifs financiers non courants

Les créances clients, prêts et autres actifs financiers non courants sont considérés comme des actifs émis par l'entreprise et sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti. Ils peuvent, par ailleurs, faire l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction.

4.10.2 Titres de participation des sociétés non consolidées et autres titres immobilisés

Les titres de participation des sociétés non consolidées et les autres titres immobilisés sont qualifiés d'actifs disponibles à la vente et figurent au bilan pour leur juste valeur. Pour les titres cotés, la juste valeur correspond au cours de bourse à la date de clôture. Pour les autres titres, si la juste valeur n'est pas estimable de façon fiable, le groupe utilise l'exemption de comptabilisation au coût (i.e coût d'acquisition net des pertes de valeur éventuelle).

Les pertes et gains latents, à l'exception des pertes de valeur, sont enregistrés en autres éléments de résultat global dans une composante intitulée « Réserves sur instruments dérivés et sur actifs financiers disponibles à la vente ». En cas d'indication d'une perte de valeur de l'actif financier, le montant de la perte résultant du test de dépréciation est comptabilisé en résultat de la période.

4.10.3 Instruments dérivés

Le groupe utilise divers instruments dérivés dans le but de couvrir ses expositions aux risques actions, de change, de taux d'intérêt ou de variation des prix d'achat de carburant.

Des contrats de change à terme et des options sont utilisés pour couvrir l'exposition au risque de change. Pour les engagements fermes, les gains et les pertes latents sur ces instruments financiers sont inclus dans la valeur nette comptable de l'actif ou du passif couvert.

Le groupe utilise également des swaps de taux pour gérer son exposition au risque de taux. La majorité des swaps négociés permet de convertir des dettes à taux variable à taux fixe.

L'exposition au risque carburant, enfin, est couverte par des swaps ou des options sur jet fuel, gasoil ou brent.

La majeure partie de ces instruments dérivés est qualifiée comptablement d'instruments de couverture si le dérivé est éligible en tant qu'instrument de couverture et si les relations de couverture sont documentées conformément aux principes de la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Ces instruments dérivés sont enregistrés au bilan à leur juste valeur ajustée de la valeur marché du risque de crédit du groupe (DVA) et du risque de crédit de sa contrepartie (CVA). Le calcul du risque de crédit suit un modèle usuel s'appuyant sur des probabilités de défaut issues des CDS des contreparties.

Le mode de comptabilisation des variations de juste valeur dépend de la classification des instruments dérivés. Trois classifications différentes existent :

- *couverture de juste valeur* : les variations de juste valeur du dérivé sont constatées en résultat et viennent compenser, à hauteur de la part efficace, les variations de la juste valeur du sous-jacent (actif, passif ou engagement ferme), également comptabilisées en résultat ;
- *couverture de flux futurs* : les variations de juste valeur sont constatées en autres éléments du résultat global pour la partie efficace et sont reclassées en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier. La partie inefficace est enregistrée directement en résultat financier ;
- *dérivés de transaction* : les variations de juste valeur du dérivé sont comptabilisées en résultat financier.

4.10.4 Emprunts obligataires convertibles

Les emprunts obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres. La composante obligataire est égale à la valeur actualisée de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible. La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal de l'emprunt obligataire à l'émission. La différence entre les frais financiers comptabilisés et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette de sorte qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non-conversion corresponde au prix de remboursement.

4.10.5 Actifs financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie

Actifs de transaction (à la juste valeur par compte de résultat)

Les actifs de transaction comprennent les actifs détenus à des fins de transaction (SICAV, FCP, certificat de dépôt, etc.), que la société a l'intention de revendre dans un terme proche afin de réaliser une plus-value, ou qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Ils sont classés au bilan en actifs financiers à court terme. Par ailleurs, le groupe n'a pas désigné d'actifs à la juste valeur sur option.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Il s'agit de placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

4.10.6 Dettes financières

Les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Ils sont ensuite comptabilisés selon la méthode du coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif. En application de ce principe, les primes de remboursement ou d'émissions éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties en résultat financier sur la durée de vie des emprunts.

Par ailleurs, les passifs financiers documentés dans le cadre de relations de couverture de juste valeur sont réévalués à la juste valeur au titre du risque couvert, c'est-à-dire le risque lié à la fluctuation des taux d'intérêt. Ces variations de juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultat de la période symétriquement aux variations de juste valeur des swaps de couverture.

4.10.7 Hiérarchie des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur

Le tableau présentant les actifs et passifs financiers par catégorie de valorisation *(Voir Note 34.4)* répond aux exigences d'IFRS 7 amendée « Instruments financiers : informations à fournir ». Les justes valeurs à fournir sont classées selon une hiérarchie reflétant la nature des données de marché utilisées pour réaliser les évaluations.

Cette hiérarchie prévoit trois niveaux de juste valeur :

- **niveau 1 :** juste valeur calculée à partir de cours / prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- **niveau 2 :** juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables telles que des prix d'actifs ou de passifs similaires ou des paramètres cotés sur un marché actif ;
- **niveau 3 :** juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation reposant pour tout ou partie sur des données non observables telles que des prix sur un marché inactif ou la valorisation sur la base de multiples pour les titres non cotés.

4.11 Goodwill

Le goodwill correspond, à la date d'acquisition, à la somme de la contrepartie transférée et des participations ne donnant pas le contrôle sous déduction du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris de l'entité acquise.

Pour les acquisitions ayant eu lieu avant le 1er avril 2004, le goodwill est maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon les principes comptables français. Le classement et le traitement comptable des regroupements d'entreprises qui ont eu lieu avant le 1er avril 2004 n'ont pas été modifiés à l'occasion de l'adoption des normes internationales au 1er avril 2004, conformément à la norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS ».

Le goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Il est comptabilisé à l'actif du bilan.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur annuel ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause celle-ci. Les pertes de valeur enregistrées, comme décrit dans la Note 4.14, ne peuvent pas faire l'objet d'une reprise ultérieure.

Lorsque la quote-part de la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris acquise excède la contrepartie transférée, un écart d'acquisition négatif est dégagé et immédiatement comptabilisé en résultat.

Lors de la cession d'une filiale ou d'une société mise en équivalence, le montant du goodwill attribuable à la société cédée est inclus dans le calcul du résultat de cession.

4.12 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au coût d'acquisition initial diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les frais de développements informatiques sont immobilisés et amortis selon un plan reflétant la durée d'utilisation propre à chaque développement. Le groupe dispose d'outils permettant un suivi par projet de toutes les étapes du développement, et notamment, la mesure des dépenses internes et externes directement attribuables à chaque projet au cours de son développement.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est définie sont amorties en fonction de leur propre durée d'utilité dès leur mise en service.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet, tous les ans, de tests de perte de valeur ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée au bilan. Le cas échéant, une perte de valeur est enregistrée, comme décrit dans la Note 4.14.

Depuis le 1er janvier 2012, les compagnies aériennes sont soumises aux réglementations du marché des ETS (*Emission Trading Scheme*), comme décrit dans la Note 4.20 et le paragraphe « Risques crédit carbone » de la Note 34.1. À ce titre, le groupe doit acheter des quotas de CO_2 afin de compenser ses émissions. Le groupe comptabilise les quotas de CO_2 en immobilisations incorporelles. Ces immobilisations sont non amortissables.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties selon le mode linéaire, sur les périodes suivantes :

- logiciels 1 à 5 ans
- fichiers clients 5 à 12 ans

4.13 Immobilisations corporelles

4.13.1 Principes applicables

Les immobilisations corporelles sont inscrites au coût d'acquisition ou de fabrication, diminué des amortissements cumulés et le cas échéant des pertes de valeur.

Les intérêts financiers des emprunts contractés pour financer les investissements, pendant la période précédant leur mise en exploitation, sont partie intégrante du coût. Dans la mesure où les acomptes sur investissements ne sont pas financés par des emprunts spécifiques, le groupe retient le taux moyen d'intérêts des emprunts non affectés en cours à la clôture de l'exercice considéré.

Les coûts d'entretien sont comptabilisés en charges de la période à l'exception de ceux qui prolongent la durée d'utilisation ou augmentent la valeur du bien concerné qui sont alors immobilisés (grand entretien sur les cellules et moteurs hors pièces à durée de vie limitée).

4.13.2 Immobilisations aéronautiques

Le prix d'acquisition des immobilisations aéronautiques est libellé en devises étrangères. Il est converti au cours de règlement ou, le cas échéant, au cours de couverture qui lui est affecté. Les remises constructeurs éventuelles sont portées en diminution de la valeur immobilisée.

Les avions sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée moyenne d'utilisation estimée. Cette durée est fixée à 20 ans sans valeur résiduelle pour la plupart des avions de la flotte. Elle peut toutefois aller jusqu'à 25 ans pour certains avions.

Durant le cycle d'exploitation et dans le cadre de l'élaboration des plans de renouvellement de flotte, le groupe examine si la base amortissable ou la durée d'utilité doivent être adaptées et le cas échéant, détermine si une valeur résiduelle doit être prise en compte et la durée d'utilité adaptée.

Les potentiels cellules et moteurs (hors pièces à durée de vie limitée) sont isolés du coût d'acquisition des appareils. Ils constituent des composants distincts et sont amortis sur la durée courant jusqu'à l'événement suivant de grand entretien prévu.

Les pièces de rechanges permettant d'assurer l'utilisation de la flotte sont classées en immobilisations aéronautiques et font l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée de vie restante estimée du type avion / moteur sur le marché mondial. La durée de vie est plafonnée à un maximum de 30 ans.

4.13.3 Autres immobilisations corporelles

Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilisation suivantes :

- constructions 20 à 50 ans
- agencements et installations 8 à 15 ans
- simulateurs de vol 10 à 20 ans
- matériels et outillages 5 à 15 ans

4.13.4 Contrats de location

Conformément à la norme IAS 17 « Contrats de location », les contrats de location sont classés en contrats de location financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur.

Les autres contrats de location sont classés en location simple.

Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location financement sont comptabilisés en tant qu'actifs au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur, déterminée au commencement du contrat de location. Le passif correspondant dû au bailleur est enregistré au bilan en tant qu'obligation issue du contrat de location financement, en passifs financiers.

Ces immobilisations sont amorties sur la durée la plus courte entre la durée d'utilité des actifs et la durée du contrat de location financement lorsqu'il existe une assurance raisonnable qu'il n'y aura pas de transfert de propriété au terme du contrat.

Dans le cadre d'opérations de cession-bail suivies d'une location opérationnelle, les plus ou moins values dégagées font l'objet des traitements suivants :

- elles sont reconnues immédiatement lorsqu'il est clairement établi que la transaction a été réalisée à la juste valeur ;
- si le prix de vente est inférieur à la juste valeur, les plus ou moins values sont reconnues immédiatement exception faite du cas suivant : si la perte est compensée par des loyers futurs inférieurs au prix de marché, elle est différée et amortie proportionnellement aux paiements de loyers sur la période d'utilisation attendue de l'actif ;
- si le prix de vente est supérieur à la juste valeur, l'écart est différé et amorti sur la période d'utilisation attendue de l'actif.

Dans le cadre d'opérations de cession-bail suivies d'une location financement, l'actif reste au bilan du groupe avec une valeur inchangée. Cette transaction est un moyen pour le bailleur d'accorder un financement au groupe, l'actif tenant lieu de sûreté.

4.14 Test de valeur d'actif

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et les goodwill font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an au 30 septembre pour les goodwill et les actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Pour ce test, le groupe détermine la valeur recouvrable de l'actif correspondant à la valeur la plus élevée entre sa valeur de marché diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. Cette dernière est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés, estimée à partir d'hypothèses budgétaires validées par la Direction, d'un taux d'actualisation correspondant au coût moyen pondéré du capital du groupe et d'un taux de croissance reflétant les hypothèses de marché propre à l'activité.

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf pour les actifs auxquels il n'est pas possible de rattacher directement des flux de trésorerie indépendants. Dans ce cas, ces actifs sont regroupés au sein de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils appartiennent et c'est cette dernière qui est testée. Les UGT correspondent aux secteurs d'activité du groupe : passage, fret, maintenance, loisirs et autres.

Lorsque la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée. La perte de valeur constatée sur une UGT est imputée en premier lieu sur le goodwill, le reliquat étant affecté aux autres actifs qui composent l'UGT au prorata de leur valeur nette comptable.

4.15 Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation.

Le coût des stocks comprend tous les coûts d'acquisition, de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks dans l'état et à l'endroit où ils se trouvent. Ces coûts comprennent, sur la base d'un niveau normal d'activité, les charges directes et indirectes de production.

Le coût des stocks est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité diminué des coûts estimés pour achever les produits et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

4.16 Actions propres

Les titres représentatifs du capital de la société mère détenus par le groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les cessions ultérieures sont imputées directement en capitaux propres et ne donnent lieu à l'enregistrement d'aucun résultat.

4.17 Avantages du personnel

Les engagements du groupe au titre des régimes à prestations définies, incluant les indemnités de cessation de service, sont déterminés, conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel », selon la méthode des unités de crédit projetées sur la base d'évaluations actuarielles et en tenant compte des conditions économiques propres à chaque pays. Les engagements sont couverts, soit par des fonds de pension ou d'assurance, soit par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

Le groupe reconnaît en autres éléments du résultat global la totalité des gains et des pertes actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi, l'écart entre le rendement réel et le rendement attendu des actifs de régime ainsi que l'incidence de tout plafonnement d'actif. Les gains et les pertes actuariels sur régimes d'avantages à long terme (essentiellement médailles du travail) sont comptabilisés en résultat.

Le groupe comptabilise l'ensemble de ses charges de retraites (à cotisations définies et à prestations définies) en résultat d'exploitation courant (frais de personnel).

Particularités concernant les surplus des fonds de pension

Les plans de retraite néerlandais doivent généralement faire l'objet d'une couverture de financement minimale (*Minimum Funding Requirements* « MFR ») pouvant générer des surplus de fonds de pension.

Ces surplus de fonds de pension constitués par le sous-groupe KLM sont reconnus au bilan conformément à l'interprétation IFRIC 14 (IAS 19 « Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement et leur interaction »).

4.18 Provisions pour restitution d'avions en location opérationnelle

Dans certains contrats de location opérationnelle, le groupe s'est engagé à restituer l'avion avec un niveau de potentiels contractuellement défini.

Les coûts de restitution des cellules et des moteurs relatifs aux contrats de location opérationnelle sont provisionnés.

Lorsque le potentiel de l'avion est supérieur aux conditions contractuelles de restitution, l'excédent est inscrit à l'actif du bilan dans le poste « immobilisations aéronautiques » et amorti linéairement sur la période durant laquelle ce potentiel est supérieur aux conditions contractuelles de restitution. Dans le cas où, à la date de restitution de l'appareil, son potentiel est supérieur aux conditions contractuelles de restitution, cet excédent est remboursable par le bailleur.

4.19 Autres provisions

Le groupe comptabilise une provision dès lors qu'il existe une obligation légale ou implicite envers un tiers résultant d'événements passés qui se traduira par une sortie de ressources et pouvant être estimée de façon fiable. Les montants comptabilisés en provisions tiennent compte d'un échéancier de décaissements et sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Ce dernier est comptabilisé en résultat financier.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées dès lors que le groupe a établi un plan formalisé et détaillé dont l'annonce a été faite aux parties concernées.

4.20 Droit d'émission de gaz à effet de serre

Depuis le 1er janvier 2012, les compagnies aériennes sont entrées dans le périmètre des sociétés soumises aux quotas d'émission de CO_2.

En l'absence de normes IFRS ou d'interprétations relatives à la comptabilisation des droits d'émission de gaz à effet de serre, le groupe a retenu le traitement comptable dit de « l'approche nette ».

Selon cette approche, les quotas sont comptabilisés en immobilisations incorporelles :

- les quotas attribués gratuitement par l'État sont valorisés pour une valeur nulle et ;
- les quotas achetés sur le marché sont comptabilisés à leur prix d'acquisition.

Ces immobilisations incorporelles ne sont pas amortissables.

L'insuffisance de quotas alloués pour couvrir les émissions réelles fait l'objet d'une provision. Cette provision est évaluée au coût d'acquisition à hauteur des droits acquis et pour la partie non couverte par des achats de quotas, par référence au prix de marché lors de chaque arrêté.

Au moment de la restitution à l'État des quotas correspondant aux émissions réelles, la provision est soldée en contrepartie des immobilisations incorporelles restituées.

4.21 Frais d'émission d'emprunts et frais d'augmentation de capital

Les frais d'émission d'emprunts sont principalement étalés en résultat financier sur la durée de vie des emprunts selon une méthode actuarielle.

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur les primes d'émission.

4.22 Impôts différés

Le groupe comptabilise les impôts différés selon la méthode du report variable pour l'ensemble des différences temporelles existantes entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et des passifs du bilan, sauf exceptions prévues par IAS 12 « Impôts sur le résultat ».

Les taux d'impôt retenus sont ceux votés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice.

Les soldes nets d'impôts différés sont déterminés sur la base de chaque entité fiscale.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux différences temporelles et aux reports déficitaires ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable qu'un profit taxable futur déterminé avec suffisamment de précision sera dégagé au niveau de l'entité fiscale.

Les actifs d'impôts différés liés aux déficits fiscaux sont activés au regard des perspectives de recouvrabilité découlant des budgets et plans à moyen terme élaborés par le groupe. Les hypothèses utilisées sont identiques à celles retenues pour les tests de valeur des actifs *(Voir Note 4.14)*.

Un passif d'impôt différé est également comptabilisé sur les réserves non distribuées des entités mises en équivalence.

Les impôts exigibles et / ou différés sont comptabilisés au compte de résultat de la période sauf s'ils sont générés par une transaction ou un événement comptabilisé directement en autres éléments du résultat global. Dans ce dernier cas, ils sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global.

Comptabilisation de la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises

La loi de finance pour 2010 votée le 30 décembre 2009 a supprimé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle à compter du 1er janvier 2010 et l'a remplacée par la CET (contribution économique territoriale) qui est composée de deux cotisations : la CFE (cotisation foncière des entreprises) et la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises). Cette dernière se

détermine par application d'un taux sur la valeur ajoutée produite par l'entreprise au cours de l'année. Dans la mesure où le montant de la valeur ajoutée est un montant net de produits et de charges, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2. En conséquence, le montant de la charge relative à la CVAE est présenté sur la ligne « impôts ».

4.23 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente, satisfont aux critères d'une telle classification si leur valeur comptable est principalement recouvrée par une vente plutôt que par leur utilisation continue. Cette condition est considérée comme remplie lorsque la vente est hautement probable et que l'actif (ou le groupe d'actifs détenus en vue de la vente) est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel. La Direction doit s'être engagée sur un plan de vente, dont on s'attend à ce qu'il soit réalisé dans un délai de douze mois à compter de la date où l'actif ou groupe d'actifs a été qualifié d'actif détenu en vue de la vente.

Le groupe évalue à chaque date d'arrêté s'il est engagé dans un processus de sortie d'actif ou d'activité, et le cas échéant, présente ces derniers en « actifs détenus en vue de la vente ».

Les éventuelles dettes liées à ces actifs sont également présentées sur une ligne distincte au passif du bilan.

Les actifs non courants ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente sont évalués au plus faible de leur valeur comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de sortie. À compter de la date d'une telle classification, l'actif cesse d'être amorti.

Les résultats des activités abandonnées sont présentés, au compte de résultat, distinctement du résultat des activités poursuivies.

4.24 Paiement fondé sur des actions

Les plans d'options de souscription ou d'achats d'actions sont évalués à la juste valeur à la date d'attribution des plans.

La juste valeur des plans de stock-options est déterminée selon le modèle d'évaluation Black-Scholes. Cette méthode permet de tenir compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice) et des données de marché lors de l'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité et dividendes attendus).

Cette juste valeur correspond à la juste valeur des services rendus par les employés en contrepartie des options reçues. Elle est répartie sur la période d'acquisition des droits et comptabilisée en charge de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres pour les transactions réglées en actions, et d'une augmentation du passif pour les transactions réglées en trésorerie. Durant la période d'acquisition des droits, cette charge de personnel est, le cas échéant, ajustée afin de tenir compte du nombre d'options réellement acquis.

Note 5 Évolution du périmètre de consolidation

Dans le cadre de la constitution de *HOP!,* le groupe a acquis la compagnie Airlinair. Cette opération s'est effectuée de la façon suivante :

- la cession, en date du 28 février 2013, des parts détenues dans Financière LMP (39,86%), société mère qui détenait Airlinair *(voir Note 11)* ;
- l'acquisition, en date du 28 février 2013, de 100% des parts Airlinair pour un montant de 17 millions d'euros. Le goodwill relatif à cette opération ressort à 3 millions d'euros.

Le groupe a cédé, le 15 mai 2013, sa filiale italienne Servair Airchef, spécialisée dans le *catering* (restauration aérienne).

Au 31 décembre 2013, l'entité Alitalia n'est plus consolidée selon la méthode de mise en équivalence, suite à la décision du groupe Air France-KLM de ne pas souscrire à l'augmentation de capital sollicitée en octobre 2013. Le résiduel des titres Alitalia détenus par le groupe (7,08%) est comptabilisé en autres actifs financiers *(voir Notes 3, 11, 22 et 24)*.

Note 6 Informations sectorielles

Information par secteur d'activité

L'information sectorielle est établie sur la base des données de gestion interne communiquées au Comité exécutif, principal décideur opérationnel du groupe.

Le groupe est organisé autour des secteurs suivants :

- **Passage :** Les revenus du secteur passage proviennent essentiellement des services de transport de passagers sur vols réguliers ayant un code des compagnies aériennes du groupe, ce qui inclut les vols opérés par d'autres compagnies aériennes dans le cadre de contrats de partage de codes. Ils incluent également les commissions versées par les partenaires de l'alliance Sky Team, les revenus des partages de codes, les recettes d'excédent de bagages, les revenus de l'assistance aéroportuaire fournie par le groupe aux compagnies aériennes tierces et des services liés aux systèmes d'information ;
- **Fret :** Les revenus du secteur fret proviennent des opérations de transport de marchandises réalisées sous code des compagnies aériennes du groupe, incluant le transport effectué par des partenaires dans le cadre de contrat de partage de codes. Les autres recettes du secteur fret correspondent essentiellement à la vente de capacité à d'autres transporteurs ;

- **Maintenance :** Les revenus externes proviennent des services de maintenance fournis à d'autres compagnies aériennes et clients dans le monde ;
- **Autres :** Les revenus de ce secteur proviennent essentiellement des prestations de commissariat fournies par le groupe aux compagnies aériennes tierces et au transport aérien à la demande réalisé essentiellement par Transavia.

Les résultats, actifs et passifs alloués aux secteurs d'activité correspondent à ceux qui sont affectables de façon directe et indirecte. Les montants répartis dans les secteurs d'activité correspondent, pour le compte de résultat, au résultat des activités opérationnelles et pour le bilan, aux goodwill, aux immobilisations incorporelles et aéronautiques, aux autres immobilisations corporelles, aux titres mis en équivalence, à certains comptes clients, aux titres de transport émis et non utilisés et une partie des provisions et avantages du personnel. Les autres éléments du compte de résultat et du bilan sont regroupés dans la colonne « non répartis ».

Les transactions intersecteurs sont effectuées et valorisées à des conditions normales de marché.

Information par secteur géographique

Les activités du groupe sont ventilées en six zones géographiques :

- France métropolitaine ;
- Europe (hors France) et Afrique du Nord ;
- Antilles, Caraïbes, Guyane et Océan Indien ;
- Afrique, Moyen-Orient ;
- Amériques et Polynésie ;
- Asie et Nouvelle Calédonie.

Seul le chiffre d'affaires par secteur d'activité est affecté par zone géographique de ventes.

La valeur nette comptable des actifs sectoriels par implantation géographique et les investissements liés à l'acquisition d'actifs sectoriels ne sont pas renseignés, dans la mesure où l'essentiel des actifs du groupe (actifs aéronautiques) ne peuvent être rattachés à une zone géographique.

6.1 Informations par secteur d'activité

➤ **Exercice clos au 31 décembre 2013**

(En millions d'euros)	Passage	Fret	Maintenance	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	21 578	2 849	3 280	1 980	-	29 687
Chiffre d'affaires intersecteurs	(1 466)	(33)	(2 055)	(613)	-	(4 167)
Chiffre d'affaires externe	***20 112***	***2 816***	***1 225***	***1 367***	***-***	***25 520***
Résultat d'exploitation courant	174	(202)	159	(1)	-	130
Résultat des activités opérationnelles	(39)	(343)	146	9	-	(227)
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(215)	-	2	2	-	(211)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(301)	(301)
Impôts	-	-	-	-	(957)	(957)
Résultat net des activités poursuivies	***(254)***	***(343)***	***148***	***11***	***(1 258)***	***(1 696)***
Amortissements de l'exercice	(1 062)	(71)	(277)	(156)	-	(1 566)
Autres éléments non monétaires	(385)	(78)	(43)	(200)	(835)	(1 541)
Total actifs	**11 089**	**1 052**	**2 671**	**862**	**9 749**	**25 423**
Passifs sectoriels	6 341	281	713	367	4 532	12 234
Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	13 189	13 189
Total passifs	**6 341**	**281**	**713**	**367**	**17 721**	**25 423**
Investissements corporels et incorporels (activités poursuivies)	***829***	***44***	***188***	***125***	***-***	***1 186***

Les actifs non répartis d'un montant de 9,7 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le groupe. Ils comprennent notamment les trésoreries et équivalents de trésorerie pour 3,7 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 2,5 milliards d'euros, les immobilisations financières pour 2,7 milliards d'euros, les impôts différés pour 0,4 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,4 milliard d'euros.

Les passifs non répartis, d'un montant de 4,5 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel une partie des provisions et avantages au personnel pour 2,3 milliards d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,2 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,2 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,4 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

➤ **Exercice clos au 31 décembre 2012 (retraité)**

(En millions d'euros)	Passage	Fret	Maintenance	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	21 495	3 084	3 134	1 901	-	29 614
Chiffre d'affaires intersecteurs	(1 519)	(27)	(2 038)	(607)	-	(4 191)
Chiffre d'affaires externe	***19 976***	***3 057***	***1 096***	***1 294***	***-***	***25 423***
Résultat d'exploitation courant	(260)	(230)	140	14	-	(336)
Résultat des activités opérationnelles	(518)	(333)	104	16	-	(731)
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(72)	1	1	4	-	(66)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(209)	(209)
Impôts	-	-	-	-	(17)	(17)
Résultat net des activités poursuivies	***(590)***	***(332)***	***105***	***20***	***(226)***	***(1 023)***
Amortissements de l'exercice	(1 079)	(69)	(278)	(150)	-	(1 576)
Autres éléments non monétaires	(1 521)	(106)	(61)	5	160	(1 523)
Total actifs	**11 386**	**1 177**	**2 679**	**1 499**	**9 979**	**26 720**
Passifs sectoriels	6 034	276	713	835	3 969	11 827
Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	14 893	14 893
Total passifs	**6 034**	**276**	**713**	**835**	**18 862**	**26 720**
Investissements corporels et incorporels (activités poursuivies)	***1 105***	***36***	***201***	***123***	***-***	***1 465***

Les actifs non répartis d'un montant de 10 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le groupe. Ils comprennent notamment les valeurs mobilières de placement pour 3,8 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 2,5 milliards d'euros, les immobilisations financières pour 1,4 milliard d'euros, les impôts différés pour 1,4 milliard d'euros, les disponibilités pour 0,6 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,3 milliard d'euros.

Les passifs non répartis, d'un montant de 4 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel une partie des provisions et avantages au personnel pour 2,4 milliards d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,1 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,1 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,4 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

6.2 Informations par secteur géographique

Chiffre d'affaires externe par origine des ventes

➤ Exercice clos au 31 décembre 2013

(En millions d'euros)	France métropolitaine	Europe (hors France) et Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle Calédonie	Total
Passage régulier	5 818	6 002	364	1 286	3 596	2 110	19 176
Autres recettes passage	399	302	15	56	64	100	936
Total passage	***6 217***	***6 304***	***379***	***1 342***	***3 660***	***2 210***	***20 112***
Transport de fret	388	1 026	26	177	443	559	2 619
Autres recettes fret	55	33	4	17	47	41	197
Total fret	***443***	***1 059***	***30***	***194***	***490***	***600***	***2 816***
Maintenance	749	442	-	-	34	-	1 225
Autres	466	803	33	65	-	-	1 367
Total	**7 875**	**8 608**	**442**	**1 601**	**4 184**	**2 810**	**25 520**

➤ Exercice clos au 31 décembre 2012 (retraité)

(En millions d'euros)	France métropolitaine	Europe (hors France) et Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle Calédonie	Total
Passage régulier	5 799	6 171	365	1 263	3 403	2 064	19 065
Autres recettes passage	359	303	14	61	60	114	911
Total passage	***6 158***	***6 474***	***379***	***1 324***	***3 463***	***2 178***	***19 976***
Transport de fret	372	1 123	30	206	524	617	2 872
Autres recettes fret	51	49	4	10	41	30	185
Total fret	***423***	***1 172***	***34***	***216***	***565***	***647***	***3 057***
Maintenance	709	351	-	-	36	-	1 096
Autres	400	805	29	59	-	1	1 294
Total	**7 690**	**8 802**	**442**	**1 599**	**4 064**	**2 826**	**25 423**

Chiffre d'affaires externe du transport aérien par destination

➤ Exercice clos au 31 décembre 2013

(En millions d'euros)	France métropolitaine	Europe (hors France) et Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle Calédonie	Total
Passage régulier	1 932	4 466	1 421	2 538	5 397	3 422	19 176
Transport de fret	5	46	142	524	1 053	849	2 619
Total	**1 937**	**4 512**	**1 563**	**3 062**	**6 450**	**4 271**	**21 795**

➤ Exercice clos au 31 décembre 2012 (retraité)

(En millions d'euros)	France métropolitaine	Europe (hors France) et Afrique du Nord	Antilles Caraïbes Guyane Océan Indien	Afrique Moyen-Orient	Amériques Polynésie	Asie Nouvelle Calédonie	Total
Passage régulier	1 970	4 438	1 401	2 567	5 248	3 441	19 065
Transport de fret	5	49	148	603	1 168	899	2 872
Total	**1 975**	**4 487**	**1 549**	**3 170**	**6 416**	**4 340**	**21 937**

Note 7 Charges externes

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	**2013**	**2012 Retraité**
Carburant avions	6 897	7 278
Affrètements aéronautiques	455	551
Locations opérationnelles	913	949
Redevances aéronautiques	1 839	1 832
Commissariat	589	591
Achats d'assistance en escale	1 405	1 368
Achats d'entretien	1 303	1 131
Frais commerciaux et de distribution	852	866
Autres frais	1 744	1 706
Total	**15 997**	**16 272**
Hors carburant avions	*9 100*	*8 994*

Note 8 Frais de personnel et effectifs

Frais de personnel

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012 Retraité
Salaires et traitements	5 424	5 514
Charges de retraite à cotisations définies	603	610
Charges de retraite à prestations définies	379	359
Autres charges sociales	1 171	1 207
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions	3	5
Autres	(98)	(33)
Total	**7 482**	**7 662**

Le groupe verse des cotisations pour un régime de retraite multi-employeurs en France, la CRPN (Caisse de Retraite du Personnel Navigant). Ce plan multi-employeur étant assimilé à un plan d'État, il est comptabilisé en tant que régime à cotisations définies en « charges sociales ».

Le poste « autres » comprend notamment :

- le crédit d'impôt CICE pour un montant de 43 millions d'euros au 31 décembre 2013 ;
- la capitalisation des frais de personnel sur les travaux d'entretien des avions et des moteurs.

Effectifs moyens de la période sur les activités poursuivies

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012 Retraité
Personnel navigant technique	8 103	8 157
Personnel navigant commercial	21 779	22 104
Personnel au sol	66 535	69 639
Total	**96 417**	**99 900**

Note 9 Amortissements, dépréciations et provisions

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012 Retraité
Immobilisations incorporelles	80	67
Immobilisations aéronautiques	1 227	1 238
Autres immobilisations corporelles	259	271
Amortissements	***1 566***	***1 576***
Stocks	(1)	-
Créances	5	(1)
Provisions	155	155
Dépréciations et provisions	***159***	***154***
Total	**1 725**	**1 730**

L'impact de la revue des durées d'utilisation de certains avions sur la valeur des amortissements s'élevait à (29) millions d'euros au 31 décembre 2012.

Les variations d'amortissements des immobilisations sont présentées dans les Notes 18 et 20.

Les variations des dépréciations relatives aux stocks et aux créances sont présentées dans les Notes 25, 26 et 27.

Les mouvements au bilan du poste « provisions » sont détaillés dans la Note 31.

Note 10 Autres produits et charges

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012 Retraité
Exploitation conjointe de lignes et fret	(84)	(39)
Couverture sur flux d'exploitation (change)	65	117
Autres	9	(5)
Total	**(10)**	**73**

Note 11 Produits et charges non courants

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012 Retraité
Cessions de matériel aéronautique	***(12)***	***8***
Charges de restructuration	(209)	(455)
Dépréciation d'actifs immobilisés destinés à être cédés	(102)	-
Résultat sur cession de filiales et participations	7	97
Perte de valeur sur goodwill	-	(5)
Autres	(41)	(40)
Autres produits et charges non courants	***(345)***	***(403)***

Période du 1er janvier au 31 décembre 2013

Charges de restructuration

Au cours du 3e trimestre 2013, le groupe a annoncé la mise en place de mesures complémentaires de réduction des coûts salariaux de la société Air France. Le sureffectif a été estimé à 2 880 personnes, dont 1 826 pour le personnel au sol.

Dans ce cadre, un plan de départ volontaire est proposé aux personnels au sol et navigant commerciaux, dont la période de candidature sera ouverte en 2014.

Le groupe a également ajusté au cours de l'exercice le montant de la provision pour restructuration et redimensionnement de la flotte comptabilisée au 31 décembre 2012 au titre du plan initial.

En conséquence, le groupe a procédé à sa meilleure estimation des coûts engendrés par les mesures précitées et a enregistré une provision nette pour restructuration d'un montant total de 200 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Une provision portant sur un contrat de location déficitaire d'un Boeing B747 de la société Martinair a par ailleurs été comptabilisée pour un montant de 9 millions d'euros.

Dépréciation d'actifs immobilisés destinés à être cédés

Dans le cadre de la revue de son plan de flotte, le groupe Air France a décidé de céder deux Boeing B747 cargo. L'impact de mise à valeur de cession de ces appareils non exploités est de 82 millions d'euros *(voir Note 15)*.

Le groupe KLM a quant à lui revalorisé à valeur de cession sept Fokker F70, deux MD11, un Fokker F100 et plusieurs moteurs pour un montant total de 20 millions d'euros.

Résultat sur cessions de filiales et participations

Cette ligne inclut :

- le résultat de cession des parts détenues dans Financière LMP (39,86%) *(voir Note 5)* ;
- le résultat de cession des parts détenues dans Servair Airchef (50%) *(voir Note 5)* ;
- l'impact de dilution des parts détenues dans Alitalia *(voir Notes 3, 5, 22 et 24)*.

Autres

Ce poste comprend essentiellement :

- une provision de 18 millions d'euros concernant des contentieux avec les personnels navigants,
- une provision complémentaire pour pratiques d'entente concernant le fret pour un montant de 14 millions d'euros *(voir Note 31.3)*,
- une taxe exceptionnelle sur les salaires aux Pays-Bas, liée à la crise économique en Europe, d'un montant de 7 millions d'euros.

Période du 1er janvier au 31 décembre 2012

Charges de restructuration

Un plan de restructuration a été initié concernant l'ensemble des sociétés du groupe. Il comprenait essentiellement deux volets : le redimensionnement de la flotte et un plan de réduction d'effectifs.

En ce qui concerne le groupe Air France, les modalités du plan ont été présentées aux instances représentatives du personnel d'Air France en juin 2012 et de ses filiales au cours du dernier trimestre 2012.

Concernant le redimensionnement de la flotte, les modalités d'application pouvaient se traduire, pour les appareils concernés, par des mises au rebut, des cessions, des démantèlements en pièces détachées ou des arrêts de contrats de location.

S'agissant du plan de réduction d'effectifs d'Air France qui portait sur 5 122 postes, il incluait des aides aux départs volontaires en retraite et un plan de départs volontaires, dont la période de candidatures avait été ouverte au cours du 4e trimestre 2012.

Concernant KLM, un redimensionnement de la flotte a été entrepris, se traduisant par la mise à la juste valeur d'avions MD11 dont l'exploitation a été arrêtée.

Compte tenu des éléments ci-dessus, le groupe avait procédé à sa meilleure estimation des coûts engendrés par ces mesures et avait enregistré une provision pour restructuration d'un montant total de 408 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Cette provision a fait l'objet d'une mise à jour au fur et à mesure de l'évolution des modalités d'application.

Par ailleurs, une provision portant sur trois contrats de location déficitaires concernant des Boeing B747 de la société Martinair avait été comptabilisée pour un montant de 50 millions d'euros.

Résultat sur cessions de filiales et participations

Le poste « résultat sur cession de filiales et participations » incluait un montant de 97 millions d'euros correspondant à la plus-value réalisée le 1er mars 2012 par le groupe dans le cadre du placement privé d'une partie des actions d'Amadeus IT Holding SA dont le produit de cession ressortait à 466 millions d'euros.

Autres

Le poste « autres » comprenait principalement :

- une taxe exceptionnelle sur les salaires aux Pays-Bas, liée à la crise économique en Europe, d'un montant de 17 millions d'euros ;
- une provision complémentaire pour pratiques d'entente concernant le fret en Suisse, au Brésil et aux États-Unis pour un montant de 20 millions d'euros *(voir Note 31.3)*.

Note 12 Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	**2013**	**2012**
Produits des valeurs mobilières de placement	26	28
Autres produits financiers	51	55
Produits financiers	***77***	***83***
Intérêts sur emprunts	(290)	(269)
Intérêts sur contrat de location-financement	(75)	(87)
Intérêts intercalaires capitalisés	9	14
Autres charges financières	(125)	(94)
Coût de l'endettement financier brut	***(481)***	***(436)***
Coût de l'endettement financier net	***(404)***	***(353)***
Résultat de change	74	64
Variation de juste valeur des actifs et passifs financiers	57	63
♦ *Dont dérivés carburant*	*84*	*61*
♦ *Dont dérivés change*	*(30)*	*(27)*
♦ *Dont dérivés taux*	*4*	*(10)*
♦ *Dont autres dérivés*	*(1)*	*39*
Dotation nette aux provisions	(30)	15
Autres	2	2
Autres produits et charges financiers	***103***	***144***
Total	**(301)**	**(209)**

Le taux retenu pour la détermination des intérêts intercalaires ressort à 3,8% pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, contre 4% au 31 décembre 2012.

Les produits financiers sont principalement constitués des produits d'intérêts et des plus-values de cession des actifs financiers classés à la juste valeur par compte de résultat.

Au 31 décembre 2013, le coût de l'endettement financier brut inclut un montant de 41 millions d'euros relatif à la différence entre le taux d'intérêt facial et le taux effectif (après séparation de la composante capitaux propres) des OCEANEs (24 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Au 31 décembre 2012, le groupe avait enregistré en variation de juste valeur des actifs et passifs financiers (ligne « autres dérivés ») un produit financier d'un montant de 38 millions d'euros lié au swap sur l'OCEANE 2005 *(voir Note 32.2.1)*.

Note 13 Impôts

13.1 Charge d'impôt

La charge d'impôt courant et le produit d'impôt différé se décomposent comme suit :

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012 Retraité
(Charge) / produit de l'exercice	(41)	(41)
(Charge) / produit d'impôt courant	***(41)***	***(41)***
Variation des différences temporaires	20	(50)
Impact de la CVAE	3	3
Déficits fiscaux	(939)	71
(Charge) / produit d'impôt différé des activités poursuivies	***(916)***	***24***
Total	**(957)**	**(17)**

La charge d'impôt courant correspond aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

En France, les déficits sont indéfiniment reportables. Toutefois, les lois de finance 2011 et 2012 ont introduit une limitation dans le montant des déficits fiscaux imputables chaque année, à hauteur de 50% du montant du bénéfice de la période au-delà du premier million d'euros. Les perspectives de récupération de ces déficits sur les bénéfices futurs ayant par ailleurs été rallongées dans un contexte de crise économique durable et de marché mondial fortement concurrentiel, le groupe a, par mesure de prudence, décidé de limiter de façon appropriée son horizon de recouvrabilité sur le périmètre fiscal français. Le montant des impôts différés actifs sur déficits fiscaux a ainsi été ramené à 708 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 1 645 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Aux Pays-Bas, les déficits fiscaux sont reportables sur une durée de neuf ans, sans limitation dans le montant de récupération imputable chaque année.

Au 31 décembre 2012, le groupe avait reconnu un produit d'impôt différé actif au titre des déficits reportables de 71 millions d'euros, relatif au périmètre d'intégration fiscal néerlandais essentiellement.

13.2 Impôts différés directement comptabilisés dans les capitaux propres – part du groupe

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012 Retraité
Autocontrôle	-	(3)
OCEANE	(37)	-
Éléments recyclables du résultat global	(10)	30
♦ *Actifs disponibles à la vente*	*(18)*	*(4)*
♦ *Instruments dérivés*	*8*	*34*
Éléments non recyclables du résultat global	(18)	95
♦ *Retraites*	*(18)*	*95*
Total	**(65)**	**122**

13.3 Taux effectif d'impôt

L'écart entre le taux d'imposition en France et le taux effectif d'impôt s'explique comme suit :

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012 Retraité
Résultat avant impôt	(528)	(940)
Taux d'impôt applicable en France	34,43%	34,43%
Impôt théorique selon le taux d'imposition en vigueur en France	182	324
Différence de taux d'imposition en France / étranger	16	(2)
Éléments non déductibles ou non imposables	(20)	2
Variation des actifs d'impôts différés non reconnus	(1 135)	(317)
Impact de la CVAE	(24)	(21)
Autres	24	(3)
Impôt	**(957)**	**(17)**
Taux d'impôt réel	NS	NS

Le taux d'impôt en vigueur en France à échéance 2014 s'élève à 38%, contributions complémentaires incluses. Le groupe fiscal français étant fiscalement déficitaire au 31 décembre 2013, la preuve d'impôt a été établie sur la base du taux hors contributions complémentaires, soit 34,43%. L'impôt différé a été calculé sur cette même base.

Le taux d'impôt en vigueur aux Pays-Bas est de 25%.

13.4 Variations des impôts différés au cours de la période

(En millions d'euros)	1er janvier 2013	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en autres éléments du résultat global	Montants reconnus en capitaux propres	Variation de la conversion	Reclassement et autres	31 décembre 2013
Immobilisations aéronautiques	(1 257)	(15)	-	-	-	(5)	(1 277)
Actifs de retraite	(566)	(47)	14	-	-	(9)	(608)
Dettes financières	758	60	-	(37)	-	(1)	780
Titres de transport émis non utilisés	166	11	-	-	-	-	177
Autres	(14)	14	(42)	-	-	(1)	(43)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	2 156	(939)	-	-	-	12	1 229
Impôts différés actif/ (passif) nets	**1 243**	**(916)**	**(28)**	**(37)**	**-**	**(4)**	**258**

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables des périmètres d'intégration fiscale française et néerlandaise s'établissent à 1 178 millions d'euros au 31 décembre 2013 (708 millions d'euros au titre du périmètre d'intégration fiscal français et 470 millions d'euros au titre du périmètre d'intégration fiscal néerlandais).

La reconnaissance de cet actif pour chacun des deux périmètres est basée sur les perspectives de bénéfices imposables établies à partir du plan cible à trois ans du groupe et des mêmes hypothèses que celles décrites dans la Note 19 « Test de valeur d'actif » de ces états financiers consolidés.

Sur la base de ces perspectives de bénéfices imposables, l'horizon de recouvrabilité est satisfaisant, tant pour le périmètre français que pour le périmètre néerlandais. La non réalisation des hypothèses retenues pourrait avoir un impact significatif sur l'horizon de recouvrabilité de ces actifs d'impôt différés.

(En millions d'euros)	1er janvier 2012 Retraité	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en autres éléments du résultat global	Montants reconnus en capitaux propres	Variation de la conversion	Reclassement et autres	31 décembre 2012 Retraité
Immobilisations aéronautiques	(1 147)	(110)	-	-	-	-	(1 257)
Actifs de retraite	(530)	(43)	7	-	-	-	(566)
Dettes financières	614	144	-	-	-	-	758
Autres créditeurs	84	(55)	44	-	-	-	73
Titres de transport émis non utilisés	170	(4)	-	-	-	-	166
Autres	(176)	18	74	(3)	-	-	(87)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	2 085	71	-	-	-	-	2 156
Impôts différés actif/ (passif) nets	**1 100**	**21**	**125**	**(3)**	**-**	**-**	**1 243**

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables des périmètres d'intégration fiscale française et néerlandaise s'établissaient à 2 100 millions d'euros au 31 décembre 2012 (1 645 millions d'euros au titre du périmètre d'intégration fiscal français et 455 millions d'euros au titre du périmètre d'intégration fiscal néerlandais).

13.5 Actifs d'impôt différé non reconnus

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
	Base	Impôt	Base	Impôt
Différences temporelles déductibles	476	164	469	159
Pertes fiscales	4 025	1 386	755	260
Total	**4 501**	**1 550**	**1 224**	**419**

Au 31 décembre 2013, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés du groupe fiscal français se traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 1 525 millions d'euros (soit une base de 4 429 millions d'euros), dont 1 362 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 163 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration). Le montant des impôts différés sur pertes fiscales non reconnus au cours de la période inclut 937 millions d'euros au titre de la limitation de l'horizon de recouvrabilité *(voir Note 13.1)*.

Au 31 décembre 2012, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés du groupe fiscal français s'était traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 394 millions d'euros (soit une base de 1 144 millions d'euros), dont 239 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 155 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration).

Les autres actifs d'impôt non reconnus correspondent pour l'essentiel à une partie des déficits fiscaux de filiales du groupe Air France, ainsi qu'aux déficits reportables de certaines filiales anglaises du groupe.

Note 14 Résultat net des activités non poursuivies

La ligne « résultat net des activités non poursuivies » correspond au résultat de l'ensemble CityJet et VLM :

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012 Retraité
Chiffre d'affaires	***150***	***210***
Résultat d'exploitation courant	***(19)***	***(17)***
Perte de valeur	(77)	(168)
Autres éléments du résultat non courant	(25)	(4)
Résultat des activités opérationnelles	***(121)***	***(189)***
Résultat financier	(1)	(5)
Résultat avant impôt	(122)	(194)
Impôt	-	(3)
Résultat net des activités non poursuivies	**(122)**	**(197)**

Période du 1er janvier au 31 décembre 2013

Perte de valeur

Dans le cadre de l'évaluation des compagnies régionales irlandaise et belge, le groupe a procédé à l'enregistrement d'une provision complémentaire de 77 millions d'euros, pour ramener la valeur de l'actif net de l'ensemble CityJet et VLM à sa valeur de cession attendue.

Autres éléments du résultat non courant

Les autres éléments du résultat non courant comprennent des provisions pour une rupture de contrat et des litiges concernant le paiement des charges sociales en France.

Période du 1er janvier au 31 décembre 2012

Perte de valeur

Dans le cadre du plan de restructuration « Transform 2015 » et tel que présenté fin août 2012 aux comités d'entreprise des sociétés concernées, le groupe Air France a décidé la réorganisation de son activité « régionale », en regroupant les filiales françaises au sein de *Hop!* et en les séparant des autres compagnies régionales notamment en Irlande et en Belgique.

Dans ce cadre, le groupe a procédé à la revue des actifs de CityJet et de sa filiale VLM, dont l'appréciation doit se faire dorénavant de façon indépendante. Cette analyse a conduit le groupe à déprécier, en 2012, la totalité du goodwill attaché à VLM, pour un montant de 168 millions d'euros.

Note 15 Actifs détenus en vue de la vente et passifs lies aux actifs détenus en vue de la vente

Exercice clos au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, les postes « Actifs détenus en vue de la vente » et « Passifs liés à des actifs détenus en vue de la vente » correspondent, pour respectivement 34 millions d'euros et 58 millions d'euros, aux actifs et passifs du groupe CityJet en cours de cession *(voir Notes 2 et 14)*.

Le poste « Actifs détenus en vue de la vente » comprend également la juste valeur de six appareils destinés à être cédés pour un montant total de 57 millions d'euros, dont deux Boeing B747 cargo représentant 51 millions d'euros au sein du groupe Air France *(voir Note 11)*.

Exercice clos au 31 décembre 2012

Au 31 décembre 2012, le poste « actifs détenus en vue de la vente » était constitué de la juste valeur de six appareils destinés à être cédés, pour un montant de 7 millions d'euros.

Note 16 Résultat par action

16.1 Résultats nets – propriétaires de la société mère par action

Résultats utilisés pour le calcul des résultats par action

Les résultats utilisés pour le calcul des différents résultats par action sont les suivants :

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012 Retraité
Résultat net - propriétaires de la société mère	(1 827)	(1 225)
Résultat net des activités poursuivies - propriétaires de la société mère	(1 705)	(1 028)
Résultat net des activités non poursuivies - propriétaires de la société mère	(122)	(197)

Le groupe ne versant pas de dividendes aux actionnaires prioritaires, ils ne présentent aucun écart avec les résultats apparaissant dans les états financiers. Sur les périodes présentées, les résultats étant des pertes, les résultats retenus pour le calcul des résultats dilués par action sont égaux aux résultats retenus pour le calcul des résultats de base par action.

Rapprochement du nombre d'actions utilisé pour le calcul des résultats par action

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Nombre moyen pondéré :		
♦ d'actions ordinaires émises	300 219 278	300 219 278
♦ d'actions propres achetées dans le cadre des plans d'options	(1 116 420)	(1 116 420)
♦ d'actions propres achetées dans le cadre de plan de rachat d'actions	-	(159 712)
♦ d'autres actions propres achetées	(3 067 607)	(3 073 029)
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action	***296 035 251***	***295 870 117***
Conversion des OCEANE	-	-
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat dilué par action	***296 035 251***	***295 870 117***

16.2 Instruments non dilutifs

Le groupe Air France-KLM ne possède aucun instrument non dilutif au 31 décembre 2013.

16.3 Instruments émis postérieurement à la clôture

Aucun instrument n'a été émis postérieurement à la clôture.

Note 17 Goodwill

Détail des goodwill

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013 Valeur brute	2013 Cumul des pertes de valeur	2013 Valeur nette	2012 Valeur brute	2012 Cumul des pertes de valeur	2012 Valeur nette
VLM	-	-	-	168	(168)	-
UTA	112	-	112	112	-	112
Régional	60	-	60	60	-	60
Aeromaintenance Group	20	(3)	17	21	(4)	17
Britair	20	-	20	20	-	20
CityJet	-	-	-	11	-	11
NAS Airport Services Limited	22	-	22	24	(1)	23
Autres	7	(1)	6	10	(1)	9
Total	**241**	**(4)**	**237**	**426**	**(174)**	**252**

Les goodwill concernent principalement l'activité « passage ».

Variation de la valeur nette des goodwill

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012
Solde en début de période	**252**	**426**
Acquisition	3	-
Cession	(6)	-
Perte de valeur	(11)	(173)
Variation de la conversion	(1)	(1)
Solde en fin de période	**237**	**252**

Au 31 décembre 2013, la perte de valeur enregistrée concerne CityJet, suite à la mise à zéro de la valeur de son actif net pour reclassement en actif disponible à la vente *(voir Note 2.2)*.

Au 31 décembre 2012, la perte de valeur enregistrée concernait principalement le goodwill attaché à VLM. Dans le cadre du plan de restructuration «Transform 2015», le groupe avait en effet procédé à la revue des actifs de CityJet et de sa filiale VLM tel que décrit en Note 14. Cette analyse avait conduit le groupe à déprécier la totalité du goodwill attaché à VLM pour un montant de 168 millions d'euros. La charge afférente était comptabilisée en charges non courantes au compte de résultat.

Note 18 Immobilisations incorporelles

(En millions d'euros)	Marques et slots	Fichiers clients	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute				
Montant au 31 décembre 2011	***297***	***107***	***825***	***1 229***
Acquisitions	-	-	146	**146**
Variation de périmètre	-	-	-	**-**
Cessions	-	-	(25)	**(25)**
Transfert	-	-	(4)	**(4)**
Montant au 31 décembre 2012	***297***	***107***	***942***	***1 346***
Acquisitions	-	-	166	**166**
Variation de périmètre	-	-	(6)	**(6)**
Cessions	-	-	(32)	**(32)**
Transfert	(4)	-	(4)	**(8)**
Montant au 31 décembre 2013	***293***	***107***	***1 066***	***1 466***
Amortissement				
Montant au 31 décembre 2011	***(2)***	***(102)***	***(351)***	***(455)***
Amortissements de la période	-	-	(68)	**(68)**
Reprises sur cessions	-	-	19	**19**
Transfert	-	-	-	**-**
Montant au 31 décembre 2012	***(2)***	***(102)***	***(400)***	***(504)***
Amortissements de la période	(1)	(2)	(73)	**(76)**
Reprises sur cessions	-	-	5	**5**
Variation de périmètre	-	-	5	**5**
Montant au 31 décembre 2013	***(3)***	***(104)***	***(463)***	***(570)***
Valeur nette				
Au 31 décembre 2012	295	5	542	**842**
Au 31 décembre 2013	290	3	603	**896**

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées :

- des marques KLM et Transavia ainsi que des slots (créneaux de décollage / atterrissage) acquis par le groupe dans le cadre de l'acquisition de KLM. Ces immobilisations ont des durées d'utilité indéfinies, l'utilisation escomptée par le groupe étant, du fait de la nature propre de ces actifs, non bornée dans le temps ;
- de logiciels et capitalisation de développement informatiques.

Note 19 Test de valeur d'actif

Concernant la méthodologie suivie pour le test de valeur d'actif, le groupe a alloué chacun des goodwill et des immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est indéfinie aux unités génératrices de trésorerie (UGT), lesquelles correspondent aux secteurs d'activité du groupe (voir « règles et méthodes comptables »).

Au 31 décembre 2013, les goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée sont principalement rattachés à l'UGT « Passage » pour respectivement 194 millions d'euros et 288 millions d'euros.

La valeur recouvrable des actifs des UGT a été déterminée par référence à la valeur d'utilité au 30 septembre 2013, à l'exception de l'UGT Cargo qui a fait l'objet d'un test complémentaire au 31 décembre 2013. Les tests ont été réalisés pour l'ensemble des UGT sur la base d'un plan cible à trois ans du groupe, validé par la Direction, et qui intègre une hypothèse de reprise, après le ralentissement économique, permettant d'atteindre les prévisions à moyen terme réalisées par le groupe avant la survenance de la crise.

Le taux d'actualisation utilisé pour le test est le coût moyen pondéré du capital. Celui-ci s'élève à 7,4% à fin décembre 2013 contre 7,7% à fin décembre 2012.

À l'issue de ce test, aucune dépréciation n'est à constater sur les UGT du groupe.

L'UGT Cargo étant déficitaire, le groupe a également testé l'ensemble des actifs corporels de ce métier au 31 décembre 2013. Aucune dépréciation n'est à constater. La valeur des actifs de l'UGT Cargo qui s'élève à 715 millions d'euros est couverte par ses flux futurs de trésorerie. Une diminution du pourcentage de marge d'exploitation cible de 50 points de base conduirait à enregistrer une perte de valeur d'environ 100 millions d'euros. Une augmentation du taux d'actualisation de 50 points de base conduirait à enregistrer une perte de valeur d'environ 60 millions d'euros.

Note 20 Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Immobilisations aéronautiques					Autres immobilisations corporelles					
	Avions en pleine propriété	Avions en location financement	Actifs en cours de construction	Autres	Total	Terrains et constructions	Matériels et installations	Actifs en cours de construction	Autres	Total	Total
Valeur brute											
Au 31 décembre 2011	***10 872***	***5 216***	***728***	***2 143***	***18 959***	***2 673***	***1 288***	***100***	***908***	***4 969***	***23 928***
Acquisitions	351	161	764	105	1 381	46	51	55	29	181	**1 562**
Cessions	(922)	(77)	(63)	(150)	(1 212)	(41)	(23)	-	(27)	(91)	**(1 303)**
Couverture de change	-	-	48	-	48	-	-	-	-	-	**48**
Transfert	(480)	883	(1 130)	37	(690)	64	10	(100)	15	(11)	**(701)**
Au 31 décembre 2012	***9 821***	***6 183***	***347***	***2 135***	***18 486***	***2 742***	***1 326***	***55***	***925***	***5 048***	***23 534***
Acquisitions	133	4	705	109	951	48	22	70	20	160	**1 111**
Cessions	(732)	(79)	-	(188)	(999)	(16)	(16)	-	(15)	(47)	**(1 046)**
Variation de périmètre	20	36	-	-	56	-	-	-	(6)	(6)	**50**
Couverture de change	-	-	54	-	54	-	-	-	-	-	**54**
Transfert	(380)	588	(706)	107	(391)	54	-	(30)	(41)	(17)	**(408)**
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)	(2)	**(2)**
Au 31 décembre 2013	***8 862***	***6 732***	***400***	***2 163***	***18 157***	***2 828***	***1 331***	***95***	***882***	***5 136***	***23 293***
Amortissements											
Au 31 décembre 2011	***(5 695)***	***(1 645)***	***-***	***(930)***	***(8 270)***	***(1 422)***	***(834)***	***-***	***(658)***	***(2 914)***	***(11 184)***
Amortissements de la période	(800)	)364)	-	(128)	(1 292)	(134)	(82)	-	(56)	(272)	**(1 564)**
Reprises sur cessions	286	73	-	134	493	34	20	-	15	69	**562**
Transfert	721	(111)	-	21	631	(1)	-	-	2	1	**632**
Au 31 décembre 2012	***(5 488)***	***(2 047)***	***-***	***(903)***	***(8 438)***	***(1 523)***	***(896)***	***-***	***(697)***	***(3 116)***	***(11 554)***
Amortissements de la période	(788)	(405)	-	(144)	(1 337)	(132)	(80)	-	(48)	(260)	**(1 597)**
Reprises sur cessions	518	76	-	162	756	15	13	-	8	36	**792**
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	**3**
Transfert	423	(113)	-	(57)	253	(28)	13	-	34	19	**272**
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	**1**
Au 31 décembre 2013	***(5 335)***	***(2 489)***	***-***	***(942)***	***(8 766)***	***(1 668)***	***(949)***	***-***	***(700)***	***(3 317)***	***(12 083)***
Valeur nette											
Au 31 décembre 2012	4 333	4 136	347	1 232	**10 048**	1 219	430	55	228	**1 932**	**11 980**
Au 31 décembre 2013	3 527	4 243	400	1 221	**9 391**	1 160	382	95	182	**1 819**	**11 210**

Les actifs aéronautiques en cours de construction comprennent principalement les avances et acomptes, les travaux de maintenance sur moteurs et les modifications avions.

Un détail des immobilisations données en garantie est communiqué dans la Note 37 de ces états financiers.

Les engagements d'achats d'immobilisations sont donnés dans les Notes 37 et 38 de ces états financiers.

La valeur nette des immobilisations corporelles financées par location financement est de 4 762 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 4 618 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Les amortissements de la période 31 décembre 2013 comprennent une dépréciation de 102 millions d'euros comptabilisée en charges non courantes *(voir Note 11)*.

Les amortissements de la période 31 décembre 2012 comprenaient un montant de 40 millions d'euros liés à l'impact du redimensionnement de la flotte du groupe, enregistré en charges de restructuration *(voir Note 11)*.

Note 21 Investissements corporels et incorporels

Les investissements corporels et incorporels figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé se ventilent comme suit :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	**2013**	**2012**
Acquisition d'immobilisations corporelles	1 046	1 351
Acquisition d'immobilisations incorporelles	166	146
Part des acquisitions non encore payée et intérêts intercalaires	(26)	(32)
Total	**1 186**	**1 465**

Note 22 Titres mis en équivalence

Variations de la période

Le tableau ci-dessous présente la variation des titres de participation dans les entreprises associées :

(En millions d'euros)	Alitalia	Kenya Airways	Autres	Total
Valeur des titres au 31 décembre 2011	***274***	***57***	***91***	***422***
Part du groupe dans les résultats de l'exercice	(61)	(12)	7	(66)
Distribution de dividendes	-	(1)	(3)	(4)
Variation de périmètre	-	1	2	3
Variation de juste valeur	(6)	(2)	-	(8)
Autres variations	-	36	1	37
Écart de conversion	-	(3)	-	(3)
Valeur des titres au 31 décembre 2012 (retraité)	***207***	***76***	***98***	***381***
Part du groupe dans les résultats de l'exercice	(202)	(8)	(1)	(211)
Distribution de dividendes	-	-	(2)	(2)
Variation de périmètre	-	-	(11)	(11)
Autres variations	-	4	7	11
Variation de juste valeur	(5)	-	-	(5)
Augmentation de capital	-	-	16	16
Écart de conversion	-	(2)	-	(2)
Valeur des titres au 31 décembre 2013	***-***	***70***	***107***	***177***
Valeur de marché des titres cotés		***45***		

Suite à dilution de sa participation au cours du dernier trimestre 2013, le groupe ne détient plus de titres mis en équivalence Alitalia, désormais comptabilisés en autres actifs financiers *(voir Notes 3, 5, 11 et 24)*.

Compte tenu des incertitudes pesant sur la situation d'Alitalia avant cette dilution, le groupe avait décidé, au cours du troisième trimestre, de déprécier intégralement les titres qu'il détenait. La quote-part de perte ainsi qu'une provision pour perte de valeur a en conséquence été enregistrée sur la période pour un montant de 202 millions d'euros.

Comptes simplifiés des principales sociétés mises en équivalence

Les titres mis en équivalence au 31 décembre 2013 concernent principalement la société Kenya Airways, compagnie aérienne kenyane basée à Nairobi, sur laquelle le groupe exerce une influence notable.

Outre Kenya Airways, les titres mis en équivalence incluaient également la société Alitalia Compagnia Aerea Italiana Spa au 31 décembre 2012. Cette entité, qui a démarré son activité le 12 janvier 2009, est issue de l'apport de l'activité passage de l'ancienne société Alitalia et du rachat de la compagnie Air One. Elle est sortie du périmètre des titres mis en équivalence au cours du dernier trimestre 2013 suite à décision du groupe de ne pas souscrire à l'augmentation de capital sollicitée. Les titres Alitalia sont depuis comptabilisés en autres actifs financiers.

Les comptes des principales sociétés dont les titres sont mis en équivalence sont présentés ci-dessous.

Ils correspondent à 100% des données financières des exercices 2013 et 2012, établies selon les normes locales des pays d'implantation concernés.

(En millions d'euros)	Alitalia 31/12/2012	Kenya Airways 31/03/2012
% détention au 31 décembre 2012	25%	26,7%
Chiffre d'affaires	3 594	949
Résultat d'exploitation	(119)	11
Résultat net	(280)	14
Capitaux propres	201	203
Total Actif	**2 634**	**681**
Total Passif	**2 634**	**681**
	31/12/2013	**31/03/2013**
% détention au 31 décembre 2013		26,7%
Chiffre d'affaires		902
Résultat d'exploitation		(82)
Résultat net		(72)
Capitaux propres		281
Total Actif		**1 104**
Total Passif		**1 104**

Note 23 Actifs de pension

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 Retraité	1er janvier 2012 Retraité
Solde en début de période	**2 477**	**2 336**	**2 995**
(Charge) / produit de la période	(227)	(190)	(36)
Paiement des cotisations au fonds	342	359	258
Impact 1re application d'IAS 19 révisée « Avantages au personnel » (Note 2)	-	-	(881)
Revalorisation à la juste valeur	(138)	(29)	-
Reclassement	-	1	-
Solde en fin de période	**2 454**	**2 477**	**2 336**

L'analyse de ces actifs de pensions est présentée en Note 31.1.

Note 24 Autres actifs financiers

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013 Courant	2013 Non courant	2012 Courant	2012 Non courant
Actifs disponibles à la vente				
Titres de participation disponibles	-	762	-	475
Titres de participation nantis	-	373	-	229
Actifs de transaction				
Valeurs mobilières de placement	106	20	235	85
Comptes de trésorerie nantis	825	-	636	-
Prêts et créances				
Dépôts liés aux locations financières (obligations)	12	142	31	125
Autres dépôts liés aux locations financières	65	560	11	639
Autres prêts et créances	23	125	20	124
Valeur brute	***1 031***	***1 982***	***933***	***1 677***
Dépréciation en début d'exercice	***-***	***(12)***	***-***	***(11)***
Dotation de l'exercice	-	(7)	-	(11)
Utilisation	-	-	-	10
Dépréciation en fin d'exercice	***-***	***(19)***	***-***	***(12)***
Total	**1 031**	**1 963**	**933**	**1 665**

Les actifs disponibles à la vente se présentent comme suit :

(En millions d'euros)	Juste valeur	% intérêt	Capitaux propres	Résultat	Cours de bourse *(en €)*	Date de clôture
Au 31 décembre 2013						
Amadeus*	1 076	7,73%	ND**	ND**	31,10	Décembre 2013
Alitalia	22	7,08%	ND**	ND**	NA***	Décembre 2013
Autres	37	-	-	-	-	-
Total	**1 135**					
Au 31 décembre 2012						
Amadeus*	659	7,73%	1 531	496	19,05	Décembre 2012
Autres	45	-	-	-	-	-
Total	**704**					

* *Société cotée*
** *Non disponible*
*** *Non applicable*

Les actifs de transaction correspondent principalement à des parts dans des fonds communs de placement n'entrant pas dans la catégorie « équivalents de trésorerie » ainsi qu'à des comptes de trésorerie nantis, principalement dans le cadre du contrat de swap conclu avec Natixis sur l'OCEANE 2005 *(voir Note 32)* et dans celui de la garantie donnée à l'Union européenne sur le litige *anti-trust (voir Note 31)*.

Concernant les actions Amadeus, le groupe a conclu, le 13 novembre 2012, une opération de couverture avec la Société Générale afin de protéger la valeur d'un tiers de ses actions, soit 12 millions de titres. L'instrument de couverture mis en place est un collar. Dans le cadre de cette opération, un prêt de titres Amadeus a été mis en place avec la Société Générale pour la même quantité de titres. Le collar a été qualifié d'instrument de couverture de juste valeur. Sa juste valeur au 31 décembre 2013 s'élève à 108 millions d'euros (contre 0,2 million d'euros au 31 décembre 2012).

Le poste « prêts et créances » comprend principalement les dépôts versés dans le cadre des locations opérationnelles et financières.

Transfert d'actifs financiers non déconsolidant

Contrat de cession de créances

Le groupe a conclu un contrat de prêt garanti par les créances 1% logement d'Air France. Chacun des CIL (Comités interprofessionnels du logement), Air France et la banque ont conclu une convention de délégations de créances tripartite qui fait référence au contrat de prêt. Par cette convention, les CIL s'engagent à effectuer les remboursements de leurs créances directement auprès de la banque à chaque échéance. Il s'agit de délégations imparfaites : en cas de non-paiement par les CIL, Air France reste tenue à l'égard de la banque du remboursement du prêt et des intérêts. Au 31 décembre 2013, le montant des créances déléguées s'élève à 111 millions d'euros (contre 112 millions d'euros au 31 décembre 2012). L'emprunt associé s'élève à 81 millions d'euros au 31 décembre 2013 (contre 80 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Contrat de prêt de titres

Le 13 novembre 2012, le groupe a signé un contrat de prêt de titres dans le cadre de l'opération de couverture de la valeur des titres Amadeus décrite ci-dessus. Au 31 décembre 2013, le montant des titres prêtés, hors couverture, s'élève à 373 millions d'euros (contre 229 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Transfert d'actifs financiers déconsolidant

Depuis 2011, le groupe a mis en place des contrats d'affacturage sans recours qui portent sur les créances commerciales passage, fret et compagnies aériennes.

Ces contrats s'appliquent à des créances nées en France et dans d'autres pays européens pour un montant total cédé de 211 millions d'euros à fin décembre 2013 contre 246 millions au 31 décembre 2012.

Le lien conservé par le groupe avec ces actifs transférés constitue un risque de dilution pour lequel des fonds de garantie sont constitués à hauteur de 10 millions au 31 décembre 2013 contre 9 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Fin décembre 2013, le groupe a conclu avec une banque un contrat de cession sans recours à titre d'escompte sur l'intégralité de la Créance de Crédit Impôt pour la Compétitivité Emploi (CICE) 2013 dont le montant nominal s'élève à 42 millions d'euros. Le contrat de cession transférant la quasi-totalité des risques et avantages de la créance à la banque, la créance a été intégralement sortie du bilan. Au 31 décembre 2013, le groupe détient une créance auprès de la banque correspondant au prix de 5% du nominal de la créance cédée payable dès que la déclaration spécifique au CICE sera envoyée à l'administration en 2014.

Note 25 Stocks et encours

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012
Pièces de rechanges aéronautiques	510	508
Autres approvisionnements	158	176
Encours de production	7	7
Valeur brute	***675***	***691***
Dépréciation en début d'exercice	***(170)***	***(173)***
Dotation de l'exercice	(11)	(18)
Reprise de dépréciation suite à des sorties et des cessions	11	18
Reprise de dépréciation devenue sans objet	-	-
Reclassement	6	3
Dépréciation en fin d'exercice	***(164)***	***(170)***
Valeur nette	***511***	***521***

Note 26 Créances clients

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012
Compagnies aériennes	399	495
Autres clients :		
♦ Passage	681	625
♦ Fret	353	378
♦ Maintenance	377	364
♦ Autres	52	82
Valeur brute	***1 862***	***1 944***
Dépréciation en début d'exercice	***(85)***	***(88)***
Dotation de l'exercice	(21)	(18)
Utilisation	16	19
Variation de périmètre	2	-
Reclassement	1	2
Dépréciation en fin d'exercice	***(87)***	***(85)***
Valeur nette	***1 775***	***1 859***

Note 27 Autres débiteurs

Au 31 décembre (En millions d'euros)	2013 Courant	2013 Non courant	2012 Courant	2012 Non courant
Fournisseurs débiteurs	140	-	161	-
État	72	-	71	-
Instruments dérivés	267	97	201	103
Charges constatées d'avance	164	16	156	49
Débiteurs divers	181	-	241	-
Valeur brute	***824***	***113***	***830***	***152***
Dépréciation en début d'exercice	***(2)***	***-***	***(2)***	***-***
Dotation de l'exercice	(1)	-	-	-
Utilisation	1	-	-	-
Dépréciation en fin d'exercice	***(2)***	***-***	***(2)***	***-***
Valeur nette	***822***	***113***	***828***	***152***

Au 31 décembre 2012, les instruments dérivés non courants comprenaient un montant de 9 millions d'euros relatifs à la couverture de la dette en devises.

Note 28 Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires

Au 31 décembre (En millions d'euros)	2013	2012
SICAV (actifs de transaction)	1 563	2 467
Dépôts (actifs de transaction) et comptes à termes	1 141	334
Caisses et banques	980	619
Trésorerie et équivalents de trésorerie	***3 684***	***3 420***
Concours bancaires	(166)	(257)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	***3 518***	***3 163***

Le groupe détient 3 684 millions d'euros de trésorerie au 31 décembre 2013, dont 199 millions d'euros placés sur des comptes bancaires au Vénézuela. Ce montant provient de la vente de billets d'avion effectuée localement au cours de la période décembre 2012 à décembre 2013. Dans le cadre du contrôle des changes, des demandes mensuelles de transfert ont été faites auprès de la Chambre de Transfert de Devises (*Comisión de Administración de Divisas - CADIVI*). Compte tenu du contexte politique et économique vénézuélien, ces demandes n'ont pas donné lieu à des transferts de devises (le dernier transfert ayant eu lieu en octobre 2013).

Note 29 Capitaux propres

29.1 Capital

Au 31 décembre 2013, le capital social d'Air France-KLM, entièrement libéré, est divisé en 300 219 278. Chaque action, ayant une valeur nominale d'un euro, confère un droit de vote à son détenteur.

L'évolution du nombre d'actions en circulation est la suivante :

Au 31 décembre *(En nombre de titres)*	**2013**	**2012**
En début de période	***300 219 278***	***300 219 278***
Émission d'actions dans le cadre de la conversion des OCEANE	-	-
En fin de période	***300 219 278***	***300 219 278***
Dont :		
♦ nombre de titres émis et payés	300 219 278	300 219 278
♦ nombre de titres émis et non payés	-	-

Les actions composant le capital social d'Air France-KLM ne sont soumises ni à restriction ni à préférence concernant la distribution de dividendes et le remboursement du capital.

Nombre d'actions autorisées

L'Assemblée générale mixte du 16 mai 2013 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM dans la limite d'un montant total de 120 millions d'euros en nominal.

Répartition du capital et des droits de vote

Le capital et les droits de vote se répartissent de la façon suivante :

	en % du capital		**en % des droits de vote**	
Au 31 décembre	**2013**	**2012**	**2013**	**2012**
État français	16%	16%	16%	16%
Salariés et anciens salariés	7%	10%	7%	10%
Actions détenues par le groupe	1%	1%	-	-
Public	76%	73%	77%	74%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

La ligne « Salariés et anciens salariés » regroupe les titres détenus par le personnel et les anciens salariés identifiés dans des fonds ou par un code Sicovam.

Autres titres donnant accès au capital

▮ *OCEANE*

Voir Note 32.2.

29.2 Primes d'émission

Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant des apports reçus en numéraire ou en nature par Air France-KLM.

29.3 Actions d'autocontrôle

	Actions d'autocontrôle	
	(En nombre)	(En millions d'euros)
Au 31 décembre 2011	***5 639 477***	***(89)***
Variation de la période	(1 450 072)	4
Au 31 décembre 2012	***4 189 405***	***(85)***
Variation de la période	(9 601)	-
Au 31 décembre 2013	***4 179 804***	***(85)***

Au 31 décembre 2013, Air France-KLM détient 3 063 384 de ses propres actions, acquises en vertu des autorisations annuelles consenties par l'Assemblée générale des actionnaires.

Au 31 décembre 2013, le groupe détient également 1 116 420 de ses propres actions au titre des plans de stock-options émis par KLM. L'ensemble de ces titres est classé en réduction des capitaux propres.

29.4 Réserves et résultat

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 Retraité	1er janvier 2012 Retraité
Réserve légale	70	70	70
Réserves distribuables	734	850	962
Réserves sur engagements de retraite à prestations définies	(1 193)	(1 203)	(1 083)
Réserves sur instruments dérivés	(47)	(43)	55
Réserves sur actifs financiers disponibles à la vente	655	253	86
Autres réserves	664	1 701	2 127
Résultat net – propriétaires de la société mère	(1 827)	(1 225)	(442)
Total	**(944)**	**403**	**1 775**

Au 31 décembre 2013, la réserve légale de 70 millions d'euros, représente 23% du capital social d'Air France-KLM. La réglementation française exige qu'une société anonyme affecte chaque année 5% de son résultat net statutaire à cette réserve légale jusqu'à ce qu'elle atteigne 10% du capital social de la société. Ce montant affecté à la réserve légale est déduit du résultat distribuable pour l'année en cours.

La réserve légale de toute société soumise à cette réglementation ne peut faire l'objet d'une distribution aux actionnaires qu'en cas de liquidation.

Note 30 Paiements fondés sur des actions

30.1 Plans de paiement fondés sur des actions et autres plans en vigueur au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, aucun plan de paiement fondé sur des actions n'est en vigueur dans le groupe Air France-KLM.

Mouvements des options

	Prix moyen d'exercice (€)	Nombre d'options
Options en circulation au 31 décembre 2011	***34,21***	***390 517***
Dont options exerçables au 31 décembre 2011	***34,21***	***390 517***
Options auxquelles il est renoncé au cours de la période	34,21	(390 517)
Options exercées au cours de la période	-	-
Options attribuées au cours de la période	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2012	**-**	**-**
Dont options exerçables au 31 décembre 2012	**-**	**-**
Options auxquelles il est renoncé au cours de la période	-	
Options exercées au cours de la période	-	
Options attribuées au cours de la période	-	
Options en circulation au 31 décembre 2013	**-**	**-**
Dont options exerçables au 31 décembre 2013	**-**	**-**

Descriptif des plans d'options de souscription d'actions KLM

Avant le rapprochement avec Air France, les membres du Directoire et les principaux cadres de KLM disposaient d'options d'achat d'actions de KLM. Dans le cadre du contrat de regroupement entre KLM et Air France, les options d'achats d'actions et SAR (*Share Appreciation Rights*) non exercées lors du rapprochement ont été modifiées, le 4 mai 2004, de sorte que leur détenteur puisse acheter des actions Air France-KLM et des SAR attachées aux actions Air France-KLM. Les actions détenues par KLM dans le cadre de ce plan ont été converties en action Air France-KLM et transférées à une fondation dont l'unique objet est de détenir ces actions.

Les conditions d'acquisition du plan de stock-options octroyé par KLM en juillet 2007 prévoyaient l'acquisition d'un tiers des stock-options à la date d'attribution, d'un second tiers à la fin de la première année et du dernier tiers à la fin de la seconde année. L'acquisition des stock-options était conditionnelle à l'atteinte de critères de performance prédéterminés ne dépendant pas du marché.

30.2 Plan PPSs KLM

KLM a mis en place au cours des exercices clos au 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012 des instruments de rémunération liés au cours de l'action Air France-KLM et dénoués en numéraire (PPSs) qui constituent des plans fondés sur des actions et réglés en trésorerie.

Plans	Date d'attribution	Nombre de PPSs attribués	Date de départ d'exercice des PPSs	Date d'expiration / de clôture	Nombre de PPSs exercés au 31 décembre 2013
KLM	01/07/2008	153 080	01/07/2008	01/07/2013	68 451
KLM	01/07/2009	136 569	01/07/2009	01/07/2014	23 615
KLM	01/07/2010	145 450	01/07/2010	01/07/2015	12 189
KLM	01/07/2011	144 235	01/07/2011	01/07/2016	-
KLM	01/04/2012	146 004	01/04/2012	01/04/2017	-
KLM	01/04/2013	150 031	01/04/2013	01/04/2018	-

La variation des PPSs est la suivante :

	Nombre de PPSs
PPSs en circulation au 31 décembre 2011	***465 497***
Dont PPSs exerçables au 31 décembre 2011	***270 908***
PPSs attribués au cours de la période	146 004
PPSs exercés au cours de la période	(51 348)
PPSs auxquels il est renoncé au cours de la période	13 493
PPSs en circulation au 31 décembre 2012	***573 646***
Dont PPSs exerçables au 31 décembre 2012	***357 687***
PPSs attribués au cours de la période	150 031
PPSs exercés au cours de la période	(104 255)
PPSs auxquels il est renoncé au cours de la période	(99 064)
PPSs en circulation au 31 décembre 2013	***520 358***
Dont PPSs exerçables au 31 décembre 2013	***330 807***

Les plans PPSs octroyés par KLM prévoient l'acquisition d'un tiers des droits à la date d'attribution, d'un second tiers à la fin de la première année et du dernier tiers à la fin de la seconde année. L'acquisition des droits est conditionnelle à l'atteinte de critères de performance prédéterminés ne dépendant pas du marché.

La juste valeur des services rendus dans le cadre des plans d'octroi de PPSs a été déterminée sur la base de la valeur de marché de l'action Air France-KLM à la date de clôture, soit 7,58 euros :

PPSs	Valeur de marché au 31 décembre 2013 *(en millions d'euros)*
01/07/2009	0,4
01/07/2010	0,6
01/07/2011	0,9
01/04/2012	0,9
01/04/2013	1,1

30.3 Charges de personnel liées aux paiements fondés sur des actions

Période du 1er janvier au 31 décembre	2013	2012
(En millions d'euros)		
ESA 2005	2	3
Plan de stock-options	1	2
Charges de personnel (Note 8)	***3***	***5***

Note 31 Provisions et avantages du personnel

(En millions d'euros)	Avantages du personnel Note 31.1	Restitution d'avions	Restructuration	Litiges	Autres	Total
Montant au 1er janvier 2012 (retraité)	***1 687***	***575***	***12***	***404***	***170***	***2 848***
Dont :						
♦ *non courant*	*1 687*	*459*	*-*	*390*	*156*	*2 692*
♦ *courant*	*-*	*116*	*12*	*14*	*14*	*156*
Dotations de l'exercice	84	259	442	51	103	**939**
Reprises pour utilisation	(91)	(119)	(26)	(15)	(39)	**(290)**
Reprises de provisions devenues sans objet	-	(3)	-	(1)	-	**(4)**
Revalorisation à la juste valeur	283	-	-	-	-	**283**
Écart de conversion	1	1	-	-	1	**3**
Désactualisation	-	(25)	-	-	-	**(25)**
Reclassement	1	(47)	-	-	5	**(41)**
Montant au 31 décembre 2012 (retraité)	***1 965***	***641***	***428***	***439***	***240***	***3 713***
Dont :						
♦ *non courant*	*1 965*	*545*	*4*	*429*	*215*	*3 158*
♦ *courant*	*-*	*96*	*424*	*10*	*25*	*555*
Dotations de l'exercice	99	272	282	76	97	**826**
Reprises pour utilisation	(39)	(123)	(233)	(43)	(79)	**(517)**
Reprises de provisions devenues sans objet	-	(18)	(34)	-	(6)	**(58)**
Revalorisation à la juste valeur	(162)	-	-	-	-	**(162)**
Écart de conversion	(9)	(1)	-	-	(1)	**(11)**
Variation de périmètre	2	-	-	-	(2)	**-**
Désactualisation	-	(2)	-	-	-	**(2)**
Reclassement	(3)	(15)	(1)	2	-	**(17)**
Montant au 31 décembre 2013	***1 853***	***754***	***442***	***474***	***249***	***3 772***
Dont :						
♦ *non courant*	*1 853*	*606*	*-*	*439*	*204*	*3 102*
♦ *courant*	*-*	*148*	*442*	*35*	*45*	*670*

Au 31 décembre 2013, l'impact sur la charge de retraite, d'un montant de 54 millions d'euros, lié aux plans de départs volontaires chez Air France et ses filiales régionales a été enregistré en « autres produits et charges non courants » *(voir Note 11)*.

Au 31 décembre 2012, l'impact était de 81 millions d'euros et avait également été enregistré en « autres produits et charges non courants ».

Les mouvements de provision pour restructuration impactant le compte de résultat sont enregistrés en « autres produits et charges non courants » lorsque les effets sont significatifs *(voir Note 11)*.

Les mouvements de provision pour restitution impactant le compte de résultat sont enregistrés en « dépréciations et provisions » à l'exception des effets d'actualisation et de désactualisation qui sont comptabilisés en « autres produits et charges financiers ».

Les mouvements de provision pour litiges ainsi que des autres provisions pour risques et charges impactant le compte de résultat sont enregistrés, selon leur nature, dans les différentes rubriques correspondantes du compte de résultat.

31.1 Avantages du personnel

Le groupe compte un nombre important de plans de retraite et autres avantages à long terme au bénéfice de ses salariés, dont plusieurs sont à prestations définies. Les caractéristiques spécifiques de ces plans (formules de prestations, politique d'investissement dans les fonds et

actifs détenus) varient en fonction des lois, des réglementations et des conventions applicables dans chaque pays où travaillent les salariés.

Comme indiqué dans les Notes 2 et 4, le groupe applique depuis le 1er janvier 2013 la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel ». Les états financiers au 31 décembre 2012 ont de ce fait, et à des fins de comparaison, été retraités conformément aux nouvelles règles.

31.1.1 Caractéristiques des principaux régimes à prestation définie

Régime du personnel navigant technique KLM – Pays-Bas

Le plan de retraite relatif aux pilotes de la compagnie KLM est un régime à prestations définies de rentes viagères avec réversion au conjoint en cas de décès du bénéficiaire.

L'âge de départ à la retraite prévu par le plan est de 56 ans.

Le régime est géré par un fonds de pension dont le conseil d'administration se compose de membres nommés par l'employeur et les salariés. Ce conseil d'administration est pleinement responsable de l'exécution du plan. KLM peut uniquement contrôler l'accord de financement avec les fonds de pension. La convention de financement s'inscrit dans le cadre des conventions collectives signées entre KLM et les instances représentatives du personnel.

Pour répondre aux exigences de la réglementation néerlandaise et aux règles définies entre l'employeur et le conseil d'administration du fonds de pension, un niveau de financement minimum est imposé, à hauteur de 105% de la projection de l'engagement à court terme, et d'environ 115% à 120% de la projection de l'engagement à long terme. La projection de ces engagements est calculée selon des règles de financement locales.

L'employeur s'engage à verser un supplément de cotisations si le ratio de couverture est inférieur aux règles de financement précitées : dans l'année en cas de non-respect du seuil de 105%, ou dans les 10 ans en cas de non-respect du seuil de 115% à 120%. Le montant des contributions de base et supplémentaires de l'employeur n'est pas plafonné. Le participant ne peut quant à lui pas être soumis à contribution supplémentaire en cas de non-respect des règles de financement minimales.

Une réduction de cotisation de l'employeur est possible si l'indexation des rentes est entièrement financée. Cette réduction n'est pas plafonnée et peut être réalisée soit par remboursement de cotisations, soit par diminution de cotisations futures.

Le rendement des actifs de couverture du régime, le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements, la longévité et les caractéristiques de la population active sont les principaux facteurs pouvant influencer le ratio de couverture et générer un risque de versement de contributions supplémentaires pour KLM.

Les fonds, entièrement dédiés aux entités du groupe KLM, sont principalement investis en obligations, actions et immobilier. Ils sont externalisés auprès d'une institution privée dans le cadre d'un contrat de service.

Le financement de ce fonds de pension comprend en outre une mesure de protection par rapport aux risques suivants : risques de taux d'intérêt, risques actions, risques de change, risques de crédit, risques actuariels et risques immobiliers.

À titre d'exemple, environ 90% du risque de change est couvert. L'utilisation de put est par ailleurs prévue dès lors qu'une baisse d'environ 25% de la valeur du portefeuille action est observée.

Régime du personnel au sol KLM – Pays-Bas

Le plan de retraite relatif au personnel au sol de la compagnie KLM est un régime à prestations définies de rentes viagères avec réversion au conjoint en cas de décès du bénéficiaire.

L'âge de départ à la retraite prévu par le plan est de 65 ans jusqu'au 31 décembre 2013 et de 67 ans ensuite.

Le régime est géré par un fonds de pension dont le conseil d'administration se compose de membres nommés par l'employeur et les salariés. Ce conseil d'administration est pleinement responsable de l'exécution du plan. KLM peut uniquement contrôler l'accord de financement avec les fonds de pension. La convention de financement s'inscrit dans le cadre des conventions collectives signées entre KLM et les instances représentatives du personnel.

Pour répondre aux exigences de la réglementation néerlandaise et aux règles définies entre l'employeur et le conseil d'administration du fonds de pension, un niveau de financement minimum est imposé, à hauteur de 105% de la projection de l'engagement à court terme, et d'environ 115% à 120% de la projection de l'engagement à long terme. La projection de ces engagements est calculée selon des règles de financement locales.

L'employeur et le salarié s'engagent à verser un supplément de cotisations si le ratio de couverture est inférieur aux règles de financement précitées : dans l'année en cas de non-respect du seuil de 105%, ou dans les 15 ans en cas de non-respect du seuil de 115% à 120%. Le montant des contributions de base et supplémentaires de l'employeur n'est pas plafonné. Le montant des contributions supplémentaires du salarié est plafonné à 2% du montant de la base de calcul de la rente. Une réduction de cotisation est possible si l'indexation des rentes est entièrement financée. Cette réduction n'est pas plafonnée et peut être réalisée soit par remboursement de cotisations, soit par diminution de cotisations futures.

Le rendement des actifs de couverture du régime, le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements, la longévité et les caractéristiques de la population active sont les principaux facteurs pouvant influencer à la fois le ratio de couverture et le niveau de contribution normale de la rente future. Les contributions normales sont plafonnées à 24% du montant de la base de calcul de la rente.

Les fonds, entièrement dédiés aux entités du groupe KLM, sont principalement investis en obligations, actions et immobilier. Ils sont externalisés auprès d'une institution privée dans le cadre d'un contrat de service.

Le financement de ce fonds de pension comprend en outre une mesure de protection par rapport aux risques suivants : risques de taux d'intérêt, risques actions, risques de change, risques de crédit, risques actuariels et risques immobiliers. À titre d'exemple, une couverture est prévue afin de réduire de moitié l'impact potentiel de la sensibilité à une baisse du taux d'intérêt. De même, environ 90% du risque de change est couvert. L'utilisation de put est par ailleurs prévue dès lors qu'une baisse d'environ 25% de la valeur du portefeuille action est observée.

Plan personnel navigant commercial – Pays-Bas

Le plan de retraite relatif au personnel navigant commercial de la compagnie KLM est un régime à prestations définies de rentes viagères avec réversion au conjoint en cas de décès du bénéficiaire.

La rente viagère issue de ce régime est calculée sur la base du dernier salaire de référence pour les salariés embauchés depuis 2009, et sur la base d'une moyenne des salaires de référence de l'ensemble de la carrière pour les autres salariés.

L'âge de départ à la retraite prévu par le plan est de 60 ans.

Le régime est géré par un fonds de pension dont le conseil d'administration se compose de membres nommés par l'employeur et les salariés. Ce conseil d'administration est pleinement responsable de l'exécution du plan. KLM peut uniquement contrôler l'accord de financement avec les fonds de pension. La convention de financement s'inscrit dans le cadre des conventions collectives signées entre KLM et les instances représentatives du personnel.

Pour répondre aux exigences de la réglementation néerlandaise et aux règles définies entre l'employeur et le conseil d'administration du fonds de pension, un niveau de financement minimum est imposé, à hauteur de 105% de la projection de l'engagement à court terme, et d'environ 115% à 120% de la projection de l'engagement à long terme. La projection de ces engagements est calculée selon des règles de financement locales.

L'employeur et le salarié s'engagent à verser un supplément de cotisations si le ratio de couverture est inférieur aux règles de financement précitées : dans les 3 ans en cas de non-respect du seuil de 105%, ou dans les 15 ans en cas de non-respect du seuil de 115% à 120%. Le montant des contributions de base et supplémentaires de l'employeur est plafonné à 48% du montant de la base de calcul de la rente. Le montant des contributions supplémentaires du salarié est plafonné à 0,7% du montant de la base de calcul de la rente. Une réduction de cotisation est possible si l'indexation des rentes est entièrement financée. Cette réduction est plafonnée à 2 fois la contribution annuelle normale.

Le rendement des actifs de couverture du régime, le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements, la longévité et les caractéristiques de la population active sont les principaux facteurs pouvant influencer à la fois le ratio de couverture et le niveau de contribution normale de la rente future.

Les fonds, entièrement dédiés aux entités du groupe KLM, sont principalement investis en obligations, actions et immobilier. Ils sont externalisés auprès d'une institution privée dans le cadre d'un contrat de service.

Le financement de ce fonds de pension comprend en outre une mesure de protection par rapport aux risques suivants : risques de taux d'intérêt, risques actions, risques de change, risques de crédit, risques actuariels et risques immobiliers.

À titre d'exemple, une couverture est prévue afin de réduire de moitié l'impact potentiel de la sensibilité à une baisse du taux d'intérêt. De même, environ 90% du risque de change est couvert. L'utilisation de put est par ailleurs prévue dès lors qu'une baisse d'environ 25% de la valeur du portefeuille action est observée.

Caisse de retraite Air France (CRAF) – France

La population bénéficiant de ce régime correspond au personnel au sol Air France affilié à la CRAF jusqu'au 31 décembre 1992. Les bénéficiaires du régime perçoivent ou percevront lorsqu'ils partiront à la retraite une rente additive, versée mensuellement, calculée définitivement à partir des éléments connus au 31 décembre 1992 et exprimée en points. La valeur du point est revalorisée annuellement en fonction de la moyenne arithmétique des revalorisations constatées au cours des douze derniers mois de la CNAV et de l'ARRCO.

Jusqu'en 2009, la CRAF revêtait la forme juridique d'une institution de retraite supplémentaire (selon le Code de la Sécurité sociale). Sous cette forme, la CRAF assurait au profit du personnel au sol Air France employé en France, la gestion du régime chapeau né de l'intégration du régime de retraite du personnel au sol Air France aux régimes de retraite obligatoires du secteur privé.

Suite à la loi de réforme des retraites de 2003, prévoyant la disparition des institutions de retraite supplémentaires au 31 décembre 2008, le conseil d'administration de la CRAF a opté pour la transformation de celle-ci en institution de gestion de retraite supplémentaire. La CRAF est désormais chargée d'accomplir les opérations de gestion administrative du régime. Les droits de rente n'ont pas été modifiés du fait de cette réforme. Air France est directement débitrice des engagements de retraite.

Au 31 décembre 2008, l'ensemble des réserves gérées par la CRAF a été transféré à deux assureurs. Au 31 décembre 2012, il a été mis fin à l'un de ces contrats d'assurance, les réserves gérées par ce dernier ayant été transférées à l'autre, qui est ainsi devenu le seul assureur.

Ce dernier garantit un capital correspondant au montant des réserves investies en unités de compte dans son fonds collectif, qui représente un peu plus de 5% du montant des réserves, ce pourcentage étant amené mécaniquement à augmenter au fil du temps.

Les versements annuels d'Air France vers l'assureur sont réglementés par un accord signé avec les syndicats de l'entreprise en date du 14 décembre 2009. Le montant minimum de versement annuel prévu par cet accord est de 32,5 millions d'euros. Dans le cas où le montant des réserves deviendrait inférieur à 50% du montant des engagements calculés pour les besoins du financement, il est prévu qu'Air France effectue un versement complémentaire pour atteindre à minima un taux de couverture de 50%.

Les réserves sont investies en obligations, en actions et sur l'actif général de l'assureur. Des études d'allocation actif/passif sont réalisées régulièrement, afin de vérifier la pertinence de la stratégie d'investissement.

Régime d'indemnités de cessation de service Air France (ICS) – France

En application de la réglementation française et des accords d'entreprise, tout salarié perçoit une indemnité de cessation de service lors de son départ à la retraite.

Cette indemnité dépend du nombre d'années d'ancienneté, de la catégorie professionnelle du salarié (personnel navigant technique, personnel navigant commercial, personnel au sol, agent, technicien, cadre) et, dans certains cas, de l'âge du salarié au moment du départ à la retraite.

Elle est calculée par référence au salaire des 12 derniers mois d'activité et à l'ancienneté du salarié. Elle n'est acquise que le jour de son départ à la retraite.

Il n'existe aucune obligation de financement minimal du régime.

Air France a toutefois signé des contrats auprès de trois assureurs afin de préfinancer le régime. Seule la compagnie est responsable du paiement des indemnités, mais elle reste libre d'effectuer des versements auprès de ces assureurs.

Les fonds ainsi externalisés sont investis en obligations et en actions.

Au 31 décembre 2013, les trois plans néerlandais et deux plans français présentés ci-avant représentent respectivement 79% et 12% de l'engagement du groupe et 91% et 4% des actifs du groupe.

31.1.2 Description des hypothèses actuarielles utilisées et sensibilités associées

Une évaluation actuarielle des engagements a été effectuée pour les clôtures au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012. Ces calculs intègrent :

- des probabilités de maintien dans le groupe pour le personnel actif et des probabilités de survie pour l'ensemble des bénéficiaires du régime ;
- des estimations d'évolution des salaires et des niveaux de rentes ;
- des hypothèses d'âges de départ à la retraite variant entre 55 et 67 ans selon les localisations et législations applicables ;
- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements.

Les taux d'actualisation des différentes zones géographiques sont déterminés en fonction de la duration des régimes, en tenant compte de l'évolution moyenne des taux d'intérêt des obligations d'émetteurs de première catégorie observée sur les principaux indices disponibles. Dans certains pays où le marché relatif à ce type d'obligations n'est pas suffisamment important, le taux d'actualisation est déterminé en référence aux obligations d'état. La majeure partie des engagements du groupe se situe dans la zone euro, où les taux d'actualisation retenus sont les suivants :

Au 31 décembre	2013	2012
Zone euro – Duration 10 à 15 ans	3,00%	3,00%
Zone euro – Duration 15 ans et plus	3,65%	3,65%

Le taux de duration 10 à 15 ans concerne essentiellement les régimes situés en France tandis que le taux de duration 15 ans et plus concerne essentiellement les régimes situés aux Pays-Bas.

En moyenne, les principales hypothèses utilisées pour la valorisation des engagements sont résumées ci-dessous :

- le taux d'augmentation des salaires (hors inflation) est de 1,75% pour le groupe au 31 décembre 2013, contre 1,69% au 31 décembre 2012 ;
- le taux de revalorisation des rentes (hors inflation) est de 1,36% pour le groupe au 31 décembre 2013, contre 1,46% au 31 décembre 2012.

Les sensibilités des engagements de retraite à la variation des hypothèses, déterminées sur la base de calculs actuariels, aboutissent aux résultats suivants :

➤ Sensibilité à l'évolution du taux d'actualisation

(En millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2013	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2012
Hausse de 0,25% du taux d'actualisation	(688)	(667)
Diminution de 0,25% du taux d'actualisation	792	825

➤ Sensibilité à l'évolution du taux d'augmentation des salaires

(En millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2013	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2012
Hausse de 0,25% du taux d'augmentation des salaires	142	146
Diminution de 0,25% du taux d'augmentation des salaires	(127)	(133)

➤ Sensibilité à l'évolution du taux de revalorisation des rentes

(En millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2013	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2012
Hausse de 0,25% du niveau des rentes	629	505
Diminution de 0,25% du niveau des rentes	(538)	(489)

31.1.3 Évolution des engagements

Le tableau suivant présente le rapprochement entre l'engagement net des fonds de couverture concernant les plans de retraite et autres avantages à long terme du groupe avec les montants reconnus dans les états financiers du groupe, au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012 (retraité).

	Au 31 décembre 2013			Au 31 décembre 2012		
(En millions d'euros)	Pays-Bas	France	Autres	Pays-Bas	France	Autres
Montant des engagements à l'ouverture de l'exercice	***13 258***	***2 191***	***870***	***11 411***	***2 016***	***706***
Coût des services	386	65	13	340	53	21
Charge d'intérêt	478	64	31	556	94	34
Cotisations des participants	45	-	1	54	-	1
Modifications et réductions de régimes	(41)	(56)	(5)	-	(82)	(3)
Variation de périmètre	-	2	-	-	-	-
Prestations payées	(383)	(101)	(28)	(360)	(114)	(39)
Transfert de plans	2	(5)	-	-	-	-
Pertes (Gains) actuariels – hypothèses démographiques	(16)	(3)	(1)	103	-	-
Pertes (Gains) actuariels – hypothèses financières	(203)	(25)	(43)	1 193	247	136
Pertes (Gains) actuariels – écarts d'expérience	133	(16)	(6)	(22)	(23)	4
Écarts de conversion	10	-	(35)	-	-	11
Autres	-	-	-	(17)	-	(1)
Montant des engagements à la clôture de l'exercice	***13 669***	***2 116***	***797***	***13 258***	***2 191***	***870***
Dont engagement résultant de régimes intégralement ou partiellement financés	*13 575*	*2 055*	*690*	*13 167*	*2 131*	*729*
Dont engagement résultant de régimes non financés	*94*	*61*	*107*	*91*	*60*	*141*
Valeur de marché des actifs affectés aux plans à l'ouverture de l'exercice	***15 528***	***787***	***515***	***13 563***	***768***	***450***
Rendement réel des actifs	346	71	38	1 904	96	60
Cotisations de l'employeur	361	(11)	14	384	37	2
Cotisations des participants	45	-	1	54	-	1
Variation de périmètre	(1)	-	1	-	-	-
Liquidations de régimes	-	-	(1)	-	-	-
Transfert de plans	-	-	-	-	-	1
Prestations payées par les actifs	(375)	(99)	(21)	(360)	(114)	(8)
Écarts de conversion	(1)	-	(15)	-	-	10
Autres	-	-	-	(17)	-	(1)
Valeur de marché des actifs affectés aux plans, à la clôture de l'exercice	***15 903***	***748***	***532***	***15 528***	***787***	***515***

(En millions d'euros)	Au 31 décembre 2013			Au 31 décembre 2012		
	Pays-Bas	France	Autres	Pays-Bas	France	Autres
Montants reconnus au bilan* :						
Engagements financés d'avance (Note 23)	2 452	-	2	2 477	-	-
Engagements provisionnés	(220)	(1 368)	(265)	(207)	(1 404)	(354)
Montant net reconnu	***2 232***	***(1 368)***	***(263)***	***2 270***	***(1 404)***	***(354)***
Charge de la période :						
Coût des services	386	65	13	340	53	21
Charge nette d'intérêt	(90)	41	12	(123)	59	11
Modifications et réductions de régimes	(40)	(57)	(5)	-	(82)	(1)
Liquidations de régimes	-	-	1	-	-	-
Charge de la période	**256**	**49**	**21**	**217**	**30**	**31**

* *À l'exception des plans de retraite dont la position est un actif net inscrit en totalité en actif non courant, l'ensemble des engagements est provisionné dans les passifs non courants.*

Modifications et réductions de régimes

Au 31 décembre 2013, une réduction de régime, chez Air France et ses filiales régionales, a été enregistrée pour un montant de 54 millions d'euros dans le cadre des plans de départs volontaires *(voir Note 11)*.

Chez KLM, des modifications de régimes ont généré une diminution des engagements de 40 millions d'euros : 25 millions d'euros suite à l'allongement de l'âge de départ à la retraite de 65 à 67 ans sur le régime du personnel au sol et 15 millions d'euros suite à la baisse des taux d'acquisition des droits sur les régimes du personnel navigant commercial et personnel au sol.

Au 31 décembre 2012, une réduction de régime, chez Air France et ses filiales régionales, avait été enregistrée pour un montant de 81 millions d'euros dans le cadre des plans de départs volontaires *(voir Note 11)*.

31.1.4 Composition des actifs affectés aux plans

La composition moyenne pondérée des fonds investis dans les plans de retraite et autres avantages à long terme du groupe est la suivante :

Fonds investis	Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
	France	Pays-Bas	France	Pays-Bas
Actions	41%	38%	40%	38%
Obligations	46%	50%	49%	51%
Immobilier	-	10%	-	10%
Autres	13%	2%	11%	1%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Les actions investies le sont essentiellement sur des marchés actifs des zones Europe, États-Unis et pays émergeants.

Les obligations sont très majoritairement constituées d'obligations d'État au moins notées BBB et investies sur les zones Europe, États-Unis et pays émergeants.

Les actifs immobiliers sont principalement situés sur les zones Europe et États-Unis.

Les actifs de pension du groupe ne comportent pas d'actifs occupés ou utilisés par le groupe.

31.1.5 Sorties de trésorerie attendues et risques liés aux engagements de retraite

Les cotisations à payer au titre des régimes de retraites à prestations définies long terme s'élèveront à 435 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. La duration moyenne pondérée de l'obligation est de 18 ans.

Les modalités de financement, de capitalisation et stratégies d'appariement mises en place par le groupe sont présentées en paragraphe 30.1.

Conformément à ce descriptif, le groupe n'a aucune obligation de recapitaliser à court terme ou long terme les régimes pour lesquels un refinancement minimum est prévu.

31.2 Provisions pour restructuration

Au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, la provision pour restructuration intègre principalement la provision pour les plans de départs volontaires d'Air France et de ses filiales régionales *(voir Note 11)*.

31.3 Provisions pour litiges

31.3.1 Provision pour litiges avec les tiers

Une évaluation des risques de litiges avec les tiers a été effectuée avec le concours des avocats du groupe et des provisions ont été enregistrées lorsque les circonstances les rendaient nécessaires.

Les provisions pour litiges comprennent également des provisions pour risques fiscaux. De telles provisions sont constituées lorsque le groupe estime que l'administration fiscale pourrait être amenée à remettre en cause une position fiscale prise par le groupe ou l'une de ses filiales.

Dans le cours normal de ses activités, le groupe Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM (et leurs filiales) sont impliqués dans divers litiges dont certains peuvent avoir un caractère significatif.

31.3.2 Provision pour litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1er janvier 2009, ont été impliquées depuis février 2006 avec vingt-cinq autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Au 31 décembre 2013, les procédures ouvertes dans la plupart de ces États ont donné lieu à des accords transactionnels (*Plea Agreements*) conclus entre les trois sociétés du groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui ont mis fin à ces procédures.

En Europe, par décision en date du 9 novembre 2010, la Commission Européenne a imposé des amendes à 14 opérateurs de fret aérien dont Air France, KLM et Martinair, principalement pour des pratiques d'entente concernant la surcharge fuel.
À ce titre, des amendes pour un montant total de 340 millions d'euros ont été imposées aux sociétés du groupe.

En sa qualité de société mère du groupe, la société Air France-KLM a été déclarée conjointement et solidairement responsable des pratiques anticoncurrentielles commises par Air France et KLM.

L'ensemble des sociétés du groupe a formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union européenne les 24 et 25 janvier 2011.
Les recours n'étant pas suspensifs, les sociétés du groupe ont choisi, comme elles en avaient la possibilité, de ne pas effectuer immédiatement le paiement des amendes, mais de constituer des garanties bancaires jusqu'au prononcé d'une décision définitive par les juridictions communautaires.

Le 10 janvier 2014, l'autorité de la concurrence Suisse (COMCO) a imposé une amende de 3,2 millions d'euros aux compagnies Air France et KLM. Les compagnies du groupe vont interjeter appel de cette décision devant le Tribunal Administratif Fédéral.

En Corée du Sud, le 29 novembre 2010, Air France-KLM, Air France et KLM, ont été sanctionnées d'une amende dont le montant total a été ramené à 8,8 millions d'euros payée en janvier 2011. Les trois sociétés ont formé un recours devant la Cour d'Appel de Séoul en décembre 2010.

Par une décision du 16 mai 2012, la 6e chambre de la Cour d'Appel de Séoul a confirmé les sanctions prononcées en première instance mais elle a mis hors de cause la société holding Air France-KLM pour les pratiques postérieures au 15 septembre 2004, date de sa transformation en société holding. En revanche, l'appel formé par Air France et par KLM a été rejeté. Cette décision de rejet fait l'objet d'un pourvoi par Air France et KLM au mois de juin 2012 devant la Cour Suprême qui devrait statuer dans un délai de 1 à 2 ans.

Depuis le 10 janvier 2014 et l'amende prononcée par les autorités Suisse de la Concurrence, les compagnies du groupe ne sont plus exposées à des procédures antitrust à raison des allégations de pratiques concertées dans le fret aérien.

Le montant total des provisions constituées au 31 décembre 2013 s'élève à 372 millions d'euros pour l'ensemble des procédures n'ayant pas encore donné lieu à des décisions définitives.

31.3.3 Autres provisions

Les autres provisions comprennent principalement des provisions pour contrat à l'heure de vol dans le cadre de l'activité maintenance du groupe, des provisions pour contrats déficitaires, des provisions pour la quote-part des émissions de CO_2 non couvertes par l'allocation de quotas gratuits et des provisions pour démantèlement de bâtiments.

31.4 Passifs éventuels

Le groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées dans ses états financiers.

31.4.1 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le dans le secteur du fret aérien

Ces litiges n'ont pas donné lieu à la constitution de provision, le groupe n'étant pas en mesure, à ce stade, d'en apprécier le risque financier.

À la suite de l'ouverture en février 2006 de l'enquête des autorités de la concurrence européenne, des actions collectives (« class actions ») ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien dans plusieurs pays à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret.

En outre, des actions civiles ont été introduites en Europe par des expéditeurs de fret à la suite de la décision de la Commission Européenne du 9 novembre 2010. Les compagnies du groupe s'opposent vigoureusement à ces actions civiles.

États-Unis

Aux États-Unis, le groupe a conclu au mois de juillet 2010, une transaction (Settlement Agreement) avec les représentants de l'action collective mettant ainsi fin à toutes réclamations et actions devant les tribunaux à raison de pratiques illicites en matière de fret aérien aux États-Unis.

En ce qui concerne les entités qui ont fait le choix de l'exclusion de l'action collective, une quote-part des fonds versés par le groupe correspondant à la proportion du chiffre d'affaires réalisé sur la période considérée avec ces entités, comparée au chiffre d'affaires total d'Air France, KLM et de Martinair sur cette même période, a été transférée sur un compte séquestre particulier. Les entités ayant choisi de s'exclure de l'action collective sont libres d'engager des actions civiles individuelles contre Air France, KLM et Martinair.

Pays-Bas

a) Une société dénommée Equilib a engagé deux procédures en responsabilité pour le compte de 184 groupes d'expéditeurs de fret aérien auprès du Tribunal d'Amsterdam en vue d'obtenir des dommages et intérêts dont le montant reste à déterminer. La décision du Tribunal de suspendre la procédure dans l'attente de la décision du juge communautaire ayant été invalidée par la Cour d'Appel d'Amsterdam, les compagnies du groupe vont devoir déposer leurs conclusions en défense le 2 avril 2014 dans la première procédure et au second semestre 2014 pour la seconde.
Dans le cadre de ces actions, les compagnies du groupe ont appelé en garantie l'ensemble des autres compagnies aériennes auxquelles la Commission Européenne a infligé une sanction pécuniaire. Afin de faire coïncider l'examen des appels en garantie avec la procédure principale à laquelle elles sont parties, les compagnies du groupe ont demandé à la Cour d'Appel d'invalider de la même façon la décision du Tribunal de les suspendre.

b) Une seconde entité dénommée East West Debt (EWD) a également engagé au nom de 8 expéditeurs de fret une procédure similaire à l'encontre tant des compagnies du groupe que de deux autres transporteurs aériens européens.
La Cour d'Appel d'Amsterdam ayant invalidé de la même façon la mesure de suspension qui avait été décidée par un Tribunal de première instance, la procédure devrait reprendre son cours à une date qui reste à fixer.
Cette action a également donné lieu à la mise en cause par les compagnies du groupe des autres transporteurs aériens dans le cadre d'appels en garantie.

c) Une troisième entité dénommée Stichting Cartel Compensation (SCC) agissant pour le compte de 877 expéditeurs de fret a déposé une assignation tant à l'encontre des compagnies du groupe que de plusieurs autres transporteurs aériens européens et asiatiques auxquels SCC réclame des dommages et intérêts. La procédure devrait être engagée devant le Tribunal le 2 avril 2014.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, une procédure civile a été introduite contre British Airways par deux importateurs de fleurs.

British Airways a appelé en garantie l'ensemble des autres compagnies aériennes sanctionnées par la Commission Européenne dont les sociétés du groupe. Bristish Airways n'a ni chiffré ni justifié de son propre préjudice. La procédure d'appel en garantie a été suspendue par la juridiction saisie.

Au total, 500 plaignants sont partis à la procédure principale.

Australie

Dans le contexte d'une procédure de *class action* initiée en 2007 contre sept compagnies aériennes (hors groupe Air France-KLM) devant la *Federal Court* en Australie, Air France, KLM et Martinair ont fait l'objet d'appel en garantie de la part de Singapore Airlines (15 août 2011), Cathay Pacific (15 août 2011), Lufthansa (4 novembre 2011), Air New Zealand (5 décembre 2011) et British Airways (19 décembre 2011). Les demandes de ces compagnies aériennes visent à obtenir une contribution d'Air France, KLM et Martinair au paiement d'éventuels dommages et intérêts auxquels elles pourraient être condamnées dans la procédure au principal, bien qu'elles nient avoir commis les faits qui leur sont reprochés. Les sociétés du groupe ont déposé un mémoire en défense contre ces demandes, dans lequel elles rejettent toute responsabilité de leur part. Cette procédure était toujours pendante au 31 décembre 2013.

Norvège

Le 25 mai 2012, une action civile a été introduite devant un Tribunal Norvégien par une société dénommée Marine Harvest au motif d'un prétendu surcoût causé par les pratiques anticoncurrentielles. Les compagnies du groupe ont demandé la suspension de la procédure. Le tribunal ne s'est pas encore prononcé sur cette demande.

31.4.2 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du passage

Canada

Une class action a été réinitialisée en 2013 par des plaignants dans le ressort de l'Ontario à l'encontre de sept transporteurs aériens incluant Air France et KLM. Les plaignants allèguent l'existence d'une entente dans le secteur du passage en vue d'augmenter les tarifs par un ajustement des surcharges carburant en provenance et en direction du Canada ainsi que les routes transatlantiques et sollicitent l'attribution de dommages et intérêts. Air France et KLM contestent toute participation à une telle entente et entendent demander au Tribunal de débouter les plaignants de leurs demandes.

31.4.3 Autres litiges

a) Pretory

La société Air France, en tant que personne morale, a été mise en examen le 20 juillet 2006 des chefs de travail dissimulé et de complicité d'abus de biens sociaux dans le cadre d'une information judiciaire ouverte contre les dirigeants de Pretory, société avec laquelle Air France avait conclu, à la suite des attentats du 11 septembre 2001, un contrat pour la mise à disposition d'agents de sécurité à bord de certains vols. Malgré les réquisitions de non-lieu du Ministère Public, la société Air France a été renvoyée devant le Tribunal correctionnel de Paris du seul chef de travail dissimulé par une ordonnance du juge d'instruction en date du 7 février 2012.

Par jugement en date du 9 juillet 2013, la société Air France a été condamnée à 0,15 million d'euros d'amende. La société a immédiatement interjeté appel de ce jugement qu'elle estime infondé.

b) Actionnaires minoritaires de KLM

En décembre 2012, deux actionnaires minoritaires de KLM ont déposé devant la chambre commerciale du Tribunal d'Amsterdam une requête tendant à obtenir une expertise concernant la politique de dividendes de KLM sur la période 2004-2005 à 2010-2011. Cette requête fait suite à une précédente procédure qui avait été engagée en janvier 2008 contre KLM et Air France-KLM par ces minoritaires en vue d'obtenir le versement d'un dividende plus élevé au titre de l'année 2007-2008. Cette dernière procédure a donné lieu en juillet 2013 à une décision définitive de rejet des demandes par la Cour Suprême des Pays-Bas.

Saisie de la requête des minoritaires, la chambre commerciale du Tribunal a cependant fait droit à la demande d'expertise sur la période considérée. L'objet de l'enquête sera de déterminer les conditions dans lesquelles Air France-KLM en tant qu'actionnaire prioritaire, le Directoire et le Conseil de surveillance de KLM ont décidé d'appliquer l'article 32 des statuts de KLM. Ce texte précise que l'actionnaire prioritaire peut décider d'affecter aux réserves une partie des profits après consultation des organes de direction et de surveillance de KLM.

c) Vol AF447 Rio-Paris

À la suite de l'accident du vol AF447 Rio-Paris, disparu dans l'Atlantique sud, diverses instances judiciaires ont été engagées aux États-Unis et au Brésil et plus récemment en France par les ayants droit des victimes.

L'ensemble de ces procédures tend à obtenir le versement de dommages et intérêts en réparation des préjudices subis par les ayants droit des passagers décédés dans l'accident.

Aux États-Unis, l'ensemble des procédures engagées tant contre Air France que contre le constructeur de l'avion et les équipementiers, ont été consolidées devant la District Court for the Northern District of California.

Ce Tribunal, par jugement en date du 4 octobre 2010 a débouté les ayants droit des victimes de leurs demandes sur le fondement du « forum non conveniens » et les a renvoyés à mieux se pourvoir en France.

Au plan pénal, Air France et Airbus personnes morales ont été mis en examen pour homicides involontaires les 17 et 18 mars 2011 par les juges d'instruction en charge de l'information judiciaire et encourent des peines d'amendes prévues par la loi. Le risque financier lié à ces amendes n'est pas significatif.
Air France conteste sa mise en cause dans cette affaire.

Au plan civil, les dommages et intérêts versés aux ayants droit des passagers décédés dans l'accident sont couverts par la police d'assurance responsabilité civile d'Air France.

Hormis les points indiqués aux paragraphes 31.3, 31.4, le groupe n'a pas connaissance de litige, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité du groupe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

Note 32 Dettes financières

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	**2013**	**2012**
Dettes financières non courantes		
Emprunt subordonné à durée indéterminée en yens	211	256
Emprunt subordonné à durée indéterminée en francs suisses	341	347
OCEANE	1 478	988
Emprunts obligataires	1 200	1 950
Emprunts location financement	3 808	3 919
Autres emprunts	1 558	2 105
Total	**8 596**	**9 565**
Dettes financières courantes		
Emprunts obligataires	741	-
Emprunts location financement	599	588
Autres emprunts	653	734
Intérêts courus non échus	144	112
Total	**2 137**	**1 434**

32.1 Emprunts subordonnés à durée indéterminée

32.1.1 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en yens

L'emprunt subordonné à durée indéterminée en yen a été émis par KLM en 1999 pour un montant total de 30 milliards de yens, soit 211 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Cet emprunt est jusqu'en 2019 soumis au versement d'un coupon de 5,28% sur un notionnel de 248 millions de dollars.

L'emprunt est à durée indéterminée. Le groupe peut néanmoins, à sa main, le rembourser pour sa valeur nominale à partir du 28 août 2019. Ce remboursement de l'emprunt n'entraîne pas de paiement d'une indemnité. Cependant, une indemnité sera due si l'emprunt est remboursé dans une devise autre que le yen.

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

32.1.2 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en francs suisses

L'emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en franc suisse a été émis par KLM en deux tranches en 1985 et 1986 pour un montant total, à l'origine de 500 millions de francs suisses. Après les remboursements effectués par KLM, le montant de l'emprunt subordonné s'élève à 419 millions de francs suisses, soit 341 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Cet emprunt est remboursable à certaines dates, à la main du groupe, pour un prix situé entre sa valeur nominale et 101,25% (en fonction de l'obligation et de la date de remboursement anticipé).

Cet emprunt est soumis au versement d'un coupon considéré à taux fixe (5,75% sur 270 millions de francs suisses et 2,125% sur 149 millions de francs suisses) pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012.

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

32.2 OCEANE

32.2.1 OCEANE émise en 2005

En avril 2005, la société Air France, filiale du groupe Air France-KLM, a émis 21 951 219 obligations convertibles et/ou échangeables à tout moment en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (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. Au 31 décembre 2013, le ratio de conversion est égal à 1,03 action Air France-KLM pour une obligation.

La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1er avril 2020. Les porteurs d'obligations pouvaient demander le remboursement de leurs titres le 1er avril 2012 et pourront également le faire le 1er avril 2016. Air France peut imposer le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* à partir du 1er avril 2010 et dans certaines conditions incitant les porteurs d'OCEANE à leur conversion en actions Air France-KLM. Le coupon annuel est de 2,75% payable à terme échu le 1er avril de chaque année.

La période de conversion de ces obligations s'étend du 1er juin 2005 au 23 mars 2020, sauf remboursement anticipé.

Dans le but d'optimiser l'échéancier de sa dette en neutralisant l'exercice du put au 1er avril 2012, Air France a conclu le 6 décembre 2011 avec Natixis un contrat de *swap* (*total return swap*) qui expirera au plus tard le 1er avril 2016 portant sur ces OCEANE. Afin de constituer la couverture de ce contrat, Natixis a lancé une procédure contractuelle d'acquisition des dites OCEANE.

Ce contrat s'est traduit par les opérations suivantes :

- l'acquisition par Natixis à un prix fixe de 21 euros de 18 692 474 OCEANE (soit 85,16% du montant initialement émis) à la suite d'une procédure contractuelle d'acquisition ouverte du 7 au 13 décembre 2011. Natixis est propriétaire des OCEANE acquises et n'a pas exercé son option de remboursement anticipé au 1er avril 2012 ;
- l'entrée en vigueur en date du 14 décembre 2011 d'un contrat de *swap* à échéance 1er avril 2016 dont le notionnel s'élève à 392,5 millions d'euros (nombre de titres rachetés par Natixis multiplié par le prix d'achat de 21 euros). Dans le cadre de ce *swap*, Air France reçoit le coupon de l'Océane soit 2,75% et paie des intérêts variables indexés sur l'Euribor 6 mois. À l'échéance du *swap*, Air France et Natixis s'échangeront par ailleurs la différence entre le prix de l'Océane à cette date et le prix de rachat initial soit 21 euros ;
- Air France dispose d'une option de résiliation du *swap* à compter du 19 décembre 2012 et qui prend fin le 1er février 2016 ;
- le contrat fait l'objet d'un nantissement, pour 100% du montant notionnel du *swap* détaillé en Note 24. Depuis le 1er avril 2012, le nantissement peut être composé pour partie de titres sans toutefois que cette partie n'excède 50% du montant notionnel du *swap*.

Sur les 3 258 150 OCEANE non apportées à Natixis dans le cadre de la procédure contractuelle d'acquisition, un total de 1 501 475 OCEANE ont été remboursées le 2 avril 2012, pour un montant de 31 millions d'euros, suite à l'exercice par certains porteurs de leur option de remboursement.

Au 31 décembre 2013, le montant inscrit en dette s'élève à 390 millions d'euros.

32.2.2 OCEANE émise en 2009

Le 26 juin 2009, Air France-KLM a émis 56 016 949 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance au 1er avril 2015 pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 11,80 euros. Le coupon annuel s'élève à 4,97%.

La période de conversion s'étend du 6 août 2009 au 7e jour ouvré précédant la date de remboursement normale ou anticipée.

Air France-KLM peut imposer le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* depuis le 1er avril 2013 si le cours de l'action excède 130% du nominal, soit 15,34 euros, incitant les porteurs d'OCEANE à leur conversion en actions Air France-KLM.

À la date d'émission de cet emprunt obligataire, Air France-KLM a inscrit en dette un montant de 556 millions d'euros correspondant à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de nominal au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Au 31 décembre 2013, le montant inscrit en dette s'élève à 633 millions d'euros.

La valeur de l'option, valorisée par déduction entre la valeur totale de l'émission (i.e. 661 millions d'euros) et la valeur inscrite en dette, a quant à elle été comptabilisée en capitaux propres.

32.2.3 OCEANE émise en 2013

Le 28 mars 2013, Air France-KLM a émis 53 398 058 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance 15 février 2023 pour un montant nominal de 550 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 10,30 euros avec coupon annuel de 2,03%.

La période de conversion s'étend du 7 mai 2013 au 7e jour ouvré précédant la date de remboursement normale ou anticipée. Le ratio de conversion est d'une action pour une obligation.

Un remboursement au pair, majoré des intérêts courus, sera rendu possible au 15 février 2019 sur demande des porteurs.

Air France-KLM peut imposer le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* à partir du 28 septembre 2016 si le cours de l'action excède 130% du nominal, soit 13,39 euros incitant les porteurs d'OCEANE à leur conversion en actions Air France-KLM.

À la date d'émission de cet emprunt obligataire, Air France-KLM a inscrit en dette un montant de 443 millions d'euros correspondant à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de nominal au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Au 31 décembre 2013, le montant inscrit en dette s'élève à 455 millions d'euros.

La valeur de l'option, valorisée par déduction entre la valeur totale de l'émission (i.e. 550 millions d'euros) et la valeur inscrite en dette, a quant à elle été comptabilisée en capitaux propres.

32.3 Emprunts obligataires

32.3.1 Obligations émises en 2006 et 2007

En septembre 2006 et avril 2007, la société Air France, filiale du groupe Air France-KLM, a émis des obligations en euros pour un montant total de 750 millions, de maturité 22 janvier 2014 et portant intérêt à 4,75%. Le 3 juillet 2013, Air France a racheté une partie de ces obligations pour un montant de 9 millions d'euros.

32.3.2 Obligations émises en 2009

Le 27 octobre 2009, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 700 millions, de maturité 27 octobre 2016 et portant intérêt à 6,75%.

32.3.3 Obligations émises en 2012

Le 14 décembre 2012, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 500 millions, de maturité 18 janvier 2018 et portant intérêt à 6,25%.

32.4 Emprunts location financement

Le total des paiements minimaux futurs au titre des locations financement se décompose comme suit :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012
Avions		
Paiements minimaux futurs – Échéance en		
N+1	637	651
N+2	612	605
N+3	549	576
N+4	526	510
N+5	469	489
Au-delà de 5 ans	1 560	1 760
Total	**4 353**	**4 591**
Dont :		
♦ Principal	3 893	4 015
♦ Intérêts	460	576
Constructions		
Paiements minimaux futurs – Échéance en		
N+1	65	58
N+2	67	59
N+3	51	59
N+4	55	44
N+5	58	49
Au-delà de 5 ans	288	212
Total	**584**	**481**
Dont :		
♦ Principal	426	401
♦ Intérêts	158	80
Autres matériels		
Paiements minimaux futurs – Échéance en		
N+1	13	13
N+2	12	12
N+3	10	11
N+4	10	9
N+5	10	9
Au-delà de 5 ans	78	87
Total	**133**	**141**
Dont :		
♦ Principal	88	91
♦ Intérêts	45	50

Les charges de loyers de l'exercice n'incluent pas de loyers conditionnels. Les dépôts affectés au paiement de l'option d'achat sont présentés en Note 24.

32.5 Autres emprunts

Les autres emprunts sont constitués des éléments suivants :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012
VCRP et emprunts hypothécaires	1 321	1 773
Autres emprunts	890	1 066
Total	**2 211**	**2 839**

Les autres emprunts sont principalement constitués par des emprunts auprès des établissements de crédit.

Les ventes avec clause de réserve de propriété (VCRP) et emprunts hypothécaires sont des dettes sécurisées par des avions. L'hypothèque est enregistrée auprès de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) afin de permettre aux tiers d'en avoir connaissance. L'hypothèque confère à son bénéficiaire une garantie lui permettant de faire saisir et vendre aux enchères l'actif hypothéqué et d'en percevoir le produit à due concurrence de sa créance, le solde revenant aux autres créanciers.

32.6 Analyse par échéance

Les échéances des dettes financières se décomposent comme suit :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012
Échéances en		
N+1	2 500	1 817
N+2	1 871	2 256
N+3	2 095	1 815
N+4	1 034	2 095
N+5	1 291	920
Au-delà de 5 ans	3 491	4 081
Total	**12 282**	**12 984**
Dont :		
♦ Principal	10 733	10 999
♦ Intérêts	1 549	1 985

Au 31 décembre 2013, les flux d'intérêts financiers attendus s'élèvent à 363 millions d'euros pour l'exercice 2014, 811 millions d'euros pour les exercices 2015 à 2018, et 375 millions d'euros au-delà.

Au 31 décembre 2013, il a été considéré que les emprunts subordonnés à durée déterminée et les OCEANE seraient remboursés selon leur échéance la plus probable :

- date d'exercice probable du *call* émetteur pour les emprunts subordonnés à durée indéterminée ;
- deuxième date d'exercice du put investisseur, soit le 1er avril 2016, pour la majeure partie de l'OCEANE émise en 2005 *(voir Note 32.2.1)* ;
- date d'exercice probable du put investisseur, soit le 15 février 2019, pour la majeure partie de l'OCEANE émise en 2013 *(voir Note 32.2.3)* ;
- date de maturité contractuelle pour l'OCEANE émise en 2009.

Les emprunts obligataires émis en 2006, 2007, 2009 et 2012 seront remboursés à leur date de maturité contractuelle *(voir Notes 32.2 et 32.3)*.

32.7 Analyse par devise

La répartition des dettes financières par devise après prise en compte des instruments financiers dérivés, s'analyse comme suit :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	**2013**	**2012**
Euro	9 131	9 059
Dollar US	587	867
Franc Suisse	351	357
Yen	664	716
Total	**10 733**	**10 999**

32.8 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2013, le groupe dispose de lignes de crédit pour un montant total de 1 806 millions d'euros, dont 4 millions d'euros seulement sont tirés. Les trois principales lignes s'élèvent respectivement à 1 060 millions d'euros pour Air France, 540 millions d'euros pour KLM et 200 millions d'euros pour la holding Air France-KLM.

Le 4 avril 2011, Air France a renouvelé sa ligne de crédit à échéance au 7 avril 2013 par une facilité de 1 060 millions d'euros qui expirera le 4 avril 2016 et comporte les obligations suivantes calculées sur les comptes consolidés du groupe Air France :

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

Ces ratios, calculés semestriellement, sur la base des comptes consolidés du groupe Air France, sont respectés au 31 décembre 2013.

La ligne de crédit de KLM, d'un montant de 540 millions d'euros venant à échéance en 2016, est subordonnée au respect des obligations suivantes :

- l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle ne doit pas être inférieur à deux fois et demie les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux à une fois les dettes non garanties.

Ces ratios, calculés semestriellement sur la base des comptes consolidés du groupe KLM, sont respectés au 31 décembre 2013.

La ligne de crédit d'Air France-KLM, à échéance 4 octobre 2017, s'élève à 200 millions d'euros au 31 décembre 2013. Elle sera réduite de 50 millions d'euros chaque année à la date anniversaire du 4 octobre, et est subordonnée au respect des obligations suivantes calculées sur les comptes consolidés du groupe Air France-KLM :

- l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle doit être au moins égal à une fois et demie les charges d'intérêts nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

Ces ratios, calculés semestriellement, sont respectés au 31 décembre 2013.

Note 33 Autres créditeurs

Au 31 décembre (En millions d'euros)	2013 Courant	2013 Non courant	2012 Courant	2012 Non courant
Dettes fiscales	707	-	502	-
Dettes sociales	832	-	844	-
Dettes sur immobilisations	87	-	48	-
Instruments dérivés	118	319	85	279
Produits constatés d'avance	120	6	122	32
Dettes diverses	468	72	873	73
Total	**2 332**	**397**	**2 474**	**384**

Les instruments dérivés comprennent des couvertures de la dette en devises pour un montant de 88 millions d'euros au 31 décembre 2013, dont 86 millions en non courant et 2 millions en courant (contre 13 millions d'euros au 31 décembre 2012, entièrement en non courant).

Note 34 Instruments financiers

34.1 Gestion des risques

Gestion des risques de marché

Le pilotage et la coordination de la gestion des risques de marché d'Air France-KLM sont assurés par le *Risk Management Committee* (RMC). Ce dernier est composé du Président d'Air France-KLM, des Présidents d'Air France et de KLM, du *Chief Financial Officer* d'Air France-KLM, du Directeur général adjoint Économie Finances d'Air France et du *Chief Financial Officer* de KLM. Le RMC se réunit chaque trimestre pour passer en revue le *reporting* groupe sur les risques relatifs au prix du carburant, aux cours de change des principales devises, aux taux d'intérêt, aux cours des quotas d'émission et décider des couvertures à mettre en place : ratios de couverture à atteindre, délais de mise en œuvre et éventuellement types d'instrument de couverture à privilégier. L'objectif poursuivi est de réduire l'exposition d'Air France-KLM aux fluctuations des marchés. Le RMC définit également la politique de risque de contrepartie.

Les décisions prises par le RMC sont mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services de trésorerie et carburant. Les procédures internes de gestion des risques prévoient l'interdiction de spéculer.

Les instruments utilisés sont des *swaps*, des contrats à termes et des options.

Des réunions régulières sont organisées entre les services carburant des deux compagnies ainsi qu'entre les services trésorerie afin d'échanger, entre autres, sur les instruments de couvertures, les stratégies envisagées et les contreparties.

Les services de trésorerie de chaque compagnie diffusent quotidiennement une information auprès de leur Direction générale sur le niveau de trésorerie. Chaque mois, un *reporting* complet incluant, entre autres, les positions de taux et de change, le portefeuille des instruments de couverture, le récapitulatif des placements et des financements par devise et le suivi des risques par contrepartie est transmis aux Directions générales.

La mise en œuvre de la politique de couverture de carburant est menée par les services carburant qui sont également en charge de l'achat du produit physique. Un *reporting* hebdomadaire permettant d'évaluer la dépense carburant nette de couverture de l'exercice en cours et des deux suivants est transmis à la Direction générale. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des positions, les pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couvertures et les prix nets résultant, des stress scenarii, ainsi qu'un commentaire de marché. Par ailleurs, le service carburant produit un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (dit *reporting* GEC), qui consolide les chiffres des deux compagnies en matière de *hedging carburant* et de dépense physique.

Enfin, un *reporting* mensuel, transmis à la Direction générale par le service carburant, fait état de niveau d'avancement des achats de quotas d'émission et de la dépense prévisionnelle associée.

Risque de change

Le groupe réalise la plus grande partie de son chiffre d'affaires en euros. Cependant, le groupe a une activité internationale qui l'expose naturellement au risque de change. L'exposition principale porte sur le dollar américain. Le groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses telles que le carburant, les loyers opérationnels ou les pièces détachées excédant le montant des recettes. En conséquence toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du groupe et ses résultats financiers. En revanche,

le groupe est vendeur des autres devises, le montant des recettes étant supérieur au montant des dépenses. Les expositions les plus importantes portent sur le yen et la livre sterling. Ainsi une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du groupe.

Afin de réduire son exposition aux variations de change, le groupe a mis en place une politique de couverture. Les deux compagnies couvrent progressivement leur exposition sur 24 mois glissants.

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

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2013, 87% de la dette brute du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés sont émis ou convertis en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen, le dollar et le franc suisse.

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

Risque de taux d'intérêt

La dette financière est principalement contractée, tant par Air France que par KLM, à taux variable, conformément aux pratiques de marché. Compte tenu du niveau historiquement bas des taux d'intérêt, Air France et KLM ont couvert une part importante de leurs dettes au moyen de *swaps* et d'options. Après couverture, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 69% du total des dettes financières.

Risques relatifs au prix du carburant

Les risques liés au prix du carburant avion sont gérés dans le cadre d'une stratégie de couverture définie pour l'ensemble du groupe Air France-KLM et validée par la Direction générale du groupe. Le RMC revoit la stratégie de couverture trimestriellement et peut être amené à modifier les pourcentages de couverture ou les sous-jacents.

Principales caractéristiques de la stratégie de couverture

- *Horizon de couverture : 2 ans*
- *Pourcentages à atteindre à la fin du trimestre courant :*
  - trimestre en cours : 60% des volumes consommés,
  - trimestre 1 à trimestre 3 : 60% des volumes consommés,
  - trimestre 4 : 50% des volumes consommés,
  - trimestre 5 : 40% des volumes consommés,
  - trimestre 6 : 30% des volumes consommés,
  - trimestre 7 : 20% des volumes consommés,
  - trimestre 8 : 10% des volumes consommés.
- *Incrément des ratios de couverture : 10% par trimestre*
- *Sous-jacents : Brent, Gasoil et Jet Fuel*
  La stratégie préconise d'utiliser trois sous-jacents qui sont le Brent, le Gasoil et le Jet Fuel. Pour l'heure, les volumes couverts le sont quasi exclusivement en Brent, compte tenu du niveau peu attractif offert par le marché pour le Gasoil et le Jet Fuel.
- *Instruments :*
  Swap, call, call spread, three ways, four ways et *collar*.
- *Norme IAS 39 :*
  Les instruments à utiliser dans le cadre de la stratégie devront être compatibles IAS 39.
- *Mise en place d'indicateurs de suivi des positions :*
  Afin d'assurer un suivi plus fin du *marked-to-market* des positions et de dynamiser la gestion de son exposition, le groupe Air France–KLM utilise la VAR (*value at risk)* qui contribue à mesurer le risque encouru par son portefeuille. Ce suivi est par ailleurs renforcé par la prise en compte du « maximum *loss* » et du « maximum gain » qui permettent de borner les amplitudes de variation de ce même portefeuille et de réagir en conséquence.

Risques crédit carbone

Pour répondre à ses obligations réglementaires, la stratégie d'acquisition des cotations d'émission de CO_2 est suivie et revue lors de chaque RMC depuis octobre 2011. Sa mise en œuvre a conduit à couvrir progressivement les besoins de l'année en cours (2013) et à anticiper les besoins de l'année à venir (2014) en couvrant une partie de ceux-ci, sur la base d'un périmètre applicable identique à celui de l'année 2012.

En effet, la Commission Européenne avait annoncé la suspension de l'application de son système de permis d'émission de CO_2 pour les vols intercontinentaux et avait maintenu son application pour les vols intra-européens au titre de la conformité de l'année 2012. À la suite de la réunion triennale de l'OACI à l'automne 2013, la modification du périmètre applicable a également été annoncée par la Commission pour 2013 et les années à venir. Le périmètre applicable au titre de la conformité de 2013 devrait ainsi porter sur les vols intra-européens. Quant au périmètre applicable à compter de 2014, celui-ci reste à définir clairement et fait encore l'objet de reconsidérations.

- *Sous-jacents :* Quotas EUA
- *Instruments :* Contrats à terme (*forwards*), livraison et paiement durant le trimestre précédent la date de mise en conformité.

Risques de placement

Les trésoreries d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM sont actuellement investies sur un horizon de placement court, essentiellement en OPCVM monétaires et titres de créances court terme, notés en très grande majorité A1/P1, les autres lignes étant notées A2/P2.

Enfin, une partie des liquidités de KLM est investie en devises sur des obligations de première catégorie, de façon à réduire le risque de change sur la dette.

Risques actions

Le groupe Air France-KLM détient un nombre limité de participations cotées en bourse.

La valeur de ces investissements est susceptible de varier durant leur période de détention. Ces participations sont comptabilisées soit selon la méthode de mise en équivalence (sociétés liées) si le groupe a la possibilité d'y exercer une influence notable, soit à leur

juste valeur. Si la juste valeur ne peut pas être déterminée d'un point de vue pratique, la valeur de la participation est mesurée à son coût d'acquisition.

Le groupe est exposé au risque de variation importante et inattendue de la juste valeur de ses titres Amadeus IT holding. C'est pourquoi, le groupe a réalisé avec la Société Générale une opération de couverture de la valeur d'environ un tiers de sa participation (soit 12 millions de titres Amadeus) via un *collar* en novembre 2012 : ceci lui permet de protéger la valeur de ces actions *(voir Note 24)*.

Les actions propres détenues par le groupe Air France-KLM ne sont pas considérées comme des participations. En outre, les actions propres ne sont pas considérées comme exposées à un risque, puisque toute variation de la valeur de ces actions n'est constatée directement en capitaux propres que lorsqu'elles sont vendues sur le marché, sans jamais affecter le résultat net.

Risques de contrepartie

Les transactions qui génèrent potentiellement un risque de contrepartie sont essentiellement :

- les placements financiers ;
- les instruments dérivés ;
- les comptes clients.

Le risque de contrepartie lié aux placements financiers et aux instruments dérivés est suivi par le *Risk Management Committee* qui établit des limites par contrepartie, tout instrument confondu (à l'exception des placements dans les OPCVM monétaires pour lesquels le risque de contrepartie est jugé non significatif). Le *reporting* groupe relatif au risque de contrepartie est diffusé tous les mois aux Directions générales, le risque étant mesuré à la valeur de marché des différents instruments. Le dépassement éventuel d'une limite fait immédiatement l'objet d'une mesure de correction.

Le risque de contrepartie liée aux instruments dérivés est pris en compte dans le calcul de leur juste valeur, comme décrit dans la Note 4.10.3. Les dérivés sont régis par les accords-cadres de compensation ISDA et FBF. Dans le cadre de ces accords, la compensation (dans le cas de défaut) doit se faire par contrepartie pour l'ensemble des dérivés régis par chaque type d'accord.

Le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur dispersion géographique.

Le groupe a identifié les expositions suivantes au risque de contrepartie :

	Total de l'exposition *en millions d'euros*	
Rating LT (Standards & Poors)	**Au 31 décembre 2013**	**Au 31 décembre 2012**
AAA	145	104
AA	196	303
A	1 880	1 539
BBB	96	94
Total	**2 317**	**2 040**

Risques de liquidité

Les risques de liquidité sont associés aux lignes de crédits dont dispose le groupe, tel que décrit en Note 32.8.

34.2 Instruments dérivés

Au 31 décembre 2013, la juste valeur des instruments dérivés du groupe et leurs échéances attendues se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)		Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	> N+5
Instruments dérivés matière première	Actif	255	205	50	-	-	-	-
	Passif	(10)	(9)	(1)	-	-	-	-
Instruments dérivés taux	Actif	14	1	-	1	-	-	12
	Passif	(129)	(4)	(11)	(19)	(14)	(18)	(63)
Instruments dérivés change	Actif	95	61	26	-	2	3	3
	Passif	(182)	(105)	(48)	(8)	(7)	(5)	(9)
Instruments dérivés *swap* OCEANE *(voir Note 32.2.1)*	Actif	-	-	-	-	-	-	-
	Passif	(8)	-	-	(8)	-	-	-
Instruments dérivé titres Amadeus	Actif	-	-	-	-	-	-	-
	Passif	(108)	-	(72)	(36)	-	-	-
Instruments dérivé crédit carbone	Passif	-	-	-	-	-	-	-
	Passif	-	-	-	-	-	-	-
Total	**Actif**	**364**	**267**	**76**	**1**	**2**	**3**	**15**
	Passif	**(437)**	**(118)**	**(132)**	**(71)**	**(21)**	**(23)**	**(72)**

Au 31 décembre 2012, la juste valeur des instruments dérivés du groupe et leurs échéances attendues se décomposaient comme suit :

(En millions d'euros)		Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	> N+5
Instruments dérivés matière première	Actif	146	113	33	-	-	-	-
	Passif	(35)	(24)	(11)	-	-	-	-
Instruments dérivés taux	Actif	24	4	1	-	3	-	16
	Passif	(200)	(7)	(17)	(14)	(19)	(29)	(114)
Instruments dérivés change	Actif	134	84	34	4	-	5	7
	Passif	(105)	(44)	(33)	(11)	(2)	(6)	(9)
Instruments dérivé crédit carbone	Actif	-	-	-	-	-	-	-
	Passif	(10)	(10)	-	-	-	-	-
Instruments dérivés swap OCEANE *(voir Note 32.2.1)*	Actif	-	-	-	-	-	-	-
	Passif	(14)	-	-	-	(14)	-	-
Total	**Actif**	**304**	**201**	**68**	**4**	**3**	**5**	**23**
	Passif	**(364)**	**(85)**	**(61)**	**(25)**	**(35)**	**(35)**	**(123)**

La valeur du dérivé mis en place par le groupe pour se prémunir de risque actions AMADEUS ne figure pas dans ce tableau car inférieure au million d'euros.

34.2.1. Risque lié au prix du carburant

Les engagements du groupe sur le pétrole brut et les produits raffinés sont présentés ci-dessous, pour la valeur de l'engagement notionnel :

➤ Au 31 décembre 2013

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Risque de matière première (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)								
Swap	617	617	-	-	-	-	-	38
Options	4 931	3 377	1 554	-	-	-	-	207
Total	**5 548**	**3 994**	**1 554**	**-**	**-**	**-**	**-**	**245**

* *Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.*

➤ Au 31 décembre 2012

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Risque de matière première (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)								
Swap	451	224	227	-	-	-	-	16
Options	5 831	4 387	1 444	-	-	-	-	95
Total	**6 282**	**4 611**	**1 671**	**-**	**-**	**-**	**-**	**111**

* *Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.*

Sensibilité des couvertures carburant

L'impact d'une variation de la juste valeur des dérivés carburant suite à une hausse ou baisse des cours du brent de 10 USD par baril sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » est présenté ci-dessous :

(En millions d'euros)	2013		2012	
Au 31 décembre	**Augmentation de 10 USD par baril de brent**	**Diminution de 10 USD par baril de brent**	**Augmentation de 10 USD par baril de brent**	**Diminution de 10 USD par baril de brent**
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	(66)	(187)	123	(194)
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	477	(181)	290	(213)

34.2.2 Exposition au risque de taux d'intérêt

Le groupe utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses dettes financières à court et à long terme des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

➤ Au 31 décembre 2013

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie	***2 272***	***294***	***184***	***461***	***251***	***316***	***766***	***(112)***
Swap de taux	1 983	201	154	319	251	292	766	(107)
Options	289	93	30	142	-	24	-	(5)
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur	***261***	***28***	***17***	***35***	***-***	***-***	***181***	***1***
Swap de taux	261	28	17	35	-	-	181	1
Opérations qualifiées de transactions	***117***	***-***	***-***	***48***	***-***	***-***	***69***	***(4)***
Swap de taux	83	-	-	14	-	-	69	(10)
Autres	34	-	-	34	-	-	-	6
TOTAL	**2 650**	**322**	**201**	**544**	**251**	**316**	**1 016**	**(115)**

* *Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.*

➤ Au 31 décembre 2012

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie	***2 766***	***146***	***367***	***280***	***244***	***545***	***1 184***	***(155)***
Swap de taux	2 307	70	321	182	214	336	1 184	(145)
Options	459	76	46	98	30	209	-	(10)
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur	***593***	***-***	***30***	***32***	***60***	***-***	***471***	***(8)***
Swap de taux	593	-	30	32	60	-	471	(8)
Opérations qualifiées de transactions	***146***	***-***	***-***	***-***	***-***	***58***	***88***	***(13)***
Swap de taux	104	-	-	-	-	16	88	(13)
Autres	42	-	-	-	-	42	-	-
TOTAL	**3 505**	**146**	**397**	**312**	**304**	**603**	**1 743**	**(176)**

* *Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.*

Compte tenu des opérations de couvertures, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du groupe peut être présentée comme suit :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013				2012			
	Avant couverture		Après couverture		Avant couverture		Après couverture	
	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen
Actifs et passifs financiers à taux fixe								
Actifs à taux fixe	2 052	2,8%	2 052	2,8%	2 198	2,2%	2 198	2,2%
Passifs à taux fixe	5 965	4,4%	7 486	4,1%	5 673	4,5%	7 752	4,2%
Actifs et passifs financiers à taux variable								
Actifs à taux variable	2 400	0,5%	2 400	0,5%	2 299	1,1%	2 299	1,1%
Passifs à taux variable	4 934	1,7%	3 413	2,1%	5 583	2,2%	3 504	1,9%
Actifs financiers sans taux	**2 226**	**-**	**2 226**	**-**	**1 521**	**-**	**1 521**	**-**

Au 31 décembre 2013 ainsi qu'au 31 décembre 2012, les actifs financiers sans taux sont essentiellement constitués de trésorerie et de la réévaluation des titres Amadeus à leur juste valeur.

Sensibilité aux taux d'intérêt

Le groupe est exposé au risque de variation des taux d'intérêt. La variation de 100 points de base des taux d'intérêt, à la hausse comme à la baisse, aurait un impact de 12 millions d'euros sur le résultat financier pour l'exercice clos au 31 décembre 2013, contre 6 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2012.

34.2.3 Exposition au risque de change

Les montants nominaux des contrats à terme de devises et des *swaps* sont détaillés ci-dessous en fonction de la nature des opérations de couverture.

➤ Au 31 décembre 2013

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Risque de change (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)	***4 143***	***2 785***	***1 347***	***11***	***-***	***-***	***-***	***(33)***
Options de change	2 222	1 511	711	-	-	-	-	(15)
Achats à terme	1 509	1 003	495	11	-	-	-	(57)
Ventes à terme	412	271	141	-	-	-	-	39
Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur)	***1 338***	***429***	***408***	***251***	***120***	***81***	***49***	***(54)***
Achat à terme	1 338	429	408	251	120	81	49	(54)
Ventes à terme	-	-	-	-	-	-	-	-
Risque de change (opérations de transaction)	***438***	***72***	***62***	***-***	***98***	***110***	***96***	***-***
Achats à terme	219	36	31	-	49	55	48	3
Ventes à terme	219	36	31	-	49	55	48	(3)
Total	**5 919**	**3 286**	**1 817**	**262**	**218**	**191**	**145**	**(87)**

* *Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.*

➤ Au 31 décembre 2012

(En millions d'euros)	Nominal	Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm*
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Risque de change (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)	***4 414***	***2 949***	***1 460***	***4***	***1***	***-***	***-***	***19***
Options de change	2 278	1 508	770	-	-	-	-	12
Achats à terme	1 717	1 170	542	4	1	-	-	(14)
Ventes à terme	419	271	148	-	-	-	-	21
Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur)	***1 360***	***471***	***336***	***249***	***105***	***79***	***120***	***10***
Achat à terme	1 322	433	336	249	105	79	120	7
Vente à terme	38	38	-	-	-	-	-	3
Risque de change (opérations de transaction)	***540***	***82***	***76***	***64***	***-***	***102***	***216***	***-***
Achat à terme	270	41	38	32	-	51	108	14
Ventes à terme	270	41	38	32	-	51	108	(14)
Total	**6 314**	**3 502**	**1 872**	**317**	**106**	**181**	**336**	**29**

* *Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.*

Sensibilité des couvertures de change

La contre-valeur en euros des actifs et passifs monétaires est présentée ci-dessous :

Au 31 décembre (En millions d'euros)	Actifs monétaires		Passifs monétaires	
	2013	2012	2013	2012
Dollar US	143	228	519	432
Livre sterling	23	26	-	1
Yen	8	8	727	819
Franc suisse	11	8	341	347

Le montant des actifs et passifs monétaires présentés dans le tableau ci-dessus ne tient pas compte de la réévaluation des actifs et passifs documentés dans le cadre de relations de couvertures de juste valeur.

L'impact sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'appréciation des devises de 10% par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

Au 31 décembre (En millions d'euros)	Dollar US		Livre sterling		Yen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	37	9	(8)	(7)	(70)	(79)
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	312	392	(24)	(22)	(37)	(44)

L'impact sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'affaiblissement des devises de 10% par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

Au 31 décembre (En millions d'euros)	Dollar US		Livre sterling		Yen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	(108)	(60)	-	(1)	62	68
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	(220)	(266)	23	22	34	45

34.2.4 Risque de crédit carbone

Au 31 décembre 2013, le groupe a couvert ses achats futurs de quotas de CO_2 par des achats à terme pour un nominal de 15 millions d'euros dont la juste valeur est nulle, contre respectivement 16 millions d'euros et (10) millions d'euros au 31 décembre 2012.

L'échéance de ces contrats est inférieure à 2 ans.

34.3 Valeurs de marché des instruments financiers

Les valeurs de marché ont été estimées, pour la majorité des instruments financiers du groupe, à l'aide de différentes méthodes d'évaluation, telles que l'actualisation des flux de trésorerie. Toutefois, les méthodes et hypothèses retenues pour fournir les informations ci-après sont par nature théoriques. Elles comprennent les limites suivantes :

- les valeurs de marchés estimées ne prennent pas en considération l'effet des variations ultérieures de taux d'intérêt et de cours de change ;
- les montants estimés aux 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012 ne sont pas représentatifs des gains ou pertes qui seraient enregistrés à l'échéance ou en cas de résiliation de l'instrument financier.

L'application de méthodes et hypothèses différentes pourrait avoir, en conséquence, un effet significatif sur les valeurs de marchés estimées.

Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- *Disponibilités, créances clients, autres débiteurs, concours bancaires court terme et assimilés, dettes fournisseurs et autres créditeurs :*
  Le groupe estime qu'en raison de leur caractère court terme, la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché.

- *Valeurs mobilières de placement, titres de participation et autres titres :*
  Les valeurs de marché des titres sont déterminées principalement par référence au prix du marché ou par référence au marché de titres similaires. Les titres classés en Actifs disponibles à la vente sont enregistrés en valeur de bourse.
  En l'absence de marché, les titres sont retenus pour leur valeur comptable, considérée comme une approximation raisonnable de leur valeur de marché.
- *Emprunts, autres dettes financières et prêts :*
  La valeur de marché des emprunts, autres dettes financières et prêts à taux fixes et variables a été déterminée par actualisation des flux futurs aux taux d'intérêts du marché pour des instruments de caractéristiques similaires.
- *Instruments financiers dérivés :*
  La valeur de marché des instruments financiers dérivés correspond aux montants qui seraient payés ou reçus pour résilier ces engagements aux 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012, évalués sur la base des données de marché à la date de clôture.

Seuls les instruments financiers présentant une valeur de marché différente de leur valeur comptable sont présentés dans le tableau ci-dessous :

	2013		2012	
Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	**Valeur comptable**	**Valeur de marché estimée**	**Valeur comptable**	**Valeur de marché estimée**
Actifs financiers				
Prêts	164	167	160	171
Passifs financiers				
Dettes au coût amorti				
Emprunts obligataires	3 419	3 788	2 938	3 201
OCEANE 2005	*390*	*428*	*419*	*433*
OCEANE 2009	*633*	*717*	*569*	*718*
OCEANE 2013	*455*	*588*	-	-
Obligataire 2006/2007	*741*	*743*	*750*	*767*
Obligataire 2009	*700*	*765*	*700*	*757*
Obligataire 2012	*500*	*547*	*500*	*526*
Titres à durée indéterminée	552	248	603	306
Autres emprunts et dettes financières	1 857	1 770	2 061	1 881

34.4 Méthode de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur

Les actifs et passifs financiers du groupe se répartissent comme suit sur les trois niveaux de classification *(cf. Note 4.10.7)* :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Actifs financiers disponibles à la vente								
Titres de participation	1 100	684	35	20	-	-	**1 135**	**704**
Actifs de transaction								
Valeurs mobilières de placement et comptes de trésorerie nantis	31	36	920	920	-	-	**951**	**956**
Equivalents de trésorerie	1 552	2 653	1 152	148	-	-	**2 704**	**2 801**
Instruments dérivés actifs								
Instruments dérivés de taux	-	-	14	24	-	-	**14**	**24**
Instruments dérivés de change	-	-	95	134	-	-	**95**	**134**
Instruments dérivés sur matières premières	-	-	255	146	-	-	**255**	**146**

Les passifs financiers à la juste valeur sont constitués de la juste valeur sur instruments dérivés de taux, de change et de matières premières. Ces valorisations sont classées en niveau 2.

Note 35 Engagements de locations

35.1 Locations financement

Le détail des emprunts relatifs aux locations financement est donné en Note 32.

35.2 Locations opérationnelles

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles se décomposent de la façon suivante :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	Paiements minimaux futurs	
	2013	2012
Avions		
Échéances en		
N + 1	912	913
N + 2	816	841
N + 3	754	717
N + 4	727	615
N + 5	606	513
Au-delà de 5 ans	1 872	1 423
Total	**5 687**	**5 022**
Constructions		
Échéances en		
N + 1	221	221
N + 2	152	169
N + 3	136	148
N + 4	108	134
N + 5	94	107
Au-delà de 5 ans	878	956
Total	**1 589**	**1 735**

Le groupe peut être amené à sous louer du matériel aéronautique ou des constructions. Les produits générés par cette activité sont non significatifs pour le groupe.

Note 36 Commandes de matériels aéronautiques

Les échéances des engagements de commandes fermes de matériels aéronautiques se ventilent comme suit :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	**2013**	**2012**
N + 1	381	511
N + 2	436	431
N + 3	616	434
N + 4	536	354
N + 5	931	248
> N + 5	3 828	2 162
Total	**6 728**	**4 140**

Les engagements portent sur des montants en dollar US, convertis au cours de clôture de chaque exercice considéré. Ces montants font par ailleurs l'objet de couvertures.

Le nombre d'appareils en commande ferme au 31 décembre 2013 augmente de 21 unités par rapport au 31 décembre 2012 et s'élève à 64 appareils.

Cette évolution s'explique par la commande de 25 appareils, la livraison de 5 appareils et le transfert d'une option en commande ferme au cours de l'exercice.

Flotte long-courrier

Passage

Le groupe a passé une commande ferme de 25 Airbus A350.

Le groupe a réceptionné un Airbus A380, un Airbus A330 ainsi qu'un Boeing 777.

Par ailleurs, un Boeing 777 en option a été transformé en commande ferme.

Fret

Le groupe n'a reçu aucune livraison.

Flotte moyen-courrier

Le groupe a réceptionné 2 Boeing 737.

Flotte régionale

Le groupe n'a reçu aucune livraison.

Ces engagements portent sur les types d'appareils suivants :

Type avion	Année de livraison	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà de N+5	Total
Flotte long-courrier – passage								
A380	*au 31 décembre 2013*	*1*	*-*	*-*	*-*	*2*	*-*	*3*
	au 31 décembre 2012	2	2	-	-	-	-	4
A350	*au 31 décembre 2013*	*-*	*-*	*-*	*-*	*2*	*23*	*25*
	au 31 décembre 2012	-	-	-	-	-	-	-
A330	*au 31 décembre 2013*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*
	au 31 décembre 2012	1	-	-	-	-	-	1
B787	*au 31 décembre 2013*	*-*	*-*	*3*	*5*	*3*	*14*	*25*
	au 31 décembre 2012	-	-	-	3	3	19	25
	au 31 décembre 2013	*-*	*3*	*2*	*-*	*-*	*-*	*5*
B777	au 31 décembre 2012	1	-	3	1	-	-	5
Flotte moyen-courrier								
	au 31 décembre 2013	*-*	*-*	*3*	*-*	*-*	*-*	*3*
A320	au 31 décembre 2012	-	-	3	-	-	-	3
	au 31 décembre 2013	*2*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*2*
B737	au 31 décembre 2012	2	2	-	-	-	-	4
Flotte régionale								
	au 31 décembre 2013	*-*	*1*	*-*	*-*	*-*	*-*	*1*
CRJ 1000	au 31 décembre 2012	-	-	1	-	-	-	1

Note 37 Autres engagements

37.1 Engagements donnés

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012
Engagements d'achats, de souscription de titres	3	3
Avals, cautions et garanties donnés	288	284
Dettes garanties par des actifs nantis ou hypothéqués	5 756	6 279
Commandes de biens au sol	155	106

Le détail des nantissements et sûretés réelles du groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2013 :

(En millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant de l'actif nanti	Total du poste de bilan VNC	% correspondant
Immobilisations incorporelles			-	896	-
Immobilisations corporelles	Mars 1999	Septembre 2027	7 022	11 210	62,7%
Autres actifs financiers	Novembre 1999	Mai 2027	1 824	2 994	60,9%
Total			**8 846**	**15 100**	

37.2 Engagements reçus

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	**2013**	**2012**
Avals, cautions et garanties reçus	135	142

Les avals, cautions et garanties reçus correspondent principalement à des lettres de crédit données par des institutions financières.

Note 38 Parties liées

38.1 Transactions avec les principaux dirigeants

Au 31 décembre 2013, les administrateurs détiennent moins de 0,01% des droits de vote.

Les avantages à court terme accordés aux principaux dirigeants mandataires sociaux et comptabilisés en charges s'élèvent à 0,6 million d'euros au 31 décembre 2013, contre 0,4 million d'euros au 31 décembre 2012.

Il n'y a pas eu, au cours de ces deux exercices, de versement d'avantages postérieurs à l'emploi.

Le montant des jetons de présence, se rapportant à l'exercice clos le 31 décembre 2012, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 aux membres du Conseil d'administration s'est élevé à 0,3 million d'euros. Afin de s'associer aux efforts demandés dans le cadre du plan de redressement Transform 2015, les administrateurs avaient décidé de renoncer à la moitié des jetons de présence au titre de l'exercice 2012.

Au titre de l'exercice 2013, un montant de 0,6 million d'euros de jetons de présence a également été payé.

38.2 Transactions avec les autres parties liées

Les montants cumulés des transactions réalisées avec les autres parties liées pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2012 se décomposent comme suit :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	**2013**	**2012**
Actif		
Créances clients (net)	126	128
Autres débiteurs courants	25	12
Autres actifs non courants	7	21
Total	**158**	**161**
Passif		
Dettes fournisseurs	114	183
Autres dettes courantes	56	66
Autres dettes à long terme	72	35
Total	**242**	**284**

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	**2013**	**2012**
Chiffre d'affaires	244	215
Redevances aéronautiques et autres loyers	(394)	(415)
Autres charges externes	(153)	(158)
Services aux passagers	(53)	(43)
Autres	(49)	(56)
Total	**(405)**	**(457)**

Dans le cadre de son activité, le groupe réalise des transactions avec des organismes gouvernementaux et des entreprises publiques dont notamment le Ministère de la Défense, Aéroports de Paris (ADP) et la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). Air France-KLM considère que les transactions effectuées avec ces tiers ont été conclues à des conditions normales et courantes. Les principales transactions concernent :

Aéroports de Paris (ADP)

- des loyers payés au titre de contrats de location de terrains et de bâtiments ;
- des redevances correspondant à la gestion par ADP des flux aéroportuaires et passagers.

De plus, ADP collecte les taxes d'aéroport pour le compte de l'État.

Pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2012, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent respectivement à 372 millions d'euros et 373 millions d'euros.

Ministère de la Défense

Air France-KLM a conclu des contrats avec le Ministère de la Défense français concernant la maintenance d'avions de l'armée française. Le chiffre d'affaires relatif à cette activité représente 42 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 67 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Direction générale de l'aviation civile (DGAC)

Cette autorité réglementaire placée sous l'autorité du Ministère des transports est garante de la sécurité et de la sûreté du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aérodromes français. À ce titre, la DGAC facture à Air France-KLM des prestations de service correspondant à l'utilisation des installations pour un montant de 105 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 115 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Amadeus

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013, le montant des transactions avec Amadeus représente pour le groupe une charge de 132 millions d'euros, contre 141 millions au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Alitalia

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013, le montant des transactions réalisées avec Alitalia représente pour le groupe un produit de 81 millions d'euros (contre 53 millions d'euros 31 décembre 2012) et une charge de 12 millions d'euros (contre 14 millions d'euros 31 décembre 2012).

Note 39 Tableau des flux de trésorerie consolidé

39.1 Autres éléments non monétaires et pertes de valeur

Les autres éléments non monétaires et pertes de valeur s'analysent comme suit :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	Notes	2013	2012 Retraité
Variation des provisions sur restructuration	**11**	17	375
Variation des provisions sur retraite et actifs de retraite		(51)	(91)
Variation des provisions sur goodwill	**17**	11	173
Mise à juste valeur du groupe CityJet VLM	**14**	66	-
Variation des provisions pour contrats déficitaires	**11**	(4)	50
Dépréciation d'actifs immobilisés destinés à être cédés	**11**	102	-
Autres		65	38
Total		**206**	**545**

39.2 Prise de contrôle de filiales et participations, achat de participations dans les sociétés non contrôlées

Les sorties nettes de trésorerie relatives à l'acquisition de filiales et participations s'analysent comme suit :

Au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012
Trésorerie décaissée pour les acquisitions	(33)	(39)
Trésorerie des entités acquises	6	-
Sortie nette de trésorerie	***(27)***	***(39)***

Aucune acquisition significative n'a eu lieu sur les périodes présentées.

39.3 Cession de participations minoritaires, d'actions propres

Aucune entrée de trésorerie relative à cette ligne n'a été enregistrée au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2012, les entrées nettes de trésorerie correspondaient à des produits de cession d'actions propres pour 7 millions d'euros.

39.4 Transactions non monétaires

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2013, le groupe a procédé au renouvellement d'un contrat de location de places de parking avec Aéroport de Paris. Ce contrat a été qualifié de location financière.

Un contrat de location d'un avion A340, qualifié de location financière en 2012, a également été requalifié en location opérationnelle.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2012, le groupe avait acquis en location financière un avion A380 et un bâtiment dédié au traitement des bagages retardés. Le groupe avait également procédé à la qualification en location financière d'un renouvellement de contrat d'un avion B747-400 et avait requalifié en location financière le contrat d'un avion A340.

Ces opérations n'ont pas d'impact dans le tableau de flux de trésorerie.

Note 40 Honoraires de Commissaires aux comptes

Au 31 décembre (En millions d'euros)	Réseau KPMG 2013 Montant	2013 %	2012 Montant	2012 %
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3,7	88%	3,8	85%
• Air France-KLM SA	*0,7*	-	*0,7*	-
• Filiales intégrées globalement	*3,0*	-	*3,1*	-
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	0,2	5%	0,6	13%
• Air France-KLM SA	*0,1*	-	*0,1*	-
• Filiales intégrées globalement	*0,1*	-	*0,5*	-
Sous-total	**3,9**	**93%**	**4,4**	**98%**
Autres prestations				
Juridique, fiscal, social	0,3	7%	0,1	2%
Technologies de l'information	-	-	-	-
Audit interne	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Total Air France-KLM	**4,2**	**100%**	**4,5**	**100%**

Au 31 décembre (En millions d'euros)	Deloitte et Associés 2013 Montant	2013 %	2012 Montant	2012 %
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3,7	90%	3,8	87%
• Air France-KLM SA	*0,7*	-	*0,7*	-
• Filiales intégrées globalement	*3,0*	-	*3,1*	-
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	0,3	8%	0,5	11%
• Air France-KLM SA	*0,1*	-	*0,1*	-
• Filiales intégrées globalement	*0,2*	-	*0,4*	-
Sous-total	**4,0**	**98%**	**4,3**	**98%**
Autres prestations				
Juridique, fiscal, social	0,1	2%	0,1	2%
Technologies de l'information	-	-	-	-
Audit interne	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Total Air France-KLM	**4,1**	**100%**	**4,4**	**100%**

Note 41 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2013

Le périmètre comprend 162 sociétés consolidées et 41 sociétés mises en équivalence.

Compte tenu de la participation d'Air France-KLM tant en droits de vote qu'en capital et du mode de fonctionnement du Comité exécutif du groupe, Air France-KLM a le pouvoir de décider des axes financiers et opérationnels de KLM et contrôle la société. Cette dernière est consolidée, en conséquence, par intégration globale.

41.1 Sociétés consolidées

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIR FRANCE SA	France	Multi activités	100	100
KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ N.V.	Pays-Bas	Multi activités	99	49
MARTINAIR HOLLAND N.V.	Pays-Bas	Multi activités	99	49
AIR FRANCE GROUND HANDLING INDIA PVT LTD	Inde	Passage	51	51
AIRLINAIR	France	Passage	100	100
BLUE LINK	France	Passage	100	100
BLUE LINK INTERNATIONAL	France	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL AUSTRALIA	Australie	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL CZ	Rép. Tchèque	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL MAURITIUS	Ile Maurice	Passage	100	100
BLUE CONNECT	Ile Maurice	Passage	70	70
HOP BRIT AIR	France	Passage	100	100
CITY JET	Irlande	Passage	100	100
COBALT GROUND SOLUTIONS LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
CONSTELLATION FINANCE LIMITED	Irlande	Passage	100	100
CYGNIFIC B.V.	Pays-Bas	Passage	99	49
HEATHROW AIRPORT HANDLING LTD	Royaume-Uni	Passage	99	49
HOP	France	Passage	100	100
IAS ASIA INCORPORATED	Philippines	Passage	99	49
IASA INCORPORATED	Philippines	Passage	99	49
ICARE	France	Passage	100	100
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES EUROPE LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
INTERNATIONAL MARINE AIRLINE SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Passage	99	49
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES AMERICAS L.P	États-Unis	Passage	99	49
KLM CITYHOPPER B.V.	Pays-Bas	Passage	99	49
KLM CITYHOPPER UK LTD	Royaume-Uni	Passage	99	49
KLM EQUIPMENT SERVICES B.V.	Pays-Bas	Passage	99	49
KLM FLIGHT ACADEMY B.V.	Pays-Bas	Passage	99	49
LYON MAINTENANCE	France	Passage	100	100
MILESHOUSE	France	Passage	100	100

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
HOP REGIONAL	France	Passage	100	100
STICHTING STUDENTENHUISVESTING VLIEGVELD EELDE	Pays-Bas	Passage	99	49
VLM AIRLINES N.V.	Belgique	Passage	100	100
BLUE CROWN B.V.	Pays-Bas	Fret	99	49
MEXICO CARGO HANDLING	Mexique	Fret	100	100
SODEXI	France	Fret	65	65
AEROMAINTENANCE GROUP	États-Unis	Maintenance	100	100
AIR FRANCE INDUSTRIE US	États-Unis	Maintenance	100	100
AIR FRANCE-KLM COMPONENT SERVICES CO LTD	Chine	Maintenance	100	100
AIR ORIENT SERVICES	France	Maintenance	100	100
CRMA	France	Maintenance	100	100
EUROPEAN PNEUMATIC COMPONENT OVERHAUL AND REPAIR (EPCOR) B.V.	Pays-Bas	Maintenance	99	49
KLM E&M MALAYSIA SDN BHD	Malaisie	Maintenance	99	49
KLM UK ENGINEERING LIMITED	Royaume-Uni	Maintenance	99	49
ACNA	France	Autres	98	100
ACSAIR	France	Autres	50	51
SERVAIR FORMATION	France	Autres	98	100
AFRIQUE CATERING	France	Autres	50	51
AIDA	Ile Maurice	Autres	77	77
AIR FRANCE FINANCE	France	Autres	100	100
AIR FRANCE FINANCE IRELAND	Irlande	Autres	100	100
AIR FRANCE-KLM FINANCE	France	Autres	100	100
AIRPORT MEDICAL SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	79	39
AIRPORT MEDICAL SERVICES C.V.	Pays-Bas	Autres	79	39
ALL AFRICA AIRWAYS	Ile Maurice	Autres	80	80
AMSTERDAM SCHIPOL PIJPLEIDING BEHEER B.V.	Pays-Bas	Autres	59	49
AMSTERDAM SCHIPOL PIJPLEIDING C.V.	Pays-Bas	Autres	75	49
BLUE YONDER IX B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER X B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER XIV B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
BLUE YONDER XV B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
B.V. KANTOORGEBOUW MARTINAIR	Pays-Bas	Autres	99	49
CATERING FDF	France	Autres	98	100
CATERING PTP	France	Autres	98	100
CELL K16 INSURANCE COMPANY	Royaume-Uni	Autres	99	0
DAKAR CATERING	Sénégal	Autres	64	65
ETS SCHIPHOL B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
EUROPEAN CATERING SERVICES	États-Unis	Autres	98	100

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
GIE JEAN BART	France	Autres	10	10
GIE SERVCENTER	France	Autres	98	100
GIE SURCOUF	France	Autres	100	100
GUINEENNE DE SERVICES AEROPORTUAIRES S.A.	Guinée	Autres	30	60
HEESWIJK HOLDING B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
INTERNATIONALE FINANCIERING EN MANAGEMENT MAATSCHAPPIJ B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KES AIRPORT EQUIPMENT FUELLING B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KES AIRPORT EQUIPMENT LEASING B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM AIRL CHARTER B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM CATERING SERVICES SCHIPOL B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM FINANCIAL SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM HEALTH SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM INTERNATIONAL CHARTER B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM INTERNATIONAL FINANCE COMPANY B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM OLIEMAATSCHAPPIJ B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
KLM UNTERSTUTZUNGSKASSEN GMBH	Allemagne	Autres	99	49
KROONDUIF B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
LYON AIR TRAITEUR	France	Autres	98	100
MALI CATERING	Mali	Autres	70	99
MARTINAIR AFRICA LTD.	Kenya	Autres	99	49
MARTINAIR FAR EAST LTD.	Hong Kong	Autres	99	49
MARTINAIR HK LTD.	Hong Kong	Autres	99	49
MARTINAIR VESTIGING VLIEGVELD LELYSTAD B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
MARTINIQUE CATERING	France	Autres	91	93
MAURITANIE CATERING	Mauritanie	Autres	25	51
NAS AIRPORT SERVICES LIMITES	Kenya	Autres	58	100
O'FIONNAGAIN HOLDING COMPANY LIMITED	Irlande	Autres	100	100
ORION-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
ORLY AIR TRAITEUR	France	Autres	98	100
SERVAIR BURKINA FASO	Burkina Faso	Autres	84	86
PARIS AIR CATERING	France	Autres	98	100
PASSERELLE CDG	France	Autres	64	66
PELICAN	Luxembourg	Autres	100	100
PMAIR	France	Autres	50	51
PRESTAIR	France	Autres	98	100
PYRHELIO-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
QUASAR-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
RIGEL-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
SENCA	Sénégal	Autres	32	51
SEREP	Sénégal	Autres	57	59
SERVAIR (Cie d'exploitation des services auxiliaires aériens)	France	Autres	98	98
SERVAIR ABIDJAN	Côte d'Ivoire	Autres	84	86
SERVAIR CARAIBES	France	Autres	98	98
SERVAIR GHANA	Ghana	Autres	56	57
SERVAIR RETAIL FORT DE FRANCE	France	Autres	50	51
SERVAIR SATS	Singapour	Autres	50	51
SERVAIR SOLUTION ITALIA S.R.L.	Italie	Autres	98	100
SERVANTAGE	France	Autres	98	100
SERVASCO	Macao	Autres	59	60
SERVAIR SOLUTIONS	France	Autres	98	100
SERVAIR GABON	Gabon	Autres	54	55
SERVLOGISTIC	France	Autres	98	100
SIA AFRIQUE	France	Autres	98	98
SIA COMMERCES ET SERVICES	France	Autres	98	98
SIA INTERNATIONAL	France	Autres	98	98
SIA KENYA HOLDING LIMITED	Kenya	Autres	58	59
SIEGA LOGISTICS (PROPRIETARY) PTY	Afrique du Sud	Autres	99	49
SISALOGISTIC NETHERLANDS B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
SISALOGISTIC U.S. LTD.	États-Unis	Autres	99	49
SKYCHEF	Seychelles	Autres	54	55
SKYLOGISTIC	France	Autres	98	100
SKYLOGISTIQUE AFRIQUE	France	Autres	64	66
SOCIETE IMMOBILIERE AEROPORTUAIRE	France	Autres	98	100
SOGRI	France	Autres	95	97
SORI	France	Autres	49	50
SPECIAL MEALS CATERING	France	Autres	98	100
SPICA-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
STICHTING GARANTIEFONDS KLM LUCHTVAARTSCHOOL	Pays-Bas	Autres	99	49
SVRL@LA REUNION	France	Autres	49	50
TAKEOFF 1 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 2 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 3 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 4 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 5 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 6 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 7 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 8 LIMITED	Irlande	Autres	100	100

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
TAKEOFF 9 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 10 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 11 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 12 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 13 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 14 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 15 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TAKEOFF 16 LIMITED	Irlande	Autres	100	100
TRANSAVIA AIRLINES B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
TRANSAVIA AIRLINES C.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
TRANSAVIA AIRLINES LTD.	Bermudes	Autres	99	49
TRANSAVIA FINANCE B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
TRANSAVIA FRANCE S.A.S.	France	Autres	100	100
TRAVEL INDUSTRY SYSTEMS B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49
UILEAG HOLDING COMPANY LIMITED	Irlande	Autres	100	100
WEBLOK B.V.	Pays-Bas	Autres	99	49

41.2 Sociétés mises en équivalence

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIR COTE D'IVOIRE	Côte d'Ivoire	Passage	20	20
AEROLIS	France	Passage	50	50
HEATHROW CARGO HANDLING	Royaume-Uni	Fret	50	50
SPAIRLINERS	Allemagne	Maintenance	50	50
AAF SPARES	Irlande	Maintenance	50	50
AEROSTRUCTURES MIDDLE EAST SERVICES	Les Emirats Arabes Unis	Maintenance	50	50
AEROTECHNIC INDUSTRIES	Maroc	Maintenance	50	50
MAX MRO SERVICE	Inde	Maintenance	26	26
NEW TSI	États-Unis	Maintenance	50	50
ACAS – ATLAS CATERING AIRLINES SERVICES	Maroc	Autres	39	40
AIRCRAFT CAPITAL LTD	Royaume-Uni	Autres	40	40
CITY LOUNGE SERVICES	France	Autres	17	35
COTONOU CATERING	Bénin	Autres	24	49
DOUAL'AIR	Cameroun	Autres	25	25
FLYING FOOD CATERING	États-Unis	Autres	48	49
FLYNG FOOD JFK	États-Unis	Autres	48	49
FLYING FOOD MIAMI	États-Unis	Autres	48	49
FLYING FOOD SAN FRANCISCO	États-Unis	Autres	48	49

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
FLYING FOOD SERVICES	États-Unis	Autres	48	49
FLYING FOOD SERVICES USA	États-Unis	Autres	49	49
GUANGHOU NANLAND CATERING ÔMPANY	Chine	Autres	24	25
GUEST LOUNGE SERVICES	France	Autres	17	35
INTERNATIONAL AEROSPACE MANAGEMENT COMPANY S.C.R.L.	Italie	Autres	25	25
KENYA AIRWAYS LIMITED	Kenya	Autres	26	27
DUTYFLY SOLUTIONS	France	Autres	49	50
DUTYFLY SOLUTIONS ESPAGNE	Espagne	Autres	49	50
DUTYFLY SOLUTIONS ITALIE	Italie	Autres	49	50
LOME CATERING SA	Togo	Autres	17	35
MACAU CATERING SERVICES	Macao	Autres	17	34
MAINPORT INNOVATION FUND B.V.	Pays-Bas	Autres	25	25
NEWREST SERVAIR UK LTD	Royaume-Uni	Autres	39	40
OVID	France	Autres	32	33
PRIORIS	France	Autres	33	34
SCHIPHOL LOGISTICS PARK B.V.	Pays-Bas	Autres	45	45
SCHIPHOL LOGISTICS PARK C.V.	Pays-Bas	Autres	52	45
SERVAIR CONGO	Congo	Autres	49	50
SERVAIR EUREST	Espagne	Autres	34	35
SHELTAIR	France	Autres	50	50
SKYENERGY B.V.	Pays-Bas	Autres	30	30
SIA MAROC INVEST	Maroc	Autres	50	51
TERMINAL ONE GROUP ASSOCIATION	États-Unis	Autres	25	25

5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Air France-KLM S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.1 aux états financiers consolidés qui expose le changement de méthode comptable à la suite de l'application à compter du 1er janvier 2013 de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel ».

2 Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un contexte de crise économique, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. Ces conditions sont décrites dans la note 4.2 aux états financiers consolidés. Dans ce contexte et en application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la société reconnaît des actifs d'impôts différés à son bilan consolidé sur la base des perspectives de bénéfices imposables futurs déterminées à partir des plans d'affaires à moyen et long terme, tel que décrit dans les notes 4.2, 4.22 et 13 aux états financiers consolidés. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses retenues par la Direction d'Air France-KLM aux fins de vérifier le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés ;
- les notes 4.2, 4.17 et 31.1 aux états financiers consolidés précisent les modalités d'évaluation des avantages du personnel. Ces avantages ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la note 31.1 aux états financiers consolidés fournit une information appropriée. Par ailleurs, nous avons vérifié le caractère approprié de la méthode comptable de reconnaissance du surplus des fonds de pension décrite dans la note 4.17 aux états financiers consolidés. Enfin, comme mentionné dans la première partie du présent rapport, la note 2.1 aux états financiers consolidés expose le changement de méthode comptable survenu au cours de l'exercice relatif à la comptabilisation des engagements de retraite. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié la correcte application du changement de méthode comptable et de la présentation qui en est faite ;
- la Direction d'Air France-KLM est amenée à retenir des jugements et estimations dans le cadre de la détermination des provisions pour risques et charges qui sont décrites dans les notes 3.1, 11, 31.2, 31.3 et 31.4 aux états financiers consolidés. Nous avons examiné tout particulièrement les estimations et hypothèses retenues dans le cadre des provisions pour restructuration comptabilisées en 2013 au titre du plan Transform 2015 et des provisions liées aux litiges en matière de législation anti-trust auxquels la société est exposée. Nous avons également vérifié que les notes aux états financiers consolidés en donnent une information appropriée ;
- les notes 4.2, 4.14 et 19 aux états financiers consolidés décrivent respectivement les estimations et hypothèses que la Direction d'Air France-KLM est conduite à faire concernant l'évaluation des immobilisations corporelles et incorporelles et les modalités de mise en œuvre des tests de valeur d'actif. Nous avons examiné les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces tests ainsi que leurs modalités de mise en œuvre, telles que décrites dans ces notes. Nous nous sommes également assurés que l'information communiquée dans les notes aux états financiers consolidés est appropriée ;

- la Direction d'Air France-KLM est amenée à effectuer des estimations et hypothèses relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires lié aux titres de transport émis et non utilisés et au programme de fidélisation, selon les modalités décrites aux notes 4.2, 4.6 et 4.7 aux états financiers consolidés. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à revoir les calculs effectués.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 février 2014

Les Commissaires aux comptes,

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson

Associée

Michel Piette

Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt

Associé

5.8 Comptes sociaux

Exercice clos au 31 décembre 2013

5.8.1 Compte de résultat et bilan

Compte de résultat

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	**Notes**	**2013**	**2012**
Produits d'exploitation	2	19	19
Consommations de l'exercice en provenance de tiers	3	(25)	(13)
Charges de personnel		(1)	(1)
Autres		-	(1)
Total charges d'exploitation		(26)	(15)
Résultat d'exploitation		***(7)***	***4***
Produits financiers		50	45
Charges financières		(377)	(172)
Résultat financier	***4***	***(327)***	***(127)***
Résultat courant avant impôt		***(334)***	***(123)***
Produits exceptionnels		8	3
Charges exceptionnelles		-	(1)
Résultat exceptionnel	***5***	***8***	***2***
Impôts sur les bénéfices	6	4	5
Résultat net		**(322)**	**(116)**

Bilan

Actif *(En millions d'euros)*	**Notes**	**31 décembre 2013**	**31 décembre 2012**
Immobilisations financières	7	3 927	4 109
Créances rattachées à participation	7-11	774	672
Actif immobilisé		***4 701***	***4 781***
Créances d'exploitation	11	29	5
Créances diverses	11	31	19
Valeurs mobilières de placement	8	1 350	1 189
Disponibilités		148	1
Charges constatées d'avance		1	1
Actif circulant		***1 559***	***1 215***
Frais d'émission d'emprunts		8	8
Primes de remboursement des obligations		4	5
Total		**6 272**	**6 009**

Passif *(En millions d'euros)*	**Notes**	**31 décembre 2013**	**31 décembre 2012**
Capital	9.1	300	300
Prime d'émission		2 971	2 971
Réserve légale		70	70
Réserves		735	851
Résultat de l'exercice		(322)	(116)
Capitaux propres	***9.2***	***3 754***	***4 076***
Dettes financières	10	2 485	1 895
Dettes d'exploitation :	11	11	25
dont dettes fournisseurs et comptes rattachés		10	25
dont dettes fiscales et sociales		1	-
Dettes diverses		22	13
Dettes	***11***	***2 518***	***1 933***
Total		**6 272**	**6 009**

5.8.2 Annexe

Les informations ci-après constituent l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2013. Cette dernière fait partie intégrante des états financiers.

La société anonyme Air France-KLM domiciliée au 2 Rue Robert Esnault Pelterie 75007 Paris France, est l'entité consolidante du groupe Air France-KLM. Elle est cotée à Paris (Euronext) et Amsterdam (Euronext).

1 Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France et aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Les principales méthodes comptables retenues sont les suivantes :

Immobilisations financières

Les titres de participation des sociétés figurent au bilan pour leur coût d'acquisition net le cas échéant des provisions pour dépréciation. Une provision pour dépréciation est constituée dès lors que la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part des capitaux propres, des perspectives de rentabilité ou des valeurs boursières pouvant servir de référence.

Les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, relatifs à l'acquisition des titres sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par la réglementation.

Les actions propres détenues non explicitement attribuées aux salariés ou à une réduction de capital sont comptabilisées en immobilisations financières et valorisées au plus bas du prix d'achat ou de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une appréciation au cas par cas et sont provisionnées le cas échéant en fonction des risques évalués.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou leur valeur de marché si celle-ci est inférieure. Dans le cas de titres cotés, cette valeur de marché est déterminée sur la base du cours de bourse à la clôture.

Les actions propres rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont valorisées au plus bas du prix d'achat et de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

Les titres de créances négociables (certificats de dépôts et bons de sociétés financières) sont comptabilisés à leur coût d'acquisition. Les intérêts sont enregistrés en produits financiers, *prorata temporis*.

Opérations en devises

Les opérations courantes de charges et de produits en devises sont enregistrées et converties au cours moyen mensuel de la devise du mois de réalisation de la transaction.

Les dettes et créances en monnaies étrangères sont évaluées au cours de change en vigueur au 31 décembre 2013.

Les pertes et gains latents sont comptabilisés à l'actif et au passif du bilan. Les pertes latentes sont provisionnées à l'exception des cas suivants :

- opérations dont la devise et le terme concourent à une position globale de change positive ;
- contrat de couverture de change concernant le paiement de livraisons futures d'investissement.

Dettes

Les dettes sont évaluées pour leur montant nominal.

Dividendes reçus

Les dividendes sont comptabilisés en résultat - dès l'approbation des distributions par les organes compétents des sociétés à savoir le Conseil d'administration ou l'Assemblée générale en fonction des réglementations locales - ou selon toutes autres modalités prévues par les statuts.

2 Autres produits

Il s'agit principalement des redevances versées par Air France et par KLM pour l'utilisation de la marque « Air France-KLM » à hauteur de 18 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 17 millions d'euros au 31 décembre 2012.

3 Consommation de l'exercice en provenance des tiers

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012
Honoraires et Études	9	2
Assurances	2	2
Sous-traitances et loyers refacturées par Air France et KLM	10	5
Communication financière	3	3
Autres	1	1
Total	**25**	**13**

Au cours de l'exercice, les équipes dédiées à la Holding Air France-KLM se sont étoffées. Elles représentent 40 équivalents temps plein mis à disposition par Air France et 6 mis à disposition par KLM. En conséquence les sous-traitances refacturées par Air France et par KLM ont augmenté.

4 Résultat financier

Cette rubrique regroupe notamment les intérêts versés ou perçus, les pertes et gains de change, ainsi que les dotations et reprises de provisions à caractère financier et se ventile selon le tableau ci-dessous.

Période du 1er janvier au 31 décembre *(En millions d'euros)*	2013	2012
Intérêts sur emprunts & autres charges financières (1)	(156)	(107)
dont entreprises liées	*(29)*	*(20)*
Produits financiers des participations	1	1
dont entreprises liées	*1*	*1*
Intérêts sur prêts	32	20
dont entreprises liées	*30*	*20*
Autres produits financiers (2)	16	14
dont entreprises liées	*6*	*6*
Dotation aux provisions (3)	(221)	(65)
Reprises de provision sur actions propres	1	10
Total	**(327)**	**(127)**

(1) Dont intérêts sur les deux OCÉANE pour (41) millions au 31 décembre 2013 et (33) millions au 31 décembre 2012, sur emprunts obligataires pour (79) millions au 31 décembre 2013 et (49) millions au 31 décembre 2012, commissions sur garanties accordées par Air France et KLM pour (29) millions au 31 décembre 2013 et (20) millions au 31 décembre 2012.

(2) Dont produits au titre des placements en Sicav ou certificats de dépôts 10 millions au 31 décembre 2013 et 8 millions au 31 décembre 2012 (voir Note 8).

(3) Dont (221) millions sur titres Compagnia Aerea Italiana SpA au 31 décembre 2013 et (65) millions sur titres Compagnia Aerea Italiana SpA au 31 décembre 2012.

5 Résultat exceptionnel

Il correspond principalement au produit de la prime de conversion enregistré lors de la conversion en actions du prêt d'actionnaires accordé à Compagnia Aerea Italiana SpA *(voir Notes 7.1 et 7.2)*.

6 Impôts sur les bénéfices

Air France-KLM bénéficie du régime de l'intégration fiscale depuis le 1er avril 2002. Le périmètre d'intégration fiscale, dont elle est la société mère, comprend principalement Air France-KLM, la société Air France, les compagnies régionales françaises et la société Servair et ses filiales.

La convention d'intégration fiscale est basée sur la méthode dite de neutralité et place chaque société membre du groupe fiscal dans la situation qui aurait été la sienne en l'absence d'intégration.

Le groupe d'intégration fiscale dispose de déficits fiscaux indéfiniment reportables.

Les filiales bénéficiaires du périmètre d'intégration fiscale ont versé à Air France-KLM un boni d'intégration fiscale de 4 millions d'euros, pour cet exercice (5 millions d'euros sur l'exercice précédent).

7 Immobilisations financières

7.1 Valeur nette comptable

(En millions d'euros)	Début de l'exercice	Acquisitions Augmentation	Reclassement	Variation Provision	Fin de l'exercice
Titres de participations	4 200	14 (3)	24 (2)	-	4 238
Créances rattachées à des participations	672	126 (1) (2)	(24) (2)	-	774
Autres titres immobilisés	75	-	-	-	75
Total brut	**4 947**	**140**	-	-	**5 087**
Dépréciation	***(166)***	-	-	***(220)***	***(386)***
Total net	**4 781**	**140**	-	**(220)**	**4 701**

(1) Montant net des augmentations et remboursements des prêts accordés à Air France et à KLM pour 102 millions d'euros.

(2) En même temps que les autres actionnaires, Air France-KLM a accordé un prêt d'actionnaires constitué d'obligations convertibles à Alitalia - Compagnia Aerea Italiana SpA en février 2013 pour 24 millions d'euros. Ce prêt ainsi que les intérêts et la prime de conversion ont été convertis en décembre 2013 en actions de Compagnia Aerea italiana SpA (voir Note 7.2).

(3) Ce montant correspond à l'augmentation de capital de la société Air France-KLM Finance pour 5 millions d'euros et aux intérêts et prime de conversion du prêt à Compagnia Aerea Italiana pour 9 millions d'euros.

7.2 Titres de participation

Sociétés *(En millions d'euros)*	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions	Cession Réduction	Valeur brute à la fin de l'exercice
Air France	3 060	-	-	3 060
KLM	817	-	-	817
Compagnia Aerea Italiana SpA (1)	323	33	-	356
Air France-KLM Finance	-	5	-	5
Total	**4 200**	**38**	-	**4 238**

(1) Le taux de participation dans le capital de Compagnia Aerea Italiana SpA est passé de 25% à 7,08% et la valeur brute des titres est de 356 millions d'euros (voir Note 7.1). Cette évolution résulte des opérations suivantes :

- *la décision de l'Assemblée générale de Compagnie Aerea Italiana de réduire le capital social par imputation des pertes ;*
- *l'augmentation de capital à laquelle Air France-KLM n'a pas souscrit ;*
- *la conversion en actions du prêt d'actionnaires accordé en février 2013 auquel Air France–KLM a participé.*

Sociétés *(En millions d'euros)*	Provisions au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Provisions à la fin de l'exercice
Compagnia Aerea Italiana SpA	(113)	(221)	-	(334)
Dépréciation totale	***(113)***	***(221)***	-	***(334)***
Valeur Nette	**4 087**	-	-	**3 904**

Les titres de participation de Compagnia Aerea Italiana sont provisionnés à hauteur de la quote part de situation nette.

7.3 Autres titres immobilisés

(En millions d'euros)	Valeur brute au début exercice	Acquisition	Cession	Valeur brute à la fin exercice
Actions propres	75	-	-	75
	Provisions au début de l'exercice	**Dotation**	**Reprise**	**Provision à la fin de l'exercice**
Dépréciation actions propres	(53)	-	1	(52)
Valeur nette	**22**			**23**

8 Valeurs mobilières de placement

Au *(En millions d'euros)*	31 décembre 2013 Valeur nette comptable	31 décembre 2012 Valeur nette comptable
Actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidités souscrit auprès d'une banque	-	-
Sicav, Certificats de dépôt, titres de créance négociable	1 349	1 188
FCP monétaire [1]	1	1
Total	**1 350**	**1 189**

(1) Placement de trésorerie dans le cadre du contrat de liquidités souscrit auprès d'une banque.

La valeur nette comptable des valeurs mobilières de placement correspond à la valeur de marché.

9 Capitaux propres

9.1 Répartition du capital social et des droits de vote

Le capital social est composé de 300 219 278 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1 euro. Chaque action confère un droit de vote.

Il se répartit comme suit :

	en % du capital		*en % des droits de vote*	
Au	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2013	31 décembre 2012
État français	16%	16%	16%	16%
Salariés et anciens salariés [1]	7%	10%	7%	10%
Actions détenues par le groupe	1%	1%	-	-
Public	76%	73%	77%	74%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

(1) Personnel et anciens salariés identifiés dans des fonds ou par un code Sicovam.

En avril 2005, Air France a émis une Obligation à option de Conversion et/ou d'Échange en actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCÉANE) à échéance de 15 ans pour un montant initial de 450 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, seules 595 OCÉANE ont été converties, dont 510 en 525 actions nouvelles au cours de l'exercice 2007-08. Entre le 1er janvier 2013 et le 31 décembre 2013, il n'y a pas eu de conversion d'OCEANE. Le ratio de conversion est égal à 1,03 action Air France-KLM pour une obligation.

Par ailleurs la société Air France a conclu le 6 décembre 2011 un contrat de SWAP avec Natixis. Cette opération a pour effet de reporter en avril 2016 la probabilité de l'option de remboursement initialement prévue au 1er avril 2012.

Voir Note 10 pour les commentaires sur les autres OCÉANE.

9.2 Tableau de variation des capitaux propres

(En millions d'euros)	Capital	Primes d'émission	Réserves	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 décembre 2011	***300***	***2 971***	***1 033***	***(112)***	***4 192***
Affectation du résultat précédent	-	-	(112)	112	-
Résultat de la période	-	-	-	(116)	(116)
Au 31 décembre 2012	***300***	***2 971***	***921***	***(116)***	***4 076***
Affectation du résultat précédent	-	-	(116)	116	-
Résultat de la période	-	-	-	(322)	(322)
Au 31 décembre 2013	***300***	***2 971***	***805***	***(322)***	***3 754***

10 Dettes financières

Au *(En millions d'euros)*	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Dettes financières non courantes		
OCÉANE	1 211	661
Emprunts obligataires	1 200	1 200
Total non courant	**2 411**	**1 861**
Dettes financières courantes		
Intérêts courus non échus	74	34
Total courant	**74**	**34**
Total	**2 485**	**1 895**

Le 26 juin 2009, Air France-KLM a émis 56 016 949 Obligations Convertibles et/ou Échangeables en actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCÉANE) pour un montant de 661 millions d'euros à échéance au 1er avril 2015 *(voir Note 11)*. Au 31 décembre 2013, 9 072 OCÉANE ont été converties en 9 072 actions existantes, dont 88 sur l'exercice 2013. Le ratio de conversion est égal à une action Air France-KLM pour une obligation.

Ces obligations ont une valeur unitaire de 11,8 euros et le coupon annuel s'élève à 4,97%.

Le 27 octobre 2009, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 700 millions d'euros d'une durée de sept ans. Le coupon est de 6,75%. Le 14 décembre 2012, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 500 millions d'euros, de maturité au 18 janvier 2018 et portant intérêt à 6,25%.

Le 28 mars 2013, Air France-KLM a émis 53 398 058 Obligations Convertibles et/ou Échangeables en actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCÉANE) à échéance 15 février 2023 pour un montant nominal de 550 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 10,30 euros avec un coupon annuel de 2,03%. Le ratio de conversion est égal à une action Air France-KLM pour une obligation. Au 31 décembre 2013, 9 513 OCÉANE ont été converties en 9 513 actions existantes.

Une partie des sommes empruntées a été prêtée à Air France et à KLM. Au 31 décembre 2013, ces prêts s'élèvent à 283 millions d'euros vis-à-vis d'Air France et 491 millions d'euros vis-à-vis de KLM *(voir Note 7.1)*.

11 Échéances des créances et des dettes

Au 31 décembre 2013 *(En millions d'euros)*	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
Créances				
Actif immobilisé				
Créances rattachées à participations	774	-	774	774
Actif circulant				
Créances clients et comptes rattachés	29	29	-	28
Créances diverses (y compris créance sur le Trésor) (1) (2)	31	31	-	7
Total	**834**	**60**	**774**	**809**

(1) Dont 7 millions d'euros en produit à recevoir avec les entreprises liées, et 6 millions d'euros au 31 décembre 2012.
(2) Les 42 millions d'euros de la créance de CICE 2013 du groupe d'intégration fiscale ont fait l'objet d'une cession Dailly à une banque, à ce titre cette créance a été sortie de l'actif.

Au 31 décembre 2013 *(En millions d'euros)*	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
Dettes				
Dettes financières (1)	2 485	74	2 411	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	11	-	6
Autres dettes diverses	22	22	-	22
Total	**2 518**	**107**	**2 411**	**28**

(1) Voir Note 10.

Ce montant comprend 74 millions d'euros d'intérêts courus non échus (34 millions d'euros au 31 décembre 2012).

12 Liste des filiales et participations

Sociétés ou Groupes de sociétés *(En millions d'euros)*	Capital	Capitaux propres autres que capital après résultat	Quote-Part de capital détenue	Valeur comptable des titres détenus Brute	Valeur comptable des titres détenus Nette	Prêts & avances consentis et non remboursés	Montant des cautions & avals donnés	Chiffre d'affaires H.T de l'exercice	Bénéfice net ou perte de l'exercice	Dividendes enregistrés au cours de l'exercice
Renseignements détaillés sur chaque titre dont la valeur brute excède 15 millions d'euros										
1. Filiales (détenues à plus de 50%)										
Société Air France (France) (1)	127	(593)	100%	3 060	3 060	283	18	14 976	(410)	-
KLM (Pays-Bas) (1)	94	1 518	99,1%	817	817	491	-	9 688	133	1
2. Participations (détenues à moins de 50%)										
Compagnia Aerea Italiana SpA (Italie) (2)	652	(354)	7,08%	356	22	-	-	1 598	(294)	-

(1) Comptes sociaux au 31 décembre 2013.
(2) Comptes consolidés en normes italiennes au 30 juin 2013 et après augmentation de capital et conversion du prêt d'actionnaires.

13 Valeur estimative du portefeuille

(En millions d'euros)	Montant à l'ouverture de l'exercice		Montant à la clôture de l'exercice	
	Valeur comptable brute	Valeur comptable nette	Valeur comptable brute	Valeur comptable nette
Fractions du portefeuille évaluées :				
Air France	3 060	3 060	3 060	3 060
KLM	817	817	817	817
Compagnia Aerea Italiana SpA	323	210	356	22

Les valeurs estimatives des participations ont été déterminées soit sur la base des capitaux propres consolidés IFRS, ou selon les normes italiennes ou bien selon les perspectives de rentabilité à moyen terme.

Ces valeurs estimatives justifient les valeurs nettes comptables à la clôture.

14 Éléments concernant les entreprises liées

(En millions d'euros)		Montant
Créances clients & comptes rattachés		
dont	*Air France*	*17*
	KLM	*11*
Créances diverses		
dont	*Air France*	*5*
	KLM	*2*
Dettes fournisseurs		
dont	*Air France*	*5*
	KLM	*1*
Dettes diverses		
dont	*Air France*	*12*
	Servair	*3*
	Acna	*1*
	CPA	*1*
	Régional	*1*
	Autres	*4*

15 Engagements

Titres KLM

Lors du rapprochement des groupes Air France et KLM, l'état néerlandais a convenu de réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, l'État néerlandais cédera ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à une fondation néerlandaise au nom et pour le compte d'Air France-KLM si le transfert a lieu au cours des trois premières années suivant le rapprochement.

Dans ce dernier cas, la fondation émettra au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à la fondation. Ces certificats d'actions conféreront à Air France-KLM l'ensemble des droits économiques attachés aux dites actions, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par la fondation jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre les dites actions.

À l'issue de la période initiale de trois ans, Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et SAK II, Air France-KLM n'a pas procédé à un tel échange.

L'État néerlandais bénéficie par ailleurs du droit de céder à Air France-KLM à tout moment, autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

Après une cession à Air France-KLM de 5 103 885 titres en avril 2005, pour 11,6 millions d'euros, le prix d'acquisition des 3 708 615 actions préférentielles cumulatives A encore détenues par l'État néerlandais ressort à 8,4 millions d'euros (soit un prix unitaire de 2,27 € par action préférentielle cumulative A, qui doit être acquitté pro rata, lors de toute cession ou transfert dans les conditions ci-dessus).

Autres

En janvier 2009, Air France-KLM s'est portée caution solidaire de la Société Air France dans le cadre des engagements souscrits par cette dernière envers Aéroport de Paris au titre de baux civils.

La garantie est expressément limitée à un montant total de 18 millions d'euros.

16 Litiges

Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le dans le secteur du fret aérien

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1er janvier 2009, ont été impliquées depuis février 2006 avec vingt-cinq autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Au 31 décembre 2013, les procédures ouvertes dans la plupart de ces États ont donné lieu à des accords transactionnels (*Plea Agreements*) conclus entre les trois sociétés du groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui ont mis fin à ces procédures.

En Europe, par décision en date du 9 novembre 2010, la Commission Européenne a imposé des amendes à 14 opérateurs de fret aérien dont Air France, KLM et Martinair, principalement pour des pratiques d'entente concernant la surcharge fuel.

À ce titre, des amendes pour un montant total de 340 millions d'euros ont été imposées aux sociétés du groupe.

En sa qualité de société mère du groupe, la société Air France-KLM a été déclarée conjointement et solidairement responsable des pratiques anticoncurrentielles commises par Air France et KLM.

L'ensemble des sociétés du groupe a formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union européenne les 24 et 25 janvier 2011.

Les recours n'étant pas suspensifs, les sociétés du groupe ont choisi, comme elles en avaient la possibilité, de ne pas effectuer immédiatement le paiement des amendes, mais de constituer des garanties bancaires jusqu'au prononcé d'une décision définitive par les juridictions communautaires.

Le 10 janvier 2014, l'autorité de la concurrence Suisse (COMCO) a imposé une amende de 3,2 millions d'euros aux compagnies Air France, KLM. Les compagnies du groupe vont interjeter appel de cette décision devant le Tribunal Administratif Fédéral.

En Corée du Sud, le 29 novembre 2010 Air France-KLM, Air France et KLM, ont été sanctionnées d'une amende dont le montant total a été ramené à 8,8 millions d'euros payée en janvier 2011. Les trois sociétés ont formé un recours devant la Cour d'Appel de Séoul en décembre 2010.

Par une décision du 16 mai 2012, la 6e chambre de la Cour d'Appel de Séoul a confirmé les sanctions prononcées en première instance mais elle a mis hors de cause la société holding Air France-KLM pour les pratiques postérieures au 15 septembre 2004, date de sa transformation en société holding. En revanche, l'appel formé par Air France et par KLM a été rejeté. Cette décision de rejet fait l'objet d'un pourvoi par Air France et KLM au mois de juin 2012 devant la Cour Suprême qui devrait statuer sur ce pourvoi dans un délai de 1 à 2 ans.

Depuis le 10 janvier 2014 et l'amende prononcée par les autorités Suisse de la Concurrence, les compagnies du groupe ne sont plus exposées à des procédures antitrust à raison des allégations de pratiques concertées dans le fret aérien.

Le montant total des provisions constituées au 31 décembre 2013 s'élève à 372 millions d'euros pour l'ensemble des procédures n'ayant pas encore donné lieu à des décisions définitives.

17 Passifs éventuels

Le groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées dans les états financiers d'Air France et KLM.

Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

Ces litiges n'ont pas donné lieu à la constitution de provision, le groupe n'étant pas en mesure, à ce stade, d'en apprécier le risque financier. À la suite de l'ouverture en février 2006 de l'enquête des autorités de la concurrence européenne, des actions collectives (« class actions ») ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien dans plusieurs pays à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret.

En outre, des actions civiles ont été introduites en Europe par des expéditeurs de fret à la suite de la décision de la Commission Européenne du 9 novembre 2010. Les compagnies du groupe s'opposent vigoureusement à ces actions civiles.

États-Unis

Aux États-Unis, le groupe a conclu au mois de juillet 2010, une transaction (*Settlement Agreement*) avec les représentants de l'action collective mettant ainsi fin à toute réclamation et actions devant les tribunaux à raison de pratiques illicites en matière de fret aérien aux États-Unis.

En ce qui concerne les entités qui ont fait le choix de l'exclusion de l'action collective, une quote-part des fonds versés par le groupe correspondant à la proportion du chiffre d'affaires réalisé sur la période considérée avec ces entités, comparée au chiffre d'affaires total d'Air France, KLM et de Martinair sur cette même période, a été transférée sur un compte séquestre particulier. Les entités ayant choisi de s'exclure de l'action collective sont libres d'engager des actions civiles individuelles contre Air France, KLM et Martinair.

Pays-Bas

a) Une société dénommée Equilib a engagé deux procédures en responsabilité pour le compte de 184 groupes d'expéditeurs de fret aérien auprès du Tribunal d'Amsterdam en vue d'obtenir des dommages et intérêts dont le montant reste à déterminer. La décision du Tribunal de suspendre la procédure dans l'attente de la décision du juge communautaire ayant été invalidée par la Cour d'Appel d'Amsterdam, les compagnies du groupe vont devoir déposer leurs conclusions en défense le 2 avril 2014 dans la première procédure et au second semestre 2014 pour la seconde. Dans le cadre de ces actions, les compagnies du groupe ont appelé en garantie l'ensemble des autres compagnies aériennes auxquelles la Commission Européenne a infligé une sanction pécuniaire. Afin de faire coïncider l'examen des appels en garantie avec la procédure principale à laquelle elles sont parties, les compagnies du groupe ont demandé à la Cour d'Appel d'invalider de la même façon la décision du Tribunal de les suspendre.

b) Une seconde entité dénommée *East West Debt* (EWD) a également engagé au nom de 8 expéditeurs de fret une procédure similaire

à l'encontre tant des compagnies du groupe que de deux autres transporteurs aériens européens.
La Cour d'Appel d'Amsterdam ayant invalidé de la même façon la mesure de suspension qui avait été décidée par un Tribunal de première instance, la procédure devrait reprendre son cours à une date qui reste à fixer.
Cette action a également donné lieu à la mise en cause par les compagnies du groupe des autres transporteurs aériens dans le cadre d'appels en garantie.

c) Une troisième entité dénommée *Stichting Cartel Compensation* (SCC) agissant pour le compte de 877 expéditeurs de fret a déposé une assignation tant à l'encontre des compagnies du groupe que de plusieurs autres transporteurs aériens européens et asiatiques auxquels SCC réclame des dommages et intérêts. La procédure devrait être engagée devant le Tribunal le 2 avril 2014.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, une procédure civile a été introduite contre British Airways par deux importateurs de fleurs.

British Airways a appelé en garantie l'ensemble des autres compagnies aériennes sanctionnées par la Commission Européenne dont les sociétés du groupe. Bristish Airways n'a ni chiffré ni justifié de son propre préjudice. La procédure d'appel en garantie a été suspendue par la juridiction saisie.

Au total, 500 plaignants sont partis à la procédure principale.

Australie

Dans le contexte d'une procédure de *class action* initiée en 2007 contre sept compagnies aériennes (hors groupe Air France-KLM) devant la *Federal Court* en Australie, Air France, KLM et Martinair ont fait l'objet d'appel en garantie de la part de Singapore Airlines (15 août 2011), Cathay Pacific (15 août 2011), Lufthansa (4 novembre 2011), Air New Zealand (5 décembre 2011) et British Airways (19 décembre 2011). Les demandes de ces compagnies aériennes visent à obtenir une contribution d'Air France, KLM et Martinair au paiement d'éventuels dommages et intérêts auxquels elles pourraient être condamnées dans la procédure au principal, bien qu'elles nient avoir commis les faits qui leur sont reprochés. Les sociétés du groupe ont déposé un mémoire en défense contre ces demandes, dans lequel elles rejettent toute responsabilité de leur part. Cette procédure était toujours pendante au 31 décembre 2013.

Norvège

Le 25 mai 2012, une action civile a été introduite devant un Tribunal Norvégien par une société dénommée Marine Harvest au motif d'un prétendu surcoût causé par les pratiques anticoncurrentielles. Les compagnies du groupe ont demandé la suspension de la procédure. Le tribunal ne s'est pas encore prononcé sur cette demande.

Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du passage

Canada

Une *class action* a été réinitialisée en 2013 par des plaignants dans le ressort de l'Ontario à l'encontre de sept transporteurs aériens incluant Air France et KLM. Les plaignants allèguent l'existence d'une entente dans le secteur du passage en vue d'augmenter les tarifs par un ajustement des surcharges carburant en provenance et en direction du Canada ainsi que les routes transatlantiques et sollicitent l'attribution de dommages et intérêts. Air France et KLM contestent toute participation à une telle entente et entendent demander au Tribunal de débouter les plaignants de leurs demandes.

Autres litiges

a) Actionnaires minoritaires de KLM

En décembre 2012, deux actionnaires minoritaires de KLM ont déposé devant la chambre commerciale du Tribunal d'Amsterdam une requête tendant à obtenir une expertise concernant la politique de dividendes de KLM sur la période 2004-2005 à 2010-2011. Cette requête fait suite à une précédente procédure qui avait été engagée en janvier 2008 contre KLM et Air France-KLM par ces minoritaires en vue d'obtenir le versement d'un dividende plus élevé au titre de l'année 2007-2008. Cette dernière procédure a donné lieu en juillet 2013 à une décision définitive de rejet des demandes par la Cour Suprême des Pays-Bas.

Saisie de la requête des minoritaires, la chambre commerciale du Tribunal a cependant fait droit à la demande d'expertise sur la période considérée. L'objet de l'enquête sera de déterminer les conditions dans lesquelles Air France-KLM en tant qu'actionnaire prioritaire, le Directoire et le Conseil de surveillance de KLM ont décidé d'appliquer l'article 32 des statuts de KLM. Ce texte précise que l'actionnaire prioritaire peut décider d'affecter aux réserves une partie des profits après consultation des organes de direction et de surveillance de KLM.

b) Vol AF447 Rio-Paris

À la suite de l'accident du vol AF447 Rio-Paris, disparu dans l'Atlantique sud, diverses instances judiciaires ont été engagées aux États-Unis et au Brésil et plus récemment en France par les ayants droit des victimes. L'ensemble de ces procédures tend à obtenir le versement de dommages et intérêts en réparation des préjudices subis par les ayants droit des passagers décédés dans l'accident.

Aux États-Unis, l'ensemble des procédures engagées tant contre Air France que contre le constructeur de l'avion et les équipementiers, ont été consolidées devant la District Court for the Northern District of California.

Ce Tribunal, par jugement en date du 4 octobre 2010 a débouté les ayants droit des victimes de leurs demandes sur le fondement du « forum non conveniens » et les a renvoyés à mieux se pourvoir en France.

Au plan pénal, Air France et Airbus personnes morales ont été mis en examen pour homicides involontaires les 17 et 18 mars 2011 par les juges d'instruction en charge de l'information judiciaire et encourent des peines d'amendes prévues par la loi. Le risque financier lié à ces amendes n'est pas significatif.

Air France conteste sa mise en cause dans cette affaire.

Au plan civil, les dommages et intérêts versés aux ayants droit des passagers décédés dans l'accident sont couverts par la police d'assurance responsabilité civile d'Air France.

Hormis les points indiqués au paragraphe 16, le groupe n'a pas connaissance de litige, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou qui a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité du groupe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

18 Événement postérieur à la clôture

Néant

5.9 Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices

Exercices clos le 31	Décembre 2013 12 mois	Décembre 2012 12 mois	Décembre 2011 9 mois	Mars 2011 12 mois	Mars 2010 12 mois
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	300 219 278	300 219 278	300 219 278	300 219 278	2 551 863 863
Nombre d'actions ordinaires existantes	300 219 278	300 219 278	300 219 278	300 219 278	300 219 278
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
♦ par conversion d'obligations	130 459 042	77 070 585	78 617 176	78 617 611	78 619 501
♦ par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	-
2. Opérations et résultats de l'exercice ***(en milliers d'euros)***					
Chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(104 303)	(67 637)	(41 836)	(116 649)	(56 167)
Impôts sur les bénéfices	(3 779)	(4 947)	(3 938)	(3 712)	(5 601)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(322 275)	(116 429)	(111 893)	(69 343)	(32 671)
Résultat distribué	-	-	-	-	-
3. Résultats par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions	(0,33)	(0,23)	(0,13)	(0,39)	(0,17)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(1,07)	(0,39)	(0,37)	(0,23)	(0,11)
Dividende attribué à chaque action	-	-	-	-	-
4. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	-	-	-	-	-
Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	-	-	-
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	-	-	-	-	-

5.10 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Air France-KLM S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2 Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes annuels ont été réalisées dans un contexte de crise économique qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. Dans ce contexte et en application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la Note 1 de l'annexe aux comptes annuels expose les règles et méthodes comptables relatives à la comptabilisation et à l'évaluation des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies en Notes 7, 12 et 13 de l'annexe aux comptes annuels et nous nous sommes assurés de leur correcte application ;
- les Notes 16 et 17 de l'annexe aux comptes annuels décrivent les litiges en matière de législation *anti-trust* auxquels la société est exposée. Nos travaux ont consisté à vérifier que ces notes fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 février 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt
Associé

5.11 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

a) Conventions relatives à une garantie à conclure avec Air France et KLM dans le cadre de l'émission d'OCEANEs

Personnes concernées:

Mandataires sociaux communs à Air France-KLM, Société Air France et KLM à la date d'autorisation des conventions et jusqu'au 30 juin 2013 : Messieurs Alexandre de Juniac et Peter Hartman.

Nature, objet et modalités :

En vertu de l'autorisation conférée par votre Conseil d'Administration le 18 mars 2013, Air France-KLM a lancé le 20 mars 2013 une émission d'obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM d'un montant de 550 millions d'euros, à échéance 15 février 2023.

A cet effet, votre Conseil d'Administration a autorisé la conclusion :

- d'une convention aux termes de laquelle Société Air France et KLM garantissent inconditionnellement et irrévocablement, en tant que cautions conjointes mais non solidaires à hauteur de 60% du montant total pour Air France et 40% pour KLM, le paiement de toutes sommes d'argent dues par Air France-KLM au titre des obligations ;
- d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de rémunération par Air France-KLM de Société Air France et de KLM en contrepartie de l'octroi de cette garantie ;
- d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de facilité de crédit accordée par Air France-KLM à Société Air France et KLM ;
- d'un contrat de garantie et de placement de l'émission susvisée entre Air France-KLM, Société Air France, KLM et un syndicat bancaire.

Au cours de l'exercice 2013, au titre de cette commission de garantie, Société Air France et KLM ont respectivement facturé 3 169 636 euros et 2 113 091 euros à Air France-KLM.

Au titre de la convention accessoire relative à la facilité de crédit, Société Air France et KLM ont respectivement tiré le 14 juin 2013 148,5 millions d'euros et 198 millions d'euros. Cette opération a donné lieu à la facturation d'intérêts par Air France-KLM à Société Air France et KLM pour respectivement 1 674 750 euros et 2 244 165 euros. Par ailleurs, une commission de non utilisation des fonds non tirés a été facturée pour 577 500 euros par Air France-KLM à Société Air France.

b) Convention relative à l'attribution au profit de Monsieur Spinetta d'une mission de représentation d'Air France-KLM et à la mise à disposition de moyens pour l'accomplissement de celle-ci

Personne concernée :

Monsieur Jean-Cyril Spinetta, Président directeur général d'Air France-KLM à la date d'autorisation de la convention et jusqu'au 30 juin 2013.

Nature, objet et modalités :

Parallèlement à l'attribution à Monsieur Spinetta du titre de Président d'honneur d'Air France-KLM à compter du 1er juillet 2013, votre Conseil d'Administration a décidé lors de sa séance du 24 juin 2013 de confier à Monsieur Spinetta, pendant une durée de 24 mois à compter du 1er juillet 2013, une mission non rémunérée de représentation de la société Air France-KLM et du groupe Air France-KLM avec une mise à disposition de moyens (un bureau, une secrétaire, une voiture et un chauffeur) pour l'accomplissement de celle-ci.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

a) Conventions conclues dans le cadre de l'émission par Air France-KLM d'obligations simples

Personnes concernées :

Mandataires sociaux communs à Air France-KLM, Société Air France et KLM à la date d'autorisation des conventions et jusqu'au 30 juin 2013 : Messieurs Alexandre de Juniac et Peter Hartman.

Nature, objet et modalités :

En vertu de l'autorisation conférée par votre Conseil d'Administration le 30 octobre 2012, Air France-KLM a lancé le 6 octobre 2012 une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros à 5 ans. A cet effet, votre Conseil d'Administration a autorisé la conclusion :

- d'une convention aux termes de laquelle Société Air France et KLM garantissent inconditionnellement et irrévocablement, en tant que cautions conjointes à hauteur de 60% du montant total pour Air France et 40% pour KLM, le paiement de toutes les sommes d'argent dues par Air France-KLM au titre des obligations ;
- d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de rémunération par Air France-KLM de Société Air France et de KLM en contrepartie de l'octroi de cette garantie ;
- d'une convention accessoire visant à organiser les conditions de facilité de crédit accordée par Air France-KLM à Société Air France et KLM ;
- d'un contrat de garantie et de placement de l'émission susvisée entre Air France-KLM, Société Air France, KLM et un syndicat bancaire.

Au cours de l'exercice 2013, au titre de la commission de garantie, Société Air France et KLM ont respectivement facturé 3 311 725 euros (dont 3 164 344 euros pour 2013 et 147 381 euros pour 2012) et 2 207 816 euros (dont 2 109 563 euros pour 2013 et 98 523 euros pour 2012) à Air France-KLM.

Au titre de la convention accessoire relative à la facilité de crédit, Société Air France et KLM ont respectivement tiré le 20 décembre 2012, 135 millions d'euros et 90 millions d'euros. Cette opération a donné lieu à la facturation d'intérêts par Air France-KLM à Société Air France et KLM pour respectivement 8 695 313 euros (dont 8 437 500 euros pour 2013 et 257 813 euros pour 2012) et 5 812 500 euros (5 625 000 euros pour 2013 et 187 500 euros pour 2012).

Par ailleurs, Air France-KLM a facturé à Société Air France et KLM une commission de non utilisation des fonds non tirés respectivement pour 2 782 500 euros (dont 2 700 000 euros pour 2013 et 82 500 euros pour 2012) et 1 860 000 euros (dont 1 800 000 euros pour 2013 et 60 000 euros pour 2012).

Les Commissaires aux comptes

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 février 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

Michel Piette
Associé

Deloitte & Associés

Dominique Jumaucourt
Associé

Cette page est laissée en blanc volontairement.

6

Autres informations

6.1	Historique	270
6.2	Renseignements à caractère général	273
6.3	Renseignements relatifs au capital	274
6.4	Renseignements sur le marché du titre	280
6.5	Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM	285
6.6	Renseignements relatifs aux accords conclus avec Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI)	288
6.7	Environnement législatif et réglementaire du transport aérien	289
6.8	Information et contrôle	292

6.1 Historique

Deux compagnies nées le même jour

7 octobre 1919

Création de KLM, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij, compagnie royale aérienne néerlandaise pour les Pays-Bas et les colonies.

7 octobre 1933

Naissance d'Air France par le regroupement de cinq compagnies aériennes françaises (Air Union, Air Orient, Société Générale de Transport Aérien (SGTA), la CIDNA et l'Aéropostale).

Air France et KLM assurent conjointement la ligne Amsterdam-Rotterdam-Paris dans le cadre d'un accord commercial.

1934

Premier vol transatlantique de KLM reliant Amsterdam à Curaçao en Fokker F XVIII Snip.

Essor du transport aérien et des deux compagnies

1945-1946

Nationalisation d'Air France.

Reprise des vols de KLM, interrompus pendant la guerre.

Ouverture des lignes régulières vers New York en DC-4 depuis Paris avec Air France, depuis Amsterdam avec KLM. Le voyage dure alors près de 24 heures.

Air France et KLM s'équipent de Constellation et s'assistent mutuellement.

1958

Air France et KLM inaugurent la route polaire, reliant Paris ou Amsterdam à Tokyo, en passant par le pôle Nord.

1959-1960

L'ère des jets est lancée : Air France met en service les premières Caravelle ainsi que les premiers Boeing 707, permettant de réduire la durée du trajet Paris-New York à 8 heures. KLM exploite ses premiers Douglas DC-8.

1961

Air France installe son exploitation et ses ateliers à Orly Sud.

1967

Premier décollage de KLM depuis le nouvel aéroport de Schiphol.

1970-1971

Début de l'exploitation du Boeing B747 sur les lignes long-courriers par Air France en 1970 et KLM en 1971.

1974-1982

Air France s'installe en 1974 dans la nouvelle aérogare de Roissy-Charles de Gaulle 1, puis dans l'aérogare CDG 2 en 1982.

1976

Mise en service du supersonique Concorde, d'abord sur Paris-Rio, Paris-Caracas et Paris-Washington puis, en 1977, sur Paris-New York, reliant les deux villes en 3 heures 45 minutes.

Développement des deux majors

1989

Conclusion d'une alliance, la première de l'histoire du transport aérien, entre KLM et la compagnie américaine Northwest Airlines.

1990

Acquisition par Air France d'UTA (Union des Transports Aériens), créée en 1963.

1991

KLM fonde une compagnie régionale, KLM Cityhopper en fusionnant NLM Cityhopper et Netherlines et renforce sa participation dans Transavia de 40 à 80%.

1992

Fusion d'Air France et d'UTA. En cumulant la participation d'UTA avec la sienne, Air France détient ainsi 72% d'Air Inter.

Mise en place par KLM de la première plate-forme européenne de correspondances entre ses vols moyens et long-courriers à l'aéroport de Schiphol.

Premier accord de « ciel ouvert » entre les Pays-Bas et les États-Unis.

1993

Tous les vols KLM et Northwest Airlines entre l'Europe et les États-Unis sont exploités en *joint-venture*.

1996

Air Inter devient Air France Europe.

Mise en place par Air France de la plate-forme de correspondances entre ses vols moyen-courriers et long-courriers à Roissy-Charles de Gaulle.

1997

Fusion-absorption d'Air France et d'Air France Europe.

1999

Ouverture du capital d'Air France et première cotation du titre sur le Règlement Mensuel de la Bourse de Paris le 22 février 1999.

2000

Air France, Aeromexico, Delta Airlines et Korean Air fondent les alliances SkyTeam et SkyTeam Cargo.

Création du pôle régional d'Air France avec l'acquisition de Régional Airlines, Flandre Air, Proteus, Brit Air et CityJet.

2001

Accord de « ciel ouvert » entre la France et les États-Unis.

Alitalia et CSA Czech Airlines rejoignent SkyTeam.

2002

SkyTeam est la seule alliance au monde à bénéficier de l'*anti-trust immunity* sur ses lignes transatlantiques et transpacifiques.

Création d'Air France-KLM, premier groupe européen de transport aérien

2003

30 septembre : Air France et KLM annoncent leur intention de rapprochement par le biais d'une offre publique d'échange (OPE).

2004

5 avril : Air France lance son offre publique d'échange des titres KLM.

5 mai : cotation des titres Air France-KLM sur les marchés d'Euronext Paris et Amsterdam ainsi que du *New York Stock Exchange*.

6 mai : privatisation d'Air France, du fait du transfert de la majorité de son capital au secteur privé par dilution de la part de l'État.

15 septembre : finalisation de l'organisation du groupe avec la mise en place de la holding Air France-KLM détenant deux filiales aériennes, Air France et KLM.

KLM et ses partenaires américains Northwest Airlines et Continental rejoignent l'alliance SkyTeam.

9 décembre : l'État français ramène sa participation de 44% à 23% du capital par cession de titres sur le marché.

2005-2006

L'État français ramène sa participation dans Air France-KLM de 23% à 18,6% par cession de titres dans le cadre de l'opération réservée aux salariés (ORS) d'Air France.

2006-2007

Signature de l'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis pour une entrée en vigueur en mars 2008.

2007-2008

Retrait d'Air France-KLM du *New York Stock Exchange* et transfert du programme d'ADR sur le marché OTCQX.

2008-2009

Attribution par le Département américain des transports de l'immunité *anti-trust* à Air France, KLM, Delta et Northwest accompagnée de l'obligation de mettre en œuvre une *joint-venture* transatlantique unique entre ces compagnies au plus tard à la fin de l'année 2009.

Prise de participation de 25% dans le capital d'Alitalia par Air France-KLM.

2009-2010

Le groupe affronte, le 1er juin, la tragédie de la disparition du vol d'Air France AF447 Rio de Janeiro-Paris dans l'Atlantique avec à son bord 216 passagers et 12 membres d'équipage.

En avril, Air France, KLM et Delta donnent le coup d'envoi de la *joint-venture* sur l'Atlantique nord rejointe par Alitalia en juillet 2010.

2010-2011

En avril 2010, l'éruption d'un volcan islandais entraîne la fermeture du ciel européen clouant au sol une grande partie des compagnies aériennes européennes pour une durée moyenne de six jours.

Les crises politiques au Moyen-Orient et en Afrique ainsi que le tremblement de terre suivi d'un tsunami au Japon pèsent fortement sur l'activité du groupe de et vers ces régions.

2012

Lancement du plan Transform 2015 dont les objectifs sont une réduction de la dette nette de 2 milliards d'euros, la restauration de la compétitivité du groupe et la restructuration du réseau court et moyen-courrier.

Durant l'année 2012, le groupe rénove son cadre social avec la signature de nouveaux accords collectifs, élabore des projets industriels dans chacun des métiers et définit une nouvelle gouvernance.

2013

Poursuite de la mise en œuvre de Transform 2015 dans tous les secteurs de l'entreprise.

Changement à la tête d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM : au 1er juillet 2013, M. de Juniac remplace M. Spinetta au poste de Président-directeur général d'Air France-KLM, M. Eurlings remplace M. Hartman à la tête de KLM, et M. Gagey remplace M. de Juniac à la tête d'Air France.

6.2 Renseignements à caractère général

Dénomination sociale

Air France-KLM

Siège social

2, rue Robert-Esnault-Pelterie, 75007 Paris

Adresse postale

BP 90112

75326 Paris Cedex 07

Forme juridique

Société anonyme à Conseil d'administration.

Législation

Législation française.

Air France-KLM est régi par le Code de commerce et par les dispositions du Code de l'aviation civile telles que modifiées par la loi du 9 avril 2003 relative aux entreprises de transport aérien et notamment à Air France. La loi du 9 avril 2003 a introduit dans le Code de l'aviation civile un dispositif de protection de la nationalité des transporteurs aériens dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Constitution et durée

Date de constitution : 23 avril 1947.

Date d'expiration : 3 juillet 2045 sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social (article 2 des statuts)

Air France-KLM a pour principal objet la prise de participation directe ou indirecte dans le capital d'entreprises de transport aérien et d'une façon générale dans toutes sociétés françaises ou étrangères dont l'objet se rattache à l'activité de transport aérien.

Immatriculation

Registre du Commerce et des Sociétés de Paris : 552 043 002

Code APE : 6420Z

Consultation des documents juridiques

Les documents juridiques et sociaux relatifs à Air France-KLM peuvent être consultés au 10-14 rue de Rome, Bâtiment Altaï, 93290 Tremblay en France.

Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'Assemblée générale décide soit de la distribution totale ou partielle de ce bénéfice distribuable (le solde étant, dans le cas de bénéfice distribuable partiel, affecté à un ou plusieurs postes de réserves), soit de l'affectation du bénéfice distribuable en totalité à un ou plusieurs postes de réserves.

Relations entre Air France-KLM et ses filiales

Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM ont conclu des conventions dont l'objet est de définir les conditions dans lesquelles Air France et KLM effectueront, à la demande d'Air France-KLM, des prestations de support technique et administratif à son profit. Ces prestations, de nature comptable, administrative, juridique, financière et informatique, sont facturées au prix de revient. Ces conventions ont fait l'objet d'une approbation par les Assemblées générales précédentes *(Voir également Section 1 - Gouvernement d'entreprise, page* 7 *et section 5.11 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes, page* 266*).*

6.3 Renseignements relatifs au capital

6.3.1 Capital social

Le capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2013 est composé de 300 219 278 actions d'une valeur nominale d'un euro entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur au choix du titulaire. Chaque action donne droit à un droit de vote et il n'existe pas de droits particuliers attachés aux actions. Il n'existe pas de titres non représentatifs de capital.

Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

L'évolution du capital au cours des trois derniers exercices est la suivante :

Exercice clos le	Montant du capital *(En euros)*	Nombre d'actions
31 décembre 2011	300 219 278	300 219 278
31 décembre 2012	300 219 278	300 219 278
31 décembre 2013	300 219 278	300 219 278

Autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale mixte en date du 16 mai 2013 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM. Au 31 décembre 2013, la société n'avait pas utilisé ces autorisations.

Nature de l'opération	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2013
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	120 millions d'euros	120 millions d'euros
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité obligatoire de souscription	60 millions d'euros	60 millions d'euros
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription facultatif. Cette émission est limitée aux offres publiques d'échange et aux émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou une de ses filiales	45 millions d'euros	45 millions d'euros
Augmentation du montant de l'émission initiale en cas d'augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription	15% de l'émission initiale	
Augmentation de capital par incorporation de réserves et/ou de primes	120 millions d'euros	120 millions d'euros

Un sous-plafond commun de 60 millions d'euros s'applique aux opérations 2, 3 et 4. Un plafond commun de 120 millions d'euros s'applique aux opérations 1, 2, 3 et 4.

6.3.2 Titres donnant accès au capital

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

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

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

Le 6 décembre 2011, Air France a conclu avec Natixis un contrat de *swap* d'une durée de quatre ans. Afin de constituer la couverture de ce contrat, Natixis a acquis entre le 7 décembre et le 13 décembre 2011 inclus 18 692 474 OCÉANE, soit environ 85,16% du montant initialement émis. Grâce à cette opération, Air France a reporté à avril 2016 au plus tôt le remboursement de 383,2 millions d'euros. Sur les 3 258 150 OCÉANE n'ayant pas été apportées à Natixis dans le cadre de l'opération, 1 501 475 OCÉANE ont fait l'objet d'un remboursement pour un montant total de 31,6 millions d'euros.

Le nombre d'obligations convertibles restant au 31 décembre 2013 s'élève à 20 449 146 obligations sans conversion d'obligations en 2013.

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

En juin 2009, la société Air France-KLM a émis 56 016 949 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 11,80 euros et un ratio d'attribution d'une action pour une obligation. La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1er avril 2015. Le coupon annuel est de 4,97%, payable à terme échu le 1er avril de chaque année. Au 31 décembre 2013, 9 072 obligations ont été converties en actions existantes dont 88 en 2013, portant ainsi le nombre d'obligations restant à 56 007 877 obligations.

Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) 2,03% 2023

En mars 2013, la société Air France-KLM a émis 53 398 058 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) pour un montant total de 550 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 10,30 euros et un ratio d'attribution d'une action pour une obligation. La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 15 février 2023. Le coupon annuel est de 2,03%, payable à terme échu le 15 février de chaque année. Tout porteur d'obligation pourra, à son gré, demander le remboursement anticipé de ses obligations le 15 février 2019, au pair majoré des intérêts courus. Au 31 décembre 2013, 9 513 obligations ont été converties en actions existantes, portant ainsi le nombre d'obligations restant à 53 388 545 obligations.

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

Chaque année, le Conseil d'administration d'Air France-KLM demande à l'Assemblée générale l'autorisation d'intervenir en bourse sur les actions de la société sous certaines conditions.

Les objectifs du programme de rachat sont l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre dans le cadre du contrat de liquidité signé avec Rothschild & Cie Banque, la remise de ces actions lors de l'exercice des droits attachés à des valeurs mobilières, l'attribution ou la cession des actions à des salariés et dirigeants du groupe et, enfin, la conservation et la remise ultérieure des actions en échange ou en paiement d'une acquisition.

Compte tenu de l'animation du marché secondaire et de la bonne liquidité du titre, Air France-KLM a suspendu, le 1er mars 2012, son contrat de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011. Si l'évolution des critères d'animation du marché ou de liquidité du titre le demandait, la société pourrait relancer le programme de rachat d'actions aux conditions approuvées par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2013, soit dans une limite de 5% du capital pour une durée de 18 mois au prix d'achat maximum de 15 euros.

Au cours de l'exercice 2013, le groupe n'a ni acheté ni vendu de titres Air France-KLM dans le cadre de ces autorisations.

Au 31 décembre 2013, Air France-KLM détient 4 179 804 de ses propres actions soit 1,4% du capital dont 1 116 420 actions détenues par KLM au titre de ses différents plans de *stock-options*. La valeur du portefeuille est de 31,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Opérations réalisées du 1er janvier au 31 décembre 2013 par finalité

	Contrat de liquidité	Conservation et remise ultérieure des actions	Total
Nombre d'actions au 31 décembre 2012	**-**	**2 958 804**	**2 958 804**
Actions achetées			
Nombre d'actions	-	-	-
Prix moyen *(en euros)*	-	-	-
Utilisation			
Nombre d'actions	-	9 601	9 601
Prix moyen *(en euros)*	-	24,37	24,37
Nombre d'actions au 31 décembre 2013	**-**	**2 949 203**	**2 949 203**

6.3.4 L'actionnariat d'Air France-KLM

Évolution de l'actionnariat

	En % du capital			En % des droits de votes		
Au 31 décembre	**2013**	**2012**	**2011**	**2013**	**2012**	**2011**
Nombre d'actions et droits de vote	300 219 278	300 219 278	300 219 278	296 039 574	296 029 873	294 579 801
État	15,9	15,9	15,8	16,1	16,1	16,2
Salariés (FCPE)	7,2	7,6	7,7	7,3	7,7	7,8
Autocontrôle	1,4	1,4	1,9	-	-	-
Autres	75,5	75,1	74,6	76,6	76,2	76,0

Répartition de l'actionnariat

Pour répondre aux obligations des entreprises de transport aérien de suivre et de contrôler leur actionnariat, la société Air France-KLM procède à l'identification de ses actionnaires sur une base trimestrielle.

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2013 a été effectuée sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 200 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 100 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 98,1% du capital a été identifié et 73 891 porteurs ont été recensés dont 72 113 actionnaires individuels. Sur la base du TPI au 31 décembre 2013 retraité conformément à l'article 14 des statuts qui définit la notion de ressortissant français, Air France-KLM est détenu à plus de 50% par des actionnaires français.

Au 31 décembre	En nombre d'actions 2013	2012	2011	En % du capital 2013	2012	2011
État	47 663 693	47 665 899	47 563 745	15,9	15,9	15,8
Salariés (FCPE)	21 621 222	22 856 906	23 194 020	7,2	7,6	7,7
Actionnaires individuels français	55 778 590	59 220 392	70 578 771	18,6	19,7	23,5
Institutionnels résidents	47 589 014	55 182 528	68 363 254	15,8	18,4	22,8
Institutionnels non-résidents	127 566 759	115 293 553	90 519 488	42,5	38,4	30,2

Au 31 décembre 2013, Air France-KLM est détenu à hauteur de 57,5% par des intérêts français (61,6% au 31 décembre 2012) et à 75,2% par des institutions européennes (comme au 31 décembre 2012). Les principaux pays européens sont la Grande-Bretagne (8,5%), les Pays-Bas (5,3%), la Suisse (1,7%), la Norvège (1,3%) et l'Allemagne (1,0%). Les institutions nord-américaines détiennent 19,6% du capital (14,5% au 31 décembre 2012) dont 21,8 millions d'actions sous forme d'ADR (15,3 millions au 31 décembre 2012).

Pactes d'actionnaires

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

Politique de dividende

Au cours des trois derniers exercices, Air France-KLM n'a pas distribué de dividende.

Exercice	Résultat net par action *(En euros)*	Dividende versé *(En euros)*
2011	(2,73)	-
2012 retraité IAS19R	(4,14)	-
2013	(6,17)	-

Compte tenu du contexte économique difficile de ces dernières années et de la priorité donnée au désendettement, le Conseil d'administration a choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende au titre des trois derniers exercices.

6.3.5 Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs

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

Relations avec les investisseurs

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

Relations avec les actionnaires individuels

Le service Relations avec les Actionnaires Individuels a une politique active envers les actionnaires individuels fondée sur la pédagogie. Chaque trimestre, un avis financier sur les résultats est publié dans un large plan média papier et internet en France. Tous les trois mois, la lettre ACTION'air fait le point sur l'activité du groupe et ses enjeux. Elle est envoyée par e-mail ou par poste aux 6 000 membres du Club d'actionnaires. Cette lettre est également disponible en français et en anglais sur le site internet.

Le groupe participe régulièrement, en partenariat avec la presse économique, à des réunions d'information réservées à ses actionnaires individuels en province. Celles-ci constituent une occasion de faire le point sur la stratégie, les résultats et les problématiques du secteur et de répondre aux préoccupations des actionnaires. Le groupe est ainsi allé à la rencontre de ses actionnaires au cours de ces douze

derniers mois à Lyon, Metz, Annecy et Toulouse. Des visites de site sont également organisées pour les membres du club.

Le service Relations Actionnaires, à l'écoute des actionnaires, peut être joint par courrier électronique à l'adresse mail.actionnaires@airfranceklm.com.

Enfin, le Comité des Actionnaires Individuels (CAI) constitue, depuis 2000, un lieu de travail, de réflexion et de propositions sur la communication d'Air France-KLM en direction des actionnaires individuels. Composé de 12 membres, il se réunit cinq fois par an dont une fois à l'occasion de la préparation de l'Assemblée générale.

6.3.6 Seuils légaux et statutaires de détention

Conformément à la possibilité prévue par l'article L. 233-7 du Code de commerce, l'article 13 des statuts d'Air France-KLM prévoit que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement 0,5% au moins du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM ou un multiple de ce pourcentage est tenue d'en informer Air France-KLM par lettre recommandée avec avis de réception dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de ce seuil.

Cette déclaration doit être renouvelée chaque fois qu'un seuil de 0,5% du capital ou des droits de vote est franchi à la hausse ou à la baisse et ce, jusqu'à 50%.

En cas de non-respect de ces obligations d'information et à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 0,5% au moins du capital ou des droits de vote, les actions excédant les seuils soumis à déclaration sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation.

Tout actionnaire agissant seul ou de concert venant à détenir plus de 2% du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM est tenu d'inscrire ses titres sous la forme nominative dans un délai statutaire de 15 jours à compter du franchissement de seuil (Assemblée générale extraordinaire du 25 septembre 1998).

Les obligations statutaires ci-dessus ne préjugent pas de l'obligation légale d'informer Air France-KLM ainsi que l'AMF au plus tard le quatrième jour de négociation suivant le franchissement des seuils légaux du capital et des droits de vote.

En outre, le dépassement des seuils de 5%, 10%, 15%, 20% et 25% du capital et des droits de vote entraîne l'obligation d'informer Air France-KLM et l'AMF, dans un délai de 5 jours de bourse, des objectifs poursuivis pour les 6 mois à venir. Cette information se fait dans les conditions et sous les sanctions prévues par l'article L. 233-14 du Code de commerce.

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

Actionnaires	Date de déclaration	Nombre d'actions	En % du capital	Franchissement à la hausse ou à la baisse
Donald Smith	3 juillet 2013	17 420 607	5,80	H
MARATHON Asset Management	2 août 2013	11 976 252	3,99	B
Capital Research & Mgt	31 décembre 2013	8 160 720	2,72	-
Crédit Suisse	30 octobre 2013	5 013 324	1,67	B
Dimensional Fund Advisors	15 septembre 2012	4 889 810	1,63	H
DNCA	28 novembre 2012	4 487 000	1,49	B
SW Mitchell Capital	24 mai 2013	3 462 601	1,15	H
UBS Londres	4 avril 2013	3 137 830	1,05	H
Norges Bank Investment Management	5 septembre 2011	3 055 759	1,02	H
Amundi Asset Management	12 février 2014	2 912 561	0,97	B
Axa IM	10 janvier 2013	1 701 826	0,57	H

6.3.7 Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionnariat

Identification des titulaires de titres au porteur

Les articles L. 6411-2 à 5 et L. 6411-8 du Code des transports tels que modifiés par la loi du 9 avril 2003, autorisent les entreprises de transport aérien français cotées en bourse à introduire dans leurs statuts un dispositif leur donnant la possibilité de suivre et de contrôler leur actionnariat et également de mettre en demeure certains actionnaires de céder tout ou partie de leurs titres en cas de risque pour leur nationalité. En effet, l'évolution dans le temps de l'actionnariat d'une entreprise de transport aérien dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé peut risquer de remettre en cause sa licence d'exploitation de transporteur aérien communautaire, dont le maintien est conditionné par une détention majoritaire du capital et un contrôle effectif par des intérêts communautaires, ou les droits de trafic dont elle bénéficie, en tant que transporteur aérien français, en vertu des accords internationaux bilatéraux conclus par la France avec des États tiers à l'Union européenne.

Suivi de l'actionnariat

Les articles 9 et suivants des statuts d'Air France-KLM fixent les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration pourra ou devra décider soit d'abaisser le seuil de mise au nominatif obligatoire de 2% (seuil actuel) à 10 000 actions, soit d'imposer la forme exclusivement nominative à l'ensemble des actions d'Air France-KLM. Ainsi, lorsque le seuil de 40% du capital ou des droits de vote a été franchi par des actionnaires autres que des actionnaires français, le Conseil d'administration peut décider d'abaisser ce seuil de 2% à 10 000 actions.

Air France-KLM procède à la publication d'un avis informant les actionnaires et le public que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts détiennent, directement ou indirectement, 45% du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM. S'il apparaît que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts détiennent durablement, directement ou indirectement plus de 45% du capital ou des droits de vote de la société, le Conseil doit décider d'imposer la forme exclusivement nominative aux actions de la société.

L'article 10 des statuts d'Air France-KLM définit les informations qui devront être fournies à Air France-KLM par les actionnaires, personnes physiques ou personnes morales, soumis à l'obligation de mise au nominatif de leurs titres. Parmi ces informations, figure celle relative à la nationalité de l'actionnaire. L'article 11 des statuts d'Air France-KLM précise les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration pourra exercer son droit d'agréer les nouveaux actionnaires.

Mise en demeure de céder et cession obligatoire des actions

L'article 15 des statuts d'Air France-KLM précise les informations qu'Air France-KLM devra publier et diffuser pour informer le public du franchissement du seuil de 45% du capital ou des droits de vote par des actionnaires autres que les actionnaires français. C'est en effet à partir de ce seuil qu'Air France-KLM sera en droit de mettre en œuvre la procédure de mise en demeure et de cession forcée des titres afin de protéger sa nationalité. Les articles 15 et 16 des statuts d'Air France-KLM sont relatifs respectivement à la mise en demeure de céder et à la cession des titres en infraction conformément au Code de l'aviation civile. Les modalités de fixation du prix de cession (prix de marché) sont prévues par ce même Code.

6.4 Renseignements sur le marché du titre

6.4.1 L'action Air France-KLM en bourse

L'action Air France-KLM est cotée à la bourse de Paris et d'Amsterdam (Euronext Paris et Amsterdam) sous le code ISIN FR0000031122. Elle figure dans le CACmid60.

Depuis février 2008, le programme d'ADR *(American Deposit Receipt)* d'Air France-KLM est sur le marché hors cote OTC Market (OTCQX) où il apparaît sous le code AFLYY.

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

L'OCÉANE 2,75% 2020 est cotée sous le code ISIN FR0010185975, l'OCÉANE 4,97% 2015 est cotée sous le code ISIN FR0010771766 et l'OCÉANE 2,03% 2023 est cotée sous le code ISIN FR0011453463 sur Euronext Paris.

6.4.2 Évolution boursière

Valeur cyclique positionnée dans un marché volatil sous l'influence de la crise économique touchant en particulier la zone euro, l'action Air France-KLM a été en baisse de 2% sur le premier semestre et en hausse de 9% sur le second semestre 2013. Au total, le cours de l'action a progressé de 8% pour un CAC 40 en hausse de 18% en 2013. Sur les trois premiers mois de 2014, l'action Air France-KLM a gagné 32% (+3% pour le CAC 40).

	2013	2012	2011
Cours le plus haut *(en euros)*	8,950	7,596	15,300
Cours le plus bas *(en euros)*	5,464	3,011	3,414
Nombre de titres en circulation	300 219 278	300 219 278	300 219 278
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en milliards d'euros)*	2,3	2,1	1,2

6.4.3 Transactions sur les titres Air France-KLM sur les 18 derniers mois

Action Air France-KLM

Euronext Paris Actions	Jours de bourse	Cours moyen *(En euros)*	Cours extrêmes *(En euros)* Plus haut	Plus bas	Volumes	Montant *(En millions d'euros)*
2012						
Septembre	20	4,580	5,180	3,970	89 851 538	420,0
Octobre	23	5,640	6,500	5,050	112 867 465	646,3
Novembre	22	6,952	7,596	6,324	115 719 138	803,8
Décembre	19	7,145	7,315	6,875	53 647 051	375,3
2013						
Janvier	22	8,093	8,950	7,113	90 401 600	732,2
Février	20	8,197	8,755	7,503	76 965 851	625,6
Mars	20	7,998	8,333	7,188	66 667 751	524,4
Avril	21	7,146	7,744	6,400	82 104 527	581,1
Mai	22	7,525	8,050	7,250	68 790 425	519,0
Juin	20	7,155	7,878	6,538	63 337 355	450,0
Juillet	23	6,456	7,006	5,996	101 299 267	650,6
Août	22	6,254	6,670	5,609	77 826 437	483,9
Septembre	21	6,696	7,390	5,464	128 902 810	859,0
Octobre	23	7,546	7,900	7,205	79 032 611	595,8
Novembre	21	7,342	7,747	7,030	57 022 312	419,3
Décembre	20	7,327	7,667	7,124	32 612 765	239,2
2014						
Janvier	22	8,669	9,440	7,490	96 298 677	840,6
Février	20	9,001	10,100	8,190	73 254 632	659,8

Source : NYSE Euronext.

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

	Jours de bourse	Cours moyen *(En euros)*	Cours extrêmes *(En euros)* Plus haut	Plus bas	Volumes
2012					
Septembre	20	-	-	-	-
Octobre	23	-	-	-	-
Novembre	22	-	-	-	-
Décembre	19	-	-	-	-
2013					
Janvier	22	-	-	-	-
Février	20	19,000	19,000	19,000	75
Mars	20	20,750	21,000	20,500	300
Avril	21	-	-	-	-
Mai	22	20,450	20,450	20,450	50
Juin	20	20,600	20,600	20,600	100
Juillet	23	-	-	-	-
Août	22	19,420	19,420	19,420	90
Septembre	21	-	-	-	-
Octobre	23	19,475	19,530	19,420	600
Novembre	21	-	-	-	-
Décembre	20	19,420	19,420	19,420	500
2014					
Janvier	22	21,450	21,450	21,450	110
Février	20	20,173	21,000	19,260	2 081

Source : Market Map.

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

	Jours de bourse	Cours moyen *(En euros)*	Cours extrêmes *(En euros)* Plus haut	Plus bas	Volumes
2012					
Septembre	20	11,895	12,000	11,750	64 041
Octobre	23	11,995	12,710	11,850	169 627
Novembre	22	12,406	12,650	12,000	191 937
Décembre	19	12,700	13,000	12,380	115 393
2013					
Janvier	22	12,858	13,140	12,500	87 313
Février	20	12,805	13,000	12,660	46 302
Mars	20	12,827	13,000	12,700	12 867
Avril	21	12,259	12,760	11,800	15 661
Mai	22	12,411	12,640	12,300	24 496
Juin	20	12,182	12,500	11,600	53 083
Juillet	23	12,042	12,340	11,900	27 298
Août	22	12,223	12,400	12,050	37 977
Septembre	21	12,362	12,550	12,200	59 534
Octobre	23	12,644	12,850	12,360	56 173
Novembre	21	12,545	12,710	12,410	19 701
Décembre	20	12,604	12,810	12,150	13 306
2014					
Janvier	22	12,913	13,280	12,450	18 129
Février	20	12,829	13,390	12,470	11 053

Source : Market Map.

Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) 2,03% 2023

	Jours de bourse	Cours moyen *(En euros)*	Cours extrêmes *(En euros)* Plus haut	Plus bas	Volumes
2012					
Septembre	20	-	-	-	-
Octobre	23	-	-	-	-
Novembre	22	-	-	-	-
Décembre	19	-	-	-	-
2013					
Janvier	22	-	-	-	-
Février	20	-	-	-	-
Mars	20	10,300	10,300	10,300	867
Avril	21	10,055	11,330	9,580	6 101
Mai	22	10,249	10,900	9,710	7 602
Juin	20	10,014	10,320	9,620	2 434
Juillet	23	9,772	10,580	9,320	2 257
Août	22	9,933	10,490	9,410	1 615
Septembre	21	9,878	10,500	9,300	4 466
Octobre	23	10,347	10,770	9,710	18 004
Novembre	21	10,506	10,700	10,210	13 950
Décembre	20	10,396	10,740	10,190	2 998
2014					
Janvier	22	11,143	12,240	10,340	17 819
Février	20	11,976	13,020	11,270	6 116

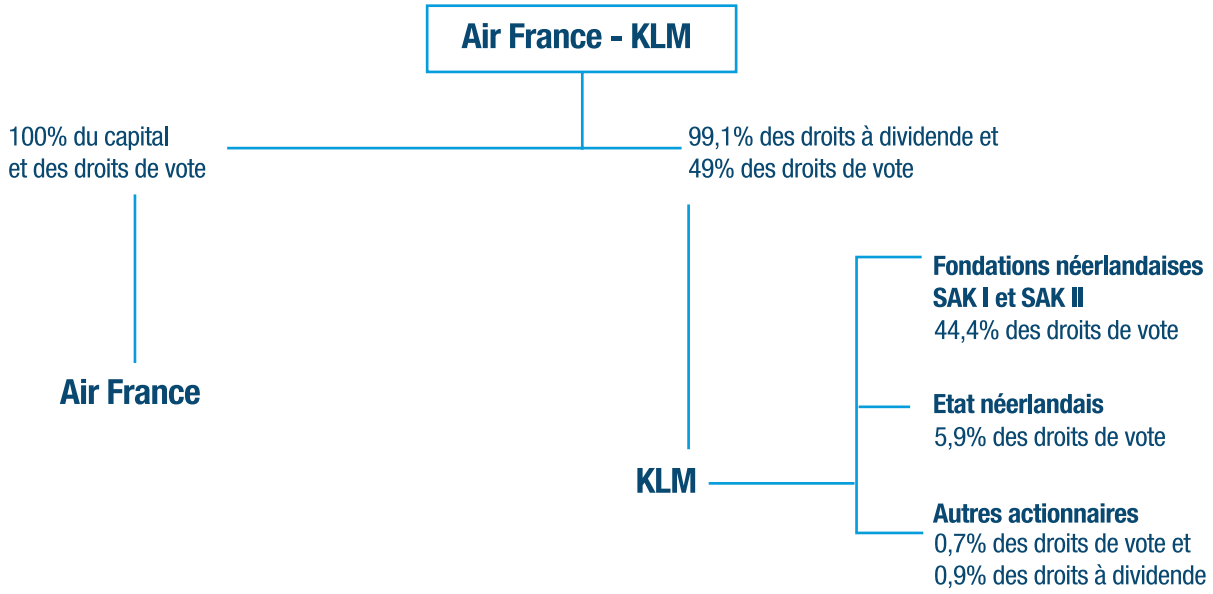
Source : Market Map.

6.5 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM

Dans le cadre des accords entre Air France et KLM visant à créer la société holding Air France-KLM, divers accords ont été conclus avec les actionnaires de KLM existants à la date de signature de l'accord global entre Air France et KLM.

6.5.1 Accords relatifs à l'organisation de l'actionnariat de KLM

Au 31 décembre 2013, Air France-KLM détient 93,4% des droits économiques et 49% des droits de vote, les fondations néerlandaises 44,4% des droits de vote et les minoritaires 0,7% des droits de vote et 0,9% des droits à dividende de KLM. Air France-KLM a droit à 99,1% de tout dividende payé sur les actions ordinaires de KLM.



KLM a mis en place deux fondations néerlandaises, SAK I et SAK II, qui assurent l'administration des actions KLM transférées dans le cadre des opérations de rapprochement ainsi que les actions KLM acquises par Air France-KLM. SAK I et SAK II sont chacune gérées par des Conseils d'administration composés de trois membres. Un membre est nommé par Air France-KLM, un membre est nommé par KLM et le troisième membre, agissant en qualité de Président, est nommé par les deux premiers. La majorité des membres des Conseils d'administration de chacune des fondations, dont le Président, doit être de nationalité néerlandaise et résider aux Pays-Bas. Les décisions au sein du Conseil d'administration sont prises à l'unanimité. En contrepartie des actions transférées dans SAK I et SAK II, Air France-KLM a reçu des certificats d'actions lui permettant de bénéficier de l'intégralité des droits économiques attachés aux actions sous-jacentes. SAK I et SAK II conservent néanmoins les droits de vote attachés aux dites actions. Les membres du Conseil d'administration de SAK I et SAK II exercent ces droits de vote conformément aux principes de gouvernement d'entreprise mis en place dans le cadre des accords de rapprochement entre KLM et Air France et conformément aux meilleurs intérêts de KLM, d'Air France-KLM et de ses actionnaires.

Mises en place pour une période de trois ans à l'origine, les deux fondations SAK I et SAK II ont été maintenues pour une période indéterminée avec le même objet par un accord en date du 2 avril 2007 entre Air France-KLM et KLM. Toutefois, cet accord stipule qu'Air France-KLM peut, à tout moment, depuis le 6 mai 2007, mettre fin à ce dispositif d'administration des actions KLM par SAK I et SAK II et procéder au remembrement des actions.

6.5.2 Accords avec l'État néerlandais

Afin de permettre le rapprochement et dans le souci de préserver les droits de trafic de KLM, Air France et KLM ont conclu avec l'État néerlandais les accords décrits ci-après.

Contrat d'acquisition relatif aux actions préférentielles cumulatives A détenues par l'État néerlandais

Le 16 octobre 2003, Air France, KLM et l'État néerlandais ont conclu un accord aux termes duquel l'État néerlandais est convenu de réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, l'État néerlandais cède ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à SAK I au nom et pour le compte d'Air France-KLM tant que cette fondation sera maintenue. Dans ce dernier cas, SAK I émettra au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à SAK I. Ces certificats d'actions confèrent à Air France-KLM le droit économique attaché aux dites actions, soit un droit à dividende, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par SAK I jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre lesdites actions.

En mars 2005, en application de l'accord, 5 103 885 actions préférentielles cumulatives A ont été cédées par l'État néerlandais à SAK I pour le compte d'Air France-KLM qui a reçu, en contrepartie, des certificats d'actions de SAK I.

À l'issue de la période initiale de trois ans, Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et II, Air France-KLM n'a pas procédé à un tel échange.

L'État néerlandais bénéficie par ailleurs du droit de céder à Air France-KLM à tout moment autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

Option de l'État néerlandais de souscrire des actions préférentielles B de KLM et accords afférents

Cette option de l'État néerlandais est devenue caduque en mai 2010.

6.5.3 Assurances données à KLM et à l'État néerlandais

Assurances données à l'État néerlandais

Le 16 octobre 2003, Air France et KLM ont donné à l'État néerlandais les assurances suivantes dans le but de préserver la qualité du réseau de KLM à l'aéroport de Schiphol qui, selon l'État néerlandais, est d'intérêt public, tout en prenant en compte les intérêts du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires.

En contrepartie desdites assurances, l'État néerlandais s'est engagé à prendre en compte l'importance des activités de KLM à Schiphol lorsqu'il déterminera sa politique en matière d'aviation civile. En outre, l'État néerlandais a accepté de :

- maintenir le portefeuille existant de droits de trafic conférés à KLM, autres que ceux qui n'ont pas été utilisés par KLM sur une période cumulée de douze mois ;
- continuer d'examiner d'une manière équitable et non discriminatoire toute demande future de KLM pour l'attribution de nouveaux droits de trafic.

Aux termes des assurances données à l'État néerlandais, Air France et KLM demeureront des compagnies aériennes et conserveront leurs activités opérationnelles en France et aux Pays-Bas respectivement. Air France et KLM conserveront leurs certificats de transporteur aérien ainsi que leurs licences d'exploitation et continueront de satisfaire à l'ensemble des conditions nécessaires au maintien desdites licences.

En coopération avec les autorités de l'aviation civile compétentes, Air France et KLM s'engagent à déployer tous leurs efforts pour conserver toutes autorisations et droits respectifs, délivrés par lesdites autorités et nécessaires à l'exploitation des lignes internationales.

À cet effet, si une décision économique d'arrêt d'une desserte était susceptible d'entraîner la perte d'une partie desdites autorisations, toutes les parties concernées feront leurs meilleurs efforts pour protéger les autorisations et droits concernés sans compromettre la décision économique sous-jacente.

Air France et KLM confirment que les trafics de passagers au départ de Roissy-CDG et de Schiphol, ainsi que les perspectives de croissance de ces trafics sont des éléments essentiels au succès du groupe et qu'Air France-KLM opérera un système multi-*hubs* en Europe autour de ces deux aéroports.

Air France et KLM conviennent que les activités cargo sur les *hubs* de Roissy-CDG et Schiphol, et les perspectives de croissance de l'activité cargo, sont des éléments essentiels du succès du groupe Air France-KLM. Air France et KLM conviennent que le potentiel de synergies identifié en matière de cargo offrira des opportunités de développement pour le groupe Air France-KLM à Schiphol et à Roissy-CDG.

Par un accord en date du 25 mai 2010, l'État néerlandais, Air France-KLM et KLM sont convenus de proroger les Assurances données à l'État néerlandais au-delà du 5 mai 2012 et pour une durée indéterminée, sous réserve de la faculté donnée à Air France-KLM d'y mettre fin moyennant le respect d'un préavis de neuf mois.

Assurances données à KLM

Les assurances consenties à KLM sont devenues caduques depuis le 6 mai 2009.

6.5.4 Mécanisme pour assurer le respect des assurances

Air France et KLM ont créé une fondation néerlandaise, appelée « Fondation des Assurances KLM », afin de faciliter la formation d'avis impératifs *(binding advice)* sur l'interprétation des assurances données à l'État néerlandais. La Fondation des Assurances KLM comprend un comité qui rend des avis impératifs *(binding advice)* dans l'éventualité où une décision prise par le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration d'Air France-KLM, apparaîtrait comme contrevenant aux assurances données à l'État néerlandais. La Fondation des Assurances KLM a été prorogée pour une période indéterminée.

En rendant ses avis, la Fondation des Assurances KLM devra agir dans les meilleurs intérêts de KLM, de ceux du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires. La Fondation des Assurances KLM est gérée par un conseil de quatre administrateurs indépendants :

- un nommé par Air France-KLM ;
- un nommé par KLM ;
- un nommé par l'État néerlandais ; et
- un nommé par les trois autres administrateurs.

L'administrateur nommé par Air France-KLM a un droit de vote double pour la nomination du quatrième administrateur.

Depuis le 6 mai 2009, date à laquelle il a été mis fin aux Assurances données à KLM, il ne subsiste au sein de la fondation qu'un seul comité en charge du respect des assurances données à l'État néerlandais.

Le comité est composé de trois membres du Conseil à l'exclusion de l'administrateur désigné par KLM.

La saisine du Comité de la Fondation des Assurances KLM relativement à une décision du Conseil de surveillance de KLM, du Directoire de KLM ou du Conseil d'administration d'Air France-KLM, peut être effectuée par l'État néerlandais relativement aux assurances qui lui ont été données.

Si le Comité de la Fondation des Assurances KLM rend un avis impératif selon lequel la décision qui lui a été soumise contrevient aux assurances, le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration d'Air France-KLM, devra, dès que possible, retirer ou modifier sa décision et annuler les effets de toute action prise en application de ladite décision, et ce conformément à l'avis rendu. Le comité prendra sa décision à la majorité des voix.

Au 31 décembre 2013, le Comité de la Fondation n'a jamais été amené à se réunir.

6.6 Renseignements relatifs aux accords conclus avec Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI)

Jusqu'en décembre 2013, Air France-KLM détenait une participation de 25% dans le capital de la compagnie Alitalia-Compagnia Aerea Italiana (Alitalia-CAI) en vertu d'accords conclus en janvier 2009.

Outre l'accord d'investissement, quatre autres accords avaient alors été conclus entre Air France-KLM et Alitalia-CAI :

- un accord industriel et commercial intitulé *Partnership Agreement* ou accord de partenariat ;
- un accord d'adhésion d'Alitalia-CAI à l'alliance SkyTeam ;
- un accord portant modification des statuts d'Alitalia-CAI notamment en matière de gouvernance et de droit des actionnaires ;
- un *call option agreement* complétant les modifications statutaires précitées.

À la suite d'une augmentation de capital réalisée fin décembre 2013 par Alitalia-CAI et de la conversion d'obligations convertibles, la participation d'Air France-KLM au capital d'Alitalia-CAI a été ramenée de 25% à 7,08% à la fin 2013. Malgré la réduction de sa participation dans le capital d'Alitalia-CAI, Air France-KLM poursuit son partenariat avec cette compagnie.

Accord de partenariat

Aux termes de cet accord d'une durée de 8 ans, Air France-KLM et Alitalia-CAI sont convenues de maximiser les synergies qu'elles ont identifiées dans différents domaines, en particulier en matière de coopération sur les liaisons entre la France et l'Italie, d'alimentation de leurs *hubs* respectifs, de liaisons intercontinentales, de programme de fidélité, de ventes et de distribution.

Pour veiller à la pleine efficacité de l'accord, les entreprises ont institué des organes de gouvernance et nommé un *Partnership manager* ou Directeur du Partenariat qui aura pour responsabilité de préparer les plans d'actions annuels ou pluriannuels, d'élaborer les rapports mensuels et plus généralement de veiller à la mise en œuvre des décisions prises par les organes de gouvernance.

Le premier Directeur du Partenariat, qui est un cadre dirigeant d'Air France-KLM, a été nommé en janvier 2009. Son mandat a été renouvelé et expirera fin mars 2015. Il est basé en Italie.

Évolutions statutaires consécutives à l'augmentation du capital d'Alitalia-CAI

Gouvernance

L'Assemblée générale des actionnaires d'Alitalia-CAI a décidé de ramener la composition du Conseil d'administration de 19 à 11 membres, dont un membre (quatre auparavant) désigné par Air France-KLM.

Actions ordinaires et actions B

La société Air France-KLM détient, en tant que partenaire industriel, des actions B qui portent les mêmes droits économiques et les mêmes droits de vote que les actions ordinaires détenues par les autres actionnaires.

Ces actions B confèrent en outre à Air France-KLM des droits spécifiques, en particulier un droit de retrait d'Alitalia-CAI exerçable notamment dans le cas où Alitalia-CAI mettrait fin avant son terme au partenariat industriel. Symétriquement, Alitalia-CAI a la possibilité d'imposer à Air France-KLM le rachat de ses actions B dans les mêmes hypothèses.

Par ailleurs, comme l'ensemble des autres actionnaires, Air France-KLM dispose d'un droit de préemption en cas de cession d'actions par un actionnaire à des tiers.

Modifications statutaires

Compte tenu des modifications intervenues dans la stucture du capital social en décembre 2013, Air France-KLM ne dispose plus de la faculté de faire obstacle à des modifications statutaires susceptibles d'être décidées par l'Assemblée générale des actionnaires d'Alitalia-CAI.

6.7 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien

L'aviation commerciale est régie par huit libertés aériennes, des législations nationales et supranationales ainsi que par des conventions internationales que chaque État s'engage à appliquer dans son espace aérien après les avoir ratifiées.

6.7.1 Libertés aériennes

Une compagnie aérienne dispose, par le biais d'un traité bilatéral, de libertés lui permettant d'opérer dans l'espace aérien et sur le territoire d'un État autre que son État d'origine. Ces libertés, au nombre de huit, sont les suivantes :

- 1re liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de survoler l'espace aérien d'un État étranger ;
- 2e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'effectuer une escale technique sans débarquer ou embarquer de passagers dans un État étranger. Cette liberté correspond au « droit de transit » ;
- 3e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer dans un État étranger des passagers en provenance de son État d'origine ;
- 4e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'embarquer des passagers dans cet État étranger pour les débarquer dans son État d'origine ;
- 5e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer et d'embarquer des passagers dans deux États étrangers successifs ;
- 6e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans son État d'origine puis dans un autre État étranger ;
- 7e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans un autre État étranger, sans passer par son État d'origine ;
- 8e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'embarquer des passagers dans un État étranger, pour les débarquer dans une autre ville de ce même État étranger.

6.7.2 Législation européenne

Marché unique du transport aérien communautaire

Au sein de l'Union européenne, ces huit libertés aériennes sont complétées depuis le 1er avril 1997 par une législation commune créant une situation réglementaire homogène pour tous les transporteurs européens. Toutes les compagnies aériennes européennes peuvent librement opérer et notamment effectuer du cabotage au sein d'un espace unique européen. Par ailleurs, le capital d'une compagnie aérienne d'un État membre peut être possédé, sans restriction, par tout ressortissant d'un autre État membre dans la mesure où il n'est pas le prête-nom d'une personne d'un État extérieur à l'Union européenne.

L'existence de cette législation élimine la nécessité de tout accord bilatéral entre États membres et ne remet en cause ni l'adhésion des États membres à l'OACI, ni le respect des règles de la Convention de Chicago.

Accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis

Sur la base de mandats délivrés par le Conseil des Ministres, l'Union Européenne et ses Etats-membres ont conclu des accords de transport aérien avec les pays tiers suivants :

- États-Unis : l'accord signé en avril 2007 a été complété en juin 2010. Il permet notamment aux compagnies européennes de desservir les Etats-Unis depuis n'importe quel point en Europe sans restrictions sur le nombre de vols, d'appareils ou de routes, de fixer librement leurs tarifs et d'opérer leurs services dans le cadre d'accords de coopération avec les partenairs de leur choix. Cet accord ne modifie pas les règles américaines en matière de propriété et de contrôle, de même le cabotage reste interdit ;
- Canada : l'accord signé en décembre 2009 offre aux transporteurs communautaires des possibilités similaires à celles figurant dans celui signé avec les Etats-Unis. Il comprend aussi les mêmes restrictions ;
- Maroc : l'accord signé en décembre 2006 est le premier d'une série d'accords conclus avec les pays voisins de l'Union Européenne : Géorgie et Jordanie en décembre 2010, Moldavie en juin 2012 et Israël en juin 2013. Ces accords prévoient une libéralisation des relations aériennes bilatérales conditionnée à une reprise de l'acquis communautaire par les pays concernés ;
- Pays des Balkans (Albanie, Bosnie, Macédoine, MINUK, Monténégro, Serbie) : l'accord signé en juin 2006 a pour objectif de créer un espace aérien commun. Au terme de périodes de transitions différentes selon les pays, les compagnies aériennes balkaniques bénéficieront en Europe des mêmes droits de trafic que les compagnies communautaires. A ce stade, seules les relations de 3e / 4e libertés ont été libéralisées.

Par ailleurs, l'Union Européenne a signé en avril 2002 un accord de transport aérien avec la Suisse donnant aux transporteurs suisses, assimilés à des transporteurs communautaires, accès à l'ensemble des droits intra-communaiutaires à l'exception du cabotage.

Droits des passagers

Au sein de l'Union européenne, les droits des passagers en matière de retard, d'annulation de vols et de refus d'embarquement sont définis par le règlement 261/2004 entré en vigueur en 2005. Il s'applique à tous les vols – réguliers ou non – au départ d'un aéroport situé dans un État membre de l'Union européenne et détermine des règles européennes en matière d'indemnisation et d'assistance, en cas de refus d'embarquement, de retard important, d'annulation de vol ou de déclassement. En cours de révision, une nouvelle version du texte, attendue courant 2015, a pour but de permettre une application uniforme de la loi au sein de l'Union européenne, clarifiant certaines

notions - en particulier les circonstances dites « extraordinaires » -, et intégrant différentes jurisprudences de la CJUE.

En matière de surréservation, les transporteurs aériens sont avant tout incités à développer leur politique d'appel au volontariat. Si celle-ci ne permet pas d'éviter les refus d'embarquement, les passagers concernés perçoivent une indemnisation. En cas d'annulation de vol, les obligations des transporteurs aériens sont fonction de la réactivité du transporteur à informer le passager. Plus le transporteur informe tôt le passager, moins il a de contraintes à respecter.

En cas de non-respect de ces obligations (et en l'absence de circonstances extraordinaires), le passager peut prétendre à une indemnité qui varie aujourd'hui de 250 euros à 600 euros, en fonction de la zone kilométrique de destination et du délai dans lequel il a été réacheminé. Le passager placé dans une classe inférieure à celle réservée bénéficie d'un remboursement partiel du parcours concerné à hauteur de 30%, 50% ou 75% en fonction de la zone kilométrique de destination.

Lorsqu'un vol subit un retard d'au moins cinq heures, les passagers peuvent demander le remboursement de leur billet (y compris pour les parties du voyage déjà effectuées) si aucune solution de remplacement n'est envisageable ou s'ils estiment que leur voyage est devenu inutile.

En mars 2013, la Commision Européenne a publié une proposition dans le cadre de la révision du réglement 261/2004, en essayant d'équilibrer le texte de la réglementation en vigueur et d'en clarifier certaines dispositions.

Les principes de plusieurs affaires judiciaires de la Cour Européenne de Justice émis depuis l'entrée en vigueur du réglement, en particulier l'arrêt dit «Sturgeon» compensant les retards de plus de trois heures, ont été inclus dans ce projet. Bien qu'il soit proposé d'en atténuer les conséquences en adoptant différents seuils de déclenchement (d'au moins cinq heures), selon la distance du vol, la Commision a introduit de nouvelles obligations pouvant engendrer des coûts supplémentaires pour les transporteurs aériens (compensation des retards des vols de correspondance, limitation de l'utilisation séquentielle des coupons, interdiction partielle de la politique appliquée en cas de non-présentation, par exemple).

En outre, le champs d'application de ce texte couvre tous les vols des transporteurs communautaires (alors que les entreprises de pays tiers ne voient que leurs vols à partir de l'Union Européenne soumis à la réglementation). Certaines dispositions d'indemnisation des retards, comportant un caractère extraterritorial telles que proposées, pourraient même ne pas être applicables aux compagnies étrangères. Ceci pourrait accroître la distorsion de concurrence déjà imposée par le texte original. Il semble par conséquent indispensable aux entreprises européennes qu'elle soit prise en compte à l'occasion de la révision du réglement.

Au cours des sept dernières années, trente réglements nationaux régissant le droit des passagers ont été mises en œuvre dans le monde entier. D'autres peuvent émerger dans les prochains mois.

Limiter la propagation de lois non coordonnées dont la portée extraterritoriale ou leur incompatibilité avec les conventions internationales existantes pourraient rapidement les rendre contradictoires et difficiles à gérer pour les transporteurs exploitant un réseau mondial, constitue aujourd'hui un enjeux pour toute l'industrie.

6.7.3 Conventions internationales

Outre les huit libertés aériennes et législations, trois grands textes constituent la base du régime juridique et réglementaire de l'aviation commerciale : la Convention de Montréal, la Convention de Chicago et la Convention de Rome.

Un quatrième texte, la Convention de Tokyo (1963), occupe une place particulière dans la lutte contre les actes illicites dirigés contre la sûreté et commis à bord.

Convention de Montréal (1999)

La Convention de Montréal de mai 1999 ratifiée à ce jour par 103 États, tend vers une meilleure protection des victimes pour les dommages qu'elles subissent. Cette convention est entrée en vigueur le 28 juin 2004. Elle s'articule autour de plusieurs dispositions fondamentales, en particulier le principe d'une responsabilité civile illimitée du transporteur aérien en cas de dommages corporels. Un système à double niveau a été mis en place :

- un premier niveau fixe une responsabilité objective du transporteur aérien jusqu'à concurrence d'un montant de 113 100 droits de tirage spéciaux (DTS) ;
- un second niveau est fondé sur une présomption de faute du transporteur aérien dont ce dernier peut s'exonérer en prouvant que lui ou ses agents ou préposés n'ont commis aucune négligence ou que les dommages résultent exclusivement de l'acte d'un tiers.

S'agissant de l'action en réparation, la règle relative à la compétence territoriale des tribunaux a été élargie.

Convention de Chicago (1944)

La convention relative à l'aviation civile internationale, connue sous le nom de Convention de Chicago, pose les bases de fonctionnement juridique, réglementaire et technique de l'aviation commerciale en soumettant les États qui l'ont ratifiée au même régime juridique et en les chargeant d'appliquer ce régime dans leurs espaces aériens respectifs ainsi que dans leurs relations avec leurs partenaires.

Signée en décembre 1944, elle a créé l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) qui agit comme l'instrument de la coopération entre les 191 États contractants dans tous les domaines de l'aviation civile.

Convention de Rome (1952)

La Convention de Rome, signée en 1952, porte sur les dommages causés aux tiers à la surface par des aéronefs étrangers. Cette convention n'a pas été ratifiée par la France, les Pays-Bas et les États-Unis. D'importants travaux au sein du Comité juridique de l'OACI sont actuellement en cours pour trouver une nouvelle rédaction qui faciliterait sa ratification en visant à distinguer le risque terroriste du risque courant.

Convention de Tokyo (1963)

La Convention de Tokyo, applicable depuis le 4 décembre 1969, pose des principes et établit des procédures pour traiter des infractions pénales (sauf celles de caractère politique ou fondées sur la discrimination raciale ou religieuse) et des actes mettant en péril la sécurité de l'aéronef ou des personnes et des biens à bord.

Une des particularités de cette Convention de Tokyo est d'accorder au Commandant de Bord des pouvoirs dérogatoires du droit commun et de le dégager, sous certaines conditions, de toute responsabilité en cas de préjudice subi par la personne à l'origine des actes incriminés.

Cette Convention de Tokyo (ratifiée par la France en 1970) fait actuellement l'objet d'un processus de révision au sein de l'OACI.

6.7.4 Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France-KLM

Affectation des créneaux

L'accès aux principaux aéroports internationaux est soumis à l'attribution de créneaux horaires ou slots. Une réglementation européenne encadre l'accès à la plupart des aéroports européens (Londres, Paris, Francfort, Milan, Madrid, Amsterdam…) dits coordonnés. En Asie, l'attribution des créneaux est généralement effectuée sur la base de recommandations émises par IATA (Bangkok, Tokyo, Hong Kong, Singapour…). Aux États-Unis, à l'exception de New York et O'Hare Airport (Chicago), cette procédure est remplacée par un système fondé sur l'attribution de portes d'embarquement.

Pour les aéroports de l'Union européenne, chaque État membre responsable d'un aéroport coordonné doit désigner un coordonnateur chargé de l'attribution des créneaux et de la surveillance de leur utilisation, après avoir consulté les transporteurs aériens utilisant régulièrement l'aéroport en question, leurs organisations représentatives et les autorités aéroportuaires. Le coordonnateur doit être une personne physique ou morale, possédant une connaissance approfondie de la coordination en matière de planification des mouvements d'appareils des transporteurs aériens.

Les créneaux sont attribués par le coordonnateur de l'aéroport deux fois par an, à l'occasion de la préparation du programme des vols de la saison IATA concernée.

Le processus d'attribution est le suivant :

- les compagnies soumettent au coordonnateur leurs demandes de créneaux cinq mois avant le début de chaque saison ;
- le coordonnateur attribue en priorité les créneaux aux demandes qui correspondent à des mouvements historiques (« droit du grand-père ») ;
- une fois les créneaux attribués, le coordonnateur communique à toute partie intéressée un certain nombre d'informations relatives aux créneaux demandés : historiques et attribués, répartis par compagnie aérienne et classés par ordre chronologique pour tous les transporteurs, ainsi que des informations sur les créneaux en suspens et encore disponibles ;
- un *pool* est constitué, qui regroupe, pour chaque période de coordination, les créneaux nouvellement créés, inutilisés, abandonnés par un transporteur ou devenus disponibles pour toute autre raison ;
- le coordonnateur attribue enfin ces créneaux pour moitié aux nouveaux arrivants et pour l'autre moitié aux opérateurs historiques.

Compte tenu de la priorité donnée aux utilisateurs historiques et des plans de croissance de l'ensemble des compagnies, les demandes de créneaux correspondant à de nouveaux créneaux ne sont que rarement satisfaites sur les aéroports saturés.

À l'issue de cette attribution préalable (précoordination), une conférence qui regroupe la quasi-totalité des coordonnateurs et des compagnies est organisée afin que les compagnies puissent notamment :

- gérer simultanément l'obtention de créneaux sur plusieurs aéroports pour que, quand un vol relie deux aéroports coordonnés, les créneaux obtenus sur chaque plate-forme soient compatibles entre eux ;
- échanger entre elles des créneaux lorsque les solutions proposées directement par les coordonnateurs ne sont pas satisfaisantes.

6.8 Information et contrôle

6.8.1 Personne responsable du document de référence et du rapport financier annuel

Alexandre de Juniac, Président-directeur général

6.8.2 Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant aux pages 4 et 5, aux pages 8 à 40, aux pages 42 à 53, aux pages 59 à 61, aux pages 64 et 65, aux pages 70 à 72, aux pages 73 à 80, aux pages 82 à 94, aux pages 106 à 147, aux pages 155 à 158, aux pages 159 à 163 et à la page 264 et aux pages 274 à 278, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 inclus dans le présent document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 250 et 251 , qui contient une observation relative au changement de méthode comptable à la suite de l'application par Air France-KLM de la norme IAS 19 révisée à compter du 1er janvier 2013.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 inclus dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 9 avril 2013 sous le numéro D.13-0314 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 245 et 246.

Les comptes consolidés de l'exercice de 9 mois clos le 31 décembre 2011 inclus dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 19 avril 2012 sous le numéro D.12-0367 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 245 et 246.

Alexandre de Juniac

Président-directeur général

6.8.3 Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte et Associés
185, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine
représenté par Dominique Jumaucourt

Date du premier mandat : 25 septembre 1998

Renouvelé pour six exercices à l'Assemblée générale du 8 juillet 2010

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
1, cours Valmy – 92923 Paris-La Défense
représenté par Valérie Besson et Michel Piette

Date du premier mandat : 25 septembre 2002

Renouvelé pour six exercices lors de l'Assemblée générale du 10 juillet 2008

Commissaires aux comptes suppléants

BEAS
7/9, Villa Houssaye – 92200 Neuilly-sur-Seine
représenté par William Di Cicco

Date du premier mandat : 25 septembre 1998

Renouvelé pour six exercices à l'Assemblée générale du 8 juillet 2010

Denis Marangé
1, cours Valmy – 92923 Paris-La Défense

Date du premier mandat : 10 juillet 2008

Nomination pour six exercices lors de l'Assemblée générale du 10 juillet 2008

6.8.4 Directeur de l'information financière

Bertrand Delcaire
Adresse postale :
Air France-KLM / AFKL.FI
95737 Roissy Charles de Gaulle Cedex

6.8.5 Documents accessibles au public

Parmi les documents disponibles sur le site internet de la société (www.airfranceklm-finance.com) figurent notamment :

- les documents de référence 2013, 2012, 2011, 2010-11, 2009-10 déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers ;
- les communiqués financiers (trafic, résultats trimestriels, semestriels et annuels) ;
- les notes d'opération ;
- les présentations financières ;
- les statuts de la société.

Glossaires

Glossaire du transport aérien

AEA

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

Aéroport coordonné

Aéroport pour lequel l'attribution des créneaux horaires est effectuée par un coordinateur selon des règles établies à l'avance. Tous les grands aéroports de l'Union européenne sont coordonnés.

Billet électronique

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

Biométrie

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

Borne libre-service (BLS)

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

Capacité

Les capacités sont mesurées en siège-kilomètre offert.

Catering

Activité de restauration aérienne correspondant à l'élaboration, la confection et l'agencement de plateaux-repas destinés à être servis à bord d'un avion.

Combi

Avion dont le pont principal est équipé à la fois pour transporter des passagers et du fret. Le fret est logé à l'arrière de l'appareil et est accessible par une porte cargo spécialement aménagée.

Créneau

Un créneau correspond à l'autorisation pour un transporteur d'atterrir ou de décoller sur un aéroport à une heure et à un jour donnés.

DGAC

Direction générale de l'Aviation civile. Placée sous l'autorité du ministre des Transports français, la DGAC est garante de la sûreté et de la sécurité du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aérodromes français.

DGTL

Directoraat-General Transport en Luchtvaart. Direction générale du Transport et de l'Aérien.

Placée sous l'autorité du *Minister van Verkeer en Waterstaat,* ministre de la Circulation et des travaux publics aux Pays-Bas, la DGTL est notamment responsable de la sécurité du transport aérien et de l'espace aérien néerlandais.

E-services

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

EASA

European Aviation Safety Agency ou agence européenne de la sécurité aérienne. L'EASA développe un savoir-faire pour tout ce qui touche à la sécurité de l'aviation civile, en vue d'aider les institutions européennes à élaborer la législation et les mesures d'exécution relatives au contrôle de la sécurité des produits aéronautiques, des organisations et des personnes associées à leur utilisation.

Équivalent siège-kilomètre offert ou ESKO

Mesure globale de la production du groupe Air France-KLM après conversion des tonnes cargo en équivalent siège offert.

Équivalent passager-kilomètre transporté ou EPKT

Mesure globale du trafic du groupe Air France-KLM après conversion des tonnes cargo en équivalent passager transporté.

FAA

Federal Aviation Administration. Cet organisme est responsable de la sécurité de l'aviation civile aux États-Unis.

Handling

Activité correspondant à l'armement de l'avion, c'est-à-dire son chargement et déchargement, ainsi qu'à la logistique l'entourant : gestion et stockage des produits hôteliers, etc.

Haute contribution

Classes tarifaires correspondant aux classes affaires ou première classe.

Hub

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

IATA

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

Joint-venture

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

Multi-*hub*

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

OACI ou Organisation de l'aviation civile internationale

Institution spécialisée des Nations unies, l'OACI a pour objectif de promouvoir le développement sûr et ordonné de l'aviation civile internationale dans le monde. Elle établit les normes et les règles nécessaires à la sécurité, à la sûreté, à l'efficacité et à la régularité de l'aviation ainsi qu'à la protection de l'environnement.

Partage de code

Accord de partage de code *(code share)* consistant, pour deux compagnies aériennes, à commercialiser le même avion, chacune sous sa marque, sous son code IATA et sous son propre numéro de vol. Le partage de code peut être fait de deux façons. Dans le premier cas, les deux compagnies s'achètent et se vendent des sièges à un prix convenu. La compagnie qui a acheté les sièges les commercialise ensuite sous sa marque et ses tarifs. Dans le deuxième cas, le système appelé *free flow* permet aux deux compagnies de mettre en vente la totalité des sièges des vols concernés. Chaque compagnie conserve le chiffre d'affaires réalisé sur le vol qu'elle opère et rétribue l'autre compagnie à la hauteur du nombre de sièges que celle-ci a vendu sur son avion.

Passager-kilomètre transporté (PKT)

Unité de compte correspondant au nombre total de passagers transportés multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

Recette unitaire

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

Revenue management

Technique d'optimisation de la recette des vols, basée sur la recherche permanente du meilleur équilibre entre le coefficient de remplissage et les tarifs proposés.

Saison été

Période déterminée par IATA. Elle commence le dernier samedi de mars et se termine le dernier samedi d'octobre. À la saison d'été correspond un programme de vols d'été sur sept mois.

Saison hiver

Définie par IATA comme la période allant du premier dimanche qui suit le dernier samedi d'octobre au vendredi précédant le dernier samedi de mars. À la saison d'hiver correspond un programme de vols d'hiver sur cinq mois.

Sécurité et sûreté aériennes

La sécurité aérienne correspond à l'ensemble des mesures mises en œuvre par les professionnels du transport aérien en vue de fiabiliser l'exploitation et l'entretien des appareils.

La sûreté aérienne intègre les mesures mises en œuvre par les professionnels du transport aérien pour prévenir tout acte illicite ou de malveillance. Le transport aérien est en effet particulièrement exposé aux actes de terrorisme du fait de l'impact médiatique considérable offert par ce type d'activité. La sûreté aérienne comprend notamment le contrôle des bagages, le contrôle et le questionnement des passagers.

Siège-kilomètre offert (SKO)

Nombre total de sièges disponibles pour le transport de passagers multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

Surréservation ou *surbooking*

La surréservation consiste à enregistrer un nombre de réservations supérieur aux sièges disponibles. Cette pratique, utilisée par toutes les compagnies aériennes, permet de gérer le fait que certains passagers annulent leurs voyages mais pas leurs réservations. Elle permet ainsi à un nombre important de passagers de trouver une place à bord de vols qui seraient partis avec des sièges disponibles. Elle s'accompagne d'une politique de compensation financière et de dédommagement.

Sous-flotte

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

Taux d'occupation ou Coefficient d'occupation

Le taux d'occupation est le rapport entre le trafic mesuré en passagers-kilomètres transportés (PKT) et l'offre mesurée en sièges kilomètres offerts (SKO).

Taux de remplissage ou Coefficient de remplissage

Le taux de remplissage est le rapport entre le trafic mesuré en tonnes-kilomètres transportées (TKT) et l'offre mesurée en tonnes-kilomètres offertes (TKO).

Tonne-kilomètre offerte (TKO)

Nombre total de tonnes disponibles pour le transport de fret multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

Tonne-kilomètre transportée (TKT)

Nombre total de tonnes transportées multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

Trafic

Le trafic est mesuré en Passagers Kilomètre Transportés (PKT).

Trafic point à point

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

Trafic de correspondance

Trafic entre deux destinations non reliées par un vol direct.

Tronçon

Section d'un vol entre deux destinations. Le nombre de passagers est calculé par tronçon parcouru.

Glossaire financier

ADR ou *American Depositary Receipt*

Les ADR sont des certificats négociables de dépôt, représentatifs d'une ou plusieurs actions et dont la valeur nominale est libellée en dollars. Le programme d'ADR d'Air France-KLM de niveau 1 est négocié sur le marché libre OTCQX.

Capital social

Le capital social correspond à l'ensemble des apports, en espèces ou en nature, effectués par les actionnaires soit au moment de la création de l'entreprise, soit au cours des augmentations de capital. Il est égal au nombre d'actions multiplié par la valeur nominale de l'action.

Capitalisation boursière

La capitalisation boursière correspond au cours de l'action multiplié par le nombre de titres composant le capital de la société.

Capitaux propres

Les capitaux propres représentent la valeur comptable des fonds apportés par les actionnaires à la constitution de la société ou ultérieurement, ou laissés à la disposition de la société en tant que bénéfices non distribués sous forme de dividendes. Ils correspondent à la différence entre la valeur totale des actifs et le total des dettes au bilan.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond à l'ensemble des recettes générées par le groupe Air France-KLM dans ses trois métiers (passage, fret, maintenance) et ses activités annexes. Le chiffre d'affaires des opérations aériennes est comptabilisé lors de la réalisation du transport, net des éventuelles remises accordées. En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport passage et cargo sont comptabilisés au passif du bilan en «Titres de transport émis non utilisés».

Couverture carburant

Mécanisme financier visant à protéger Air France-KLM face au risque de hausse du prix du carburant. Il consiste à acheter des instruments financiers, principalement optionnels, dont la valeur évolue en fonction du prix du carburant avion ou des produits pétroliers liés (pétrole, diésel). La politique de couverture carburant est détaillée en section 3.3, page 91.

Dette nette ajustée

Les dettes financières ajustées comprennent la dette nette et le montant résultant de la capitalisation des locations opérationnelles (7x la charge annuelle).

EBITDA

L'EBITDA correspond à l'excédent brut d'exploitation. Son calcul est détaillé en section 5.4, page 159.

EBITDAR

L'EBITDAR correspond à l'excédent brut d'exploitation avant loyers opérationnels. L'EBTIDAR permet une comparaison entre les groupes qui ont des politiques de financement des avions différentes.

ESKO (recette et coût)

L'ESKO ou équivalent siège kilomètre offert est un indicateur global de l'activité de transport aérien du groupe. Compte tenu du poids de l'activité passage (y compris l'activité loisirs), les indicateurs de l'activité cargo (TKO et TKT) sont convertis en SKO et PKT «équivalents», indicateurs de l'activité passage. La recette à l'ESKO correspond au chiffre d'affaires au transport des activités passage et cargo divisé par le nombre d'ESKO. Le coût unitaire à l'ESKO correspond aux coûts nets divisés par le nombre d'ESKO. Le calcul du coût unitaire à l'ESKO est détaillé dans la section 5.4, page 159.

ESA ou échange salaire-actions

Dans le cadre des cessions de titres Air France-KLM par l'État, il a été proposé aux salariés d'acquérir des actions au prix de l'offre en échange d'une baisse de leurs salaires sur une durée de 6 ans.

Frais financiers nets ajustés

Les frais financiers nets sont ajustés de la part (34%) des locations opérationnelles considérées comme des frais financiers.

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

Normes comptables internationales utilisées dans leurs comptes consolidés par les sociétés cotées de l'Union européenne. Adoptées depuis le 1er janvier 2005, elles permettent aux investisseurs de comparer plus facilement les sociétés européennes entre elles.

ISIN – *International Securities Identification Number*

Le code ISIN est le code attribué aux valeurs cotées sur le marché Euronext permettant une recherche facile.

Marge d'exploitation ajustée

La marge d'exploitation ajustée est le rapport entre le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation courant augmenté de la part (34%) des loyers opérationnels considérée comme des charges financières. Le calcul de la marge d'exploitation ajustée est détaillé dans la section 5.4, page 159.

OCÉANE

Acronyme de Obligations Convertibles En Actions Nouvelles ou Existantes.

OPE ou offre publique d'échange

Une offre publique d'échange propose d'acquérir les titres d'une entreprise cible en échange des titres de la société à l'initiative de l'offre.

ORS ou offre réservée aux salariés

Dans le cadre des privatisations, l'État cède une tranche de titres aux salariés de l'entreprise à des conditions préférentielles.

Résultat d'exploitation courant

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

Résultat d'exploitation ajusté

Le résultat d'exploitation ajusté correspond au résultat d'exploitation courant augmenté de la part des loyers opérationnels considérée comme des frais financiers, soit 34% de la charge des loyers opérationnels.

Résultat net par action

Le résultat net par action correspond au résultat net, divisé par le nombre d'actions moyen sur la période.

Résultat net – part du groupe

Le résultat net – part du groupe correspond au résultat net moins la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés mesure la rentabilité des capitaux employés pour assurer l'activité du groupe. Son calcul est détaillé dans la section 5.4, page 159.

TPI ou titre au porteur identifiable

Le TPI permet à une entreprise de connaître ses actionnaires au porteur.

Table de concordance du document de référence

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « règlement ») et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Page
1.	***Personnes responsables***	***p. 292***
2.	***Contrôleurs légaux des comptes***	***p. 292***
3.	***Informations financières sélectionnées***	
3.1.	Informations historiques	p. 2 et 3, p. 159 à 163, p. 166 à 172 et p. 300
3.2.	Informations intermédiaires	sans objet
4.	***Facteurs de risques***	***p. 81 à 103***
5.	***Informations concernant l'émetteur***	
5.1.	Histoire et évolution de la société – renseignements à caractère général	p. 270 à 272
5.2.	Principaux investissements	p. 73 à 79, p. 150 à 154, p. 201, p. 237 à 239 et p. 242
6.	***Aperçu des activités***	
6.1.	Principales activités	p. 54 à 72
6.2.	Principaux marchés	p. 59 et 60, p. 64 et 65, p. 67 à 69, p.71 et 72 et p. 183 à 187
6.3.	Événements exceptionnels	p. 4 et 5 et p. 173 et 175
6.4.	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	sans objet
6.5.	Position concurrentielle	p. 42 à 49
7.	***Organigramme***	
7.1.	Description sommaire du groupe	p. 95 à 97, p. 102, p. 155 et 285
7.2.	Liste des filiales importantes	p. 102, p. 155, p. 244 à 249, p. 259 et p. 260
8.	***Propriétés immobilières, usines et équipements***	
8.1.	Immobilisations corporelles importantes	p. 73 à 79, p. 152 à 154, p. 158, p. 200 et 201, et p. 238 et 239
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	p. 85 à 86, p. 130 à 136
9.	***Examen de la situation financière et du résultat***	
9.1.	Situation financière	p. 150 à 151, p. 155 à 158 et p. 159 à 163
9.2.	Résultat d'exploitation	p. 2, p. 155, p. 157, p. 159 et p. 162 à 163
10.	***Trésorerie et capitaux***	
10.1.	Capitaux de l'émetteur	p. 208, p. 257 et 258 et p. 274 à 279

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Page
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie	p. 93 et 94, p. 150 et 151, p. 158, p. 171 et 172, et p. 242
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	p. 3, p. 91 et 92, p. 94, p. 151, p. 158 à 162, p. 220 à 225 et p. 258
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	p. 93 et 94 et p. 225
10.5.	Sources de financement attendues	p. 51, p. 93 et 94 et p. 151
11.	***Recherche et développement, brevets et licences***	***sans objet***
12.	***Information sur les tendances***	***p. 42 à 49***
13.	***Prévisions ou estimations du bénéfice***	***sans objet***
14.	***Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale***	
14.1.	Composition	p. 8, p. 25 et p. 39 et 40
14.2.	Conflits d'intérêts	p. 28
15.	***Rémunération et avantages***	
15.1.	Rémunérations et avantages en nature	p. 32, p. 33 à 38, p. 39 et p. 240
15.2.	Retraites et autres avantages	p. 38 et p. 240
16.	***Fonctionnement des organes d'administration et de direction***	
16.1.	Mandats des membres du Conseil d'administration	p. 9 à 24
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 26 et 27
16.3.	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	p. 30 et 31
16.4.	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	p. 8, p. 27 et 28 et p. 95 à 103
17.	***Salariés***	
17.1.	Nombre de salariés	p. 106, p. 120 à 123 et p. 188
17.2.	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	p. 9 à 24, p. 38, p. 208 et p. 276 et 278
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	sans objet
18.	***Principaux actionnaires***	
18.1.	Identification des principaux actionnaires	p. 276 et 277
18.2.	Existence de droits de vote différents	p. 274
18.3.	Contrôle de l'émetteur	sans objet
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	p. 277
19.	***Opérations avec des apparentés***	***p. 240 et 241***
20.	***Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur***	
20.1.	Informations financières historiques	p. 2 et 3, p. 166 à 249, p. 252 à 264 et p. 300
20.2.	Informations financières pro forma	sans objet
20.3.	États financiers	p. 166 à 249 et p. 252 à 263
20.4.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	p. 250 à 251 et p. 265

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Page
20.5.	Date des dernières informations financières	p. 250 et 251 et p. 265
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	sans objet
20.7.	Dividendes	p. 277
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 90 et p. 218 à 220
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. 80 et p. 175
21.	***Informations complémentaires***	
21.1.	Capital social	p. 208, p. 257, p. 264 et p. 274
21.2.	Acte constitutif et statuts	p. 273 et p. 279
21.2.1	Objet social	p. 273
21.2.2	Dispositions relatives aux mandataires sociaux et à la Direction générale	p. 26 à 28, p. 39 et 40
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	p. 274
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	p. 278 et 279
21.2.5	Convocation des Assemblées générales	p. 95
21.2.8	Conditions régissant les modifications de capital	sans objet
22.	***Contrats importants***	***sans objet***
23.	***Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts***	***sans objet***
24.	***Documents accessibles au public***	***p. 26, p. 130, p. 276 et p. 292***
25.	***Informations sur les participations***	***p. 202 et 203, p. 248 et 249, p. 256 et 259 et p. 288***

Informations incluses par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

Exercice 2012

Le document de référence pour l'exercice 2012 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 9 avril 2013 sous le numéro de dépôt D.13-0314. Les comptes consolidés figurent en pages 156 à 162 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 245 et 246. Les comptes sociaux complets figurent en pages 247 à 258 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page 260. Les chiffres clés figurent aux pages 2 et 3 du document de référence. Le rapport de gestion figure à la page 4, aux pages 6 à 32, aux pages 34 à 44, aux pages 50 à 52, aux pages 55 et 56, à la page 61, aux pages 62 et 63, aux pages 64 à 71, aux pages 74 à 95, aux pages 99 à 135, aux pages 146 à 149, aux pages 150 à 153 et aux pages 270 à 274.

Exercice 2011

Le document de référence pour l'exercice 2011 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 19 avril 2012 sous le numéro de dépôt D.12-0367. Les comptes consolidés figurent en pages 148 à 244 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 245 et 246. Les comptes sociaux complets figurent en pages 247 à 259 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page 261. Les chiffres clés figurent aux pages 2 et 3 du document de référence. Le rapport de gestion figure aux pages 6 à 34, aux pages 36 à 41, aux pages 51 à 53, aux pages 56 à 57, aux pages 62 à 64, aux pages 66 à 72, aux pages 74 à 94, aux pages 98 à 127, aux pages 138 à 147 et aux pages 270 à 274.

Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et requis par l'article 222-3 du règlement général de l'AMF. Le tableau ci-après reprend les éléments du rapport financier.

Éléments requis	Pages du document de référence
Comptes annuels de la société	p. 252 à 263
Comptes consolidés du groupe	p. 165 à 249
Rapport de gestion	p. 4 et 5, p. 8 à 40, p. 42 à 53, p. 59 à 61, p. 64 et 65, p. 70 à 72, p. 73 à 80, p. 82 à 94, p. 106 à 147, p. 155 à 158, p. 159 à 163 p. 264 et p. 274 à 278
Attestation du responsable du rapport financier annuel	p. 292
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	p. 265
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p. 250 et 251
Honoraires des Commissaires aux comptes	p. 243
Rapport du président du Conseil d'administration sur le contrôle interne	p. 95 à 103
Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société Air France-KLM	p. 104

Cette page est laissée en blanc volontairement.

Cette page est laissée en blanc volontairement.

Cette page est laissée en blanc volontairement.

Document édité par la Direction des Relations Investisseurs d'Air France-KLM
Adresse postale : Air France-KLM – AFKL.FI – 95737 Roissy Charles de Gaulle Cedex
www.airfranceklm-finance.com

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Conception & réalisation Labrador +33 (0)1 53 06 30 80

Couverture : **Harrison & Wolf**
Crédit Photographique : Air France

AIRFRANCE KLM

www.airfranceklm-finance.com